

RAPPORT ANNUEL 2008



Banque Européenne
pour la Reconstruction et le Développement

La BERD est une institution financière internationale qui soutient, de l'Europe centrale à l'Asie centrale, la réalisation de projets. Investissant principalement dans des entreprises du secteur privé dont les besoins ne peuvent pas être pleinement satisfaits par les mécanismes traditionnels, elle soutient la transition vers l'économie de marché et la démocratie. Dans toutes ses opérations, elle applique les critères les plus rigoureux en matière de gouvernance et de développement durable.

La présente publication

Le *Rapport annuel* de la BERD présente une vue d'ensemble des activités entreprises l'année dernière par la Banque dans sa région d'opérations. Il comprend des analyses sectorielles et des études de cas thématiques.

Table des matières

02	Engagements de la BERD en 2008	42	5 Énergie
04	Principaux repères de 2008	44	Électricité
06	2008 en chiffres	45	Énergie durable
08	Message du Président	47	Ressources naturelles
10	1 Vue d'ensemble	50	6 Infrastructure
22	2 Réformes	52	Infrastructure municipale et environnementale
24	Réformes démocratiques	53	Transports
25	Réformes économiques	56	7 Entreprises
26	Réformes juridiques	58	Agro-industries
27	Réformes sociales et environnementales	59	Industries manufacturières
28	Intégrité	61	Immobilier et tourisme
29	Bonne gouvernance et transparence	62	Télécommunications, informatique et médias
30	3 Secteur financier	64	8 Activités financées par les donateurs et cofinancement officiel
33	Secteur bancaire	66	Activités en 2008
34	Financement des échanges	68	Renforcement des entreprises
35	Fonds d'actions	70	9 Sûreté nucléaire
35	Autres services financiers	74	10 Évaluation des activités de la BERD
36	4 Financement des petites entreprises	80	11 Passation de marchés
38	Programmes de microfinancement	84	12 Organisation et personnel
40	Initiatives de financement des PME	86	Ressources humaines
41	Appui de donateurs au financement des PME	87	Organigramme de la BERD
		88	Principaux responsables de la BERD
		90	Gouverneurs et gouverneurs suppléants de la BERD
		91	Administrateurs et administrateurs suppléants de la BERD
		92	Renseignements complémentaires

Informations complémentaires

Vous trouverez dans le présent document les symboles ci-dessous. Ils signalent l'existence d'informations complémentaires, soit sur l'internet, soit dans le *Rapport annuel* ou une autre publication de la BERD.

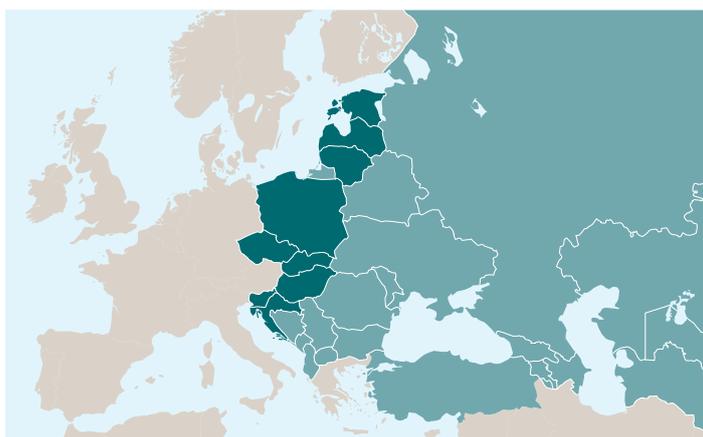
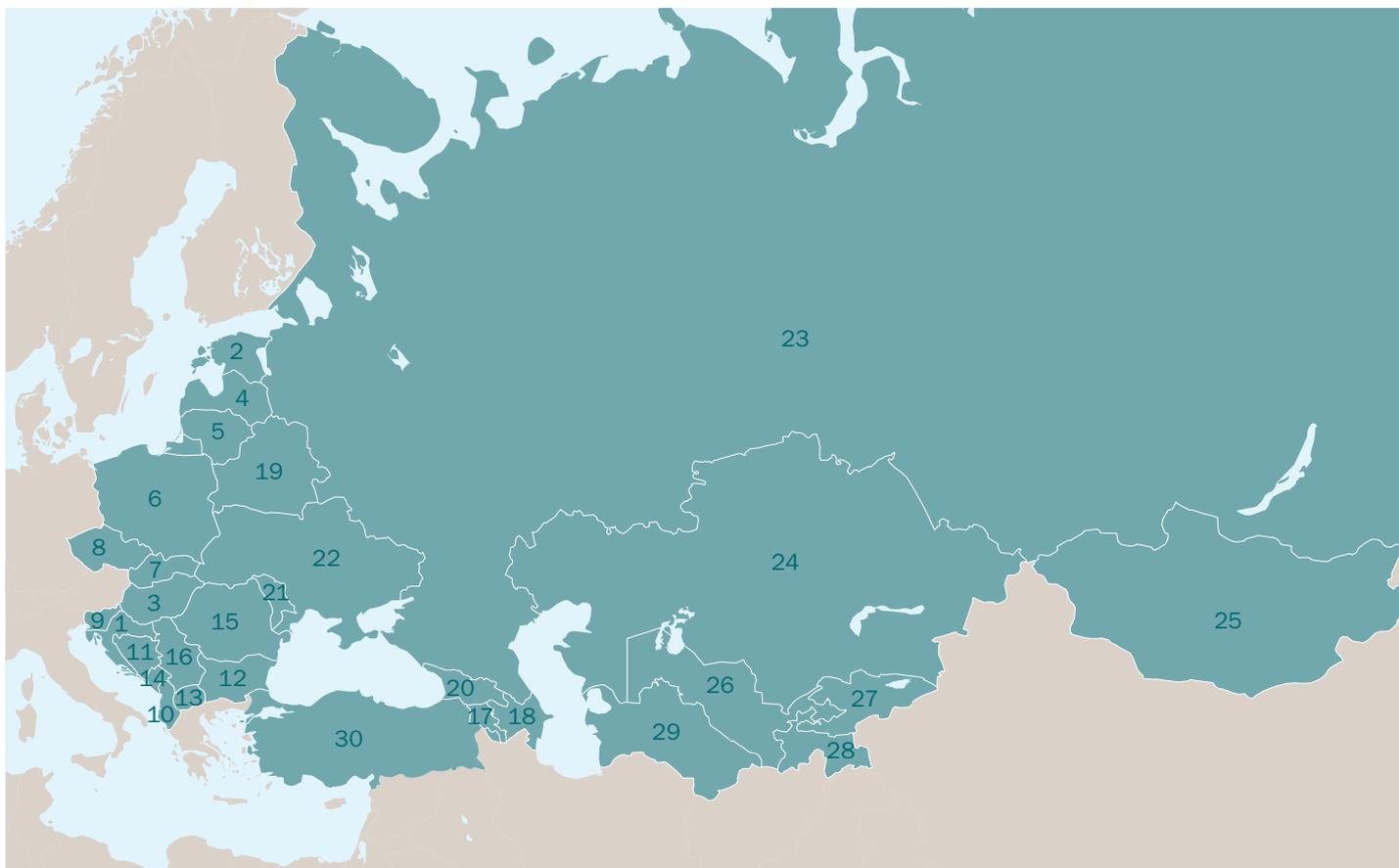


Informations en ligne



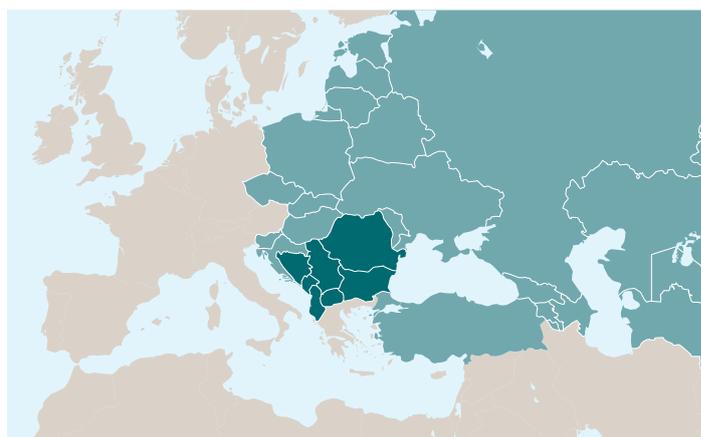
Informations dans le *Rapport annuel* ou dans une autre publication de la BERD

Engagements de la BERD en 2008



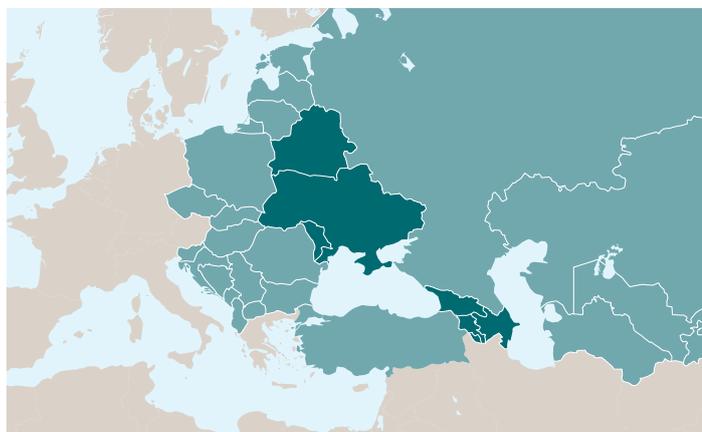
Europe centrale et États baltes (en millions d'euros)

Pays	2007	2008	Total cumulé 1991-2008
1 Croatie	153	105	1 886
2 Estonie	11	1	480
3 Hongrie	39	80	1 919
4 Lettonie	18	0	341
5 Lituanie	38	0	509
6 Pologne	161	110	3 695
7 République slovaque	74	3	1 257
8 République tchèque	40	20	1 123
9 Slovénie	13	10	752
Total	546	328	11 962



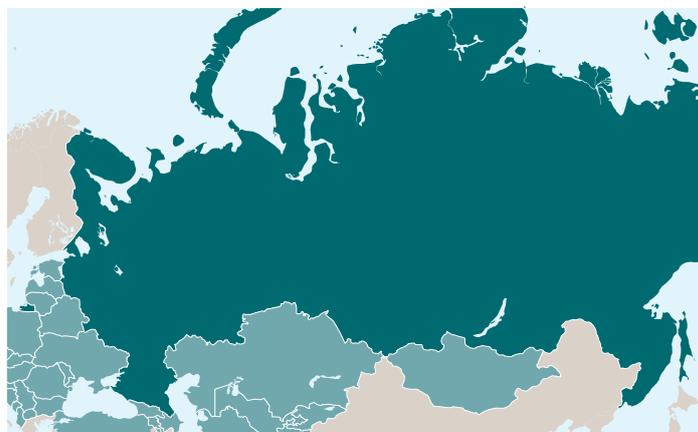
Europe du Sud-Est (en millions d'euros)

Pays	2007	2008	Total cumulé 1991-2008
10 Albanie	45	88	475
11 Bosnie-Herzégovine	156	249	963
12 Bulgarie	203	207	1 727
13 ERY de Macédoine	26	55	461
14 Monténégro	18	16	73
15 Roumanie	336	318	3 784
16 Serbie	216	127	1 420
Total	1 000	1 059	8 901

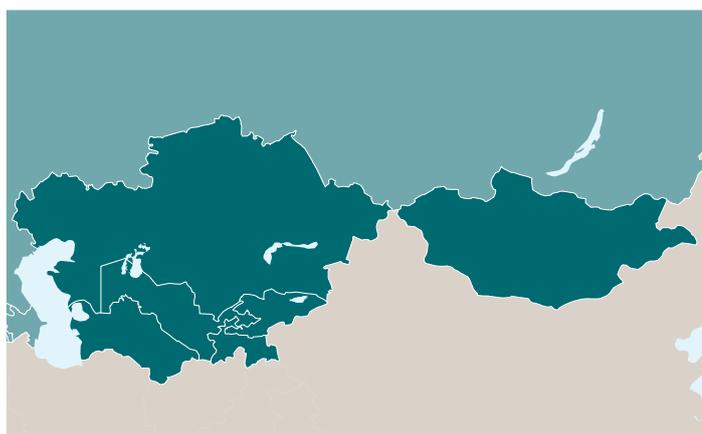

Europe orientale et Caucase* (en millions d'euros)

Pays	2007	2008	Total cumulé 1991-2008
17 Arménie	78	52	297
18 Azerbaïdjan	122	81	865
19 Bélarus	46	20	221
20 Géorgie	192	215	658
21 Moldova	36	107	319
22 Ukraine	647	835	4 087
Total	1 120	1 310	6 448

* Anciennement CEI occidentale et Caucase


Russie (en millions d'euros)

Pays	2007	2008	Total cumulé 1991-2008
23 Russie	2 297	1 816	11 279


Asie centrale (en millions d'euros)

Pays	2007	2008	Total cumulé 1991-2008
24 Kazakhstan	532	434	2 090
25 Mongolie	34	51	102
26 Ouzbékistan	15	33	545
27 République kirghize	12	12	165
28 Tadjikistan	26	35	96
29 Turkmenistan	3	10	123
Total	621	575	3 119


Turquie (en millions d'euros)

Pays	2008
30 Turquie	s.o.

Remarque : Le financement des projets régionaux a été affecté aux pays concernés.

Principaux repères de 2008

JANVIER

- La BERD lance un mécanisme pour l'efficacité énergétique en Roumanie, destiné à renouveler les succès déjà obtenus par des dispositifs similaires en Bulgarie, en République slovaque et en Ukraine.

FÉVRIER

- La BERD adopte une nouvelle stratégie pour la Hongrie.

MARS

- La BERD accueille, en coopération avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), une conférence sur la lutte contre l'inflation alimentaire par l'investissement durable (Londres, Royaume-Uni).

AVRIL

- La BERD émet une obligation multimarchés de 1 milliard de dollars des États-Unis (711 millions d'euros), sa première émission modèle depuis 2004.
- La BERD ouvre un bureau régional à Dnepropetrovsk (Ukraine).

MAI

- Assemblée annuelle de la BERD à Kiev (Ukraine). Les discussions portent sur les progrès réalisés pendant la dernière décennie par l'ensemble de la région d'opérations de la BERD et sur les défis à relever : impact potentiel du ralentissement de la croissance économique, instabilité des marchés financiers et hausse de l'inflation.
- Pendant l'Assemblée annuelle, le Conseil des gouverneurs affecte 80 % du revenu net de la BERD en 2007 aux réserves et 115 millions d'euros au Fonds spécial des actionnaires, nouvellement créé. Les 135 millions d'euros restants seront versés pour soutenir les efforts de la communauté internationale visant à assainir le site de la centrale nucléaire Tchernobyl, où se produit en 1986 le plus grave accident de l'histoire du nucléaire civil.
- Le Conseil des gouverneurs et la BERD nomment M. Thomas Mirow, de nationalité allemande, cinquième président de la Banque. Il succède à M. Jean Lemierre, qui quitte ses fonctions après deux mandats de quatre ans.
- La Politique environnementale et sociale 2008 de la BERD et ses prescriptions de résultats sont approuvées par le Conseil d'administration.
- La BERD adopte une nouvelle stratégie pour la Roumanie.

JUIN

- La BERD ouvre son quatrième bureau régional de Russie dans la ville de Samara.
- La BERD adopte une nouvelle stratégie pour la Bulgarie.



JUILLET

- La BERD co-organise une conférence sur la sécurité routière (Londres, Royaume-Uni).
- La BERD réalise, avec un prêt bancaire à des fermiers russes, son premier investissement dans le secteur agricole primaire. Ce projet s'inscrit dans le cadre de ses efforts visant à accroître les investissements dans le secteur agricole et à renforcer la production dans un contexte de hausse soutenue des prix alimentaires mondiaux.



AOÛT

- Le Programme d'aide aux échanges commerciaux de la BERD (PAEC) franchit une autre étape en émettant sa première garantie en monnaie locale, favorisant ainsi le commerce intrarégional.



SEPTEMBRE

- La BERD adopte une nouvelle stratégie pour la Lettonie.
- À l'occasion d'une conférence organisée à Londres par la BERD, des experts russes et internationaux des marchés financiers se réunissent pour débattre des moyens de faire progresser les réformes du marché russe des instruments dérivés.



OCTOBRE

- Le Sommet économique de l'Initiative centre-européenne débat à Chisinau (Moldova) des défis économiques pour la région.
- La BERD, la FAO et le Ministère russe de l'Agriculture unissent leurs efforts pour renforcer la coopération public-privé.
- En reconnaissance de l'action que mène la BERD pour promouvoir l'égalité des sexes et donner aux femmes des moyens d'agir, Thomas Mirow se voit remettre, à Londres, la Torche de l'objectif 3 du Millénaire pour le développement.



NOVEMBRE

- La Turquie, actionnaire de la BERD depuis 1991, devient pays d'opérations.
- La BERD lance le *Transition Report 2008*, qui prédit pour 2009 une nette chute de la croissance économique dans les pays d'opérations de la BERD et appelle ces pays à donner la priorité à la stabilisation des systèmes bancaires.
- La Banque annonce un renforcement de ses investissements en 2009 pour combattre la crise financière mondiale et son impact considérable sur l'Europe centrale et orientale.

DÉCEMBRE

- La BERD accorde son premier prêt d'affacturage en Ukraine.
- La BERD obtient le meilleur classement des institutions financières internationales dans le *Global Accountability Report* de 2008, qui examine les performances en matière de transparence, de participation et d'évaluation ainsi que les mécanismes de traitement des plaintes de grandes organisations transnationales.

2008 en chiffres

Investissements annuels 2004 - 2008

	2008	2007	2006	2005	2004	Total cumulé 1991-2008
Nombre de projets ¹	302	353	301	276	265	2 587 ³
- Projets autonomes	161	187	167	156	141	1 684
- Investissements au titre d'un mécanisme-cadre	141	166	134	120	124	903
Engagements de la BERD (en millions d'euros) ²	5 087	5 583	4 936	4 277	4 133	41 709
Ressources mobilisées (en millions d'euros) ²	8 372	8 617	7 645	5 846	8 835	93 002
Valeur totale des projets (en millions d'euros) ²	12 889	13 809	12 014	9 784	12 986	134 790

¹ Un projet non lié à un mécanisme-cadre et concernant un seul client est dit "autonome". Les opérations impliquant plusieurs clients (par exemple, les lignes de crédit aux banques) sont associées à un cadre, qui représente le montant global approuvé par le Conseil d'administration. Les investissements au titre d'un mécanisme-cadre représentent le total de l'engagement envers un certain nombre de clients individuels.

² Le calcul des ressources mobilisées et de la valeur totale des projets a été affiné afin d'exclure les montants liés à des mécanismes pour lesquels l'engagement initial avait eu lieu lors d'un exercice précédent et de faire ainsi en sorte que les financements ne soient comptabilisés qu'une fois. Les engagements de la BERD correspondent aux montants cumulés accordés par la Banque aux opérations existantes.

³ À la suite de la mise en œuvre, en 2008, d'un nouveau système de prises de participations, la Banque a classé dans la catégorie des projets autonomes ses fonds d'actions précédemment considérés comme des investissements au titre d'un mécanisme-cadre. Cette mesure a eu pour conséquence de réduire d'environ 195 les investissements au titre d'un mécanisme-cadre et d'accroître d'environ 19 le nombre de projets autonomes.

Résultats financiers 2004 - 2008

En millions d'euros	2008	2007	2006	2005	2004
Bénéfice réalisé avant dépréciation	849	973	1 691	945	356
(Pertes latentes)/gains latents sur participations	(1 092)	773	754	375	126
(Charge)/reprise de dépréciation	(720)	210	(42)	196	(85)
Variation en juste valeur des couvertures inefficaces et de celles ne répondant pas aux critères	361	(72)	(14)	6	5
(Perte nette)/gain net de l'exercice avant transferts du revenu net approuvés par le Conseil des gouverneurs	(602)	1 884	2 389	1 522	402
Transferts du revenu net approuvés par le Conseil des gouverneurs	(115)	-	-	-	-
(Perte nette)/bénéfice net de l'exercice après transferts du revenu net approuvés par le Conseil des gouverneurs	(717)	1 884	2 389	1 522	402
Capital libéré	5 198	5 198	5 198	5 197	5 197
Réserves et bénéfices non distribués	6 552	8 676	6 974	4 684	1 686
Total du capital social	11 750	13 874	12 172	9 881	6 883

302

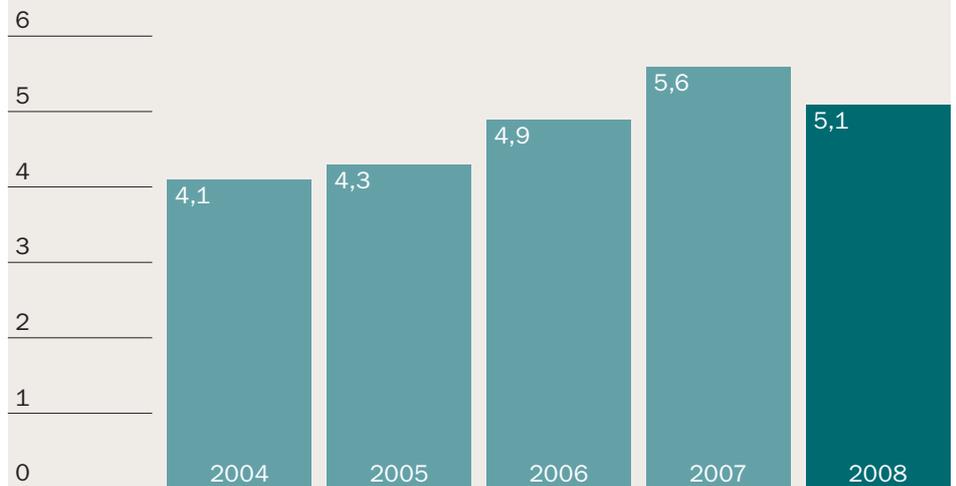
Nombre de projets signés en 2008

5,1 milliards d'euros

Engagements de la BERD en 2008

Engagements de la BERD 2004-2008¹

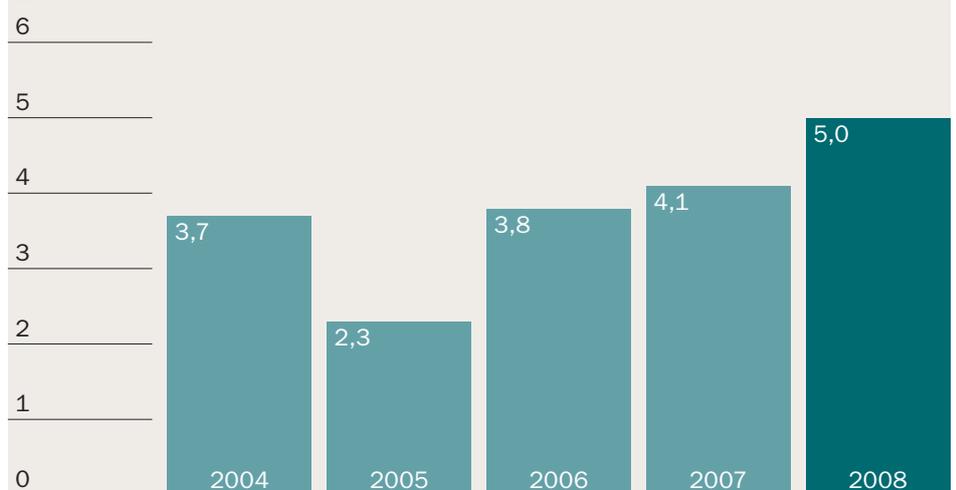
En milliards d'euros



¹ Les "engagements" désignent les financements de la BERD accordés en vertu d'accords signés.

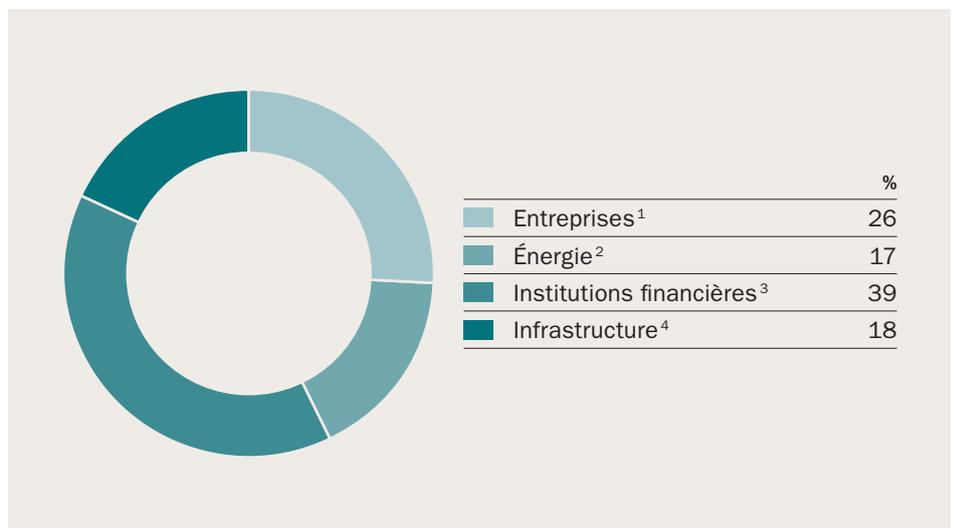
Décaissements annuels bruts 2004-2008

En milliards d'euros



Des informations complémentaires sur les décaissements annuels bruts 2004-2008 sont présentées sur le site www.ebrd.com.

Engagements de la BERD par secteur en 2008



¹ Les entreprises comprennent l'agro-industrie, les industries manufacturières, l'immobilier et le tourisme ainsi que les télécommunications.

² L'énergie comprend les ressources naturelles et le secteur de l'électricité.

³ Le secteur financier inclut les investissements dans les micro, petites et moyennes entreprises par le biais d'intermédiaires financiers.

⁴ L'infrastructure comprend l'infrastructure municipale et environnementale et les transports.

Remarque : La composante "efficacité énergétique" dans tous les projets de la BERD signés en 2008 a représenté 982 millions d'euros, contre 934 millions d'euros en 2007.

Message du Président



THOMAS MIROW
PRÉSIDENT

**Ce que la BERD
peut offrir est plus
nécessaire que jamais.**

L'année 2008 a constitué un tournant historique. Au cours des 12 derniers mois, le monde est passé d'une situation de développement économique rapide à la plus grave contraction enregistrée depuis des générations. Ces événements, qui sont loin d'être terminés, représentent certainement le plus sérieux défi que les pays d'opérations aient eu à relever depuis la création de la BERD, en 1991.

Après avoir fait preuve d'une remarquable résistance, la région a été durement frappée par la crise mondiale au dernier trimestre de 2008. La détérioration rapide de la situation extérieure a affecté de nombreuses économies exportatrices. Dans le même temps, les pays dépendants des exportations de ressources naturelles ont vu leurs revenus chuter du fait de la forte baisse des cours des produits de base. La croissance s'est arrêtée et de nombreux pays doivent faire face à une période de repli.

C'est à un double choc que sont aujourd'hui confrontés nombre de pays de la région : une crise financière qui a entraîné une diminution brutale du crédit bancaire, limitant considérablement l'accès au financement pour les entreprises comme pour les particuliers ; et une crise économique accompagnée de baisses de la production et de la consommation. Cette situation est aggravée dans certains pays par des déficits courants insoutenables et une forte exposition aux prêts en devises, à un moment où leurs monnaies nationales ont subi d'importantes dévaluations. Les économies situées hors de la zone euro ont pris conscience des bienfaits de la monnaie unique.

La crise est si sérieuse qu'elle remet radicalement en question les concepts du passé. Dans de nombreux pays du monde, l'État intervient lorsque les entreprises privées se retrouvent en difficulté. Pour les économies en transition, les problèmes actuels constituent un sérieux revers. Dans ce contexte, il est essentiel que nous ne laissions pas cette crise réduire à néant les progrès considérables des deux dernières décennies.

La BERD a réagi à la crise avec rapidité et détermination. Qu'il s'agisse de financements ou de dialogue avec les gouvernements, ce que nous avons à offrir est en effet plus nécessaire que jamais. Nous avons porté le volume annuel des opérations prévu pour 2009 à 7 milliards d'euros, soit un tiers de plus que les niveaux d'investissement de 2008.

Nous mettons en œuvre des programmes sur mesure de réponse à la crise pour le secteur financier et les entreprises afin d'aider les sociétés viables à la surmonter. En outre, nous doublons quasiment nos activités de financement des échanges commerciaux. En collaboration avec la Banque européenne d'investissement et le Groupe de la Banque mondiale, nous avons récemment lancé un programme de soutien d'un montant de 25 milliards d'euros destiné au secteur financier d'Europe orientale.

Bien que la Banque ait enregistré sa première perte depuis 1998, les décaissements ont augmenté de 22 %. Ce résultat montre que la BERD se révèle un partenaire solide, déterminé et fiable dans les difficultés. L'accent mis sur des régions et des secteurs dont les besoins sont particulièrement aigus se traduit également par le fort développement des activités de la Banque dans l'Ouest des Balkans et dans les pays aux premiers stades de la transition du Caucase et de l'Asie centrale. Il en est de même de l'essor des opérations réalisées au titre de l'Initiative pour l'énergie durable.

Cette capacité à travailler dans les situations les plus difficiles sera mise à l'épreuve en 2009, la crise économique mondiale ne montrant pas de signe d'apaisement. À l'heure où nous engageons des discussions préliminaires sur la prochaine stratégie quinquennale de la BERD, nous devons prendre en compte la crise et son impact à long terme sur la transition. Cela pourrait concerner, par exemple, notre rôle futur dans les pays d'Europe centrale et orientale où nous avons prévu de cesser nos investissements d'ici à 2010. Compte tenu des récents événements, il pourrait être nécessaire, dans certains cas, de reconsidérer cette décision.

La Turquie, qui a rejoint fin 2008 les pays où nous investissons, constitue un autre exemple de la manière dont le rôle et les activités de la Banque évoluent et se développent. Nous adressons à ce pays tous nos vœux de bienvenue. Sa situation, au carrefour des Balkans, du Caucase et de l'Asie centrale lui confère un rôle crucial dans le développement de vastes pans de notre région.

Dans ses activités, la BERD continue de bénéficier du soutien actif des donateurs et ce partenariat est aujourd'hui plus crucial que jamais. À la suite d'une décision prise par le Conseil des gouverneurs en 2008, lors de l'Assemblée annuelle de Kiev, la Banque a créé le Fond spécial des actionnaires et l'a doté de 115 millions d'euros pour compléter l'aide technique des pays donateurs.

Cette période difficile confère également une importance particulière au dialogue que nous entretenons avec les décideurs et les entreprises. Grâce au réseau des 34 bureaux locaux dont la Banque dispose, de l'Europe centrale à l'Asie centrale, elle est particulièrement bien placée pour jouer un rôle de premier plan.

Le succès de la BERD ne se mesure pas seulement en termes financiers. Son mandat précise que toute son action doit bénéficier aux populations. La Banque a toujours mis l'accent sur ce point et nous maintenons un dialogue actif avec les communautés où nous opérons pour veiller à ce que nos activités apportent des bienfaits durables.

S'agissant de l'avenir, la fin de la crise financière mondiale n'est pas en vue. Le deuxième semestre 2009 ne sera pas plus facile que le premier. Mais il nous appartient de tirer les enseignements de la crise actuelle car nous posons aujourd'hui les fondations sur lesquelles se bâtira l'avenir. Il est peu probable que nous voyions avant longtemps un retour des phases de prospérité soutenues par l'abondance de financements à bon marché et l'excès de prise de risques. La pénurie de ressources nous obligera à utiliser plus efficacement ce dont nous disposons. L'économie de notre région d'opérations ne retrouvera pas les niveaux réguliers de croissance qu'elle a connus dans le passé.

Par ses investissements, ses compétences et ses connaissances, la BERD contribue au redressement et au développement durable des pays de la région. Elle est disponible partout où les financements et l'aptitude à prendre des risques sont nécessaires – particulièrement en cette période de crise – mais également au-delà. Grâce à sa solide assise financière, au soutien appuyé des gouvernements, au dévouement de son conseil d'administration et à la détermination de son personnel, elle continuera de permettre aux pays de la région de réaliser leur immense potentiel – pour le plus grand bien de tous sur le long terme.

1



Vue d'ensemble

La BERD est déterminée à aider ses pays d'opérations à atténuer les effets de la crise financière mondiale et à parvenir à une croissance et à un développement durables.

La BERD a un mandat précis : travailler dans les pays qui s'engagent à respecter les principes de la démocratie pluraliste et aider ses 30 pays d'opérations, de l'Europe centrale à l'Asie centrale, à opérer leur transition vers une économie de marché pleinement opérationnelle. On trouvera, à la page 2, une carte des pays d'opérations.

Sur la voie de la transition, cependant, ces pays se heurtent à d'importants problèmes. Au dernier trimestre de 2008, la crise financière mondiale a frappé la région en transition, qui a commencé à ressentir pleinement l'effet du ralentissement général, principalement du fait de son intégration croissante à l'économie mondiale. Les syndications de prêts, qui représentent un marché non négligeable et une importante source de financement pour la BERD et pour la région, ont été victimes de la crise. Les syndications ont pratiquement disparu en raison du repli des banques, la réserve de projets s'est amenuisée et il est devenu difficile de mettre au point des activités.

Les résultats financiers et opérationnels obtenus par la BERD en 2008 reflètent clairement la contraction de l'économie mondiale, ainsi que le bouleversement et l'agitation des marchés. La Banque, cependant, a réagi avec rapidité et détermination à la crise, développant et recentrant ses projets pour aider ses pays d'opérations à atténuer les effets néfastes de la crise et apporter à la région en transition la dynamique dont elle a besoin pour maintenir une croissance stable et durable.

L'année 2008 s'est terminée sur une note d'optimisme. En octobre, le Conseil des gouverneurs de la BERD a accédé à la demande qu'avait faite la Turquie de bénéficier des investissements de la Banque ; cette décision a pris effet en novembre 2008. La Banque prévoit d'investir dans ce pays l'équivalent de 150 millions d'euros en 2009 et de 300 millions en 2010. Sur le plan économique, la Turquie est le deuxième pays d'opérations de la BERD et sa croissance revêtira une importance essentielle pour les pays d'Asie centrale, du Caucase et de l'Ouest des Balkans où la Banque opère déjà. Un accord a été trouvé entre la Banque européenne d'investissement (BEI), la Commission européenne et la BERD sur les modalités de coopération en Turquie.

La BERD investira dans les secteurs-clés que sont l'agro-industrie (en appuyant l'agriculture par des investissements tout au long de la chaîne alimentaire), les services municipaux et environnementaux (en soutenant la réforme et la prestation sûre et efficace de services essentiels par des prêts non souverains), l'énergie et l'efficacité énergétique (en améliorant le climat des affaires et en promouvant une utilisation rationnelle de ressources rares), ainsi que la privatisation (en appuyant le programme de réforme du pays grâce aux investissements et aux compétences de la BERD). Elle investira également, pour appuyer le développement du secteur privé turc, dans les petites et moyennes entreprises (PME) qui pourraient être menacées par l'agitation actuelle des marchés financiers et par le ralentissement de l'économie.

Réponse à la crise financière mondiale

Pour faire face, globalement, à la crise financière mondiale, la Banque a porté ses investissements prévus en 2009 à 7 milliards d'euros, ce qui est le montant le plus élevé prévu pour une seule année depuis la création de l'institution en 1991. Cela représente une augmentation de près de 2 milliards d'euros, soit 33 % de plus que les niveaux d'investissement de 2008. Ces investissements supplémentaires viseront le secteur financier, en particulier dans les pays d'opérations de la BERD situés en Europe centrale et orientale, dans ceux de l'Ouest des Balkans et dans les pays les moins avancés de l'Asie centrale et du Caucase.

À la fin de 2008, la Banque a commencé à mettre au point, pour faire face à la crise, des programmes qui associaient opérations, assistance technique et concertation, et permettaient d'engager rapidement d'importants moyens là où ils étaient nécessaires. À la fin de l'exercice, la BERD avait approuvé et engagé, pour appuyer des institutions financières, des entreprises et la création d'infrastructures dans ses pays d'opérations, des fonds qui s'élevaient à 500 millions d'euros.

En 2009, les activités s'organiseront autour de diverses priorités et initiatives opérationnelles pour faire en sorte que les nouveaux projets se concentrent sur les secteurs les plus critiques touchés par la crise, à savoir les banques, les entreprises, l'énergie et l'infrastructure. Cette réponse stratégique s'appuie sur la connaissance qu'a la BERD de ses pays d'opérations et sur son aptitude à mettre sur pied des opérations et à adapter les produits financiers aux besoins et à la situation de chacun de ses clients.

Secteur bancaire

La BERD a entrepris d'appuyer au cas par cas les banques solides de la région en transition qui sont durement touchées par la crise, d'encourager le regroupement et d'accorder des capitaux et des prêts autrement introuvables sur les marchés financiers. Cette recapitalisation des banques s'effectue en étroite coordination avec les autorités locales et, lorsqu'il y a lieu, avec le Fonds monétaire international (FMI). Elle permet de maintenir les flux de financement, en particulier vers les PME, qui soutiennent l'initiative, la flexibilité et la résilience de l'économie en période de volatilité et facilitent l'instauration d'une croissance durable pendant la transition. Au cours du seul mois de décembre 2008, la BERD a accordé d'importants capitaux et prêts à des banques roumaines, ukrainiennes, russes et géorgiennes.

Entreprises

La BERD appuie également, dans ses pays d'opérations, l'ensemble du secteur des entreprises. Pour fournir à ce secteur, en étroite coopération avec les banques internationales qui opèrent dans la région, des fonds de roulement et des capitaux supplémentaires, elle a mis en place un mécanisme d'appui de 250 millions d'euros qui a pour but d'atténuer les répercussions néfastes qu'a la crise sur les entreprises en leur procurant des fonds relativement rapidement. Ce mécanisme sera également l'occasion d'étudier les moyens de renforcer et d'élargir l'impact sur la transition en subordonnant par exemple les prêts au financement d'une amélioration de l'efficacité énergétique, de l'impact sur l'environnement et de la gouvernance des entreprises.

Échanges commerciaux

La Banque double son appui financier au commerce extérieur pour empêcher toute nouvelle réduction de l'activité économique. Elle a porté à 1,5 milliard d'euros le montant maximum du Programme d'aide aux échanges commerciaux (PAEC). Le Programme contribue de façon déterminante à maintenir le flux des échanges vers et depuis la région en cette période d'accès très restreint aux financements : il garantit les opérations commerciales pour stimuler l'importation et l'exportation et accorde des prêts à court terme à certaines banques et sociétés d'affacturage pour rétrocession à des exportateurs et importateurs locaux. Objet d'une forte demande, il peut être proposé rapidement et joue un rôle très positif pour ce qui est d'introduire des liquidités dans le secteur industriel de l'économie.

Énergie et infrastructure

La Banque finance également des opérations essentielles visant les secteurs de l'énergie et de l'infrastructure, dont plusieurs projets de grande ampleur (d'un montant supérieur à 100 millions d'euros) qui ne pourraient pas être financés sans sa participation.

Initiatives

La BERD dispose de fonds et d'instruments, mais la crise actuelle est telle qu'aucun pays ni aucune institution ne peut la résoudre sans recourir à la coopération. Aussi la Banque cherche-t-elle à accroître son impact et à coordonner les ressources disponibles pour financer le secteur bancaire, les PME et le développement de l'infrastructure en prenant diverses initiatives.

Par exemple, dans le cadre de sa participation à des mécanismes de cofinancement dits "participations au risque non capitalisées", la BERD partage, sans exiger d'elles des fonds, le risque de crédit avec des banques occidentales à court de liquidités dont elle compléterait normalement le financement par des syndicats de prêts.

La Banque resserre également sa collaboration internationale dans le cadre d'une initiative conjointe des institutions financières internationales lancée avec la Société financière internationale, la BEI et les principaux groupes bancaires internationaux qui opèrent dans sa région. Cette initiative vise à la fois à évaluer et à satisfaire les besoins en recapitalisation et en refinancement des secteurs bancaires régionaux en collaboration avec les autorités des pays où ces groupes ont leur siège et de ceux où ils opèrent, ainsi qu'avec le FMI. Cette démarche a pour objet d'assurer l'efficacité des projets et d'adresser un solide signal coordonné au marché. Elle engloberait l'ensemble de la région d'opérations de la Banque, Turquie comprise.

La BERD, enfin, étudie également les possibilités de cofinancer, avec d'autres institutions financières internationales, en particulier la BEI, des projets de grande ampleur consacrés à l'infrastructure et à l'énergie. Ce cofinancement avec la BEI est largement le résultat d'initiatives régionales de la Commission européenne. En outre, le Plan européen de relance économique approuvé en novembre 2008 appelle à renforcer le rôle de la BERD et de la BEI dans la résolution de la crise financière.

Les habitants de la région sont confrontés à d'énormes difficultés : ralentissement de la croissance économique mondiale, agitation des marchés financiers et hausse de l'inflation. La BERD, cependant, est déterminée à agir auprès de ses pays d'opérations pour atténuer l'impact de la crise et les aider à préserver et à garantir les impressionnants progrès déjà accomplis vers la création d'économies de marché pleinement opérationnelles.

Faits marquants de 2008

Contexte économique de la région en transition

L'année 2008 a été marquée par un profond bouleversement de l'économie mondiale, et les effets de la crise financière née dans les économies industrielles occidentales ont commencé à se faire fortement sentir dans la région en transition au cours du second semestre. Après une croissance record de 7,5 % en 2007, la croissance du PIB réel est passée à 6,3 % en 2008, plusieurs pays terminant l'année sur une baisse de la production et une augmentation rapide du chômage.

Aucun pays n'a échappé à la crise, mais en 2008, ce sont les États baltes, la Hongrie, le Kazakhstan, la Russie et l'Ukraine qui en ont ressenti le plus durement les effets. Les autres pays étaient parvenus à écarter, jusqu'à la fin de l'année, les pires effets de la crise, mais les perspectives régionales pour le court terme sont bien plus sombres. Les flux de capitaux vers la région se sont considérablement ralentis et l'investissement étranger direct a légèrement diminué, passant à 59 milliards d'euros (contre 63 milliards en 2007). L'expansion du crédit observée ces dernières années s'est arrêtée, avec d'importantes répercussions sur la confiance des consommateurs, et les autres sources de capitaux privés se sont fortement raréfiées ou ont disparu. Des tensions inflationnistes sont réapparues au premier semestre, reculant ensuite face au ralentissement des économies et à l'effondrement des cours du pétrole et d'autres produits de base.

Réponse de la BERD à la crise financière

- Accroissement de l'investissement annuel prévu ;
- Recapitalisation des banques solides ;
- Maintien des échanges par l'extension du Programme d'aide aux échanges commerciaux ;
- Financement de projets consacrés à l'énergie et à l'infrastructure ;
- Offre de fonds de roulement et de capitaux supplémentaires par le Mécanisme d'appui aux entreprises ;
- Partage du risque de crédit avec des banques occidentales ;
- Resserrement de la collaboration dans le cadre de l'initiative bancaire des institutions financières internationales.



www.ebrd.com/new/fin_crisis

Malgré les difficultés économiques croissantes, la région a poursuivi sa transition et aucun pays n'a fait de marche arrière importante sur le terrain des réformes (voir "Réformes économiques", page 25). La plupart des pays continuent de renforcer leurs institutions, d'encourager de nouveaux investissements et d'améliorer le climat des affaires. La crise, cependant, fait peser de nouvelles menaces sur le processus de transition. On a constaté avec inquiétude que l'État intervenait davantage dans des secteurs-clés de l'économie, tendance qui pourrait se poursuivre en 2009 si la crise s'intensifiait dans la région.

Dans le *Transition Report* paru en novembre 2008, la BERD prévoyait une forte diminution de la croissance dans la région, ce chiffre passant du niveau record d'environ 7 % en 2007 à moins de 2 % en 2009. Au début de 2009, cependant, la Banque a ramené à zéro ses prévisions de croissance économique pour cette même année compte tenu des perspectives d'aggravation de la récession dans les pays développés et de ralentissement plus rapide que prévu de l'activité économique dans la région en transition au cours des derniers mois de 2008.

En 2009, l'Europe du Sud-Est devrait connaître une croissance de 1,5 %, nettement inférieure aux 7,3 % estimés pour 2008. En Europe centrale et orientale et dans les États baltes, on prévoit une croissance de 0,4 %, après 3,9 % en 2008. En 2009, c'est l'Asie centrale qui devrait connaître la croissance la plus forte, avec 2,3 % contre 4,9 % en 2008.

Résultats opérationnels

En 2008, la BERD a engagé 5,1 milliards d'euros à l'appui de projets mis en œuvre dans ses pays d'opérations. Cela représente une diminution de 9 % par rapport à 2007 (5,6 milliards d'euros). La Banque a financé 302 projets, contre 353 signés en 2007. Sur ce nombre, 133 étaient des projets de très faible ampleur, d'un montant inférieur ou égal à 5 millions d'euros, ce qui représente une diminution de 27 % par rapport à 2007.

En 2008, le nombre et le volume des prises de participations ont diminué par rapport au niveau record atteint en 2007. Le nombre est passé de 91 en 2007 à 76 en 2008 et le volume de 1,7 milliard d'euros en 2007 à 1,1 milliard en 2008. La proportion des prises de participations dans le volume annuel des opérations (prêts convertibles et portages exclus) s'est élevée à 21 %, contre 30 % en 2007.

Conformément à sa stratégie d'amélioration de l'efficacité énergétique et de mise en œuvre active de l'Initiative pour l'énergie durable, la BERD a investi dans ce domaine, en 2008, 982 millions d'euros, soit près de 20 % de son volume d'opérations. Dans l'Ouest des Balkans, le volume des opérations a augmenté, quant à lui, de 16 % pour atteindre 524 millions d'euros (hors PAEC), contre 453 millions en 2007. Une importante contribution au résultat opérationnel de 2008 est également venue du PAEC. Les crédits commerciaux accordés en 2008 et non décaissés au 31 décembre se montaient à 429 millions d'euros.

La part du secteur privé dans le volume annuel des opérations est passée de 86 % en 2007 à 84 % en 2008. Dans le portefeuille, au 31 décembre 2008, cette part demeurait constante, à 73 %. La BERD a financé divers secteurs. Elle s'est concentrée, principalement, sur le secteur financier (29 %) pour appuyer des institutions bancaires ou non, ainsi que des entreprises locales et des micro, petites et moyennes entreprises (10 %). Le secteur des entreprises a attiré 26 % des fonds engagés, qui ont appuyé des projets touchant l'agro-industrie, la transformation, l'immobilier, le tourisme, les télécommunications, l'informatique et les médias. Les autres financements sont allés à l'infrastructure (18 %) et à l'énergie (17 %). Reflets d'une gestion active du portefeuille et de la répartition des opérations, les décaissements de la BERD ont atteint, au total, 5 milliards d'euros en 2008, ce qui représente une augmentation de 22 % par rapport aux 4,1 milliards de 2007. Ces décaissements ont bénéficié à tous les pays d'opérations de la Banque.

Du point de vue géographique, la Banque a engagé, en 2008, 1,8 milliard d'euros pour la Russie, ce qui représente 36 % du volume annuel des opérations. La plupart des financements, cependant, sont allés aux pays qui se situent aux premiers stades et aux stades intermédiaires de la transition. Les investissements réalisés en Europe du Sud-Est, en Europe orientale et dans le Caucase ont atteint 2,4 milliards d'euros, ce qui représente 47 % du volume d'opérations de la Banque. Cette dernière s'est focalisée, en particulier, sur les pays d'Asie centrale, où elle a engagé 574,5 millions d'euros. Dans les pays d'Europe centrale aux stades avancés de la transition, la BERD a engagé 328,4 millions d'euros.

Résultats financiers

En 2008, la Banque a enregistré une perte nette de 602 millions d'euros avant transfert du revenu net approuvés par le Conseil des gouverneurs, contre un bénéfice net de 1,9 milliard d'euros en 2007. Au cours de l'exercice, la crise financière mondiale a entraîné une volatilité extrême des marchés financiers, les marchés d'actions étant particulièrement touchés. La chute de ces derniers dans la région d'opérations de la Banque a eu un profond impact sur son portefeuille de participations.

C'est ainsi que des pertes latentes nettes et des charges de dépréciation de 1,6 milliard d'euros imputables à une diminution de la juste valeur des participations de la Banque ont été portées au compte de résultat. Hormis ces pertes et autres montants latents, la Banque a enregistré, en 2008, un bénéfice réalisé net avant dépréciation de 849 millions d'euros, contre 973 millions en 2007 sur une base équivalente.



États financiers 2008



Résultats en matière d'impact sur la transition

L'impact sur la transition est l'un des principes essentiels qui régissent les activités de projet de la BERD. La Banque évalue constamment ses opérations sous l'angle de leur contribution au processus de transition et de la mesure dans laquelle elles encouragent l'initiative et l'instauration d'économies de marché ouvertes. La méthode d'évaluation adoptée en 1999 prévoit globalement trois domaines dans lesquels un projet de la BERD peut faciliter la transition : la structure et l'ampleur des marchés, les institutions et politiques qui appuient les marchés, et les comportements, compétences et innovations de marché. Le potentiel d'impact sur la transition se définit par sept catégories (voir encadré) et se mesure sur une échelle qui comprend les notes "insatisfaisant", "marginal", "satisfaisant", "bon" et "excellent".

Le Bureau des affaires économiques examine les nouveaux projets avant leur approbation et évalue l'impact potentiel attendu sur la transition des pays d'opérations vers une économie de marché fonctionnelle. Il estime également la probabilité d'atteindre cet impact, puis suit les progrès accomplis tout au long du projet. Au dernier trimestre de 2008, le potentiel d'impact de 62 opérations, soit 91,2 % des projets, a été jugé "bon" ou "excellent" ; 10 projets ont été notés "excellent". Ce pourcentage est supérieur aux 85,5 % obtenus au dernier trimestre de 2007 et supérieur à l'objectif annuel de 80 % approuvé dans le budget pour 2008. Sur l'ensemble de l'exercice, 157 opérations, soit 88,7 % des projets, ont été notées "bon" ou "excellent", ce qui représente un niveau globalement semblable à celui de 2007 et nettement supérieur à celui de 2006, lorsque 79,3 % des projets ont été notés "bon" ou "excellent".

Le Département de l'évaluation de la BERD, organe indépendant de son Département des opérations bancaires, passe en revue les projets opérationnels depuis un certain temps et évalue la mesure dans laquelle l'impact escompté a été effectivement atteint. Sur l'ensemble des projets évalués en 2008, 56 % ont reçu une note "bon" ou "excellent".



Chapitre 10, page 74

Catégories de potentiel d'impact sur la transition

- Accroissement de la concurrence dans le secteur du projet ;
- Développement d'interactions concurrentielles dans d'autres secteurs ;
- Développement de la propriété privée ;
- Mise en place d'institutions, de lois et de politiques améliorant le fonctionnement et l'efficacité du marché ;
- Transfert et diffusion de compétences ;
- Démonstration de comportements et d'activités nouveaux et reproductibles ;
- Fixation de normes de gouvernance des entreprises et de conduite commerciale.

Les opérations notées "excellent" au dernier trimestre étaient concentrées sur l'énergie et sur l'infrastructure, secteurs dans lesquels un projet sur quatre obtient une note "excellent". En ce qui concerne le risque, celui-ci a généralement été associé au secteur financier, bien qu'il soit proportionnellement élevé dans les secteurs de l'énergie et de l'infrastructure si l'on considère l'ensemble des projets. Cela peut, dans une certaine mesure, s'expliquer par le fait que le "risque" se définit comme la probabilité qu'un impact potentiel sur la transition ne sera pas atteint. Il semble donc exister une corrélation directe entre le potentiel d'impact sur la transition et le risque.

En 2008, les opérations notées "excellent" se sont réparties de manière égale entre les régions. C'est cependant en Asie centrale que l'on trouve, après l'Europe centrale et les États baltes, la plus forte concentration de projets notés "excellent". C'est également en Asie centrale que l'on trouve la proportion la plus élevée de projets à risque notés "bon" (trois quarts des projets étant notés "bon" ou "excellent"). Cette proportion élevée peut, dans une certaine mesure, s'expliquer par le nombre élevé de projets consacrés aux institutions financières de la région, qui présentent un risque accru. Inversement, la faible proportion d'opérations à risque observée en Europe du Sud-Est peut s'expliquer par les mesures qui ont précédé ou suivi l'adhésion de ces pays à l'Union européenne, mesures qui ont limité le risque commercial et facilité les réformes.

Parmi les projets qui ont été notés "excellent" par le Département de l'évaluation, on notera, en particulier, deux opérations qui ont visé à améliorer l'efficacité énergétique en Géorgie et au Kazakhstan. En Géorgie, il s'agissait d'une ligne de crédit (CEEP – Bank Republic) destinée à améliorer l'efficacité énergétique dans le cadre du Programme d'amélioration de l'efficacité énergétique dans le Caucase. Au Kazakhstan (Mécanisme de financement de l'amélioration de l'efficacité énergétique Bank Center Credit (BCC)), l'opération consistait à rétrocéder à des clients de BCC des prêts devant les aider à investir dans l'efficacité énergétique dans le cadre du Mécanisme de financement de l'énergie durable au Kazakhstan. Ces projets devraient servir de modèles à d'autres mis en œuvre dans le secteur financier, démontrer l'efficacité des prêts consacrés à l'efficacité énergétique et montrer comment l'on peut transférer les compétences correspondantes à des banques. Ils sensibiliseront également les secteurs de l'industrie et de l'immobilier à la question de l'efficacité énergétique.

En fonction des pays, la crise peut avoir un impact différent sur le rythme et la nature de la transition. Dans certains, elle motive l'approfondissement des réformes tandis que dans d'autres, elle freine la transition dans certains secteurs ou dans l'ensemble du pays. Outre l'orientation et le rythme de la transition, la crise modifie également la signification de cette dernière, ce qui pourrait se refléter dans la nature des futures opérations de la Banque et dans la manière dont elle évaluera leur impact sur la transition.

Donateurs

Les fonds de donateurs aident la BERD à résoudre les problèmes auxquels font face les pays en transition ; ce partenariat revêt une importance critique à l'heure où frappe la crise mondiale. L'appui des donateurs peut prendre la forme d'accords conclus avec des donateurs uniques pour certains projets ou de mécanismes mis en place avec plusieurs donateurs pour des programmes entiers.

Le Fonds spécial des actionnaires

La BERD engage désormais ses propres fonds pour compléter ceux qu'accordent les donateurs. En 2008, elle est elle-même devenue prestataire d'assistance technique avec le lancement, approuvé par le Conseil d'administration, du Fonds spécial des actionnaires, dont la dotation de 115 millions d'euros complètera l'aide d'environ 80 millions d'euros que les pays donateurs fournissent traditionnellement chaque année. À hauteur d'environ 80 %, ce nouveau fonds aidera les pays qui peuvent bénéficier de l'aide publique au développement, en particulier ceux qui se situent aux premiers stades de la transition et ceux de l'Ouest des Balkans, où l'impact sur la transition est le plus fort et où l'on observe une pénurie de financements. Il cofinancera des projets avec les donateurs de la Banque.

Partenariat de la BERD avec des donateurs

La BERD adopte actuellement un cadre qui vise à améliorer la façon dont il est rendu compte de l'évaluation de l'impact aux donateurs. Ces améliorations s'inscrivent dans une démarche internationale plus large qui vise à mieux faire comprendre l'efficacité de l'assistance qu'apportent les institutions financières internationales. Comme l'ont montré les réunions qu'ont tenues la Banque et les donateurs en 2008, ces derniers souhaitent être mieux informés, en particulier sur la façon dont les fonds sont utilisés et sur la mesure dans laquelle ils ont aidé à atteindre les objectifs fixés. La Banque s'emploie, en étroite collaboration avec d'autres institutions financières internationales, à appliquer les meilleures pratiques pour améliorer l'information sur l'impact des dons consentis.

L'élaboration du cadre d'évaluation de l'impact dans les années à venir se concentrera principalement sur deux points. Premièrement, on informera de manière plus systématique sur l'impact qu'ont les opérations de la BERD sur la transition et sur l'efficacité des projets. Deuxièmement, la Banque va commencer à étudier l'impact plus large qu'ont ses opérations sur la collectivité, par exemple sous l'angle de la réduction de la pauvreté, de l'égalité des sexes et de l'environnement. Ces derniers travaux se concentreront sur les pays à faible revenu de l'Asie centrale, du Caucase et de l'Ouest des Balkans ainsi que sur la Mongolie. Des comptes rendus actualisés utilisant ce cadre d'évaluation seront présentés aux donateurs de la Banque en 2009.



Initiatives spéciales

Initiative en faveur des pays aux premiers stades de la transition

L'Initiative en faveur des pays aux premiers stades de la transition a inspiré l'une des réponses les plus innovantes apportées aux défis que doit relever la Banque, à savoir aider les pays qui sont en retard par rapport au reste de la région dans leur transition vers l'économie de marché et les aider à créer les conditions de la prospérité. En 2008, l'Initiative a continué de s'acquitter de ce mandat dans certains des pays d'opérations les plus pauvres de la BERD (voir l'encadré, page 18).

Lancée en 2004 pour accroître le nombre de prêts et de participations dans les pays d'opérations les plus pauvres de la BERD, l'Initiative en faveur des pays aux premiers stades de la transition englobe aujourd'hui l'Arménie, l'Azerbaïdjan, la Géorgie, la Moldova, la Mongolie, l'Ouzbékistan, la République kirghize et le Tadjikistan. Elle associe une équipe spécialisée chargée de coordonner et d'accroître à la fois le nombre d'opérations achevées et le nombre de projets bénéficiant des fonds de donateurs et des fonds de coopération technique de la Banque, des produits adaptés aux besoins spéciaux des entreprises de ces pays, et une délégation du pouvoir d'approbation des administrateurs de la BERD aux responsables d'opérations respectant certains critères préconvenus.

Les produits personnalisés proposés dans le cadre de l'Initiative sont le Mécanisme d'investissement direct, qui finance des prises de participations dans des entreprises de taille moyenne, le Mécanisme de prêt direct (MPD), qui finance directement des entreprises locales de taille moyenne à grande, le Mécanisme de cofinancement de prêts de taille moyenne, qui cofinance, avec des banques commerciales locales, des prêts accordés à des entreprises de taille moyenne à grande, et le Mécanisme pour les institutions de microfinancement non bancaires, qui prête à ces institutions. Ces produits représentent un tiers des opérations signées par la BERD dans les pays aux premiers stades de la transition.

L'Initiative en faveur des pays aux premiers stades de la transition obtient des résultats impressionnants : depuis son lancement, le nombre d'opérations signées chaque année a quintuplé. Pour la deuxième année consécutive, la Banque a franchi le seuil de la centaine avec 101 opérations signées en 2008 contre 18 en 2003 (avant le lancement de l'Initiative). Au total, de 2004 à 2008, la Banque a signé 379 opérations. En outre, la valeur de ces opérations s'est considérablement accrue : 496 millions d'euros en 2008 contre 416 millions en 2007 et 53 millions en 2003. Dans le cadre de l'Initiative, l'accent placé sur les marchés orientaux a également produit des résultats, avec une augmentation de 71 % des opérations signées en Asie centrale ces deux dernières années (par rapport à une croissance de 35 % enregistrée dans le Caucase).

Cette augmentation du nombre de projets signés par la BERD en 2008 s'est accompagnée d'importantes contributions de donateurs, d'un montant total de 26,5 millions d'euros. Ces contributions ont été accordées, à hauteur d'environ 34 %, par l'entremise du Fonds pour les pays aux premiers stades de la transition, lancé en novembre 2004, qui a permis, dans une mesure déterminante, à la BERD d'accroître grandement son niveau d'activité dans ces pays et appuie, par des dons, les projets que la Banque finance. En 2008, le deuxième accord de cofinancement (financé par une contribution néerlandaise au Fonds) a été approuvé ; il porte sur un projet de traitement des déchets solides à Douchanbé, au Tadjikistan.

À ses trois assemblées de 2008, le Fonds a approuvé divers projets – appui à des programmes de microfinancement, élaboration et financement de projets d'infrastructure municipale et d'initiatives environnementales, en particulier d'amélioration de la gestion de l'eau et des déchets – qui visent à encourager le développement du secteur privé dans les pays aux premiers stades de la transition. Il a également approuvé le financement de projets d'amélioration de l'efficacité énergétique et de développement des énergies renouvelables.

À la fin de 2008, il avait approuvé le financement de près de 160 projets financés par des dons d'un montant total avoisinant 53 millions d'euros.

Cependant, malgré les efforts déployés par la BERD pour achever le plus grand nombre possible d'opérations, la crise économique et financière mondiale actuelle risque de compromettre l'Initiative en 2009. Le ralentissement prévu de la croissance risque de limiter l'aptitude de la Banque à achever des opérations et la rentabilité du portefeuille de projets qu'elle met en œuvre dans ces pays (qui présentent un degré de risque supérieur à la moyenne).

Pour continuer de faciliter la transition dans ce contexte économique difficile, l'Initiative va plus que jamais s'appuyer sur ses trois piliers fondamentaux : l'aptitude et la volonté de la Banque d'accepter un niveau de risque accru dans ces pays tout en respectant les principes d'une saine gestion bancaire ; l'appui des donateurs et la coordination avec ces derniers ; et l'accroissement des ressources qui lui sont consacrées par le siège et les bureaux locaux de la Banque. En 2008, par exemple, la BERD a mobilisé davantage de spécialistes de secteurs et de pays à Bichkek, Tbilissi et Oulan-Bator, ce qui lui permet de décentraliser sa présence et ses compétences.

Ouest des Balkans

La transition est moins avancée dans l'Ouest des Balkans – Albanie, Bosnie-Herzégovine, ex-République yougoslave de Macédoine, Monténégro et Serbie (Kosovo compris) – que dans les pays voisins qui ont adhéré à l'Union européenne. La BERD place un accent croissant sur cette région pour appuyer son développement et sa croissance économique.

En 2008, la Banque a considérablement investi dans l'Ouest des Balkans. Elle a engagé 524 millions d'euros et signé 41 projets (hors PAEC). Les décaissements ont atteint un niveau élevé, dépassant 515 millions d'euros, et l'important volume d'opérations a été atteint en opérant un grand nombre d'investissements dans des projets de très petite taille (10 millions d'euros ou moins), en accroissant les prises de participations et en intervenant davantage auprès des entreprises locales.

Opérationnel depuis deux ans, le Fonds pour l'Ouest des Balkans est désormais bien établi comme moyen de mobiliser et de coordonner les financements accordés à la région. Sur les 20 millions d'euros de contributions annoncées, environ 17 millions appuieront des projets en Albanie, en Bosnie-Herzégovine, dans l'ex-République yougoslave de Macédoine, au Monténégro et en Serbie (Kosovo compris). Les financements se concentrent sur le développement de l'infrastructure, l'accès des petites entreprises au crédit, la réforme des institutions et la coopération transfrontalière. L'un des importants projets consacrés à la région est le Corridor Vc, en Bosnie-Herzégovine, que la BERD appuie et les donateurs financent pour améliorer l'un des principaux couloirs routiers de la région (voir l'étude de cas, page 55).

Initiative en faveur des pays aux premiers stades de la transition : faits marquants de 2008

- Renforcement des compétences des banques commerciales locales en matière de gestion du crédit et du risque par un travail direct sur des opérations conjointes et une coordination des conseillers ;
- Tenue d'un atelier qui a réuni tous les banquiers des bureaux résidents de la BERD pour partager l'expérience acquise dans tous les pays aux premiers stades de la transition ;
- Vente de plusieurs participations MPD avec réalisation d'un solide bénéfice et approfondissement des marchés financiers locaux ;
- Amélioration, avec des investisseurs locaux, d'une société de brasserie pour attirer un investisseur stratégique international et accroître ainsi l'investissement étranger direct dans le Caucase ;
- Signature de la première prise de participation que la Banque réalise en Asie centrale depuis plusieurs années (laiterie en République kirghize) ;
- Poursuite de l'appui aux échanges internationaux par l'accroissement des engagements du Programme d'aide aux échanges commerciaux (90 millions d'euros).



Parmi les activités financées par des donateurs figure également le Mécanisme pour les entreprises locales, que finance l'Italie et qui investit, sous la forme de participations, de partages de risques et de prêts, dans des entreprises locales. En 2008, la BERD a signé huit projets dans le cadre de ce mécanisme, ce qui porte à 18 le nombre total de projets signés. Le Mécanisme, dont les ressources ont été reconstituées au début du mois de janvier 2008, dispose désormais, pour prendre des participations dans la région, de 75 millions d'euros, dont 61 millions ont déjà été investis. Son champ d'activité a également été élargi pour englober la Croatie et la Turquie, dernier en date des pays d'opérations de la Banque. Celle-ci a également participé à des financements proposés dans le cadre du Mécanisme d'appui aux projets d'infrastructure, dont elle a bénéficié.

Plaçant l'accent sur le développement de l'énergie durable, la Banque a lancé, en 2008, avec l'appui de l'Union européenne, une Initiative pour l'efficacité énergétique dans l'Ouest des Balkans et la Croatie et approuvé deux nouveaux mécanismes de 65 millions d'euros chacun pour financer des projets d'amélioration de l'efficacité énergétique à la fois par des lignes de crédit accordées à des banques locales et par des investissements directs opérés par la BERD dans des entreprises industrielles locales. Parallèlement, la Banque a reconstitué, au moyen de 250 millions d'euros supplémentaires, les ressources de son mécanisme d'aide aux petites et moyennes entreprises et de micro-prêt, qui finance des institutions financières locales par des prêts et des prises de participations.

En 2008, la Banque a également grandement contribué à créer, avec l'Union européenne, la BEI et la Banque de développement du Conseil de l'Europe, le nouveau Cadre d'investissement dans l'Ouest des Balkans, initiative qui vise à regrouper les instruments et les moyens financiers pour accroître et accélérer les investissements de l'Union européenne et des institutions financières internationales dans la région.

Partenariat pour l'environnement dans le cadre de la dimension septentrionale

Le Partenariat pour l'environnement dans le cadre de la dimension septentrionale (PEDS), que la BERD administre, a été créé par des pays donateurs en 2002 pour résoudre certains des problèmes écologiques les plus urgents auxquels doit faire face cette région et regrouper les dons destinés aux projets environnementaux visant, en particulier, le Nord-Ouest de la Russie.

En 2008, l'Assemblée des contributeurs du Partenariat a approuvé l'octroi, à Saint-Petersbourg, de près de 30 millions d'euros en dons qui aideront la ville à traiter complètement ses eaux usées d'ici à 2012. Ce projet a été appuyé par un don de 6 millions d'euros du Fonds spécial des actionnaires. En outre, un accord de don de 3,5 millions d'euros a été signé avec VologdaGorVodokanal, société municipale de distribution d'eau de Vologda, pour l'aider à moderniser son usine de traitement des eaux usées.

Au 31 décembre 2008, 275 millions d'euros de dons avaient été accordés au PEDS par l'Allemagne, la Belgique, le Canada, le Danemark, la Finlande, la France, la Norvège, les Pays-Bas, le Royaume-Uni, la Russie, la Suède et l'Union européenne.

En 2008, le Partenariat a également appuyé de façon déterminante l'action menée au plan international pour atténuer les risques que présentent, pour l'environnement, les navires et sous-marins à propulsion nucléaire de l'ancienne flotte soviétique présents en Russie. Près de 125,3 millions d'euros iront à des projets environnementaux qui visent principalement à améliorer la distribution d'eau et le traitement des eaux usées, l'efficacité énergétique et la gestion des déchets solides municipaux et agricoles. Plus de 149,7 millions d'euros seront alloués à des projets de sûreté nucléaire qui visent à résoudre le problème de la Flotte soviétique du nord.

Énergie et changement climatique

La croissance économique a eu, dans la région d'opérations de la BERD, un coût environnemental élevé. L'économie centralisée, insensible aux signaux du marché, l'existence d'une industrie à forte intensité d'énergie et, dans certains pays, l'abondance de ressources énergétiques s'y sont combinées pour rendre la consommation d'énergie ruineuse et très polluante en carbone. En 2008, la BERD a pris diverses initiatives pour accélérer, dans ses pays d'opérations, le passage à des économies énergétiquement efficaces et peu polluantes en carbone.

En matière de politique, la BERD a lancé l'Indice de l'énergie durable, guide des stratégies énergétiques efficaces qui permettra aux responsables de suivre le progrès des réformes engagées par certains pays dans trois domaines-clés : l'efficacité énergétique, le développement des sources d'énergie renouvelables et les politiques de lutte contre le changement climatique.

En matière de financement et de projets, la BERD a continué d'accroître fortement, dans le cadre de l'Initiative pour l'énergie durable, ses investissements dans l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables et propres dans tous ses pays d'opérations. À la fin de 2008, elle avait investi, dans ce cadre, 2,7 milliards d'euros dans 166 projets menés dans 24 pays, chiffre supérieur de 77 % à l'objectif initial fixé pour trois ans (voir page 47). L'Initiative reçoit un solide appui financier de gouvernements donateurs : entre 2006 et 2008, elle s'est vu accorder, au total, 218 millions d'euros pour un objectif initial fixé par la Banque à 100 millions.

La compétence que la Banque a acquise en matière de financement de l'efficacité énergétique lui a permis de contribuer de manière pragmatique et concrète à l'action menée au plan international pour intensifier le financement de l'atténuation des effets du changement climatique. Pendant la première phase de l'Initiative (2006-2008), la Banque a engagé près de 2,7 milliards d'euros pour un objectif initial de 1,5 milliard. La deuxième phase, qui s'appuiera sur les solides résultats obtenus au cours des trois premières années de l'Initiative, sera lancée en 2009.



Sustainability Report 2008

Dans la région d'opérations de la BERD, l'intensité énergétique demeure, en moyenne, plus de trois fois supérieure à ce qu'elle est dans l'Union européenne et ces pays sont parmi les principaux producteurs d'émissions au monde. Bien qu'elle

produise actuellement environ 13 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre, la région ne devrait générer que 2 % des crédits carbone, qu'on obtient lorsque des projets réduisent ou évitent les émissions de gaz à effet de serre ; il existe donc une ample marge d'amélioration. Le Fonds multilatéral pour l'échange de crédits carbone qu'ont créé la BERD et la BEI est essentiel pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et combattre le changement climatique. En participant à ce fonds, les pays et les entreprises peuvent acheter des crédits carbone qu'ont générés des projets de réduction d'émissions financés par l'une ou l'autre des institutions.

Aujourd'hui, le Fonds multilatéral pour l'échange de crédits carbone, qui est pleinement souscrit avec 190 millions d'euros de contributions annoncées, est l'un des quelques fonds carbone dédiés aux pays de l'Europe centrale à l'Asie centrale. Il comprend six participants privés (CEZ, Endesa, Gas Natural, PPC, Union Fenosa et Zeroemissions) et six participants souverains (Belgique (Flandre), Espagne, Finlande, Irlande, Luxembourg et Suède).

Les projets que le Fonds finance concernent généralement l'efficacité énergétique de l'industrie, la rénovation de centrales électriques et thermiques, les énergies renouvelables (biomasse, énergie éolienne et mini-centrales hydroélectriques) ainsi que l'extraction et l'utilisation du gaz d'enfouissement dans tous les pays d'opérations de la BERD, où la BEI est également très active. L'un des principaux atouts du Fonds réside dans le fait que les projets dont proviennent les crédits carbone sont financés et évalués par l'une ou l'autre des institutions – ou par les deux, lorsque les projets sont cofinancés – conformément aux critères standard de viabilité et de durabilité des projets, d'intégrité et de gouvernance des entreprises.

En 2008, le Fonds a réalisé pour la Banque, dans le secteur agro-industriel ukrainien, l'une de ses premières opérations de crédit carbone, qui servira de modèle pour d'autres entreprises qui souhaitent tirer parti de ce type de crédit (voir le chapitre 5, page 45).

Environnement et développement social

En 2008, la BERD a démontré sa volonté constante de promouvoir la croissance dans la région en transition de manière écologiquement et socialement responsable. Au cours de l'exercice, elle a lancé sa nouvelle Politique environnementale et sociale, qui garantit divers progrès pour elle-même, ses 30 pays d'opérations et leurs habitants. Elle traite le lourd héritage lié à la centralisation passée de l'économie et aide les entreprises et les gouvernements à mener à bien la transition fondamentale impulsée par la Banque.

Cette politique définit clairement les responsabilités de la BERD et celles de ses clients, apportant clarté et certitude. Elle correspond à la meilleure pratique adoptée par ses homologues commerciaux et financiers et illustre son attachement aux normes européennes. Enfin et surtout, elle souligne l'attachement de la Banque au respect de normes environnementales et sociales rigoureuses privilégiant des éléments tels que l'égalité des sexes et le bien-être, la santé et la sécurité des citoyens et des travailleurs.

La Politique environnementale et sociale préconise l'égalité des sexes et renforce les progrès constants que la Banque accomplit à ce titre dans la région. En 2008, par exemple, on estime que près de 40 % des personnes qui ont bénéficié de prêts consentis par la BERD à l'appui de petites entreprises ont été des femmes.

La santé et la sécurité sont intégrées aux opérations de la Banque au niveau des projets, parallèlement au souci de l'environnement. En 2008, par exemple, la Banque a créé, en partenariat avec deux banques roumaines, sa première ligne de crédit de 40 millions d'euros spécifiquement destinée à satisfaire les besoins de financement des petites et moyennes entreprises en ce qui concerne la protection de l'environnement, la sûreté et la qualité des produits, et la santé et la sécurité au travail. Toujours en 2008, la Banque a investi dans l'amélioration de la santé et de la sûreté dans le secteur nucléaire, en particulier dans l'amélioration des conditions de travail à la centrale nucléaire endommagée de Tchernobyl et dans la sécurisation du site pour l'Ukraine et pour l'Europe.

La Banque gère les fonds de donateurs qui financent ces améliorations ; en 2008, elle a accordé au Fonds pour Tchernobyl une contribution de 135 millions d'euros prélevée sur ses propres bénéfices de 2007. Cette contribution, qui prendra la forme d'un don accordé à la centrale de Tchernobyl, facilitera la construction du nouveau confinement et l'évacuation des déchets nucléaires provenant de l'accident de 1986. Elle a pour objet de dynamiser le financement de Tchernobyl par les pays donateurs du G8 et de l'Union européenne.



Sustainability Report 2008

Perspectives pour 2009

En 2009, l'élaboration et la mise en œuvre des projets de la BERD dépendront de divers facteurs extérieurs liés à l'évolution de l'impact de la crise dans les pays d'opérations. Il sera plus difficile de trouver et de financer des projets valables dans une région touchée par la crise et par une réduction des investissements étrangers directs. Dans le même temps, la crise est l'occasion d'accélérer le changement et d'appuyer les réformes structurelles requises pour faciliter la transition et tirer profit du retour de la croissance.

Les perspectives économiques sont incertaines. On notera, cependant, que les progrès accomplis par la région ces vingt dernières années ont été impressionnants. La plupart des biens et services sont produits par le secteur privé et échangés sur des marchés efficaces. La plupart des pays demeurent attachés aux réformes de marché et à la démocratisation. Une crise peut entraîner des retours en arrière, mais elle peut également, dans des systèmes plus solides, ouvrir de nouvelles perspectives. C'est ce que la BERD veut faciliter.

2



Réformes

La BERD œuvre avec les pays pour créer un environnement commercial et juridique qui appuie le secteur privé, car ce sont là autant d'éléments indispensables à des économies ouvertes et efficaces. Les activités consistent notamment à fixer de nouvelles normes environnementales, à améliorer la gouvernance, à combattre la corruption et à encourager la concertation et la participation du public aux projets.

L'impact de la crise financière mondiale varie en intensité selon les pays en transition et a des conséquences à la fois économiques et politiques.

Réformes démocratiques

Comme l'énonce l'Article premier de l'Accord portant création de la BERD, l'un des principes fondateurs de la Banque est que les réformes démocratiques et économiques vont de pair ; après presque vingt ans de travail dans les pays en transition, ce principe s'est confirmé : ceux qui ont le plus progressé sur la voie des réformes économiques sont également ceux, d'après les indicateurs de transition de la BERD, qui ont été le plus loin dans la mise en place d'institutions démocratiques.

L'impact de la crise financière mondiale varie en intensité selon les pays en transition et a des conséquences à la fois économiques et politiques. Avec le déclin économique, on a assisté à un accroissement des pressions politiques et sociales, que certains gouvernements ont tenté de réprimer par des moyens non démocratiques. Si la crise venait à s'aggraver au cours de l'année à venir, ces tendances pourraient s'accroître dans certaines parties de la région où les progrès démocratiques ont été moins affirmés.

La plupart des pays d'opérations de la BERD demeurent attachés aux principes de la démocratie et du pluralisme énoncés à l'Article premier et les appliquent. Pour de nombreux pays d'Europe centrale et du Sud-Est, cet attachement aux valeurs

et aux institutions démocratiques fondamentales s'est ancré dans un ensemble complexe de textes de loi nationaux, de conventions internationales et d'obligations découlant de l'adhésion à des organisations régionales et internationales. Dans ces pays, en particulier dans les dix qui ont déjà rejoint l'Union européenne, la plupart des institutions démocratiques ont été consolidées, même si dans certains d'entre eux, les questions de gouvernance, de réforme judiciaire et de lutte contre la corruption ne sont pas entièrement résolues. Dans les pays de l'Ouest des Balkans candidats à l'adhésion à l'Union européenne, les engagements liés au rapprochement des législations nationales avec la législation européenne continuent de servir de point d'ancrage aux réformes démocratiques.

Dans la Communauté des États indépendants et en Mongolie, l'ancrage et la solidité de la démocratie varient grandement d'un pays à l'autre et en 2008, plusieurs réformes y ont échoué. Selon les observateurs internationaux de l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE) et du Conseil de l'Europe, les élections tenues en Arménie, en Azerbaïdjan et en Géorgie n'ont pas pleinement respecté les engagements internationaux pris par ces pays, et les nouvelles restrictions imposées aux observateurs en Russie

ont rendu impossible une mission dépêchée dans ce pays pour suivre les élections nationales. En Ukraine, les différends politiques et l'instabilité ont mis à mal les promesses démocratiques de la Révolution orange de la fin de 2004. Dans plusieurs pays d'Asie centrale, la légitimité d'élections démocratiques est affaiblie par la concentration encore excessive du pouvoir politique.

Dans trois pays, à savoir le Bélarus, le Turkménistan et l'Ouzbékistan, la BERD s'inquiète de l'absence de démocratie et de pluralisme, ce qui se reflète dans ses stratégies de pays respectives. Bien que des signes encourageants de libéralisation politique et économique progressive aient été observés au Bélarus et en Turkménistan, il y demeure d'importants problèmes. Aussi la Banque continue-t-elle d'exclure tout financement de projets publics dans ces pays, tout en maintenant, avec le gouvernement et des organisations non gouvernementales, un dialogue actif sur les moyens de renforcer les institutions démocratiques et économiques. Si, en matière de réforme politique et économique, des progrès suffisants étaient enregistrés au Bélarus, en Ouzbékistan et au Turkménistan, la BERD y envisagerait une gamme plus large d'activités.



Réformes économiques

La BERD aide les pays à progresser dans leur transition vers une économie de marché ouverte. Pour y parvenir, cependant, ces derniers doivent être disposés à engager des réformes économiques. Le Bureau des affaires économiques suit les progrès économiques de tous les pays dans lesquels la Banque investit et publie chaque année une analyse qui prend la forme d'un rapport sur la transition. Cette évaluation recense tous les domaines dans lesquels des réformes sont nécessaires et sert de base au dialogue que la BERD entretient avec les autorités nationales.

En 2008, il a été enregistré, en matière de transition, plusieurs progrès importants, ce qui est très louable compte tenu de la détérioration du contexte économique. Les réformes ont progressé à l'instar des années précédentes, d'importants progrès ayant été notés en Europe du Sud-Est et, dans une moindre mesure, en Europe orientale, dans le Caucase, en Asie centrale et en Russie. Peu de progrès ont été observés en Europe centrale et dans les États baltes.

Sur le plan commercial et industriel, on a observé des progrès notables dans les services financiers, en particulier en Europe du Sud-Est, où les banques étrangères s'affrontent toujours vigoureusement pour gagner des parts de marché. D'importantes avancées ont également eu lieu dans le domaine de la mise en concurrence et de la commercialisation du secteur des télécommunications dans plusieurs pays, dont la Croatie, la Lettonie, la Mongolie, la Russie, la Serbie, la Slovénie et le Turkménistan. Dans ce domaine, cependant, la qualité de la réglementation continue de varier d'un pays à l'autre.



Transition Report 2008

En 2008, certains des progrès les plus visibles se sont produits dans deux pays, le Bélarus et le Turkménistan, où les réformes avaient été limitées, voire inexistantes. Après de nombreuses années de stagnation, le Turkménistan a engagé une libéralisation, harmonisant le taux de change et accordant aux étrangers un accès partiel à la propriété foncière. Au Bélarus, les autorités ont mis en œuvre certaines privatisations d'entreprises et de ressources naturelles et supprimé les actions privilégiées, qui permettaient au gouvernement d'intervenir dans la gestion d'entreprises privées.

En 2008, les progrès se sont concentrés en Europe du Sud-Est. Après leur adhésion à l'Union européenne, la Bulgarie et la Roumanie ont poursuivi leurs réformes, y compris dans le secteur financier, même si ces deux pays ont été instamment invités, par la Commission européenne (dans des rapports de suivi annuels), à intensifier la réforme de leurs institutions. Ailleurs, la Bosnie-Herzégovine et la Serbie ont signé des accords de stabilisation et d'association avec l'Union européenne, signifiant ainsi leur volonté de s'intégrer davantage à cette dernière.

En Europe centrale et dans les États baltes, les progrès, ces dernières années, se sont ralentis, mais tous les pays sont à un stade avancé de la transition et ont engagé des réformes environnementales et juridiques, ainsi que d'importantes réformes dans les domaines de l'éducation, de la santé et de l'administration publique. La Russie a progressé dans le domaine de l'infrastructure, notamment dans le secteur de l'électricité, où le monopole d'État a été supprimé, mais le contrôle public de certains secteurs-clés, comme celui des ressources naturelles, a été maintenu, voire renforcé. En Ukraine, le programme de privatisation a été interrompu tandis qu'au Kazakhstan, l'État a accru sa participation dans le secteur minier, qui revêt pour lui une importance capitale.



www.ebrd.com/economics

L'Indice de l'énergie durable

Outre les réformes économiques, la BERD suit de plus en plus l'amélioration de l'efficacité énergétique, encourageant le développement des sources d'énergie renouvelables. Pour la première fois, le Bureau des affaires économiques a publié un Indice de l'énergie durable, qui permet aux responsables et aux acteurs du secteur de mesurer la viabilité de leur gestion de l'énergie et le potentiel d'amélioration. Les résultats font apparaître d'importantes disparités dans la région : les pays d'Europe centrale et orientale et les États baltes membres de l'Union européenne montrent généralement la voie, tandis que les réformes tardent dans des pays du Caucase et d'Asie centrale tels que l'Azerbaïdjan, le Kazakhstan, la Russie et le Turkménistan, qui possèdent d'importantes ressources énergétiques.



Securing sustainable energy in transition economies



www.ebrd.com/pubs

Une bonne gouvernance est essentielle pour stimuler l'investissement privé et permettre aux entreprises de se développer.

La Moldova adopte une nouvelle législation hypothécaire

Le prêt hypothécaire, qui est l'un des principaux moyens de favoriser la croissance économique, la stabilité politique et la justice sociale, prospère actuellement dans les pays en transition. Pour appuyer ce développement, cependant, les pays doivent mettre en place un environnement juridique approprié et créer des règles et des institutions adaptées au marché.

En 2008, la Moldova a adopté une nouvelle législation hypothécaire, élaborée avec l'aide de la BERD. Cette mesure a été, pendant plusieurs années, l'une des priorités du Gouvernement moldave, et le processus a associé divers acteurs nationaux et étrangers. Le Ministère de l'économie et du commerce et la BERD ont créé un comité de représentants des secteurs privé et public, tandis que des spécialistes de l'hypothèque ont partagé avec des juristes locaux leur expérience des meilleures pratiques appliquées à l'étranger, notamment dans des pays voisins tels que la Roumanie, la Russie, la Serbie et l'Ukraine. Ce projet a été généreusement financé par le Gouvernement helvétique.

La réforme a principalement consisté à regrouper dans une même législation toutes les dispositions relatives à l'hypothèque, qui étaient souvent contradictoires, obscures ou incomplètes. Elle a également visé à supprimer les nombreux obstacles qui s'opposaient au développement du marché hypothécaire

primaire et à jeter les bases d'un refinancement des créanciers, y compris l'émission de titres hypothécaires (marché hypothécaire secondaire).

En Moldova, ces dernières années, le prêt hypothécaire s'est développé et la nouvelle législation devrait entretenir ce phénomène (même si la crise actuelle des liquidités n'a pas épargné le pays, ses institutions financières connaissant actuellement de graves difficultés). La loi permet à n'importe quelle institution financière d'accorder des prêts hypothécaires aussi longtemps qu'elle se conforme à la réglementation, et étend la gamme des obligations qui peuvent être garanties par une hypothèque. Elle crée un nouveau régime d'hypothèque sur les bâtiments futurs et inachevés qui devrait contribuer à accroître les possibilités de financement pour les promoteurs immobiliers et les acheteurs. Elle prévoit, en outre, une procédure d'application simplifiée qui offre davantage de sécurité tant au débiteur qu'au créancier hypothécaire. Elle permet aux institutions moldaves d'appliquer la Liste de normes minimales et de meilleures pratiques de prêt hypothécaire publiée par la BERD et contient un ensemble de dispositions relatives à la protection du consommateur qui s'inspire du Code de conduite volontaire de l'Union européenne sur le prêt hypothécaire.



Mortgages in transition economies

Réformes juridiques

Le Programme de transition juridique de la BERD vise à améliorer la législation commerciale et les institutions sous-jacentes des pays en transition. En 2008, il a mis au point plusieurs activités essentielles, qui associent financements de donateurs et fonds de la Banque.

Renforcement des structures de gouvernance des entreprises

Une bonne gouvernance est essentielle pour stimuler l'investissement privé et permettre aux entreprises de se développer. Pour prospérer, celles-ci doivent être bien organisées grâce à la législation interne et traiter leurs actionnaires, clients, fournisseurs et autres acteurs de manière transparente et conforme à cette législation.

En 2008, la BERD a apporté une importante assistance juridique, en particulier aux pays situés aux premiers stades de la transition, qui sont les pays les plus pauvres dans lesquels la Banque investit. En avril, par exemple, lors d'une conférence tenue au siège de la Banque à Londres, elle a publié un document d'orientation sur la gouvernance des banques en Europe et en Asie centrale. Élaboré en collaboration avec l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), ce document servira à conseiller les gouvernements de ces pays sur la manière d'améliorer la gouvernance de leurs institutions bancaires.

Au cours de l'année, la BERD a également commencé à mettre en place, en collaboration avec la Société financière internationale, un nouveau code de gouvernance des entreprises en Arménie. Ce code non contraignant sera mis en œuvre dans les entreprises et dans les banques sur la base d'un mécanisme de conformité ou d'explication.



Nouvelle publication

Vers la fin de 2008, un livre intitulé *Secured Transactions Reform and Access to Credit*, compilé par des spécialistes du Programme de transition juridique de la BERD, a été publié par un éditeur commercial. Tirant les enseignements de quinze années de réforme juridique menée dans le domaine des droits des sûretés, il indique la voie à suivre en matière d'assistance technique internationale.

Réglementation des télécommunications

La BERD a publié une évaluation complète des régimes de réglementation des télécommunications en vigueur dans ses pays d'opérations, les comparant aux normes de l'Organisation mondiale du commerce et de l'Union européenne. Cette nouvelle initiative aidera la Banque à recenser les principaux domaines d'amélioration et à dialoguer avec les autorités nationales. En 2008, la Banque a déjà aidé l'Albanie, le Kazakhstan, la Mongolie, le Monténégro, la République kirghize et le Tadjikistan à améliorer leurs réglementations.

Activité législative et renforcement des institutions

L'assistance juridique que la BERD a accordée au Gouvernement moldave a culminé par l'adoption d'une nouvelle législation hypothécaire, qui est entrée en vigueur en septembre 2008 (voir l'étude de cas, page 26).

La Banque met également en œuvre un projet d'amélioration de la qualité de l'air en Mongolie après avoir aidé le pays à élaborer une législation correspondante. Ce projet vise à aider plus de 140 000 ménages d'Oulan-Bator à passer de l'utilisation de charbon brut très polluant qui, par sa fumée, nuit gravement à la santé des habitants de la capitale à une variante qui ne produise pas de fumée.

Toujours dans le cadre du Programme de transition juridique, la Banque a aidé l'Albanie à élaborer une nouvelle législation sur les obligations municipales et industrielles, formé des juges kirghizes à la législation commerciale et aidé l'Assemblée interparlementaire de la CEI à élaborer une loi type sur les entreprises. Cette loi servira de référence aux pays de la Communauté des États indépendants pour conformer leur législation aux meilleures normes internationales.

Les perspectives

La crise financière mondiale a mis en évidence la nécessité d'engager des réformes juridiques pour faire face à l'accroissement du risque d'investissement et restaurer la confiance des marchés. Elle a également révélé d'importantes lacunes des systèmes juridiques et réglementaires occidentaux qui, jusqu'à récemment, étaient souvent perçus par les pays en transition comme des exemples à suivre. La Banque entend intensifier son activité d'assistance juridique et continuera de promouvoir les normes internationales, modèles qui sont le plus appropriés aux réformes qu'ont engagées les pays en transition.

Réformes sociales et environnementales

La BERD, qui considère depuis sa création en 1991 que l'environnement est essentiel à l'exécution de son mandat, promeut un développement écologiquement rationnel et durable dans toutes ses activités. Elle définit le terme "environnement" dans son sens le plus large, qui englobe non seulement l'impact écologique, mais aussi le travail, la santé, la sécurité et la collectivité.

La Banque décrit la façon dont elle doit gérer l'impact de ses projets sur les gens et sur l'environnement dans sa Politique environnementale et sociale.

Approuvée par le Conseil d'administration de la BERD en mai 2008, cette politique est entrée en vigueur le 12 novembre suivant. Avant de l'approuver, la Banque avait mené de larges consultations sur le projet de texte, lançant en 2006 un processus dans le cadre duquel elle avait non seulement affiché ce texte sur son site web en anglais et en russe pendant 45 jours, mais aussi consulté la société civile en tenant six réunions publiques en Géorgie, en Hongrie, en République kirghize, au Royaume-Uni, en Russie et en Serbie.

Dans toutes ses activités, la BERD s'attache à faire respecter une éthique rigoureuse et à appliquer de bonnes pratiques commerciales.

Elle avait également sollicité l'avis de ses clients et d'organisations internationales telles que l'Organisation mondiale de la santé et l'Organisation internationale du travail. Elle avait reçu plus de 700 commentaires, qui portaient sur l'ensemble des questions environnementales et sociales recensées dans le texte, y compris l'environnement, la législation, les questions sociales, le travail, les peuples autochtones, les instruments internationaux relatifs à l'environnement et la consultation du public.

On trouvera une liste de ces organisations, leurs commentaires et les réponses apportées par la Banque dans le rapport de la consultation.



www.ebrd.com/about/policies/enviro/policy/review/consult.pdf

Dans le cadre de l'action qu'elle mène pour promouvoir de bonnes pratiques de travail et l'égalité des chances, la BERD a publié, en 2008, un ensemble de notes d'orientation destinées aux employeurs de la région en transition. Le principe de non-discrimination et d'égalité des chances dans l'emploi est une norme fondamentale de l'Organisation internationale du travail (OIT) qui a été intégrée à la législation des pays d'opérations de la Banque. Les notes prodiguent aux employeurs des conseils sur l'égalité des sexes, des pratiques de travail qui tiennent compte des besoins des familles et le maintien d'un équilibre approprié entre travail et vie sociale.



www.ebrd.com/pubs/general/practice08.htm

La viabilité sous-tend toutes les activités de la BERD. Pour un rapport plus détaillé sur ses activités et sur l'impact qu'elles ont sur les gens et sur l'environnement, consulter le *Sustainability Report 2008*.



www.ebrd.com

Intégrité

Dans toutes ses activités, la BERD s'attache à faire respecter une éthique rigoureuse et à appliquer de bonnes pratiques commerciales. Le Bureau de la déontologie joue, à cet égard, un rôle essentiel : il conseille la Banque sur la moralité de clients potentiels, examine les allégations de fraude, de corruption et de manquements, et traite les plaintes des personnes lésées par les projets mis en œuvre. En promouvant la transparence et la responsabilité, la Banque favorise la transition vers l'économie de marché des pays dans lesquels elle investit.

En 2008, le Bureau de la déontologie est intervenu sur quelque 280 projets, ce qui représente une augmentation de 15 % par rapport à 2007. Cette évolution témoigne du respect de l'obligation accrue qu'a la Banque, depuis la fin de 2007, de suivre les projets où interviennent certaines catégories de personnes, comme les personnalités politiques, ou ceux qui nécessitent l'autorisation des pouvoirs publics, comme ceux qui touchent l'extraction ou l'immobilier.

Au cours de l'exercice écoulé, le Bureau de la déontologie a continué de donner son avis sur l'application du Code de conduite de la Banque et a traité dix dossiers de soupçon de manquements dans le cadre des procédures mises en place à cet effet.

Politiques et directives

Suite à l'application, en 2007, de la définition des pratiques de fraude et de corruption adoptée par l'Équipe spéciale anticorruption des IFI, la Banque a approuvé, en 2008, une nouvelle politique et de nouvelles procédures. Ces textes énoncent la façon dont la Banque traitera les allégations de fraude, de corruption, de collusion ou de coercition dans les activités et projets qu'elle finance à l'aide de ses ressources ordinaires, des ressources des fonds spéciaux (fonds de donateurs qu'elle utilise à des fins d'investissement et d'assistance technique) ou des fonds de coopération qu'elle administre.

Ces politiques et procédures permettent également à la Banque de protéger, lorsque cela se justifie, ses intérêts contre des individus ou des entités

Information et formation

Pour entretenir, au travail, un comportement ouvert et éthique, il faut que la BERD partage l'information et le savoir avec ses collaborateurs. Au cours de l'exercice écoulé, elle a dispensé, en Arménie, en Mongolie et en Russie, trois programmes de formation à la lutte contre le blanchiment d'argent. Cela porte le nombre total de personnes formées depuis 2005 à plus de 650 représentants de 375 institutions financières sises dans 17 pays d'opérations de la Banque.

En interne, le Bureau de la déontologie a formé 45 membres du personnel à la lutte contre le blanchiment d'argent, à la lutte contre le financement du terrorisme et à l'intégrité.

Dans le cadre du programme *Integrity Matters!*, 190 membres du personnel ainsi que 15 banquiers ont par ailleurs été formés aux obligations et devoirs qui leur incombent en tant qu'administrateurs désignés au conseil de surveillance de certaines des entreprises dans lesquelles la BERD investit.

reconnus coupables de pratiques de fraude ou de corruption par un tribunal d'un de ses États membres ou par le mécanisme disciplinaire d'une autre organisation internationale.

La BERD a également adopté, au cours de l'été 2008, de nouvelles directives sur le cloisonnement de l'information, qui énoncent la procédure à suivre pour traiter les informations confidentielles au sein de la Banque et gérer les conflits potentiels. Dans le cadre, enfin, de l'action constante qu'elle mène pour promouvoir un comportement éthique de ses collaborateurs et de ses experts, la Banque a récemment adopté une politique qui promeut et définit un cadre de travail exempt de harcèlement, y compris sexuel, et d'abus d'autorité.



En 2009, la BERD réexaminera ses procédures déontologiques et disciplinaires, dispensera une formation sur le cloisonnement de l'information et proposera un cours de mise à niveau sur l'intégrité de façon à assurer cette dernière et à préserver la réputation de la Banque aussi bien en interne qu'à l'extérieur.



www.ebrd.com/about/integrity

Bonne gouvernance et transparence

La BERD demeure attachée aux principes de bonne gouvernance et de saine gestion dans toutes ses activités. L'un des éléments-clés de cette démarche est sa politique d'information, qui fait de la divulgation et de la transparence une valeur essentielle des entreprises dans lesquelles elle investit.

La Banque part du principe que chaque fois que cela est possible, les informations relatives à ses activités seront mises à la disposition du public, sauf en cas de nécessité absolue de confidentialité. L'ouverture accroît son impact sur la transition de ses pays d'opérations, améliore la stabilité et l'efficacité des marchés et incite à appliquer les normes internationalement reconnues.

L'attachement de la BERD à la transparence a récemment été reconnu par le *Global Accountability Report* de 2008 publié par le One World Trust. Dans ce rapport, qui a évalué la responsabilité de plus de 30 organisations intergouvernementales, professionnelles et non gouvernementales mondiales, la BERD se classe première des institutions financières internationales et seconde au classement général. Le rapport a examiné quatre aspects : transparence, participation, évaluation et mécanismes de doléance et d'intervention.

En 2008, la Banque a révisé à la fois sa politique d'information et sa politique environnementale et sociale. Ces deux politiques ont fait l'objet d'une consultation publique afin de garantir la participation la plus large possible au processus. Parmi les modifications apportées à la première, on a porté la durée de la consultation publique des projets de stratégie de pays de 30 à 45 jours calendaires. La seconde, quant à elle, a été modifiée pour refléter plus clairement l'impact environnemental et social des activités de la Banque dans ses pays d'opérations.

La procédure qu'applique la BERD garantit la transparence des décisions qu'elle prend en matière d'opérations bancaires. Grâce au Mécanisme de recours indépendant (MRI), les personnes directement lésées par des projets qu'elle finance peuvent soumettre leurs doléances. En 2008,

le Mécanisme n'a reçu aucune nouvelle doléance et les deux reçues en 2007 ont été traitées : l'une a donné lieu à un examen de conformité, l'autre à une initiative de résolution de problème.

En 2008, la Banque a entrepris de réexaminer le MRI. Il en a résulté un projet de règles de procédure applicables au nouveau Mécanisme de réclamation concernant les projets, qui doit remplacer le MRI. Il est prévu de soumettre ces règles au Conseil d'administration de la BERD au cours du deuxième trimestre de 2009. Tout en conservant les fonctions initiales du MRI (examen de conformité et résolution de problème), les nouvelles règles forment une procédure plus rationnelle et plus claire de traitement des doléances, de l'enregistrement au suivi. Les doléances enregistrées en vertu du MRI avant l'entrée en application des nouvelles règles seront traitées conformément à ces dernières.

En 2008, il a également été entrepris une révision de la politique et des règles de passation de marchés de la Banque. Ces textes énoncent les principes et les normes que doivent respecter les clients et soumissionnaires dans toute passation de marché public et dans l'exécution des marchés de biens, de travaux et de services financés par la Banque. Pour garantir la pleine transparence de cette révision, les changements proposés ont été publiés sur le site web de la Banque pendant 45 jours. Il est prévu de soumettre les documents révisés au Conseil d'administration de la BERD au cours du premier trimestre de 2009 et de former ensuite les collaborateurs et les clients de la Banque pour les informer des changements apportés.



Chapitre 11, page 80

3



Secteur financier

L'appui au secteur financier est une activité essentielle de la BERD, car il est indispensable au bon fonctionnement d'une économie de marché. La Banque est un partenaire fiable et efficace qui peut aider d'autres bailleurs de fonds en recensant les possibilités d'action, en partageant le savoir acquis dans la région et en cofinançant de solides investissements dans tous les secteurs.

Malgré la crise mondiale, la BERD est demeurée, en 2008, très active dans le secteur financier.

Le secteur financier des pays en transition a connu son année la plus difficile depuis la crise russe de 1998. La crise financière mondiale a violemment rattrapé la région vers la fin de 2008 lorsque les liquidités des systèmes bancaires se sont épuisées et que les prêts bancaires à l'économie réelle ont fortement diminué, s'interrompant même dans certains pays. La confiance dans les banques et dans les systèmes bancaires s'est érodée, ce qui a risqué de remettre en cause les progrès accomplis dans le cadre de la transition.

Face à cette situation, la Banque a pris quelques mesures essentielles : elle a continué de travailler avec les clients existants, maintenu le Programme d'aide aux échanges commerciaux (voir page 34) et continué d'accorder des prêts et des quasi-participations. Elle a également travaillé avec des gouvernements et d'autres institutions financières internationales pour prendre, lorsqu'il y avait lieu, des mesures telles que la mise au point, avec la Société financière internationale, d'un programme d'aide à la Banque de Géorgie. Les projets en préparation ont été réexaminés, au besoin ajustés (chiffre et modalités) et, lorsque c'était possible, achevés.

Malgré la crise mondiale, la BERD est demeurée, en 2008, très active dans le secteur financier. Le portefeuille a crû de 5 % pour atteindre 7 milliards d'euros et les actifs d'exploitation ont augmenté de 8 %, atteignant 5,2 milliards d'euros. La Banque a signé, dans ce secteur, 153 nouveaux projets pour un montant total de 1,9 milliard d'euros. Les actifs d'exploitation ont crû plus rapidement que le portefeuille, la pénurie globale de liquidités ayant incité les emprunteurs à encaisser rapidement les lignes de crédit et à réduire à la fois

les remboursements anticipés et les annulations. Souvent, la Banque s'est révélée être, dans ses pays d'opérations, la seule source de financement, d'autres sources telles que les banques commerciales adoptant une attitude très prudente face à la tourmente des marchés.

Chaque projet ayant ses propres objectifs, la Banque combine, pour aider à les atteindre, prêts et participations. Les participations prises dans des banques injectent du capital qui peut être utilisé pour des restructurations et des privatisations, ce qui aide à réformer le secteur. En 2008, 27 % des projets signés dans le secteur financier ont été des prises de participations dans des banques clientes nouvelles ou existantes.

La BERD propose également divers types de prêt : prêts syndiqués, crédits hypothécaires, prêts en monnaie locale et lignes de crédit accordées à des banques spécialisées dans des domaines tels que les PME ou l'efficacité énergétique. En accordant des prêts à des banques locales, la Banque stimule le prêt aux entreprises privées et renforce les institutions locales.

En 2008, le volume des prêts visant l'efficacité énergétique a augmenté, celui des prêts aux petites et moyennes entreprises s'est maintenu à un bon niveau (voir page 40), la Banque a continué de proposer, avec des partenaires locaux, des cofinancements dans le cadre du Mécanisme de cofinancement de prêts de taille moyenne, et le volume des prêts subordonnés a fortement augmenté. Le graphique 1 indique, par type de produit, les nouvelles opérations que la BERD a menées dans le secteur financier en 2008.

Les institutions financières non bancaires jouent également un rôle important dans le secteur financier ; en 2008, la BERD a continué de les appuyer fortement. Les fonds de retraite et les sociétés d'assurance, de crédit-bail et de crédit à la consommation ont bénéficié de prises de participations, d'augmentations de capital et de prêts, de même que les institutions qui se concentrent sur les micro et petites entreprises.

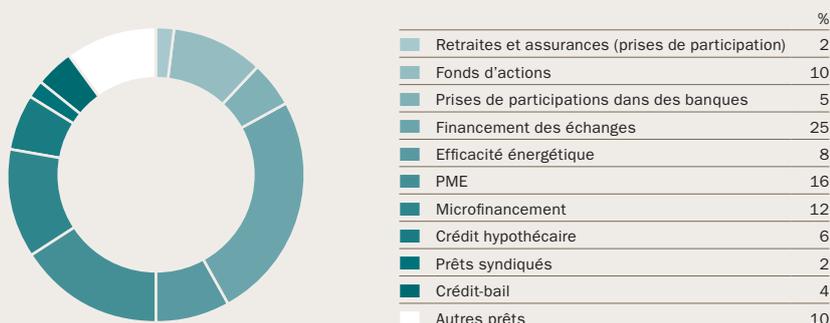
Pour développer l'offre de micro-prêts et de prêts de faible montant dans la région en transition, la Banque a intensifié son action auprès d'institutions non bancaires spécialisées dans le prêt aux micro-entreprises qui ont le plus de difficultés à accéder au crédit. Le financement des échanges, également, a continué d'occuper une place importante en raison, notamment, de la pénurie de liquidités et des besoins de financement à court terme qui se font sentir dans ce domaine (voir page 34).

Sur le plan géographique, l'appui accordé par la BERD au secteur financier est essentiellement allé aux pays qui sont aux premiers stades de la transition et à ceux qui se situent hors de l'Europe centrale. Cette ligne est conforme à la stratégie de la Banque, qui consiste à orienter les activités vers le sud et vers l'est de la région en transition. La Russie a reçu, avec 546 millions d'euros, l'aide la plus importante accordée à un seul pays, mais 70 % des nouvelles opérations que la Banque a menées dans le secteur financier l'ont été hors de Russie et d'Europe centrale. Avec 54 projets d'un montant total de 240 millions d'euros, la Banque a grandement contribué au développement du secteur financier des pays aux premiers stades de la transition.

La BERD a continué d'accorder une assistance technique à ses clients du secteur financier. En 2008, elle a dépensé 19 millions d'euros en services consultatifs et 33 millions en incitations financières accordées aux banques participantes et aux emprunteurs secondaires de 22 pays d'opérations.

Graphique 1

Répartition des nouvelles opérations de la BERD en 2008



La Bulgarie, le Kazakhstan, la Moldova, la Mongolie et la Roumanie sont les pays qui ont le plus bénéficié de l'appui consultatif, se partageant 11,4 millions d'euros. Les nouveaux États membres de l'Union européenne, en particulier la Bulgarie, la République slovaque et la Roumanie, ont reçu des incitations financières en rapport avec divers programmes européens d'aide aux PME et d'amélioration de l'efficacité énergétique.

Parallèlement à ces importants programmes européens, la Banque a consacré, en 2008 comme en 2007, d'énormes moyens de coopération technique à la réforme des institutions et à l'efficacité énergétique : 8,1 millions d'euros à la première et 8,3 millions à la seconde.

Les tensions qui ont marqué les marchés financiers en 2008 ont élargi le champ de la concertation avec les gouvernements, les clients et les autorités reconnaissant tous deux la nécessité d'un changement. La BERD a continué d'examiner les problèmes soit propres à des projets, soit liés au contexte économique, tout en étendant le débat aux questions qui étaient essentielles pour résoudre les problèmes que le secteur avait rencontrés en 2008. Les discussions ont notamment porté sur les envois de fonds, la gouvernance des entreprises, l'application des accords de Bâle II et les conséquences de la compression des liquidités.

Secteur bancaire

La BERD joue un rôle important dans l'amélioration de la gouvernance, de la transparence et de la pratique des banques de ses pays d'opérations. Elle procède, pour ce faire, à des prises de participations, siégeant généralement au conseil de surveillance de ces banques et leur proposant une assistance technique. En 2008, elle a investi au total 35 millions d'euros dans sept banques et a participé, dans 14 autres, à des augmentations de capital d'un montant total de 59 millions d'euros. Elle possède, actuellement, des placements d'un montant total de 899 millions d'euros dans 55 banques réparties dans 25 pays.

Investir dans l'efficacité énergétique en Ukraine

Les entreprises ukrainiennes consomment, pour une même production, trois fois plus d'énergie que celles de l'Union européenne. Combien de temps, cependant, pourront-elles se le permettre avec l'augmentation constante du prix de l'énergie ?

Dans ces entreprises, le potentiel d'amélioration de l'efficacité énergétique est énorme, mais le marché correspondant n'en est qu'à ses balbutiements. Or, le Programme d'amélioration de l'efficacité énergétique en Ukraine que propose la Banque montre tout l'intérêt qu'il y a à investir dans ce secteur.

Cette facilité de crédit de 150 millions d'euros mise au point par la BERD pour les banques participantes ukrainiennes a pour objet de financer des projets d'amélioration de l'efficacité énergétique et de développement des énergies renouvelables dans le secteur privé. Grâce à des dons de l'Autriche et de la Suède, elle est en train de radicalement améliorer l'efficacité énergétique du secteur privé ukrainien.

En 2008, la banque Forum a été la troisième banque locale à rejoindre le programme, recevant un prêt de 18 millions d'euros à rétrocéder à des entreprises industrielles privées. Ces entreprises peuvent solliciter des prêts à long terme pouvant atteindre 4 millions d'euros pour investir dans des technologies faibles consommatrices d'énergie et dans le développement des énergies renouvelables. Ces investissements les aident à rester compétitives en réduisant leurs dépenses d'énergie. Ils contribuent également à réduire les émissions de gaz à effet de serre et à atténuer, ce faisant, les effets du changement climatique.

Les financements à long terme sont importants pour investir dans l'efficacité énergétique. Jusqu'à récemment, les entreprises industrielles ukrainiennes ne pouvaient bénéficier que de financements à court terme et plutôt, en général, pour financer des échanges ou leur fonds de roulement que pour investir ou financer des projets. Le programme de la BERD est l'une des principales sources de financement à long terme utilisées pour améliorer l'efficacité énergétique dans le pays.



Le Programme d'aide aux échanges commerciaux (PAEC) garantit ces échanges pour favoriser l'importation et l'exportation.



La raréfaction des liquidités en 2008, en particulier vers la fin de l'année, a suscité, de la part des banques, une forte demande de prêts, à laquelle la BERD a répondu en respectant ses principes fondamentaux d'impact sur la transition (facilitation de la transition vers une économie de marché), d'additionnalité (complémentation, et non remplacement, de fonds privés) et de saine gestion bancaire.

La Banque a signé, pour un montant de 517 millions d'euros, 84 projets qui donnent à des banques les moyens de prêter à des petites et moyennes entreprises, de consentir des prêts hypothécaires et de financer l'amélioration de l'efficacité énergétique et de l'agriculture. En outre, dans le cadre de l'appui qu'elle apporte au capital des banques, elle a signé huit prêts subordonnés d'un montant total de 185 millions d'euros. L'appui que la BERD apporte aux banques qui se spécialisent dans le prêt aux micro et petites entreprises a continué de se développer en 2008 (voir page 38). À la fin de 2008, cependant, le marché des prêts syndiqués a connu de grandes difficultés, les banques du monde entier cherchant à restaurer et à préserver leurs liquidités. La Banque n'a accordé que six prêts syndiqués pour un montant total de 74 millions d'euros, levant auprès de banques commerciales, à l'intention de clients, un montant total de 157 millions d'euros.

Face au coût élevé de l'énergie et à l'intérêt croissant porté de ce fait à une énergie durable et efficace, le nombre de prêts que la Banque accorde à des projets qui accroissent l'efficacité énergétique a continué d'augmenter, avec dix opérations signées en Géorgie, au Kazakhstan, en Roumanie et en Ukraine. Un autre programme qui a vu son activité s'intensifier est le Mécanisme de cofinancement de prêts de taille moyenne, par l'entremise duquel la Banque participe à des prêts consentis par des banques partenaires qui n'auraient pu, faute de moyens, le faire à elles seules. Il permet également aux banques de ne pas trop s'exposer à des emprunteurs uniques. Le Mécanisme a accordé, pour un montant total de 11 millions d'euros, trois prêts – à l'Azerbaïdjan, à la Géorgie et la Moldova. Son intérêt réside également dans le fait qu'il permet aux banques des pays en transition de développer leur clientèle et d'aborder de nouveaux marchés.

Financement des échanges

Le Programme d'aide aux échanges commerciaux (PAEC) garantit ces échanges pour favoriser l'importation et l'exportation. Il accorde également, à des banques et à des sociétés d'affacturage, des prêts à court terme qu'elles rétrocèdent à des exportateurs, importateurs ou distributeurs locaux.

Les échanges pâtissent de la pénurie de liquidités due à la crise financière actuelle, ce qui explique l'accroissement de la demande dont fait l'objet le Programme. En 2008, la BERD a financé, dans ce cadre, 1 115 opérations pour un montant de 890 millions d'euros, ce qui représente une augmentation de plus de 100 millions d'euros par rapport à 2007. La plupart de ces opérations ont appuyé des petites entreprises, se montant, pour 40 % d'entre elles, à moins de 100 000 euros. Sans le Programme, nombre d'entre elles n'auraient pas eu lieu.

En encourageant le développement des échanges, le Programme aide non seulement à créer des emplois, mais aussi à améliorer la coopération et la compréhension entre les pays. Comme un nombre croissant de projets qu'il appuie s'effectue entre des pays d'opérations de la BERD, le Programme favorise également la restauration de liens commerciaux traditionnels qui auraient pu s'estomper quelque temps. Depuis le lancement du Programme, en 1999, le nombre de projets mis en œuvre dans la région d'opérations de la Banque ne cesse de croître. En 2008, le Programme a financé 288 opérations intrarégionales. Il s'est agi, notamment, d'exportation de céréales et d'aliments du Kazakhstan, de la Pologne, de la Russie et de l'Ukraine vers l'Arménie, l'Azerbaïdjan et le Tadjikistan, et d'exportation de machines et d'équipements du Bélarus, de l'Estonie et de la Slovaquie vers l'Arménie, l'Ouzbékistan et la Russie. D'autres opérations ont porté sur l'exportation de produits pharmaceutiques de la Géorgie, de la Russie et de l'Ukraine vers le Tadjikistan et sur l'exportation de sardines en boîte de la Croatie vers la Serbie.

En 2008, le Programme a réalisé ses premières opérations d'affacturage en Russie et en Ukraine en prêtant à la Credit Bank of Moscou et à l'Ukreximbank, respectivement. Ces deux opérations appuient divers accords d'affacturage qui ont aidé, en facilitant leur accès à des financements, des PME locales à devenir plus compétitives.

Le Programme a également franchi une nouvelle étape en émettant sa première garantie en monnaie locale, évitant ainsi tout risque de change. Cette garantie a

facilité l'exportation de farine de blé de la Russie vers le Tadjikistan, couvrant l'intégralité du risque de paiement d'une lettre de crédit de plus de 4 millions de roubles remise par la Tajprombank (Tadjikistan) à la Sberbank (Russie).

En outre, le Programme a étendu sa couverture de risque à la Mongolie, où la première opération d'aide aux échanges commerciaux a appuyé l'importation d'automobiles allemandes, couvrant l'intégralité du risque de paiement.

Le Programme compte actuellement 117 banques émettrices dans les pays d'opérations de la BERD et plus de 770 banques confirmatrices dans le monde entier. En 2008, de nouveaux mécanismes d'aide aux échanges commerciaux, y compris les deux mécanismes d'affacturage signés en Russie et en Ukraine, ont été signés avec sept institutions financières dans quatre pays d'opérations de la Banque (Biélarus, Mongolie, Russie et Ukraine).

Le Programme joue un rôle particulièrement important dans les pays aux premiers stades de la transition, stimulant l'activité par une approche rationalisée qui consiste à financer un grand nombre de petits projets. En 2008, la Banque a financé, dans ces pays, 450 opérations de commerce extérieur.

Fonds d'actions

La BERD investit dans des fonds d'actions non seulement pour aider à développer l'investissement privé dans la région, mais aussi pour améliorer la gouvernance des entités qui bénéficient de ces investissements et promouvoir une culture d'entreprise.

L'année 2008 a été, pour les fonds d'actions, une année difficile. Pour la première fois depuis 2003, l'activité s'est ralentie dans la région. Le volume des fonds levés a été le plus faible des quatre dernières années et d'environ 40 % inférieur à celui de 2007.

Malgré ce contexte difficile, le nombre de fonds qui ont cherché à accroître leur capital a augmenté de 20 %. La concurrence entre eux s'est donc intensifiée. Une situation comparable avait été observée lors de la précédente crise

financière (1997-1999), lorsque la levée de fonds avait été restreinte et que le nombre de fonds qui étaient parvenus à clore leurs comptes de manière satisfaisante avait considérablement diminué.

Dans ce contexte difficile, la BERD a investi, en 2008, 178 millions d'euros dans six nouveaux fonds d'actions, contre 400 millions dans douze fonds en 2007. Elle a continué, cependant, à appuyer fortement l'investissement privé dans la région, en particulier en Asie centrale. En 2008, elle a investi dans Aureos Central Asia, premier fonds du Kazakhstan, et dans UFG, nouveau fonds actif principalement en Russie. Elle a également appuyé de façon déterminante la création du premier fonds souverain kazakh, le Fonds pour la croissance du Kazakhstan. Visant une capitalisation de 89 millions d'euros, ce fonds renforcera les entreprises privées de secteurs non liés à l'extraction, comme la production alimentaire, la métallurgie, la transformation du bois et le textile, en proposant des capitaux ou des investissements et en améliorant la gouvernance et la transparence des entreprises. Il devrait commencer à opérer en 2009.

En 2008, la Banque a continué de valoriser et de renforcer, par trois fonds de suivi, les relations de longue date qu'elle entretient avec Advent International, Troika Capital Partners et ARX Equity Partners. Sa participation au quatrième fonds d'Advent pour l'Europe centrale et orientale a contribué de façon déterminante à renforcer l'orientation régionale de ce fonds vers l'Ukraine.

Malgré les difficultés de l'économie mondiale, la BERD demeure le principal investisseur des fonds d'actions privés dans la région en transition, en particulier dans les pays où l'appétit des investisseurs reste volatil, et elle continue d'être considérée comme un investisseur-clé à la fois par les nouveaux fonds et par ceux bien établis qui cherchent à entrer dans de nouveaux pays.

Autres services financiers

La Banque a continué d'appuyer des institutions non bancaires. Son portefeuille de services financiers tels que le crédit-bail et l'assurance est resté supérieur à 1 milliard d'euros, avec des projets en cours dans 20 pays.

Les nouvelles opérations se sont concentrées sur le crédit-bail et l'assurance, celles utilisant les marchés de capitaux devenant difficiles à réaliser en l'absence d'activité sur le marché des titrisations. La Banque a signé dans 13 pays, pour un montant de 126 millions d'euros, 21 projets : sept augmentations de capital, sept prêts de suivi et cinq nouveaux projets.

La Banque a investi pour la première fois dans l'infrastructure financière de l'Azerbaïdjan en acquérant 10 % du capital de Millikart, fournisseur de services de carte bancaire. Cet investissement, réalisé par l'entremise du Fonds spécial des actionnaires de la Banque, renforcera l'assise financière de cette entreprise, appuiera sa croissance et améliorera son efficacité. Ce projet se complète d'une aide technique à la réforme institutionnelle d'un montant de 250 000 euros.

Grâce à cet investissement dans Millikart, les banques privées et les particuliers devraient bénéficier d'une concurrence accrue sur un marché actuellement dominé par un acteur public unique. Millikart est une jeune entreprise en expansion rapide qui applique les meilleures normes internationales de gouvernance.

L'infrastructure financière étant, par ses systèmes de paiement, ses bourses de valeurs ou ses systèmes d'assurance des dépôts, essentielle à la mise en place de systèmes financiers nationaux viables, la Banque se concentrera de plus en plus sur des projets de ce type.



Le Fonds spécial des actionnaires, page 17

4



Financement des petites entreprises

Les petites entreprises sont l'un des principaux moteurs de la croissance des pays en transition. Elles créent des emplois, atténuent la pauvreté, renforcent l'économie et, ainsi, la stabilité politique. Alors que leur accès au crédit se restreint et menace de freiner le développement, la BERD leur fournit, pour stimuler ce secteur, un appui, des services et des produits.

La mise en place de petites entreprises solides est essentielle à la croissance de l'économie.

La BERD appuie depuis longtemps les micro, petites et moyennes entreprises, partenaires essentiels de l'exécution de son mandat, qui est de promouvoir l'économie de marché. Ce secteur soutient également l'initiative, la flexibilité et la résilience de l'économie en période de volatilité, et détient la clé d'emplois durables.

Les entrepreneurs et les petites entreprises des pays d'opérations de la BERD ayant souvent du mal à trouver des financements, les programmes de prêt de la Banque interviennent et comblent cette lacune. Généralement, la Banque prête à des institutions financières locales – banques, sociétés de crédit-bail et organismes de microcrédit non bancaires –, qui rétrocèdent ensuite ces prêts à des entrepreneurs et à de petites entreprises. Pour que les fonds puissent être efficaces et atteindre les clients voulus, elle utilise des fonds de donateurs pour former les institutions financières à la meilleure façon d'aider les petites entreprises. Elle peut également, par ses programmes de redressement des entreprises et de consultants locaux (voir page 68), fournir aux entreprises des conseils spécifiques.

Programmes de microfinancement

La mise en place de petites entreprises solides est essentielle à la croissance de l'économie. Les programmes de prêt aux micro et petites entreprises aident celles-ci en leur offrant un accès fiable aux fonds du secteur financier structuré. Ces fonds sont accordés, au niveau local, par 107 banques et organismes de microfinancement spécialisés qui prêtent aux entreprises par l'entremise d'environ 2 500 succursales. À la fin de 2008, le portefeuille s'établissait à près de 691,2 millions d'euros et, au cours de l'exercice, 10,4 millions d'euros avaient été dépensés au titre de la coopération technique pour appuyer des programmes de microcrédit.

À la fin de 2008, d'importants programmes de microfinancement étaient mis en œuvre avec des banques commerciales de douze pays d'opérations de la Banque : Arménie, Azerbaïdjan, Bélarus, Géorgie, Kazakhstan, Moldova, Mongolie, Ouzbékistan, République kirghize, Russie, Tadjikistan, et Ukraine.

L'un de ces programmes est le Cadre de financement de l'agriculture tadjike, créé en 2007 pour appuyer la diversification de ce secteur, coton compris, en proposant à de petits exploitants des fonds de roulement saisonniers non liés et en leur offrant ainsi une alternative à la méthode traditionnelle de financement en nature – sous forme de dons – par des investisseurs locaux. En 2008, trois banques partenaires ont ainsi reçu des prêts : l'Agroinvestbank (6 millions d'euros), l'Eskhata Bank (1,2 million d'euros) et la Tojiksodirot Bank (4,6 millions d'euros).

La Banque investit également dans des banques qui se spécialisent dans le prêt aux micro-entreprises. C'est le cas, par exemple, de la Banque biélorusse pour les petites entreprises, premier organisme de microcrédit spécialisé du pays, que la BERD et sept autres actionnaires ont créée en 2007. En 2008, la Banque a accordé à cet organisme un premier prêt de 3,8 millions d'euros, qui l'aidera à financer des micro et petites entreprises, en particulier dans la région de Minsk, où il prévoit d'ouvrir ses deux premières succursales au début de 2009.



La BERD prête par l'entremise non seulement de banques, mais aussi d'organismes de microcrédit non bancaires, efficaces pour proposer des prêts de faible montant dans des régions isolées. Depuis 2005, elle collabore avec 29 organismes de ce type pour financer et appuyer, sur le plan technique, la réforme des institutions. En 2008, par exemple, elle a accordé à MI-BOSPO, l'un des principaux organismes de microcrédit non bancaires de Bosnie-Herzégovine, un prêt de 3 millions d'euros qui l'a aidé à servir un nombre plus important encore de clients et à appuyer le marché embryonnaire du financement d'entreprises dirigées par des femmes. Ce prêt s'est accompagné d'une coopération technique, qui avait pour but d'aider cet organisme à se transformer en société commerciale de microfinancement.

En décembre 2008, la BERD a organisé, avec le Groupe consultatif d'assistance aux pauvres (CGAP), Citibank et le Ministère britannique du développement international, une table ronde consacrée à l'impact de la crise financière sur la microfinance. Cette réunion a été, pour des acteurs et investisseurs-clés, l'occasion de partager leurs vues et d'entamer une intense coopération à l'appui des institutions de microfinancement.

La BERD accorde la plus haute importance à l'impact social de ses projets ; en 2008, elle a souscrit aux Principes de protection des clients. Cette initiative sectorielle incite les fournisseurs de microcrédit à veiller à ce que les clients à faibles revenus soient traités équitablement et protégés contre des produits financièrement risqués.



Lutte contre la pauvreté rurale au Tadjikistan

Au Tadjikistan, dont 70 % de la population vit en milieu rural et dépend de l'agriculture pour sa subsistance, le coton, appelé or blanc, domine la vie économique. Il est, pour le pays, une source essentielle de recettes d'exportation et de rentrées fiscales. Or, l'endettement a pratiquement paralysé ce secteur, et c'est ce problème que cherchent à régler les programmes d'assistance que les institutions financières internationales mettent actuellement en œuvre dans le pays. Du fait de l'incertitude des rendements et de la qualité d'une saison à l'autre, de la volatilité des cours et du degré variable de compétence des exploitants en matière de gestion, le prêt dans ce secteur est, pour les banques, une activité à haut risque.

Pour aider à améliorer la situation, la BERD a créé le Cadre de financement de l'agriculture tadjike, mécanisme doté de 25 millions d'euros qui sont mis à la disposition de petits exploitants par l'entremise de banques locales. En donnant aux exploitants l'accès aux financements, on leur permet de pratiquer la culture de leur choix, ce qui diversifie la production et accroît le rendement. Les fonds sont utilisés pour acheter des intrants agricoles (semences et engrais). Nombre d'exploitants n'ont encore jamais bénéficié d'un prêt et

nombre d'entre eux sont des femmes qui cultivent des parcelles et gèrent de petites exploitations tandis que les hommes ont quitté le Tadjikistan pour chercher un emploi dans d'autres pays. Ce mécanisme se spécialise dans le financement de l'activité saisonnière, ce qui ne se fait actuellement pas au Tadjikistan. Les pays donateurs de la BERD financent la formation de conseillers financiers et agricoles. Les bénéficiaires seront formés à l'utilisation de pratiques agricoles respectueuses de l'environnement.

Initiative novatrice, le Cadre aide, par ses financements, à réduire la pauvreté rurale et, à long terme, à modifier les structures économiques qui favorisent le travail des enfants. Selon un rapport de l'Organisation internationale pour les migrations (OIM), le coton tadjik est, à hauteur de 40 %, récolté par des enfants, ce qui contribue à entretenir le cycle de la pauvreté.

La BERD appuie depuis longtemps les micro et petites entreprises tadjikes ; elle y a investi, en projets de microcrédit, plus de 87 millions d'euros. Le Cadre s'appuie sur l'expérience réussie du Cadre de financement des micro et petites entreprises tadjikes, par l'entremise duquel la BERD propose des lignes de crédit depuis 2003.

L'offre de lignes de crédit à des banques locales est, pour la BERD, la principale façon d'appuyer les petites entreprises.

Aider les petites entreprises roumaines à survivre

Les petites entreprises roumaines sont en difficulté, prises entre des consommateurs à court d'argent et des banques plus prudentes. En 2008, le nombre d'emprunts réalisés par les petites et moyennes entreprises roumaines a chuté suite à l'abandon, par les principales banques commerciales, de tout financement à long terme. La crise financière mondiale a contraint nombre de ces entreprises à geler leurs plans de développement, voire à supprimer des emplois. Une banque roumaine, cependant, a continué de faire ce qu'elle fait le mieux : prêter aux petites entreprises.

Créée en 1993 par 40 entrepreneurs locaux, la Banca Transilvania est aujourd'hui la première banque locale privée de Roumanie. Elle a été la première banque roumaine cotée à la bourse de Bucarest et compte plus de 1,3 millions de clients. Point important : elle est connue comme étant la banque des petites entreprises, car elle en compte 125 000 – agriculteurs, distributeurs alimentaires, etc. – parmi ses clients.

La BERD détient 15 % de la Banca Transilvania, dont elle est le principal actionnaire. Depuis 2002, elle appuie les activités de cette dernière, lui ayant accordé, en participations et en prêts, plus de 90 millions d'euros pour financer, à l'appui des PME, des lignes de crédit, des prêts hypothécaires, des prêts syndiqués, un mécanisme d'amélioration de l'efficacité énergétique et, récemment, un mécanisme de financement rural.

À la fin de 2008, la BERD a prêté à la Banca Transilvania, pour lui permettre de continuer à appuyer de petites entreprises, 100 millions d'euros dont bénéficieront plus de 7 500 PME clientes de la Banque.

Ce nouveau financement accordé par la BERD au solide partenaire roumain qu'est la Banca Transilvania permettra de continuer de prêter aux PME alors que le crédit à ces entreprises se contracte.

Initiatives de financement des PME

Le programme de prêt aux PME a pour but de servir les petites entreprises qui ont besoin de financements légèrement supérieurs et comprend divers produits financiers : lignes de crédit à des banques locales pour rétrocession à de petites entreprises, garanties commerciales (voir page 34), prises de participations dans des banques et des fonds d'actions (voir page 35) et prêts à des sociétés de crédit-bail. La BERD finance aussi directement les petites entreprises par l'entremise de son Mécanisme d'investissement direct.

À la fin de 2008, la Banque avait accordé plus de 2,5 milliards d'euros à de petites entreprises ; actuellement, elle met en œuvre des projets dans 24 pays. Son portefeuille consacré aux PME fait intervenir plus de 140 intermédiaires financiers.

L'offre de lignes de crédit à des banques locales est, pour la BERD, la principale façon d'appuyer les petites entreprises. En 2008, elle a signé, avec des banques locales, 28 nouveaux projets d'un montant total de 257 millions d'euros. Elle a également signé huit projets de crédit-bail à des PME, d'un montant total supérieur à 62 millions d'euros. Parmi les projets d'appui aux PME mis en œuvre avec des intermédiaires financiers en 2008, on citera un prêt de 29 millions d'euros accordé à la Caspian Bank au Kazakhstan et un prêt de 1 million d'euros accordé à la Zoos Bank en Mongolie.





Appui de donateurs au financement des PME

L'appui de donateurs est essentiel au développement du financement des PME, et l'une des principales sources de financement de l'Initiative que la Banque met en œuvre en faveur de ces entreprises est le Mécanisme UE/BERD de financement des PME. Ce mécanisme est le principal instrument que la Banque utilise pour financer les petites entreprises des nouveaux États membres de l'Union européenne et des pays candidats à l'adhésion.

Ce programme se concentre actuellement sur la Bulgarie, la Croatie et la Roumanie. Les financements ainsi proposés par la BERD s'élèvent à 1,35 milliard d'euros, dont au moins 80 millions consacrés aux exploitants agricoles et aux petites entreprises de zones rurales où les financements sont très rares.

L'Union européenne a accordé 197 millions d'euros, qui sont utilisés pour mettre en œuvre des programmes de réforme en profondeur destinés aux intermédiaires financiers participants, y compris par la formation des personnels locaux et par l'amélioration des procédures, produits et techniques, afin d'accroître l'efficacité

et la qualité des services offerts aux PME. Elle propose également des incitations financières aux intermédiaires participants pour les pousser à financer les PME.

À la fin de 2008, la BERD avait accordé 124 lignes de crédit d'un montant total de 1,2 milliard d'euros à 43 banques et 39 sociétés de crédit-bail opérant dans les onze pays que couvre le programme. Au total, plus de 100 000 opérations d'une valeur de plus de 2 milliards d'euros ont été menées auprès de petites entreprises de la région. Le montant moyen accordé par les banques est de 23 000 euros et celui accordé par les sociétés de crédit-bail de 21 000 euros. Le faible montant des opérations montre que l'on réussit bien à servir les plus petites entreprises. Nombre des banques et sociétés de crédit-bail que le programme appuie accordent au financement des petites entreprises une place importante dans leur stratégie commerciale et continueront de le faire avec leurs propres moyens une fois que le Mécanisme cessera de les appuyer.

Il importe à la BERD de connaître l'impact qu'ont ses projets sur les populations et sur l'environnement. En 2008, la Banque a créé, avec deux banques roumaines, une première ligne de crédit de 40 millions

d'euros qui vise à satisfaire les besoins de financement des PME industrielles dans les domaines de la protection de l'environnement, de la salubrité et de la qualité des produits, et de la santé et de la sécurité au travail. Ce programme est appuyé, à hauteur de 10,2 millions d'euros, par des dons de l'Union européenne et du Gouvernement roumain qui financeront des incitations et des projets d'assistance technique pour améliorer l'environnement, la santé et la sécurité dans les PME.

Dans le cadre de mécanismes de financement mis en œuvre en Arménie, en Moldova et en République kirghize, le Fonds en faveur des pays aux premiers stades de la transition et le Fonds spécial des actionnaires ont accordé, en 2008, 2 millions d'euros. Ce montant servira à recruter des consultants pour former le personnel de banques locales et accroître l'efficacité et la qualité des services proposés aux PME. Le Bélarus et l'Ukraine ont également bénéficié d'un don de 1 million d'euros (de l'Union européenne et de donateurs bilatéraux), qui servira à recruter des consultants pour aider six banques à mettre en place ou à renforcer leurs activités de prêt aux PME.

5



Énergie

L'énergie est au centre de l'action que mène la BERD. La Banque est au premier plan pour ce qui est d'aider, de l'Europe centrale à l'Asie centrale, les pays à s'assurer un approvisionnement énergétique durable ; elle finance l'efficacité énergétique qui réduira la demande, les importations et la pollution tout en atténuant les effets du changement climatique.

De tous les secteurs, celui de l'électricité est celui dans lequel il est le plus possible d'améliorer l'efficacité énergétique et de réduire les émissions.

Électricité

L'action que mène la BERD dans le secteur de l'électricité se concentre sur des techniques de production propres et ultramodernes, sur une infrastructure de transport et de distribution efficace et fiable, et sur les sources d'énergie renouvelables.

Malgré les difficultés économiques, la BERD a investi, en 2008, la solide somme de 607 millions d'euros dans le secteur de l'électricité, ce qui représente une augmentation de 47 % par rapport à 2007. Ces fonds appuieront, dans de nombreux pays, la mise en œuvre de projets axés sur la durabilité et sur l'efficacité énergétique.

L'énergie durable est au cœur de la mission de la BERD ; celle-ci promeut, dans le cadre de l'Initiative pour l'énergie durable, une utilisation efficace et rationnelle de l'énergie, ce qui peut aider les pays à assurer leur approvisionnement, à réduire les déséquilibres régionaux et à améliorer la compétitivité de ce secteur.



L'Initiative pour l'énergie durable, page 47

De tous les secteurs, celui de l'électricité est celui dans lequel il est le plus possible d'améliorer l'efficacité énergétique et de réduire les émissions. Au Kazakhstan, par exemple, 128 millions d'euros ont aidé la compagnie nationale d'électricité, KEGOC, à moderniser les sous-stations et le réseau à haute tension pour assurer la fiabilité, la sûreté et l'accessibilité de tous du système national de transport. Ce projet appuie le Plan d'action pour l'énergie durable que le Gouvernement kazakh a élaboré et signé avec la Banque en 2008 (voir l'étude de cas, page 45). En Ukraine, enfin, un investissement de 150 millions d'euros aidera la compagnie nationale d'électricité, Ukrenergo, à construire deux nouvelles lignes de transport d'énergie, ce qui réduira les pertes et les émissions.

Pour fonctionner, une économie de marché a besoin d'un secteur privé actif, ce que la BERD encourage. En participant, par exemple, en pleine tempête financière de 2008 et à hauteur de 48 millions d'euros, au premier appel public à l'épargne lancé par ENEA, en Pologne, la Banque a aidé à renforcer la confiance des investisseurs et à assurer le succès de l'opération malgré la situation économique difficile. Ces capitaux aideront à moderniser le réseau de distribution et à financer de nouvelles capacités de production propres (voir l'étude de cas, page 46).

Parmi les autres placements réalisés dans le secteur de l'électricité, on citera un investissement de 175 millions d'euros dans la compagnie d'électricité russe OGC-5 et dans la compagnie italienne Enel, ainsi qu'une participation de 0,9 million d'euros à la création d'un parc éolien en Estonie.

Les sources d'énergie renouvelables, comme l'énergie éolienne et l'hydroélectricité, figurent en bonne place au programme de la BERD. La Banque ne fait pas qu'appuyer des projets particuliers ; elle cherche également à participer à la réforme globale du secteur de l'électricité. C'est dans ce cadre qu'en 2008, elle a mis en œuvre plusieurs projets de coopération technique consacrés aux sources d'énergie renouvelables, qui vont de l'élaboration d'une réglementation des sources d'énergie renouvelables en Mongolie à l'amélioration de l'efficacité énergétique au Kazakhstan, en Russie et en Ukraine. Outre ces projets, la Banque parle également de politique énergétique avec les gouvernements, en particulier avec ceux du Kazakhstan, de la Russie et de l'Ouest des Balkans.

En 2009, la BERD continuera de jouer un rôle essentiel dans le secteur de l'électricité. Face à la crise financière, les promoteurs de projets et les gouvernements se tournent vers la Banque pour obtenir les financements manquants. Plus que jamais, l'appui de la Banque permettra de poursuivre les projets mis en œuvre dans le secteur de l'électricité, ce qui favorisera les réformes et une croissance économique durable.



Réduire les émissions de carbone

En 2008, la BERD a aidé à éviter l'émission de plus de 8 millions de tonnes de dioxyde de carbone. Cela représente le double du volume annuel émis par un pays de la taille de l'Albanie et équivaut aux émissions de carbone d'une centrale électrique de 3 000 MW fonctionnant au gaz et satisfaisant les besoins en électricité domestique de la moitié de la population ukrainienne.

Énergie durable

L'un des principaux défis, dans les pays d'opérations de la BERD, est de combattre l'inefficacité énergétique qui mine la compétitivité des entreprises et de l'économie, compromet la sécurité énergétique et contribue de manière disproportionnée aux émissions de carbone. En 2006, la Banque a lancé l'Initiative pour l'énergie durable (voir l'encadré de la page 47), partenariat qu'elle a mis en place avec des donateurs pour accroître l'investissement dans l'énergie durable et les sources d'énergie renouvelables, et faire en sorte que l'énergie durable figure au premier plan de tous ses projets. L'Initiative vient d'achever sa première phase triennale d'opérations.

Pour inciter à réduire les émissions de carbone, la Banque recourt au Fonds multilatéral pour l'échange de crédits carbone, initiative qu'elle a lancée en 2006 avec la Banque européenne d'investissement (BEI). Grâce à ce fonds, des entreprises publiques et privées ainsi que les pays actionnaires de la BERD et de la BEI peuvent, pour atteindre les objectifs obligatoires ou volontaires de réduction des émissions des gaz à effet de serre fixés en vertu du Protocole de Kyoto, acheter des crédits carbone provenant de projets de réduction des émissions que ces banques financent.



Amélioration de l'efficacité énergétique au Kazakhstan

Le repli de l'économie mondiale a lourdement pesé sur le Kazakhstan, ce qui n'entame pas la détermination du gouvernement à continuer de réduire la forte consommation d'énergie de l'économie nationale. Le Plan d'action pour l'énergie durable conclu avec la BERD est le principal cadre de ces investissements. Signé en juin 2008, le Plan encourage une consommation efficace et durable de l'énergie dans le pays.

La compagnie publique kazakhe d'électricité KEGOC est la première entreprise à bénéficier d'un investissement de la BERD dans le cadre de ce plan. Un prêt non garanti syndiqué de 255 millions d'euros signé en 2008 finance la deuxième phase de la modernisation de sous-stations et d'équipements à haute tension pour assurer l'efficacité, la fiabilité et la sûreté du système de transport kazakh. La moitié (127,5 millions d'euros) du prêt signé en 2008 a été syndiquée à des institutions financières opérant au Kazakhstan : Bayerische Landesbank, Dexia Credit Local, Unicredit Group, RZB, Banca Infrastrutture Innovazione e Sviluppo, Cordiant Capital, Calyon et Kommunalkredit International Bank.

Au Kazakhstan, la capacité de production d'électricité est principalement située dans le nord, le sud devant importer l'énergie. KEGOC tente actuellement de remédier à ce déséquilibre en construisant une nouvelle ligne de transport nord-sud, que la BERD cofinance dans le cadre de prêts signés en 2004 et 2005. La construction de la ligne sera achevée en 2009.

Cet investissement intervient alors que le crédit aux entreprises s'est tari du fait de la crise financière mondiale. Malgré cette crise, cependant, l'investissement dans la réduction des pertes d'énergie et dans l'efficacité énergétique des pays demeure l'une des premières priorités de la BERD. Dans le cadre du Plan d'action, la Banque aide également le Gouvernement kazakh à élaborer des lois qui renforceront la réglementation du secteur de l'énergie et le contraindront à appliquer les meilleures pratiques internationales.

En 2008, les premières opérations d'achat de crédits carbone menées dans le cadre du Fonds ont été signées avec l'Arménie et l'Ukraine.

Réforme du secteur énergétique en Pologne

La Pologne est, par sa taille, son emplacement et les solides résultats économiques qu'elle a obtenus au cours de la décennie écoulée, un marché essentiel d'Europe centrale et orientale. Bien que le secteur de l'énergie représente environ 5 % du PIB, l'infrastructure énergétique polonaise est vieillissante et a un besoin urgent d'investissement pour se moderniser et atteindre son plein potentiel. Après plusieurs tentatives infructueuses, le Gouvernement a entrepris, en 2008, de collaborer avec la BERD, investisseur qui connaît bien le pays, pour privatiser la compagnie publique d'électricité ENEA.

ENEA est le premier fournisseur d'électricité dans l'ouest et dans le nord de la Pologne, et le deuxième dans l'ensemble du pays, desservant 2,3 millions de clients, soit 14 % du marché. La société, qui est l'un des quatre groupes publics créés en 2003 lors de l'intégration du secteur, produit, distribue et fournit de l'électricité.

En novembre 2008, la BERD a acheté, lors du premier appel public à l'épargne lancé par ENEA, 2,5 % des actions du groupe. Cette opération marque un jalon dans la privatisation du secteur énergétique polonais, et les fonds financeront des améliorations attendues depuis longtemps de la capacité et de l'efficacité.

La cotation d'ENEA à la bourse de Varsovie a été le premier appel public à l'épargne jamais lancé par une compagnie publique d'électricité polonaise. Cette cotation est la première étape de la privatisation de l'entreprise, et la participation de la BERD est essentielle pour inspirer la confiance d'autres investisseurs et les inciter à aborder le marché de l'énergie polonais.

Les fonds levés par la vente d'actions serviront à moderniser le réseau de distribution d'ENEA pour réduire les pertes d'énergie. Ils serviront également à construire de nouvelles tranches à la centrale de Koziencice, dans le centre de la Pologne, et à investir dans les sources d'énergie renouvelables.

En 2008, les premières opérations d'achat de crédits carbone menées dans le cadre du Fonds, à savoir quatre accords d'achat de droits d'émission portant sur un volume total de 790 000 tonnes de CO₂, ont été signées avec l'Arménie et l'Ukraine. Après un départ difficile, le Fonds se fixe pour objectif d'acquérir entre 7 et 11 millions de tonnes de CO₂.



www.ebrd.com/carbonfinance

En matière d'économie d'énergie, l'un des projets les plus importants menés en 2008 a été la participation de près de 61 millions d'euros que la BERD a prise dans Irkutsk Oil (voir l'étude de cas, page 49). Un autre projet a consisté à prêter à Astarta, l'un des principaux producteurs de sucre d'Ukraine, 14 millions d'euros qui l'aideront à améliorer son efficacité énergétique en modernisant ses cinq usines. La production de sucre requiert beaucoup d'énergie – plus, à quelques exceptions près, que toute autre production alimentaire.

On estime que l'on pourrait économiser jusqu'à 30 % d'énergie et Astarta a acheté, en vertu du Protocole de Kyoto, des crédits carbone dans le cadre du Fonds. C'est là l'une des premières opérations de ce type conclues dans l'agro-industrie ukrainienne. Elle servira de modèle aux autres producteurs de sucre qui souhaitent tirer profit des crédits carbone.





La BERD promeut également l'énergie durable par des lignes de crédit aux banques locales. La Ligne de crédit pour l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables accordée à la Bulgarie, par exemple, produit, après trois années de fonctionnement, d'excellents résultats. Les banques participantes ont signé des prêts d'un montant de 81,5 millions d'euros pour financer 117 projets, ce qui devrait permettre d'économiser 841 089 mégawatts-heures par an (soit l'électricité consommée par 10 % de la population bulgare). En outre, la mise en œuvre du Mécanisme de financement de l'énergie durable en République slovaque (SLOVSEFF) a permis d'améliorer, pour la première fois, l'efficacité énergétique de logements collectifs.

La BERD adopte également, en matière d'énergie durable, une démarche plus globale. En discutant avec les gouvernements, elle peut aider à créer un environnement qui permette aux investissements de l'Initiative pour l'énergie durable de prospérer, et mieux aligner ses intérêts sur ceux du pays. En 2008, la Banque et le Gouvernement kazakh ont signé un Plan d'action pour l'énergie durable, et un plan de ce type est en phase finale d'élaboration avec la Bulgarie.

Ressources naturelles

Les ressources naturelles que sont le pétrole, le gaz, le charbon et les métaux précieux et non précieux forment l'un des secteurs les plus importants de l'économie de nombreux pays en transition. Toutes les activités que la BERD mène dans ce secteur tendent à améliorer l'environnement, la santé, la sécurité et l'efficacité énergétique.

En 2008, l'un des projets les plus importants consacrés à l'environnement a été une prise de participation de 54,5 millions d'euros dans Irkutsk Oil Company, qui possède plusieurs licences de prospection et d'exploitation dans le nord de la région d'Irkoutsk (Russie). Ces fonds permettront à Irkutsk Oil Company de réduire les émissions de gaz à effet de serre provenant de ses champs pétrolifères de Sibérie orientale en réinjectant ce gaz au lieu de le torcher.

L'Initiative pour l'énergie durable

En 2008, dans le cadre de l'Initiative pour l'énergie durable, la BERD a signé 64 projets dans 20 pays et a engagé 982,3 millions d'euros, ce qui représente une augmentation de 5 % par rapport à 2007 et près de 20 % de l'investissement total réalisé par la Banque en 2008. L'Initiative a facilité, en outre, la réduction de 9 millions de tonnes d'émissions de CO₂ et de 3,5 millions de tonnes d'équivalent pétrole (TEP) en économies d'énergie, ce qui est supérieur aux besoins annuels en énergie d'un pays tel que la Géorgie.

À la fin de 2008, le montant total des investissements réalisés dans le cadre de l'Initiative s'élevait à 2,7 milliards d'euros (ce qui est de 77 % supérieur à l'objectif initial fixé, qui était de 1,5 milliard) et la valeur totale des projets à 14 milliards d'euros (pour un objectif de 5 milliards). En 2009, la Banque s'appuiera sur les succès obtenus au cours des trois premières années pour lancer une deuxième phase, qui consistera en un programme d'investissement encore plus ambitieux.



Sustainability Report 2008



www.ebrd.com/pubs

L'amélioration de l'impact sur l'environnement est l'une des conditions que la BERD pose pour financer l'exploitation de champs pétrolifères et gaziers.



L'amélioration de l'impact sur l'environnement est l'une des conditions que la BERD pose pour financer l'exploitation de champs pétrolifères et gaziers. Lorsqu'elle a prêté, par exemple, 5,7 millions d'euros à Pechora Energy pour l'aider à évaluer les ressources souterraines de la République des Komis, au nord-ouest de la Russie, cette entreprise a dû accepter d'appliquer un plan d'action pour l'environnement, dont le principal volet était la réduction du torchage du gaz sur ses champs pétrolifères. Pechora Energy est un petit opérateur indépendant attaché à la protection de l'environnement et à la transparence, qui s'inscrit dans l'action que la Banque mène pour appuyer les entreprises privées qui opèrent dans un secteur dominé par l'État.

La BERD a réalisé une double première, en 2008, lorsqu'elle a accordé un prêt convertible de 6 millions d'euros à l'entreprise de prospection minière Tirez Resources. C'est là non seulement l'un des premiers investissements que la Banque réalise dans le secteur des ressources naturelles en Albanie, mais aussi le premier qu'elle réalise dans le

secteur minier, qui est nouveau dans ce pays. Ce financement aidera Tirez à poursuivre l'étude de la région de la Mirdita, dans le nord de l'Albanie, relevant le niveau opérationnel et technologique du secteur de l'extraction dans ce pays qui n'a connu, au cours de la décennie écoulée, que peu d'investissements de qualité. La Banque aidera également l'entreprise à appliquer des normes rigoureuses de pratique commerciale et de protection de l'environnement.

Étant donné que le nombre d'entreprises nationales et internationales prospectant les pays en transition ne cesse de croître, il faut développer les services d'appui. En 2008, par conséquent, la BERD s'est mise à proposer de tels services sur les champs pétrolifères, signant deux importants projets avec d'éminents acteurs du marché russe. Le groupe Integra s'est vu prêter 54 millions d'euros qui lui permettront d'améliorer son bilan et son efficacité énergétique et d'acheter du matériel d'exploration sismique et de forage. North Expedition a bénéficié d'un investissement de 37,5 millions d'euros qui lui permettra de mettre en service 30 nouveaux forages.

Toujours en 2008, la BERD a appuyé la création, à Bautino (Kazakhstan), de la base logistique marine d'Atash, première base d'approvisionnement privée du pays. Un prêt de 7,9 millions d'euros, qui complétera une prise de participation antérieure, financera la construction, l'équipement et l'exploitation d'une installation d'entretien de navires. L'infrastructure actuelle de la côte septentrionale de la mer Caspienne ne peut plus répondre aux besoins du nombre croissant de sociétés pétrolières qui opèrent au large, et la nécessité de bases marines se fait de plus en plus urgente.

L'aggravation de la situation économique et la forte chute du cours des produits de base en 2008 vont poser, dans les pays d'opérations de la BERD, d'importants problèmes aux entreprises qui exploitent les ressources naturelles. En 2009, la Banque continuera d'appuyer ces entreprises, en particulier lorsqu'elles adoptent de bonnes pratiques en matière d'environnement, de santé, de sûreté, d'efficacité énergétique et de sécurité des approvisionnements.

Réduction des émissions de gaz à effet de serre en Russie

Le torchage du gaz est non seulement ruineux, mais aussi néfaste pour l'environnement. En 2008, la BERD a pris, dans Irkutsk Oil Company, une participation de près de 60 millions d'euros qui permettra, notamment, à cette entreprise pétrolière russe de réduire les émissions de gaz à effet de serre provenant de ses champs de Sibérie orientale en réinjectant le gaz au lieu de le torcher. D'après certaines estimations, le torchage du gaz consomme jusqu'à 5 % de la production totale de gaz russe.

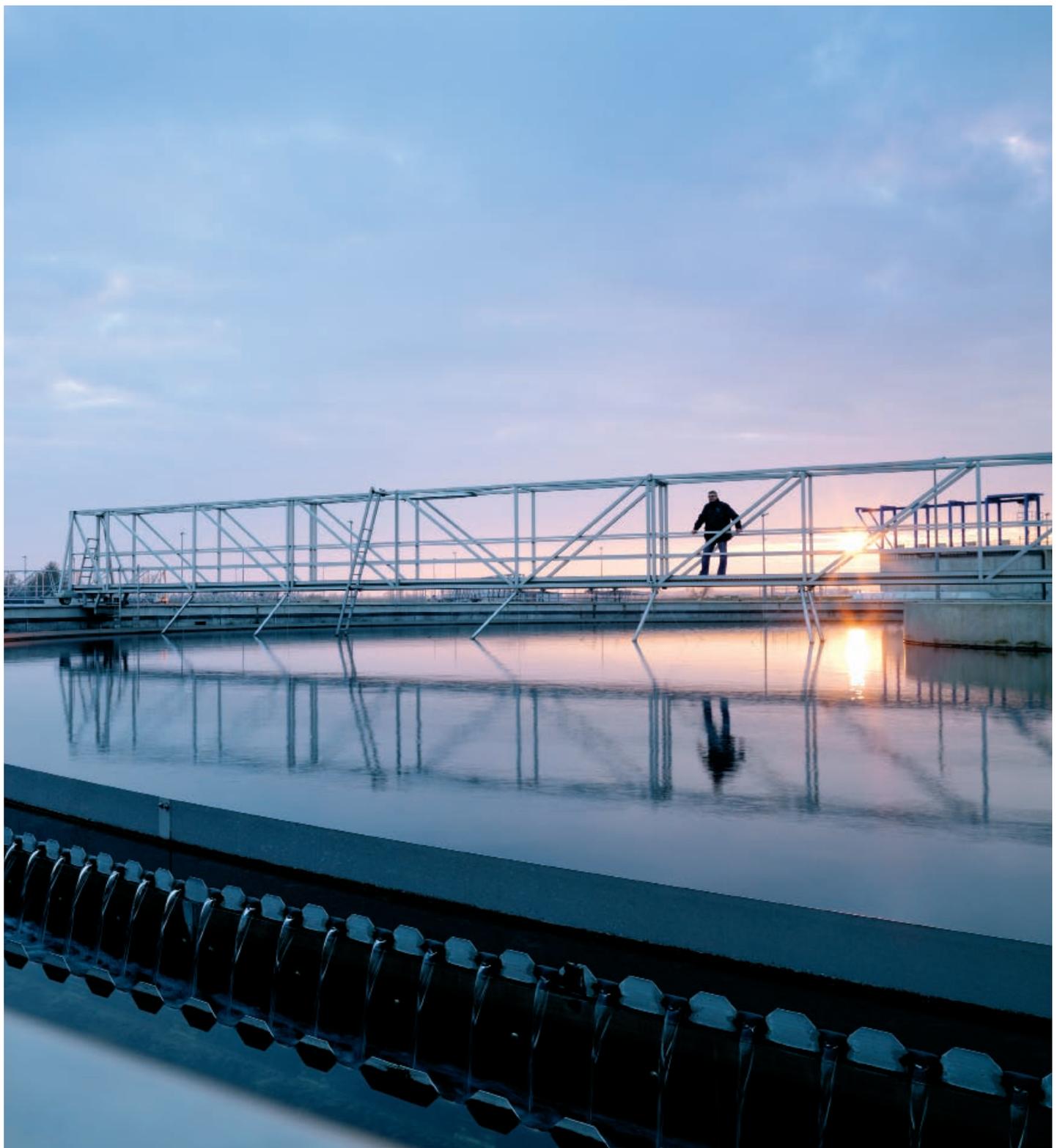
Irkutsk Oil résoudra le problème en construisant une installation de réinjection sur son principal site de production de Yarkta, en Sibérie orientale. Cela permettra d'utiliser 90 % du gaz produit pendant toute la durée d'exploitation du champ pour améliorer la récupération du pétrole et du condensat. Les fonds apportés par la BERD renforceront également le bilan

d'Irkutsk Oil et accroîtront ses chances d'obtenir des financements à long terme pour ses programmes de développement et de prospection. Ils aideront également la Russie à respecter les engagements qu'elle a pris au titre du Protocole de Kyoto : le pays est convenu de ramener, entre 2008 et 2012, les émissions de six gaz à effet de serre à leur niveau de 1990. Cet appui de la BERD s'inscrit dans le cadre de l'Initiative pour l'énergie durable, qui aide ses pays d'opérations à réduire le gaspillage de l'énergie et la pollution qui s'ensuit.

Dans le cadre de l'Initiative, la BERD a investi, dans 24 pays, 2,7 milliards d'euros répartis sur 166 projets. Ces investissements améliorent l'efficacité énergétique des secteurs de la production industrielle d'électricité et de l'infrastructure municipale, développent l'offre d'énergie renouvelable et favorisent le développement du marché du carbone dans les pays d'opérations de la Banque.



6



Infrastructure

La BERD s'attache à financer une infrastructure qui favorise l'économie et améliore la qualité de vie. Qu'il s'agisse d'améliorer l'approvisionnement en eau, la gestion des déchets, les systèmes de chauffage ou les transports en commun, elle œuvre avec des partenaires de toute la région pour rendre l'infrastructure efficace, fiable et sûre.

L'efficacité énergétique est demeurée l'un des volets essentiels de nombreux projets d'infrastructure municipale et environnementale.

Infrastructure municipale et environnementale

L'approvisionnement en eau, la gestion des déchets, le chauffage urbain et les transports en commun sont autant d'éléments de l'infrastructure municipale et environnementale qui ont bénéficié d'un appui de la BERD en 2008. La Banque a accordé 279 millions d'euros et mobilisé 120 millions supplémentaires grâce au cofinancement de banques commerciales et d'autres institutions financières internationales, pratique indispensable au développement de ce secteur dans un contexte de raréfaction des prêts commerciaux.

Encourager le secteur privé

La BERD a continué d'appuyer la décentralisation, la commercialisation des services et l'amélioration de l'environnement, veillant à ce que la plupart des financements soient accordés sans exigence de garanties souveraines. À plus de 94 % (262 millions d'euros), ces financements ont visé le secteur privé ou, sur une base non souveraine, le secteur public.

Plus précisément, la Banque a signé, avec d'importantes sociétés privées de distribution d'eau et de chauffage urbain, cinq prêts, dont quatre avec des opérateurs régionaux russes. Cette participation a aidé de façon déterminante à aligner les contrats et les baux existants sur la pratique internationale en introduisant des objectifs de service. Pour la plupart, les marchés n'ont pas fait l'objet d'appels d'offres.

Réformer le secteur public

Malgré l'accent qu'elle place sur le secteur privé, la BERD a continué, en 2008, d'appuyer des entreprises publiques soucieuses de se réformer. L'un de ces projets a été le Fonds bulgare pour les autorités et gouvernements locaux, auquel la Banque a accordé un prêt syndiqué de 35 millions d'euros. Mis en place par le Gouvernement bulgare, ce fonds est un mécanisme de financement innovant qui définit, élabore et finance des projets municipaux (eau et assainissement, gestion des déchets et remise en état de routes locales) qui pourront, au bout du compte, bénéficier de dons de l'Union européenne. Il visera des municipalités

de taille moyenne qui, bien qu'ayant une capacité financière, ne peuvent obtenir de financements à long terme d'autres sources.

Pour les pays aux premiers stades de la transition, la BERD a mobilisé des fonds de donateurs de façon à conférer aux projets d'investissement une structure raisonnable. En 2008, elle a signé, en Géorgie et au Tadjikistan, cinq prêts municipaux axés sur l'eau, les déchets solides et les transports urbains.

Énergie

L'efficacité énergétique est demeurée l'un des volets essentiels de nombreux projets d'infrastructure municipale et environnementale. En 2008, quelque 60 % de ces financements ont contribué à réduire les émissions de gaz à effet de serre. On notera, en particulier, deux investissements réalisés en Ukraine (Tcherkassy et Odessa) dans des sociétés de chauffage urbain, dont ils ont visé à améliorer l'efficacité énergétique et le fonctionnement (voir l'étude de cas, page 53).



Réforme élargie du secteur de l'infrastructure municipale et environnementale

Outre l'appui à certains projets, la BERD aide également les autorités compétentes à améliorer la réglementation du secteur et la tarification. En 2008, par exemple, elle a pris part à un groupe de travail organisé par le Ministère russe de l'économie chargé de réformer le secteur de la distribution d'eau et a contribué à l'élaboration d'une nouvelle loi sur le chauffage (en particulier le chauffage urbain) qui est en préparation. D'autre part, elle a aidé des autorités locales bulgares à revoir la tarification de l'eau et a participé, en Roumanie, à un groupe de travail chargé de faciliter le regroupement régional de sociétés de distribution d'eau.

En 2009, la BERD intensifiera sa collaboration avec les opérateurs privés et s'efforcera de mettre sur pied, compte tenu de la raréfaction des financements, des investissements innovants. Elle s'attachera à moderniser les systèmes de chauffage et de transport urbains, et à investir dans la distribution d'eau, dans le traitement des eaux usées et dans la gestion des déchets solides pour protéger l'environnement. Fait important : vu le peu d'empressement du marché financier commercial, on prévoit un développement du cofinancement et de la collaboration avec d'autres institutions financières internationales, l'Union européenne et d'autres donateurs.

Transports

La BERD appuie, dans ses pays d'opérations, la mise en place de systèmes de transport efficaces, fiables et sûrs dans six domaines : aviation, portuaire, ferroviaire, routier, navigation et logistique. Un système de transport efficace est essentiel au développement d'une économie et au fonctionnement des marchés régionaux.

En 2008, la Banque a investi dans l'infrastructure de transport quelque 660 millions d'euros, auxquels se sont ajoutés 350 millions provenant de cofinancements mis sur pied avec d'autres institutions financières internationales et banques commerciales. Ces investissements ont bénéficié à l'ensemble de la région, mais la Russie a continué d'en recevoir une part non



Économiser la chaleur et l'énergie en Ukraine

Métropole, port et destination touristique d'Ukraine, Odessa a entrepris de moderniser son système de chauffage urbain. Ce système, inefficace, subit des pertes de distribution excessives du fait du manque d'entretien des dernières années.

Le réseau, pour plus de 40 %, a 40 ans d'âge. Il est, de surcroît, dépourvu de compteurs. On ne peut donc qu'estimer les volumes vendus, l'efficacité des chaudières et les pertes de distribution. Cela est typique de la situation qui prévalait non seulement dans l'ex-Union soviétique, mais aussi dans les pays d'Europe centrale avant les importants investissements réalisés au début des années 1990. Les réseaux ukrainiens de chauffage urbain sont également une importante source de gaz à effet de serre, représentant 20 % du dioxyde de carbone et 81 % du méthane émis par l'utilisation de combustibles fossiles dans le pays.

À la demande de la Société de chauffage urbain d'Odessa, la BERD a accordé à celle-ci un prêt de 21,9 millions d'euros qui doit l'aider à améliorer ses services et son efficacité énergétique et à réduire,

par un ensemble de mesures, sa consommation de gaz naturel. L'entreprise a également installé des compteurs pour mesurer la consommation réelle des usagers et se faire rémunérer sur cette base. Ce système incitera les usagers – particuliers et commerciaux – à investir dans des techniques d'économie d'énergie. Des donateurs financeront certains volets du projet afin d'en alléger le coût pour l'entreprise et pour ses usagers. Les gouvernements britannique, français et suédois ont engagé 0,8 million d'euros pour financer, notamment, l'étude de faisabilité et l'appui à la mise en œuvre du projet.

La modernisation du chauffage urbain d'Odessa est la deuxième contribution de la BERD à l'amélioration de l'efficacité de ce secteur en Ukraine. La ville de Tcherkassy, dans le centre du pays, a également reçu, en janvier 2008, 11,2 millions d'euros pour moderniser son réseau. Il devient urgent d'améliorer les réseaux vieillissants d'Ukraine alors que le prix du gaz augmente constamment et atteint celui observé dans les pays d'Europe occidentale et centrale

La BERD collabore souvent avec d'autres institutions financières internationales pour financer des projets.



Promouvoir la participation du secteur privé en Russie

Il est aisé de voir en quoi le secteur ferroviaire russe est essentiel à l'économie du pays. Le réseau couvre huit fuseaux horaires, s'étend sur 86 700 kilomètres et comprend plus de 127 000 kilomètres de voies. Deuxième réseau au monde après celui des États-Unis, les chemins de fer russes assurent, dans le pays, 93 % du transport de marchandises.

Pour financer leur amélioration, le Gouvernement russe a décidé, à la fin des années 1990, d'ouvrir ce secteur à la concurrence. Depuis, les opérateurs et propriétaires de matériel roulant privés ont attiré une part importante du marché en offrant de meilleurs services. Plus de 34 % des wagons sont aujourd'hui détenus par des sociétés privées, contre moins de 20 % en 2003.

Cependant, même le secteur privé a besoin de financements, en particulier lorsque l'économie ralentit. En 2008, Globaltrans Investment, l'un des principaux opérateurs de fret privés de Russie, a reçu de la BERD 31,9 millions d'euros pour acheter du nouveau matériel roulant, y compris des wagons à toit ouvert et des wagons à trémie pour le ciment. La BERD a également pris, dans cette société, une participation de 3,2 % lorsque celle-ci a lancé, à la bourse de Londres, son premier appel public à l'épargne. C'était la première fois qu'un opérateur de fret russe réalisait ce type d'opération.

La BERD, qui investit en Russie depuis longtemps, a aidé à développer le réseau ferroviaire de ce pays en investissant quelque 413 millions d'euros dans sept projets depuis 2004. Le dernier projet en date souligne l'appui que la BERD apporte à la participation croissante du secteur privé au développement de l'infrastructure de transport russe.

négligeable. Les pays de l'Ouest des Balkans ainsi que certains des pays les plus pauvres, comme la Moldova, en ont également bénéficié, avec des investissements dans l'infrastructure routière, ferroviaire et aéroportuaire.

En Russie, la BERD a participé au premier appel public à l'épargne lancé par un opérateur ferroviaire, Globaltrans Investment, dans lequel elle a pris une participation de 3,2 %. Elle a également pris part à l'achat privé d'actions d'une société logistique (FESCO). Ce faisant, elle peut influencer la stratégie des entreprises et appuyer la mise en place de structures efficaces (voir l'étude de cas, page 54).

Toujours dans le secteur ferroviaire, la Banque a accordé, au Kazakhstan et en Russie, des financements à des sociétés de chemin de fer publiques et à leurs filiales afin qu'elles puissent renouveler leur flotte de transport de marchandises et moderniser leurs systèmes de communication. Des financements ont également été accordés à Inpromleasing, société russe indépendante de location de wagons, et aux chemins de fer monténégrins pour qu'ils puissent améliorer d'urgence certaines voies.

En ce qui concerne l'Ouest des Balkans, l'intégration tant économique que physique de cette région au reste de l'Europe sera facilitée par un prêt de 180 millions d'euros que la BERD a accordé en 2008. Ces fonds aideront à financer, en Bosnie-Herzégovine, la construction du Couloir transeuropéen Vc, artère de transport indispensable à la région (voir l'étude de cas, page 55).

La BERD collabore souvent avec d'autres institutions financières internationales pour financer des projets. En 2008, elle a financé, avec la BEI, la deuxième phase

d'un projet de remise en état de routes en Moldova et la modernisation de l'aéroport de Chisinau, facilitant la commercialisation de ses activités. Ces deux projets bénéficieront également, au titre de la Facilité d'investissement pour le voisinage, de dons de l'Union européenne.

Dans le cadre de l'action qu'elle mène pour améliorer la gouvernance des entreprises et encourager le secteur privé et l'initiative, la Banque a confirmé sa participation, en tant qu'investisseur initial, au premier fonds d'infrastructure régional qui sera créé dans les pays en transition. Le Fonds Macquarie Renaissance pour l'infrastructure est un fonds d'actions privé qui vise à mobiliser des capitaux institutionnels et privés pour financer l'indispensable développement de l'infrastructure en Russie et dans la Communauté des États indépendants, en particulier au Kazakhstan et en Ukraine. Il servira également de modèle pour d'autres investissements qui visent à promouvoir de bonnes pratiques commerciales.

Les partenariats public/privé sont, pour la BERD, un autre moyen d'encourager la participation du secteur privé, comme avec la construction de l'autoroute M6-M60 en Hongrie. En 2008, d'autres projets de ce type ont été signés au Kazakhstan, en Russie et dans l'Ouest des Balkans. La Banque a également renforcé l'aptitude des États à financer d'importants projets de transport en proposant, chaque fois que possible, des financements sans exiger de garanties souveraines.

En raison de la crise financière, les entreprises ont du mal à obtenir des financements. En 2009, par conséquent, la BERD veillera tout particulièrement à ce que les projets d'infrastructure prioritaires ne soient ni retardés, ni annulés.

Création de liens régionaux en Bosnie-Herzégovine

Le Couloir transeuropéen Vc est l'épine dorsale du réseau routier de Bosnie-Herzégovine. Parcourant 335 kilomètres au centre du pays, il relie la Bosnie-Herzégovine à la Hongrie et à la Croatie.

L'infrastructure routière de Bosnie-Herzégovine a été gravement endommagée pendant la guerre de Bosnie (1992-1995), puis a continué de se délabrer, de nombreux cantonniers expérimentés fuyant le pays à cause du conflit. Depuis, la BERD a investi plus de 270 millions d'euros pour améliorer les routes de Bosnie-Herzégovine : 23 millions pour des réparations d'urgence effectuées après la guerre en 1996, 70 millions pour la construction d'un important réseau régional en 2004 et 75 millions pour l'entretien et la remise en état d'un réseau de routes principales en 2007. Cet appui à la Bosnie-Herzégovine s'est complété, en 2008, d'un prêt de 180 millions d'euros consenti par la BERD pour financer des tronçons essentiels du

Couloir Vc. Il s'agit là du quatrième projet de remise en état de routes que la BERD finance en Bosnie-Herzégovine et du principal projet d'infrastructure mis en œuvre dans le pays.

Le financement de la BERD s'inscrit dans un investissement de 480 millions d'euros réalisé dans les tronçons autoroutiers prioritaires du Couloir, cofinancé avec la BEI. Ces tronçons sont des sections de 15,2 km allant de Drivusa à Kakanj, de 18,9 km allant de Vlakovo à Tarcin, de 21,4 km allant de Pocitelj à la frontière méridionale de la Croatie et de 10,9 km allant d'Odzak à la frontière septentrionale avec la Croatie.

La construction débutera en 2009 et devrait s'achever à l'été 2013. Une fois achevé, le Couloir Vc reliera la Bosnie-Herzégovine aux réseaux routiers régionaux et stimulera les échanges et le développement, rendant le pays et la région plus attrayants pour les investisseurs.



7



Entreprises

La BERD encourage le développement des entreprises – agro-industrie, industrie manufacturière, immobilier et tourisme, télécommunications, informatique et médias – pour améliorer la qualité et le niveau de vie et attirer l'investissement. En 2008, cet appui a donné lieu à la réalisation d'opérations marquantes dans les secteurs de la presse et des logiciels.

La BERD est, dans la région, le principal investisseur dans l'agro-industrie.

Agro-industries

La BERD est, dans la région, le principal investisseur dans l'agro-industrie. Cet investissement englobe toutes les activités de la chaîne de production, de l'exploitation agricole à la vente de détail en passant par la transformation, la commercialisation et l'emballage des aliments.

En 2008, malgré la situation financière difficile, la BERD a signé, dans le secteur agro-industriel, 41 projets d'un montant total de 508 millions d'euros (contre 40 projets d'un montant total de 517 millions d'euros en 2007) et a mobilisé, ce qui représente un record, 400 millions d'euros supplémentaires sur le marché des syndications de prêts.

Une autre préoccupation, en 2008, a été l'envolée du prix des aliments. Du côté de l'offre, des sécheresses et d'autres catastrophes naturelles ont réduit la production tandis que les cultures de biocarburants ont ôté des terres à la production d'aliments. Pendant ce temps, la demande a augmenté du fait de la croissance démographique en Afrique, en Chine et en Inde et de l'accroissement des niveaux de vie, qui permet aux consommateurs d'acheter davantage de viande et de produits laitiers.

Promouvant le dialogue entre le secteur privé et les gouvernements de ses pays d'opérations, la BERD a tenu en 2008, à Kiev, Londres et Moscou, des séminaires avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) afin d'étudier le potentiel agricole non encore exploité et les possibilités d'investissement dans la région. Ces réunions, auxquelles ont participé des représentants des ministères de l'agriculture et de l'industrie, du secteur bancaire et de plusieurs grands clients agro-industriels de la Banque, ont visé à resserrer les liens entre l'agro-industrie et les exploitants et à orienter l'investissement privé vers l'infrastructure agricole.

Une étroite coordination s'est instaurée avec les institutions financières internationales, en particulier avec la FAO et dans le cadre du réseau agro-industriel régional Eastagri. La BERD a intensifié sa concertation avec les gouvernements, notamment en ce qui concerne les céréales en Ukraine, les produits laitiers en Russie, les reçus de stockage de céréales en Serbie et le régime foncier dans la région. Elle a, en outre, levé des fonds de coopération technique pour analyser divers sous-secteurs de l'agro-industrie et les problèmes qu'il leur reste à affronter dans le cadre de la transition.

Les projets agro-industriels signés en 2008 se sont répartis sur 18 pays, l'accent continuant de porter, avec 15 opérations d'un montant total de 50 millions d'euros, sur ceux qui se situent aux premiers stades de la transition. L'une de ces opérations, à savoir un prêt accordé à MCS Beverages en Mongolie, accroîtra la capacité de production de cette entreprise et l'aidera à proposer de nouveaux produits, y compris des jus, des eaux aromatisées et des thés glacés. Ce prêt syndiqué, premier du genre accordé à une entreprise privée mongole, devrait servir de modèle pour des projets similaires, démontrant l'intérêt de fonds commerciaux à long terme (voir l'étude de cas, page 59).

Une autre entreprise qui a bénéficié d'un financement de la BERD en 2008 a été Astarta, premier producteur de sucre d'Ukraine, qui a obtenu un prêt de 14 millions d'euros pour moderniser ses usines de production et sa culture de la betterave à sucre. Ce prêt devrait se traduire par d'importantes économies d'énergie (voir page 46).



Parmi les autres projets innovants menés dans le secteur agro-industriel en 2008, on citera le premier prêt en monnaie locale (hryvnia) consenti en Ukraine à Desnagrain, filiale d'une coopérative agricole française, pour mettre de nouvelles technologies à la disposition des céréaliers ukrainiens, ainsi que le premier projet de la Banque visant une entreprise monténégrine, à savoir Mesopromet (voir l'étude de cas, page 69). Le prêt en monnaie locale aide les entreprises à éviter le risque de change et peut améliorer leur cote de crédit.

En 2009, la BERD continuera de collaborer étroitement avec ses clients existants et nouveaux pour faire face aux conséquences de la crise financière, et agir avec les gouvernements et les autorités pour résoudre les principaux problèmes. Tout en accordant une attention particulière aux pays qui se situent aux premiers stades de la transition, ainsi qu'au Kazakhstan, en Russie et en Ukraine, la Banque continuera d'appuyer des projets agro-industriels dans tous ses pays d'opérations.

Industries manufacturières

Tout en se concentrant sur les secteurs les plus importants d'une économie en transition, comme les ressources naturelles, la finance et l'énergie, la Banque finance d'autres productions essentielles, comme celle de produits pharmaceutiques, de papier, d'automobiles et de tubes d'acier.

En 2008, la BERD a investi 358 millions d'euros dans l'industrie manufacturière, principalement en Russie (160 millions) et en Ukraine (93 millions), mais aussi en Albanie, en Arménie, en Azerbaïdjan, en Croatie, en Géorgie, en Mongolie, en Ouzbékistan, en République kirghize, en Roumanie et en Serbie.



Stimuler l'agro-industrie mongole

Un prêt récemment accordé à une entreprise mongole de boissons gazeuses devrait stimuler sa production et élargir le choix des consommateurs. Troisième investissement réalisé dans l'agro-industrie mongole, ce prêt de 9 millions d'euros aidera MCS, qui détient la franchise Coca-Cola dans le pays, non seulement à accroître et à diversifier sa production, mais aussi à améliorer le traitement et le recyclage de ses eaux usées.

Créée par deux frères, Odjargal et Od Jambaljamts, MCS Coca-Cola est devenue l'une des plus grandes entreprises privées de Mongolie. Le marché des boissons gazeuses s'est également développé, les ventes ayant augmenté, ces deux dernières années, de 56 à 80 % en volume et en valeur. L'usine des frères Jambaljamts est aujourd'hui trop petite pour pouvoir éteindre la soif des Mongols. L'entreprise satisfait chaque jour les besoins de 500 à 600 clients. Bien que fonctionnant à plein régime, l'usine ne peut répondre

à la demande, en particulier l'été. L'entreprise souhaite se développer depuis longtemps, mais les financements à long terme sont difficiles à obtenir auprès des banques locales.

Le prêt de la BERD aidera à développer l'activité en Mongolie, appuyant la production, favorisant l'emploi et protégeant l'environnement. MCS Coca-Cola construit actuellement, à la périphérie de la capitale, Oulan-Bator, une usine neuve qui accroîtra sa capacité de production par de nouveaux produits tels que des jus de fruits et des eaux aromatisées, qu'elle prévoit de commercialiser. Les consommateurs paieront ces produits moins chers que leurs équivalents importés. La population locale bénéficiera également des emplois créés. Le prêt de la BERD servira en partie à construire une usine de traitement et de recyclage des eaux usées pour la nouvelle usine d'emballage et une brasserie appartenant à l'entreprise.

Les plus petites entreprises aident fondamentalement la BERD à promouvoir la transition vers l'économie de marché.

Remettre les locomotives sur les voies en Russie

Les chemins de fer restent l'épine dorsale du système de transport russe et, sur le long terme, le moyen de transport le plus rationnel. Les locomotives, cependant, ont 30 à 35 ans d'âge et doivent, pour plus d'un tiers, être remplacées.

Grâce à la BERD, Sinara Transport Machines, l'un des principaux constructeurs russes de locomotives de fret, fait de nouveau rouler des locomotives "Made in Russia". Ce prêt de 46 millions d'euros aidera à surmonter la pénurie de matériel roulant, qui freine le développement du transport ferroviaire dans le pays. En 2008, la compagnie de chemin de fer russe RZD a annoncé avoir besoin, d'ici à 2015, de plus de 11 600 nouvelles locomotives.

Ce nouvel investissement répond à cinq des principales priorités de la BERD en Russie : il contribue au renouvellement de l'infrastructure russe ; bénéficie aux régions qui reçoivent déjà 90 % des financements de la Banque ; vise une entreprise manufacturière russe privée ; contribue à la diversification de l'économie russe au-delà du secteur

des produits de base ; et aide à accroître la production en consommant moins d'énergie. Sur le montant total du prêt, quatre millions d'euros iront à des investissements dans l'efficacité énergétique qui devraient permettre aux locomotives de manœuvre diesel du groupe qui opèrent dans la région centrale de Kalouga de réduire de près de 15 % leur consommation d'énergie. Le prêt financera également la modernisation d'installations de production et appuiera la production en série de locomotives de fret, notamment du modèle très performant 2ES6, à l'usine UZGM, près de Ekaterinbourg, dans l'Oural.

Ce prêt à long terme sera remboursable en un seul versement à la fin d'un délai de grâce de sept ans, ce qui renforcera l'assise financière de l'entreprise. D'ici à 2013, il permettra à celle-ci de créer une usine de production de haute technologie capable de construire plus de 500 locomotives par an, d'ouvrir un centre de services et de continuer à mettre au point de nouveaux modèles.

L'un des projets les plus importants a été un prêt de 150 millions de dollars des États-Unis (107 millions d'euros) accordé à General Motors pour la construction d'une nouvelle usine d'assemblage d'automobiles. Cette usine est en construction à la périphérie de Saint-Petersbourg, ville qui est rapidement en train de devenir un important point de fixation pour les fabricants étrangers d'automobiles qui installent une capacité de production en Russie. Elle produira initialement 70 000 automobiles par an et fournira le marché russe, qui est l'un de ceux qui se développent le plus rapidement au monde.

Dans le cadre d'un autre projet notable – l'un des investissements étrangers directs les plus importants réalisés en Albanie –, la BERD a accordé 29,4 millions d'euros en prêts et participations à Antea Cement, qui utilisera ces fonds pour construire, au nord de Tirana, une cimenterie qui produira, chaque année, 1,5 million de tonnes de ciment avec ajouts. Cette production est principalement destinée au marché albanais avec, éventuellement, quelques exportations vers le Monténégro et le Kosovo.

Les plus petites entreprises aident fondamentalement la BERD à promouvoir la transition vers l'économie de marché. Dans le secteur manufacturier, plus de 24,5 millions d'euros ont été investis par l'entremise de mécanismes qui visent spécifiquement ce type d'entreprise. L'un de ces projets a été mis en œuvre dans l'Ouest des Balkans, où la Banque a investi 1,4 million d'euros (dont un financement syndiqué de 0,6 million) dans Edipack, seul producteur de papier d'Albanie. Cet investissement aidera l'entreprise à se doter d'une chaîne de production de papier recyclé et à mettre en place des réseaux de recyclage du papier dans toute l'Albanie. La Banque étant attachée à la protection de





l'environnement, ce projet créera, en Albanie, un précédent avec cette production de papier respectueuse de l'environnement. Cette prise de participation de 2 millions d'euros s'effectue dans le cadre du Mécanisme pour les entreprises locales de l'Ouest des Balkans, que parraine l'Italie.



Mécanisme pour les entreprises locales de l'Ouest des Balkans, page 67

Les prises de participations sont, pour la BERD, un bon moyen d'améliorer la gouvernance des entreprises et de les aider à devenir plus efficaces et transparentes. Outre sa participation dans Edipack, la Banque a également investi dans Eurocable, l'un des principaux producteurs et distributeurs croates de câbles à basse tension, dans la société pharmaceutique russe Petrovax et dans le cimentier ukrainien Lafarge Mykolaiv.

Immobilier et tourisme

La BERD contribue grandement à attirer les investissements étrangers directs vers les marchés de l'immobilier et du tourisme de ses pays d'opérations.

En 2008, elle a investi 236 millions d'euros dans 12 nouveaux projets d'immobilier et de tourisme. Poursuivant la réorientation de ses activités, elle a continué de déplacer ses investissements de l'Europe centrale vers le sud et l'est, signant ses premiers projets d'immobilier en Arménie, en Moldova et en Mongolie. Les autres projets ont concerné la Bulgarie, la Croatie, la Roumanie, la Russie et l'Ukraine.

En Arménie, la Banque a engagé 14,2 millions d'euros pour appuyer l'aménagement d'un terrain à usage mixte dans la capitale, Erevan. Ce projet mettra en œuvre des techniques et des pratiques qui feront mieux que respecter les critères d'efficacité énergétique imposés au plan national. Il offrira d'excellentes conditions de logement et d'activité commerciale, relevant ainsi la qualité du marché immobilier local.

En Moldova, la Banque a investi 21,4 millions d'euros dans le premier grand projet d'immobilier commercial de la capitale, Chisinau, répondant aux normes internationales. S'étant attaché la participation d'un investisseur stratégique de premier plan, ce projet devrait attirer de nouveaux détaillants nombreux et variés. De par son modèle de fonctionnement et sa qualité de construction, il servira de référence pour d'autres projets immobiliers mis en œuvre dans le pays.

L'efficacité et la compétitivité du principal distributeur de Mongolie, Mongolian Star Melchers (MSM), ont également été soutenues, en 2008, par un prêt de 4,3 millions d'euros consenti par la BERD. Ce prêt financera la construction, à la périphérie de la capitale, Oulan-Bator, d'un vaste complexe de bâtiments qui comprendra des bureaux, une salle d'exposition de véhicules et un service d'atelier, un centre de fourniture d'outils miniers et industriels, ainsi que des entrepôts. Il permettra à MSM de maintenir, puis d'accroître prochainement sa part de marché.

En 2008, la BERD a réalisé son premier investissement dans l'édition de presse.

En 2008, la BERD a signé l'un de ses plus vastes projets régionaux : elle a investi 40 millions d'euros dans le fonds d'actions Bluehouse Equity III, qui possède, en matière de promotion immobilière, un solide bilan dans plusieurs pays d'opérations de la Banque. En investissant dans des fonds immobiliers, la Banque favorise la création de marchés secondaires, ce qui aide à accroître les liquidités dans ce secteur.

Le fonds Bluehouse investira près de 250 millions d'euros sur les marchés immobiliers bosniaque, bulgare, croate, moldave, monténégrin, roumain, serbe et ukrainien. Ce capital servira en grande partie à financer et à aménager, dans des villes secondaires de la région, des terrains bien situés et de qualité présentant un faible risque pour les investisseurs, ce qui développera les marchés locaux et encouragera la concurrence.

En 2009, la BERD continuera d'investir en Europe orientale, en Europe du Sud-Est, en Russie, dans le Caucase et en Asie centrale. Les fonds régionaux et les programmes de co-investissement avec des promoteurs continueront de grandement contribuer au développement de l'immobilier aussi longtemps que le marché restera solide. L'année 2009, cependant, s'annonçant difficile avec

une pénurie de prêts commerciaux, la Banque devrait davantage coopérer, pour financer des projets immobiliers, avec d'autres institutions financières internationales telles que la Société financière internationale.

Télécommunications, informatique et médias

En 2008, la BERD a investi 235 millions d'euros dans les télécommunications, les médias et la technologie, mobilisant 210 millions d'euros supplémentaires en cofinçant des projets avec d'autres institutions financières internationales et avec des banques commerciales. En investissant dans les technologies de l'information et la communication, la Banque aide, en stimulant l'innovation et la concurrence, les économies en transition à se diversifier.

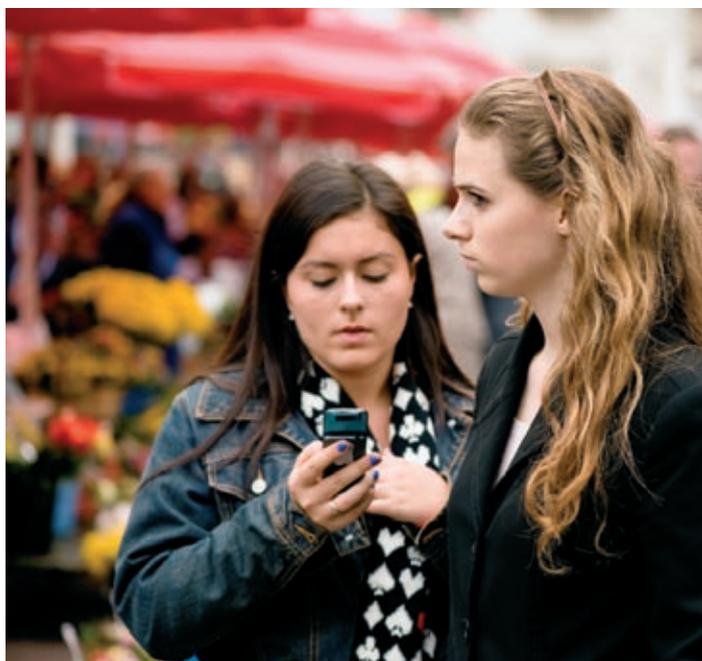
En 2008, la BERD a réalisé son premier investissement dans l'édition de presse en prenant une participation de 40 millions d'euros dans la filiale centre-européenne du groupe de presse allemand Westdeutsche Allgemeine Zeitung (WAZ) pour l'aider à acquérir des entreprises de presse et de distribution en Albanie, en Russie et en Serbie, et à investir dans la région. L'appui aux

éditeurs privés est essentiel pour renforcer leur indépendance, garante d'une presse libre et de la liberté d'expression.

Une autre première a été un investissement dans les services informatiques, sous la forme d'une participation de 10 millions d'euros dans la filiale européenne de la société américaine Via One. En développant le marché de la téléphonie mobile avec paiement à la consommation et en créant un secteur des services de paiement électronique, la Banque a favorisé la mise en place de services de télécommunications innovants en Bulgarie, en Croatie, en Hongrie et en Serbie.

Le développement régional des télécommunications a été un thème dominant en 2008. En accordant, par exemple, 26,2 millions d'euros à Caucasus Online en Géorgie, la Banque a permis la mise en place d'un câble à fibre optique sous-marin à grande capacité entre la Géorgie et la Bulgarie. Grâce à des extensions reliant la Géorgie à l'Azerbaïdjan et à l'Arménie, ce câble permettra de transmettre de façon plus économique les communications entre le Caucase et l'Asie centrale, d'une part, et l'Europe occidentale, d'autre part.





Le développement des activités, en 2008, s'est également traduit par un financement de 42,8 millions d'euros accordé à JSC Transtelecom, filiale télécom de la société nationale des chemins de fer kazakhs. Près de 5 000 kilomètres de câble à fibre optique seront posés le long des voies ferrées, donnant à la société des chemins de fer et au public accès à un réseau national de télécommunication à haut débit.

La mise en place d'une infrastructure et de services de téléphonie mobile demeure essentielle pour le développement régional. Qu'il s'agisse du cofinancement de 0,8 million d'euros accordé avec la Banque de Bakou à Irshad Telecom pour développer son réseau de vente de téléphones portables en Azerbaïdjan ou des 115 millions d'euros accordés à MTS en Russie pour l'aider à développer son réseau 3G dans toute la Russie et en Ouzbékistan et à moderniser ses réseaux au Turkménistan, la BERD appuie pleinement le développement de la téléphonie mobile dans ses pays d'opérations.

Dans le cadre du prêt consenti à MTS, 10 millions d'euros ont été consacrés au premier projet d'efficacité énergétique que la Banque met en œuvre dans le secteur des télécommunications. Celle-ci a créé, en 2008, un consortium qui a conçu un moyen de réduire la consommation d'énergie de la téléphonie mobile. MTS expérimente le système dans 20 villes pour évaluer l'intérêt et la possibilité de combiner, dans les stations de base, des techniques éoliennes, solaires et électriques pour réduire la consommation. Le secteur des télécommunications consomme de plus en plus d'énergie et est celui qui contribue le plus rapidement aux émissions mondiales de carbone. Des fonds de coopération technique ont également été mis à disposition pour étudier la possibilité d'utiliser ces sources d'énergie alternatives pour les stations de base dans les régions rurales d'Albanie, de Moldova et de Serbie.

La participation du secteur privé est essentielle pour moderniser l'infrastructure, renforcer la concurrence et améliorer les pratiques commerciales. La BERD a accordé 30 millions d'euros à Calik Enerji et à Turk Telecom pour les aider à acquérir et à développer Albtelecom, l'opérateur albanais de téléphonie fixe. Elle continue d'inciter d'autres pays en transition à privatiser leurs opérateurs en appuyant l'élaboration de politiques d'information et de communication, le lancement de réformes juridiques, la réglementation et la privatisation au Kazakhstan, au Kosovo, en Mongolie, en République kirghize, en Serbie et au Tadjikistan. La Banque élargit ses discussions avec les gouvernements pour y inclure les droits de propriété intellectuelle ainsi que la gestion et la protection des droits numériques, alors que les pays découvrent les contraintes croissantes que présente l'élaboration de politiques à long terme d'information et de communication.



www.ebrd.com/telecoms

8



Activités financées par les donateurs et cofinancement officiel

Le financement d'activités par les donateurs et le cofinancement avec d'autres institutions financières internationales appuient les petites entreprises, l'efficacité énergétique et le développement régional dans le cadre d'initiatives telles que les programmes de redressement des entreprises et de consultants locaux, l'Initiative pour l'énergie durable, le Fonds pour l'Ouest des Balkans et le Fonds pour les pays aux premiers stades de la transition. Par cet appui, la Banque aide à appliquer des solutions innovantes aux problèmes que pose la transition dans ses pays d'opérations les plus pauvres et les plus endettés.

En 2008, l'activité financée par les donateurs est restée robuste.

Activités en 2008

Les dons qu'accordent les pays sont une ressource essentielle que la BERD utilise pour faciliter la transition de ses pays d'opérations vers l'économie de marché. Utilisés parallèlement aux ressources humaines et financières de la Banque, ces fonds appuient la mise en œuvre de projets dans les secteurs public et privé. Depuis la création de la Banque, en 1991, 2 milliards d'euros ont ainsi été accordés par des gouvernements, des organismes publics et des entités privées.

En 2008, l'activité financée par les donateurs est restée robuste, la BERD ayant engagé 82 millions d'euros dans 432 projets de coopération technique. Cette coopération prépare le terrain pour des projets que la Banque financera et améliore le climat d'investissement dans ses pays d'opérations. Les dons permettent également à la Banque de recruter des experts chargés de développer le savoir-faire de ses clients en matière, notamment, de gestion des entreprises et de réglementation. En 2008, la Banque a accordé la priorité aux micro et petites entreprises, à l'énergie durable, à l'infrastructure municipale et aux transports.

En 2008, le financement de la coopération technique a été le reflet de la répartition géographique de l'activité de la Banque : les pays aux premiers stades de la transition et ceux de l'Ouest des Balkans ont été, avec 26 et 12 millions d'euros, respectivement, les principaux bénéficiaires, suivis de l'Ukraine (10 millions) et du Kazakhstan (4,2 millions). L'assistance technique aux nouveaux membres de l'Union européenne est allée principalement à la Bulgarie et à la Roumanie : 4,3 millions d'euros à la première pour promouvoir l'efficacité énergétique et l'énergie durable ; 2,6 millions à la seconde pour appuyer les micro, petites et moyennes entreprises (MPME). Enfin, la Russie a reçu 5,9 millions d'euros pour faciliter le développement des petites entreprises, de l'infrastructure et de l'énergie durable.

L'Union européenne est une importante source de dons, ayant accordé à la région, au total, 800 millions d'euros, dont seuls 194 millions ont fait, depuis 2004, l'objet d'accords. Sur ce montant, 90 millions d'euros ont été engagés au titre de l'assistance technique, le reste n'étant soit pas engagé, soit utilisé pour des dons de cofinancement ou des honoraires au rendement. L'Union européenne collabore étroitement, en outre, avec la Banque aux fins de l'Initiative pour l'énergie durable.

La coopération entre l'Union européenne et la BERD a consisté, en 2008, à collaborer avec la BEI. La coopération entre les trois institutions s'effectue dans le cadre de mécanismes plus structurés et centralisés dans des secteurs distincts, l'accent étant placé sur le prêt aux PME, l'efficacité énergétique et l'infrastructure des différentes régions. On citera, par exemple, le Programme d'assistance commune dans le soutien aux projets en faveur des régions d'Europe (JASPERS), partenariat d'assistance technique que la BEI, la BERD et la Commission européenne ont mis en place pour aider les pays d'Europe centrale et orientale à mettre au point des projets d'infrastructure de qualité qui recevront un appui des fonds structurels et de cohésion de l'Union européenne.

La coopération avec l'Union européenne a également été renforcée dans l'Ouest des Balkans et dans les pays voisins. Parmi les initiatives mises en œuvre, on citera le Mécanisme de soutien aux projets d'infrastructure (qui associe également la Banque de développement du Conseil de l'Europe ou CEB). Ce dispositif aide, par une assistance technique, les pays de l'Ouest des Balkans à préparer des projets de la BERD, de la BEI et de la CEB consacrés à l'énergie, aux transports, à l'action sociale et à l'environnement. Il comprend également un "guichet municipal", qui



cofinance des dons destinés à des projets d'investissement municipal. En mai 2008, l'Union européenne a lancé un nouvel instrument, la Facilité d'investissement pour le voisinage, à laquelle contribuent la Banque de développement du Conseil de l'Europe, la Banque nordique d'investissement, la BEI, la BERD, et des institutions financières nationales. Ce fonds financera des secteurs tels que l'énergie, les transports et l'infrastructure environnementale. La BERD a participé à huit des neuf projets qui ont reçu un appui à ce jour. L'Union européenne, quant à elle, a engagé 50 millions d'euros à l'appui de projets mis en œuvre par des institutions financières internationales dans la région. Plusieurs États membres accordent des contributions parallèles à un fonds fiduciaire qui financera, à titre complémentaire, la Facilité d'investissement pour le voisinage.

En 2008, la crise financière mondiale n'a pas lourdement frappé les pays en transition, mais ses répercussions se sont fait sentir à divers degrés. Les pays les plus touchés ont été ceux qui avaient le plus progressé sur la voie de la transition ainsi que l'Ukraine et la Russie, dont le secteur financier relativement développé était plus exposé aux marchés internationaux. Cette situation souligne l'importance que revêtiront les dons dans les interventions de crise qui seront menées dans les mois à venir.

La BERD, prestataire de coopération technique

En 2008, la Banque a elle-même commencé à proposer des services de coopération technique et des dons lorsque son Fonds spécial des actionnaires, approuvé par le Conseil des gouverneurs à l'Assemblée annuelle de 2008 tenue à Kiev, a été lancé, proposant des financements destinés à compléter l'action des donateurs. Une allocation de 112,5 millions d'euros prélevée sur les bénéfices de 2007 a été consentie pour appuyer les opérations de la Banque par des activités de coopération technique et par des dons. Cette mesure appuiera des projets de la Banque pendant le premier plan de travail du Fonds, de juillet 2008 à juin 2009. Deux tiers des fonds ont été affectés à des activités de coopération technique aux objectifs clairement définis. Ces fonds

se répartissent comme suit : au moins 45 millions d'euros pour les pays aux premiers stades de la transition ; au moins 25 millions pour l'Ouest des Balkans ; 10 millions pour le PEDS ; et 1 million pour la sûreté nucléaire. Pendant ses six premiers mois d'activité, le Fonds spécial des actionnaires a accordé 37 millions d'euros à 90 projets. Il a complété l'action menée par les donateurs, notamment en finançant le Fonds pour les pays aux premiers stades de la transition et le Fonds pour l'Ouest des Balkans (voir ci-après). Il a également permis la réalisation d'importants projets pour lesquels il n'existait pas d'autres financements.

Appui à l'efficacité énergétique

L'appui des donateurs est également essentiel à l'Initiative pour l'énergie durable, qui promeut et développe l'investissement dans l'efficacité énergétique dans les pays d'opérations de la Banque. En 2008, cette dernière a continué d'intensifier ses investissements dans des projets de l'Initiative, portant leur montant à 982 millions d'euros à la fin de l'exercice contre 934 millions en 2007. L'un des buts fondamentaux des dons est d'aider à surmonter certains des obstacles qui freinent l'investissement dans l'énergie durable, à la fois par la coopération technique et, parfois, par des dons prenant la forme d'incitations accordées à des banques émettrices pour les encourager à promouvoir l'efficacité énergétique. À cet égard, le Fonds spécial des actionnaires peut appuyer l'Initiative dans des projets plus complexes et innovants.

Fonds régionaux

Le Fonds pour les pays aux premiers stades de la transition coordonne l'affectation des dons dans les pays d'opérations les plus pauvres de la Banque. En 2008, 38 projets ont bénéficié d'un financement total de 13,1 millions d'euros, qui est allé à la fois à des projets de coopération technique et à des dons. Non seulement les activités d'investissement de la Banque ont bénéficié de cet appui, ce qui lui a permis de mettre en œuvre davantage de projets dans ces pays conformément à sa stratégie de réorientation des activités vers l'est et vers le sud, mais les fonds ont également aidé à promouvoir les

réformes institutionnelles et juridiques, à développer les entreprises locales et à améliorer le climat d'investissement. En 2008, des donateurs ont reconstitué le Fonds à hauteur de 14,9 millions d'euros, garantissant ainsi la réalisation de futurs investissements dans les pays aux premiers stades de la transition (voir également la page 17).

Le Fonds multidonateurs pour l'Ouest des Balkans, créé en 2006, demeure un important moyen d'assistance technique. En 2008, il a appuyé le développement des transports et l'infrastructure municipale, la réforme des institutions, le développement du tourisme, la réforme juridique, le développement du secteur financier, le microcrédit et le renforcement des entreprises locales. À ce jour, le Fonds, que préside la Suède, son principal donateur bilatéral, a promis 20 millions d'euros, dont 17 millions ont été affectés à des projets. En 2008, le Fonds a été reconstitué à hauteur de 6,4 millions d'euros. Cette année là, le Danemark en est devenu le 16^e donateur.

Les petites entreprises sont l'armature d'une économie de marché dynamique. Le Mécanisme pour les entreprises locales de l'Ouest des Balkans, qu'ont créé la BERD et l'Italie, finance, sous la forme de prises de participations, d'un partage de risque et de prêts, des entreprises locales qui, sans cela, auraient des difficultés à obtenir des financements. L'Italie a dépensé, pour appuyer ce mécanisme, quelque 15 millions d'euros en co-investissements et plus de 4 millions d'euros en coopération technique.

Le Partenariat pour l'environnement dans le cadre de la dimension septentrionale (PEDS) a continué, en 2008, de susciter d'importants dons et de nouveaux projets. La Russie, par exemple, a confirmé son engagement en lui accordant 20 millions d'euros supplémentaires, qui ont entraîné d'autres promesses de dons de la part de la Commission européenne, de la Norvège et de la Suède. Au 31 décembre 2008, près de 275 millions d'euros avaient été promis au Partenariat. Parallèlement, enfin, le Fonds spécial des actionnaires de la BERD a alloué au PEDS 10 millions d'euros aux fins de son programme d'action en faveur de l'environnement.

Les deux programmes complémentaires de développement des entreprises que la Banque met en œuvre grâce à des dons, sont, dans le climat financier actuel, plus nécessaires que jamais.

Dans le cadre du volet nucléaire du PEDS, il a été signé, en juin 2008, quatre accords de don d'un montant total de 74 millions d'euros. Ces accords concernent deux projets de déclassement, un projet de transport et de stockage de combustible nucléaire dans la Baie Andreev, et un projet de mise en place de systèmes de radiosurveillance et d'intervention d'urgence dans la région d'Archangelsk.



Donor Report 2009

Cofinancement officiel

Outre les gouvernements offrant des dons pour la coopération technique, des institutions publiques collaborent avec la BERD pour cofinancer officiellement des projets d'investissement. Cela s'effectue principalement sous forme de prêts, les montants plus faibles prenant la forme de dons et d'autres types de participation. En 2008, le montant des projets d'investissement cofinancés par la BERD s'est élevé à 430,7 millions d'euros. L'essentiel (292,4 millions) est venu d'institutions financières internationales, en particulier de la BEI et de la Société financière internationale (SFI).

D'autres dons, d'un montant total de 35,7 millions d'euros, ont été consentis par le fonds Millennium Challenge Georgia, les Pays-Bas et la Bulgarie. Des participations au capital ou au risque, d'un montant de 77,9 millions d'euros, ont été prises par la Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (DEG), la Banque néerlandaise de développement (FMO), le Fonds de l'OPEP et le Gouvernement italien. Les principaux bénéficiaires du cofinancement officiel ont été des projets d'investissement mis en œuvre en Ukraine (150 millions d'euros), en Bulgarie (83 millions) et en Moldova (32 millions). Le cofinancement officiel a également été utilisé au niveau régional. Des dons d'un montant total de 35,7 millions d'euros ont été accordés à des projets mis en œuvre en Bulgarie, en Géorgie et en Moldova.



www.ebrd.com



Donor Report 2009

Renforcement des entreprises

Les deux programmes complémentaires de développement des entreprises que la Banque met en œuvre grâce à des dons, à savoir le Programme de redressement des entreprises (PRE) et le Programme de consultants locaux (PCL), ci-après désignés "les Programmes", sont, dans le climat financier actuel, plus nécessaires que jamais. Tout en continuant d'aider les petites et moyennes entreprises en général, ils peuvent aussi aider à obtenir des investissements de la BERD et à améliorer la gestion des entreprises qui prétendent à un appui de la Banque.

Le PRE s'attache à modifier l'organisation et la structure globales des PME, chargeant des cadres des pays économiquement développés d'aider les équipes de direction à acquérir de nouvelles compétences, tandis que le PCL fait appel à des consultants locaux pour aider les micro et petites entreprises à améliorer leurs résultats. Tous deux préparent la voie aux projets que finance la Banque.

En 2008, les Programmes ont mobilisé 15 millions d'euros, dont 9 millions auprès du Fonds spécial des actionnaires de la Banque (FSA). Grâce, également, à des donateurs bilatéraux, à l'Union européenne et à d'autres initiatives multilatérales, 129 projets du PRE ont reçu l'appui financier nécessaire, y compris, pour 46 d'entre eux, du Fonds spécial des actionnaires. Des programmes du PCL mis en œuvre dans 19 pays par l'entremise de 31 bureaux ont également été financés intégralement pour la première fois.

En 2008, le PRE a lancé 1 157 projets d'aide aux entreprises, créé un programme en Mongolie et ouvert un deuxième bureau au Tadjikistan. Le PCL a mis sur pied 129 nouveaux projets et a, pour la première fois, engagé des opérations au Turkménistan. Les deux programmes ont également mis en œuvre 110 activités de développement de marché.



Conformément aux recommandations de l'Équipe spéciale chargée d'examiner les deux programmes et du Département de l'évaluation de la BERD, présentées en 2007, il a été procédé, en 2008, à un important rééquilibrage de ces programmes. L'objectif fondamental consistant à aider les entreprises à se développer et à croître a été maintenu, mais on place aujourd'hui davantage l'accent sur le développement général du marché et sur le renforcement des capacités, notamment par la formation des MPME, par l'offre locale de conseils et par une diffusion accrue des meilleures pratiques commerciales au moyen de séminaires, de sites web et de publications.

Les Programmes sont étroitement liés aux priorités d'investissement de la BERD. Avant tout financement, des experts formulent des avis. C'est ainsi qu'en 2008, 22 entreprises ont été orientées vers des équipes de la Banque et vers des sociétés de placement que celle-ci appuie. En 2008, la Banque a investi, au total, 22 millions d'euros dans six entreprises bénéficiaires des Programmes.

Les Programmes continuent de développer les activités qui visent à améliorer l'efficacité énergétique, la protection de l'environnement, l'égalité des sexes, le développement rural et l'initiative des jeunes. Ils optimisent également leur action en élaborant des profils de pays. Ces documents recensent les principaux problèmes et obstacles que les MPME rencontrent sur la voie de l'économie de marché, définissent la meilleure façon de faciliter la transition et formulent des recommandations à l'intention des Programmes.

En 2009, le suivi et l'évaluation internes seront également renforcés. Actuellement, les équipes des Programmes recherchent, avec le Bureau des affaires économiques, des moyens innovants de mesurer l'impact global qu'ont les programmes sur la transition.



Favoriser la production de viande au Monténégro

Le paysage montagneux accidenté qui fait la réputation du Monténégro comprend de riches pâturages idéaux pour fournir à la population les steaks, saucisses et salaisons dont elle est friande. Il n'est donc pas surprenant que la première opération que la BERD y mène dans le secteur privé porte sur une entreprise de production et de transformation de viande.

En 2008, Mesopromet a reçu de la Banque 5 millions d'euros pour moderniser sa production, réduire son impact sur l'environnement et dynamiser son réseau de vente au détail. Ce prêt est consenti dans le cadre du Mécanisme pour les entreprises locales de l'Ouest des Balkans, que la BERD a créé avec la contribution financière et l'appui de l'Italie pour faciliter le relèvement économique de l'Ouest des Balkans. Cet investissement aidera Mesopromet à achever et à équiper une nouvelle usine de conditionnement à Bijelo Polje, dans le nord du pays. Les nouveaux équipements amélioreront la santé et la sécurité des employés. L'entreprise utilisera également le prêt pour construire, sur place, une nouvelle usine de traitement des eaux usées, ce qui réduira grandement l'impact des activités sur l'environnement.

Le financement de la BERD servira en partie à créer deux grands centres de vente au détail dans le nord du pays. Outre la production et la transformation de viande, en effet, Mesopromet exploite son propre réseau de détail.

Cet investissement fait suite à un projet mis en œuvre avec succès par les Programmes de redressement des entreprises (PRE) et de consultants locaux (PCL), dont les nombreux conseillers possèdent une solide expérience de la direction d'entreprises. Le PRE, qui a commencé à travailler avec Mesopromet en 2005, l'a aidée à moderniser ses installations, à accroître sa production et à mettre au point une stratégie de vente et de commercialisation. Il l'a également aidée à trouver de nouveaux partenaires. Le PCL, quant à lui, a chargé des consultants locaux d'aider à créer des systèmes de comptabilité et de gestion de l'information. Les activités que ces deux programmes mènent au Monténégro sont largement financées par l'Union européenne.

9



Sûreté nucléaire

La sûreté nucléaire constitue une grave préoccupation environnementale. La BERD et ses partenaires régionaux et internationaux veulent réduire les risques et les dangers potentiels que présentent les équipements militaires, les sites et les installations nucléaires obsolètes pour rendre la région d'opérations et les pays voisins sûrs du point de vue de l'environnement.

En 2008, les projets gérés par la Banque et financés par les donateurs à Tchernobyl ont enregistré des progrès significatifs.

La Banque gère, au nom de l'Union européenne et de 29 gouvernements donateurs, six fonds de sûreté nucléaire : le Fonds pour la sûreté nucléaire, le Fonds pour le sarcophage de Tchernobyl, trois fonds internationaux de soutien au déclassement et le volet nucléaire du Partenariat pour l'environnement dans le cadre de la dimension septentrionale (PEDS).

Depuis 1993, la contribution des donateurs à ces fonds a dépassé 2,5 milliards d'euros. En 2008, ces mêmes donateurs ont approuvé de nouvelles aides d'un montant de plus de 500 millions d'euros. Les projets soutenus par ces fonds sont soumis aux mêmes règles et principes que les projets de la BERD financés par des prêts, notamment pour ce qui concerne les règles de passation des marchés ainsi que les orientations et normes en matière d'environnement.



www.ebrd.com/nuclear

Tchernobyl

En 2008, les projets gérés par la Banque et financés par les donateurs à Tchernobyl ont enregistré des progrès significatifs. On notera tout particulièrement l'acceptation officielle par les autorités ukrainiennes d'un programme complet visant à stabiliser la structure du sarcophage construit à la hâte autour de l'unité 4 de la centrale nucléaire de Tchernobyl, détruite lors de l'accident de 1986.

Le plus grand projet sur ce site est la conception et la construction du nouveau confinement de sécurité (NSC) financé par le Fonds pour le sarcophage de Tchernobyl. Cette structure en forme d'arche sera assemblée près du réacteur détruit, puis glissée au dessus de celui-ci de manière à le recouvrir. En 2008, ce projet a bien progressé : après la signature du contrat, en septembre 2007, l'entrepreneur a mobilisé quelque 150 personnes à Paris (France) ainsi qu'à Slavoutich et Kiev (Ukraine), pour concevoir cette installation complexe. Une fois achevée, l'enceinte de confinement isolera le site de l'eau et de la neige et protégera l'environnement des matières irradiées. Il offrira également des équipements et un environnement de travail sécurisé pour les futures opérations de déconstruction et de gestion des déchets.

La soumission d'un document conceptuel détaillé réclamé par les autorités de régulation ukrainiennes a représenté une autre avancée significative. L'élaboration de ce document a permis d'offrir un certain nombre de réponses à d'importantes questions de conception. On s'est assuré, notamment, que la structure sera en mesure de supporter certaines conditions, par exemple l'existence de vents violents.

Un des autres importants projets gérés par la Banque à Tchernobyl consiste en la conception et l'achèvement d'installations destinées à traiter et à stocker le combustible irradié des unités 1 à 3 pour permettre leur déclassement en toute sécurité. Les équipements-clés tels que les fûts de stockage ont été conçus et testés et l'avant-projet détaillé devrait être soumis aux organismes de réglementation au deuxième semestre de 2009.

Le financement de la première phase du projet est assuré et les donateurs ainsi que les actionnaires de la Banque ont entrepris de lever les autres fonds nécessaires. En 2008, les donateurs du Fonds pour la sûreté nucléaire, menés par les pays du G8, ont réuni 75 millions d'euros supplémentaires et la Russie a contribué au Fonds pour la première fois. Lors de l'Assemblée annuelle de mai 2008, les gouverneurs de la BERD ont également décidé de soutenir les deux



projets de Tchernobyl par un apport de 135 millions d'euros provenant du revenu net 2007 de la Banque. Cette mesure contribuera grandement aux efforts de la communauté internationale visant à réunir les sommes nécessaires à l'achèvement des projets liés au Fonds pour la sûreté nucléaire et au Fonds pour le sarcophage de Tchernobyl.

Soutien international au déclassement

Les fonds internationaux d'appui au déclassement, fondés par la Commission européenne et plusieurs pays européens, soutiennent la Bulgarie, la Lituanie et la République slovaque dans leur décision de fermeture définitive des anciens réacteurs de conception soviétique des centrales de Kozloduy, Ignalina et Bohunice. Après la fermeture en 2008 du deuxième réacteur de Bohunice V1, en République slovaque, une seule des sept unités d'origine reste en service. Il s'agit d'un réacteur situé en Lituanie, qui sera également fermé en 2009.

L'aide au déclassement de ces unités a bien progressé. Notamment, la conception et la construction d'installations de

traitement du combustible irradié à Kozloduy (Bulgarie) ont été approuvées par les organismes de réglementation et sont désormais à un stade avancé. Leur achèvement est prévu pour la mi-2009.

Il est tout aussi important d'aider ces trois pays à faire face à la perte de leur capacité de production résultant de la fermeture des centrales. En 2008, une mise à niveau environnementale de la plus grande centrale traditionnelle de Lituanie s'est achevée et cette installation produit désormais de l'électricité selon les normes d'émission de l'Union européenne.

La BERD aide les pays à économiser l'énergie en accordant des fonds à des banques locales sous forme de lignes de crédit, que ces institutions rétrocèdent ensuite pour des projets d'efficacité énergétique. En Bulgarie et en République slovaque, ces lignes de crédit reçoivent le soutien des fonds internationaux d'appui au déclassement et continuent de générer des économies d'énergie considérables. En République slovaque, où ces lignes de crédit pour l'efficacité énergétique ont été créées en 2008, des économies d'énergie de 30 % ont été réalisées l'année dernière.

Partenariat pour l'environnement dans le cadre de la dimension septentrionale (PEDS)

En 2008, le volet nucléaire du PEDS est entré dans une nouvelle phase. De petits projets à caractère urgent ont été achevés et les donateurs ont approuvé des accords de soutien à de grands projets d'investissement, conformément au plan directeur stratégique élaboré en 2007. Ce plan analyse de manière détaillée les moyens de faire face aux risques radiologiques et environnementaux engendrés au Nord-Ouest de la Russie par l'ancienne Flotte soviétique du Nord.

Des travaux préparatoires ont commencé sur des projets visant à éliminer le combustible et les déchets irradiés d'un navire de servitude abandonné (le Lepse) avant son démantèlement, de vidanger un prototype de sous-marin nucléaire, de sécuriser un ancien entrepôt de carburant sur la mer de Barents et de mettre à niveau les installations de traitement des déchets sur ce même site.



10



Évaluation des activités de la BERD

En évaluant ses opérations, la BERD peut mesurer ses résultats et justifier ses décisions. La Banque examine les résultats des politiques et des projets, évalue leur niveau de succès et tente d'utiliser ces enseignements pour améliorer les opérations à venir.

79 % des projets de la BERD évalués jusqu'en 2008 ont reçu, pour ce qui est de l'impact sur la transition, une note comprise entre "satisfaisant" et "excellent".

Le Département de l'évaluation examine l'impact qu'ont les projets de la BERD tant sur un secteur en particulier que sur l'économie dans son ensemble.

Évaluation indépendante

Les projets de la BERD sont évalués et notés en termes de réalisation des objectifs et de contribution au processus de transition. Ces mesures sont effectuées par le Département de l'évaluation de la Banque, service indépendant des Opérations bancaires. Le Département de l'évaluation est dirigé par le Responsable de l'évaluation, qui rend compte directement au Conseil d'administration de la Banque. Les projets sont généralement évalués un ou deux ans après le décaissement des fonds, une fois l'investissement achevé.

Impact sur la transition

Le Département de l'évaluation examine l'impact qu'ont les projets de la BERD tant sur un secteur en particulier que sur l'économie dans son ensemble. Les critères d'étude de l'impact d'un projet sur le processus de transition sont les mêmes que ceux qui s'appliquent aux stades de sélection et d'approbation des projets. Il est tenu compte, notamment, de la mesure dans laquelle le projet favorise la privatisation, développe les compétences, encourage la concurrence et soutient l'expansion du marché. On détermine également si le projet soutient la réforme institutionnelle, améliore le

fonctionnement des marchés, peut servir de modèle pour d'autres projets, et établit de nouvelles normes de conduite des affaires et de gouvernance. Chaque projet se voit alors attribuer l'une des notes suivantes : excellent, bon, satisfaisant, marginal, insatisfaisant et négatif.

Le graphique 1 montre que la part des projets qui ont obtenu, en 2008, une note d'impact sur la transition comprise entre "satisfaisant" et "excellent" a atteint 83 %. Sur les projets évalués, 17 % ont reçu une note d'impact sur la transition comprise entre "négatif" et "marginal". Ces résultats sont conformes à ceux observés depuis 2003 et sont meilleurs que ceux constatés pendant la période 1997-2002, où une proportion plus élevée de projets ont obtenu des notes comprises entre "négatif" et "marginal". Les projets évalués pendant cette période avaient été approuvés et mis en œuvre à la fin de la dernière décennie, alors que le climat économique de la région était moins favorable que ces dernières années. Il se peut que cela ait amoindri la viabilité de certains projets du secteur privé et les ait empêché de développer tout leur potentiel. Les difficultés économiques actuelles n'ont pas encore produit d'impact négatif sur les résultats des évaluations réalisées en 2008.

Le graphique 2 montre les résultats cumulatifs, en termes d'impact sur la transition, de 627 projets évalués depuis 1996. Parmi ces projets, 55 % ont reçu la note "bon" ou "excellent" et 24 % la note "satisfaisant". La pondération des résultats en fonction du volume d'investissement produit de meilleurs résultats, 86 des projets obtenant la note "satisfaisant" ou une note supérieure entre 1996 et 2008.

Résultats d'ensemble des activités de la BERD

Le classement des résultats d'ensemble donne un poids plus élevé à l'impact sur la transition, mais inclut d'autres indicateurs comme la réalisation des objectifs du projet, les résultats financiers, les performances environnementales et l'additionnalité (la capacité de la Banque à compléter les sources de financement privé sans s'y substituer).

Depuis 1996, 58 % des projets évalués ont obtenu la note "satisfaisant" ou "très satisfaisant" (voir graphique 3). En pondérant les résultats en fonction du volume d'investissement, on obtient un pourcentage de 71 % de projets recevant, pendant la même période, la note "satisfaisant" ou "très satisfaisant".

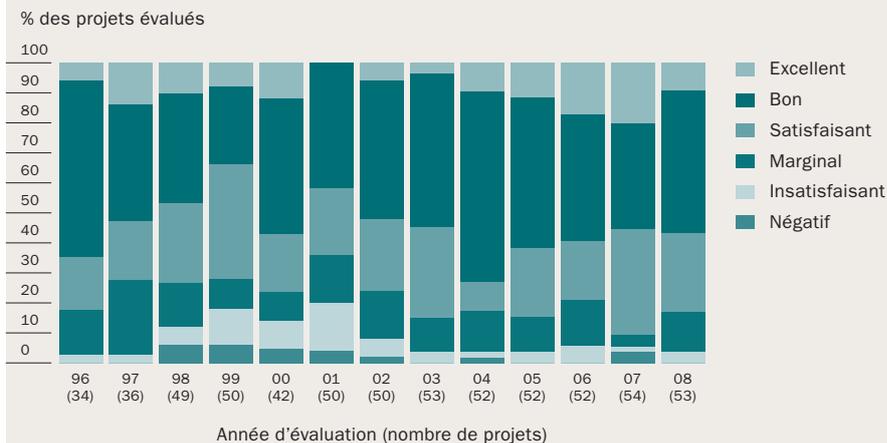


Ces pourcentages ont été plus élevés au cours des cinq ou six dernières années que précédemment. En 2007 et 2008, le nombre de projets qui ont reçu la note “très satisfaisant” a été moins important qu’au cours des années précédentes, mais davantage ont été jugés “satisfaisants”, ce qui donne un taux de résultats positifs similaire.

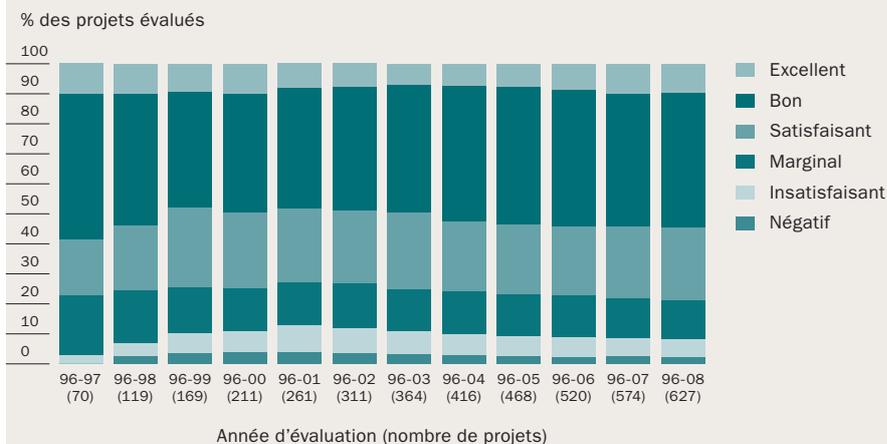
La part des projets qui ont reçu la note “satisfaisant” ou “très satisfaisant” pour leurs résultats d’ensemble est largement inférieure au pourcentage de projets qui ont obtenu des notes d’impact sur la transition allant de “satisfaisant” à “excellent” (83 % en 2008). Cette différence est due en partie à la baisse des notes relatives aux résultats financiers, qui a réduit la performance d’ensemble. Ces notes plus faibles sont dues aux risques élevés qui affectent le climat d’investissement dans les pays d’opérations de la BERD, notamment dans ceux qui se situent aux premiers stades ou aux stades intermédiaires de la transition. En outre, la lenteur des réformes institutionnelles et le retard pris dans la mise en œuvre des programmes de privatisation ont accru les risques en matière d’investissement. En 2008, toutefois, cinq projets ont reçu la note “très satisfaisant” pour leurs résultats d’ensemble.

Se fondant sur les conclusions ci-dessus, qui montrent un maintien des bons résultats en matière d’impact sur la transition et une baisse des résultats d’ensemble due au contexte difficile dans lequel la Banque travaille, le Département de l’évaluation estime que la BERD a opéré en conformité avec son mandat.

Graphique 1
Impact des projets de la BERD sur la transition
1996-2008



Graphique 2
Impact cumulé des projets de la BERD sur la transition
1996-2008



Graphique 3
Classement global des résultats d’ensemble des projets de la BERD
qui ont été évalués, 1996-2008



L'une des principales finalités de l'évaluation est de faire en sorte que les nouveaux projets bénéficient de l'expérience acquise.



Étude spéciale Secteur de l'agro-industrie

Le Département de l'évaluation a entrepris une étude spéciale pour examiner les programmes d'action et les résultats de la BERD dans le secteur de l'agro-industrie de 1991 à 2007. Cette étude est fondée sur les résultats passés de 91 opérations évaluées dans 20 pays d'opérations de la Banque (en plus des projets régionaux), soit un tiers des 274 opérations signés dans l'agro-industrie pendant cette période. Les sous-secteurs concernés par ces projets ont été le financement de matériel agricole, la production de boissons, les magasins d'alimentation, la production alimentaire, les activités de soutien aux cultures et le commerce de gros (biens non durables).

L'étude a examiné dans quelle mesure les projets ont rempli les objectifs définis dans les programmes d'action de 1993 et 2002 et a évalué la pertinence, l'efficacité et l'impact général de ces projets. L'examen des résultats de l'évaluation a été complétée par deux études de cas, l'une s'intéressant aux objectifs et à l'impact général sur le secteur des projets de la BERD en Ukraine et l'autre aux effets des opérations dans le secteur des supermarchés et des hypermarchés en Roumanie sur leurs chaînes d'approvisionnement.

Le Département de l'évaluation en a conclu que les activités d'ensemble de la Banque dans le secteur de l'agro-industrie avaient été "satisfaisantes", avec un impact sur la transition allant de

"satisfaisant" à "bon". Il a recommandé qu'un nouveau programme d'action dans le secteur agricole prenne en compte plus clairement les industries de transformation et les entreprises de commercialisation et renforce leurs effets d'entraînement en amont. D'autres recommandations ont été formulées :

- utilisation accrue des fonds de coopération technique pour renforcer le dialogue sectoriel et mettre au point de nouvelles méthodes de financement de l'agro-industrie dans les pays aux premiers stades de la transition ;
- développement de nouveaux moyens d'action pour les investissements de taille moyenne, notamment les fonds régionaux et l'utilisation accrue des bureaux locaux pour le développement des projets ;
- renforcement de la coopération avec l'équipe de la BERD en charge des institutions financières pour améliorer l'accès au financement dans les zones rurales ;
- coordination accrue avec les acteurs du développement pour améliorer les cadres juridiques, notamment celui régissant le marché des terres agricoles ;
- formation d'un personnel spécialisé dans les domaines plus complexes que sont les effets d'entraînement en amont, les déficiences du marché et les initiatives conjointes avec d'autres équipes de la BERD.

Application des enseignements aux nouveaux projets

L'une des principales finalités de l'évaluation est de faire en sorte que les nouveaux projets bénéficient de l'expérience acquise. Pour ce faire, les équipes des Opérations bancaires et le Département de l'évaluation commencent par se consulter de manière intensive sur les enseignements tirés de l'évaluation des projets. Un retour d'information est assuré à chaque stade du processus d'approbation des projets pour s'assurer que le personnel opérationnel est informé de l'expérience acquise correspondante.

Des ateliers sur les projets sont organisés et adaptés aux besoins des équipes des Opérations bancaires. Le Département de l'évaluation présente également à la Direction et au Conseil d'administration de la Banque des exposés sur des projets individuels. Pour améliorer le processus au sein de la Banque, il gère en outre une base de données qui contient plus de 2 700 fiches sur les enseignements tirés (disponible sur : www.ebrd.com/evaluation).

Les encadrés du présent chapitre fournissent quelques exemples d'enseignements tirés en 2008.

Évaluation des activités de coopération technique

Le Département de l'évaluation a examiné quelque 580 prestations de consultants financées par le programme de coopération technique de la BERD. Ces évaluations ont été soutenues par plus de 160 millions d'euros de financement provenant de plus de 30 donateurs. Lorsqu'on y ajoute les activités de coopération technique évaluées par les études spéciales du Département, ce chiffre atteint plus de 1 600 prestations représentant plus de 470 millions d'euros de financement.



www.ebrd.com/evaluation

Projet satisfaisant Brasserie en Europe orientale

La BERD a accordé un prêt et réalisé une prise de participation d'un montant total d'environ 6 millions d'euros pour la restructuration et le développement d'une brasserie en Europe orientale. La raison d'être du projet était d'investir dans une entreprise dotée d'une équipe de direction déterminée à faire de l'entreprise une brasserie prospère au niveau national, susceptible de faire l'objet d'un investissement étranger direct par un grand groupe international du secteur.

Le Département de l'évaluation a donné aux résultats d'ensemble du projet la note "satisfaisant". Le projet a atteint ses objectifs de développement de la production et de renforcement de l'efficacité, améliorant la qualité et la constance du produit final et renforçant

les canaux de distribution ainsi que la valorisation de la marque. L'objectif visant à attirer un actionnaire stratégique a été atteint lorsqu'un appel d'offres concurrentiel et des négociations impliquant la BERD ont permis à une brasserie d'envergure internationale d'acquérir une participation minoritaire substantielle dans l'entreprise. L'impact sur la transition est considéré comme "bon", compte tenu de l'impact positif de l'investisseur stratégique, qui a offert un large soutien, y compris pour la nomination d'une nouvelle équipe de direction. L'investissement a eu un excellent effet sur la compétition entre les brasseries locales et également sur la concurrence entre les bières locales et les bières importées, ces dernières ayant renforcé leur part de marché au cours des dernières années.

L'un des importants enseignements de ce projet est que la BERD doit définir dès le départ des objectifs clairs à atteindre dans des délais convenus, assurant ainsi une amélioration marquée de la gouvernance d'entreprise. Cela facilitera la recherche d'un investisseur stratégique approprié, comme ce fut le cas ici. La BERD doit également veiller à affecter des ressources suffisantes à une prise de participation – en termes de fonds de coopération technique et de personnel – pour soutenir le processus de restructuration, tout particulièrement en l'absence d'un investisseur stratégique.

Projet moins satisfaisant Transports urbains

La BERD a approuvé un prêt de 10 millions d'euros à une entreprise de transports urbains pour lui permettre de moderniser sa flotte en acquérant de nouveaux autobus et de moderniser ses ateliers. Le projet visait également à restructurer le secteur des transports municipaux dans cette ville par la mise en place d'un contrat de service public doté d'une structure transparente et de normes en matière de transport en commun. Le prêt était accordé directement à l'entreprise de transport urbain et appuyé par des garanties et des engagements de soutien de la ville et de la région. Des fonds de coopération technique furent mis à disposition pour aider à la restructuration et soutenir l'équipe de direction. Une aide de coopération technique supplémentaire pour un programme de renforcement de la solvabilité de la ville était également prévue mais ne se concrétisa pas.

Le projet fut considéré "insatisfaisant", avec un impact sur la transition "insatisfaisant". Sa mise en œuvre fut retardée par de sérieuses difficultés politiques dans la ville. La plupart des acquisitions d'autobus prévues furent toutefois menées à bien avec des économies significatives, mais la ville ne donna pas suite à la suggestion de l'entreprise d'utiliser les économies réalisées pour acquérir de nouveaux autobus de taille plus petite. La dernière partie du prêt (33 %) fut donc annulée deux ans à peine après son approbation. La plupart des clauses du prêt concernant la transition ne furent pas respectées et la modernisation de l'atelier ne se concrétisa pas, remettant en question la viabilité des progrès attendus de la modernisation de la flotte d'autobus.

Le principal enseignement tiré de ce projet est que, avant de susciter des réformes, la Banque doit effectuer une analyse institutionnelle plus large et plus approfondie. Elle doit identifier les principales parties prenantes, y compris les acteurs essentiels des réformes dans le secteur, la capacité du client à mettre en œuvre ces réformes, la prise en charge du projet, les risques potentiels et l'enchaînement logique des différentes étapes du projet. Les investissements doivent être adaptés et liés à ces réformes pour exercer une influence effective.

11



Passation de marchés

Outre son activité principale, qui est de financer des projets, la BERD offre de nombreuses opportunités aux fournisseurs, prestataires de services et consultants. En 2008, elle a financé, dans le secteur public, 124 marchés de travaux, de biens et de services, d'une valeur de 1 198 millions d'euros.

Les principes de non-discrimination, d'équité et de transparence sont fondamentaux dans toutes les activités de passation de marchés que la Banque met en œuvre.

C'est aux clients de la BERD qu'il incombe de passer des marchés de biens, de travaux et de services de consultants lorsqu'ils utilisent les financements de la Banque pour leurs projets. Les marchés recouvrent une multitude de secteurs allant des travaux routiers à la distribution d'électricité en passant par le traitement des eaux usées. La BERD suit la passation et l'exécution des marchés pour veiller à ce que ses politiques en la matière soient appliquées.

Politique en matière de passation des marchés

Les principes de non-discrimination, d'équité et de transparence sont fondamentaux dans toutes les activités de passation de marchés que la Banque met en œuvre. Présentés dans le document *Politique et règles de passation des marchés* (voir encadré, page 83), ces principes ont pour but de promouvoir les bonnes pratiques et l'efficacité et de limiter le risque inhérent à la mise en œuvre des projets financés par la Banque. La BERD attend de tous les participants au processus de passation de marchés qu'ils observent les normes les plus rigoureuses d'éthique et de conduite lors de l'appel d'offres et de l'exécution du marché.

Les clients du secteur privé peuvent appliquer leurs propres méthodes de passation de marchés, à condition que la BERD les juge acceptables commercialement et que des prix équitables soient obtenus. Le client doit également s'assurer de l'absence de conflits d'intérêts et de la préservation des intérêts de toutes les parties impliquées dans le processus. Des règles plus précises s'appliquent à la passation de marchés dans les opérations du secteur public, où la BERD demande que les clients appliquent des procédures structurées et transparentes qui optimisent la concurrence et l'équité pour tous les participants.

Les travaux se sont également poursuivis avec d'autres banques multilatérales de développement pour harmoniser la documentation relative à la passation de marchés publics de biens, de travaux et de services informatiques.

Activités en 2008

En 2008, les projets financés par la BERD ont généré 124 marchés publics d'une valeur de 1 198 millions d'euros, dont 802 millions (soit 67 % de la valeur totale des marchés) ont été financés par la BERD. Ce chiffre est à comparer aux 138 marchés d'une valeur de 2 232 millions d'euros générés en 2007, et indique une diminution de 46 % de la valeur totale des marchés en 2008. La valeur totale des marchés résultant d'appels d'offres "ouverts" en 2008 s'est élevée à 1 170 millions d'euros, soit 98 % de la valeur totale des marchés. Sur les 124 contrats signés, 97 ont concerné les transports et l'infrastructure municipale et environnementale, pour un montant total de 1 174 millions d'euros. Cela représente 78 % en nombre et 98 % en valeur des marchés publics adjugés en 2008.

La plus faible valeur des marchés signés en 2008 s'explique par la raréfaction des marchés à forte valeur signés pendant l'exercice par rapport à 2007.





La BERD a observé une légère augmentation du nombre de réserves et de plaintes qu'elle a reçues en ce qui concerne les pratiques de passation de marchés. En 2008, elle a reçu 8 réserves et 13 plaintes contre 5 et 11, respectivement, en 2007.

Une "réserve" est un problème de faible complexité qui est porté à l'attention de la BERD par un soumissionnaire en ce qui concerne la procédure de passation ou d'attribution d'un marché. La réserve est transmise à l'autorité contractante, qui est censée étudier et résoudre le problème avec la partie concernée.

Opportunités en matière de passation de marchés

La BERD publie régulièrement des informations sur les opportunités relatives aux projets qu'elle finance et sur les marchés à venir dans la rubrique de son site web intitulée "appels d'offres".



www.ebrd.com/fr/oppo/procur.htm

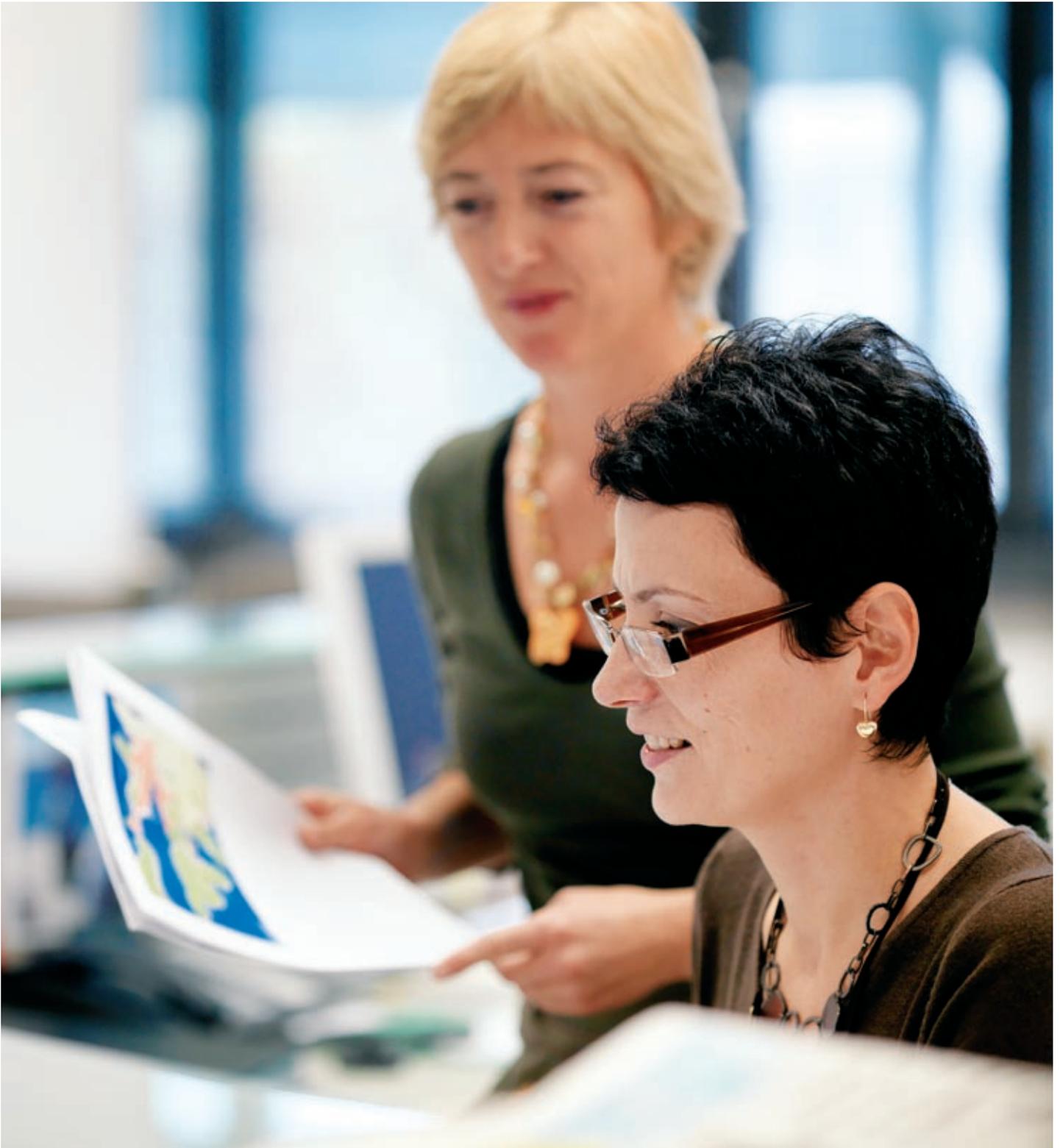
Examen de la politique et des règles de passation des marchés

Bien que modifiées et actualisées plusieurs fois depuis leur adoption en 1992, la politique et les règles de passation des marchés de la Banque n'ont jamais été réexaminées de fond en comble. Aussi la banque a-t-elle lancé, en 2008, un processus de révision, prenant en compte l'expérience acquise depuis sa création.

La nature des opérations de la Banque change : elle place davantage l'accent sur des projets non souverains mis en œuvre dans le sud et dans l'est de sa région d'opérations et sur le financement de concessions. Cela génère des risques accrus, les soumissionnaires et les adjudicateurs n'ayant pas toujours une expérience suffisante des appels d'offres ouverts internationaux et de la gestion des marchés. Le but général de l'examen est de faire le point des besoins évolutifs de la Banque et de ses clients et fournisseurs, ainsi que de ceux de ses actionnaires publics, puis de refléter cette évolution dans la politique et dans les règles de passation des marchés.

En 2008, l'examen a compris une consultation publique, au cours de laquelle les milieux d'affaires ont été invités à commenter les révisions proposées. Les nouvelles règles de passation des marchés devraient être présentées au Conseil d'administration en 2009.

12



Organisation et personnel

Pour accomplir sa mission, la BERD s'efforce de recruter, de motiver et de fidéliser les employés les plus talentueux et les plus dynamiques, veillant à ce qu'ils soient récompensés de leur contribution et puissent participer aux actions de formation et de perfectionnement.

Ressources humaines

La stratégie des ressources humaines de la BERD en est à sa troisième année. Ses principes sont fondés sur l'engagement positif avec tous les membres du personnel, la réactivité aux besoins des différents départements de la Banque, l'innovation, le professionnalisme et la transparence.

Personnel

Fin décembre 2008, les effectifs de la BERD s'élevaient à 1 407 personnes. 57 des 61 États membres de la Banque étaient représentés au sein du personnel. 1 099 employés (soit 78 %) étaient basés au siège, à Londres. On comptait 308 employés (contre 297 en 2007) affectés dans les 34 bureaux régionaux installés dans 26 pays d'opérations. Le ratio hommes/femmes chez les cadres de la BERD était d'environ 1,51/1 (contre 1,58/1 en 2007).

Recrutement

En 2008, lorsque la crise financière a commencé à sévir, d'autres banques et institutions financières ont engagé des réductions de coûts et de personnel. La BERD s'est distinguée en continuant à recruter pour pourvoir un grand nombre de postes vacants. Au total, 175 personnes ont été engagées en 2008, dont 78 % de cadres. Sur ce nombre, 134 employés ont été recrutés à Londres et 41 dans les pays d'opérations, où la concurrence sur le marché du travail est restée vive.

Le recrutement a été motivé exclusivement par le renouvellement du personnel, qui a atteint 9,6 % en décembre 2008, et a été mis en œuvre en associant les mécanismes traditionnels, l'internet, les agences de recrutement et le nouveau programme de recommandation des employés de la Banque. En outre, des membres de l'équipe des ressources humaines se sont rendus dans plusieurs bureaux régionaux, travaillant en coopération avec des spécialistes locaux des ressources humaines pour mieux faire face aux spécificités des différents marchés du travail.

Les nouveaux employés viennent majoritairement d'entreprises privées (environ 75 %) mais également d'autres institutions financières internationales.

Rémunération et avantages sociaux

Les décisions de 2008 en matière de rémunération et d'avantages sociaux ont été mises en œuvre dans le cadre du budget et des orientations approuvées par le Conseil d'administration. Les augmentations de salaire et les primes ont été accordées de manière sélective aux employés en avril, après l'examen habituel des salaires et sur la base de leurs résultats et de leur contribution. D'autres mesures ont été prises, notamment l'amélioration des prestations familiales et le renforcement du système d'assurance médicale et du programme d'aide aux employés. L'administration des fonds de retraite s'est considérablement améliorée et utilise désormais un site web entièrement automatisé qui permet aux employés de gérer leur fonds.

Pour protéger le personnel des bureaux locaux contre une baisse significative de pouvoir d'achat due à la hausse de l'inflation et aux fluctuations de devises, la Banque a converti en monnaie locale certains des salaires et prestations versés en devises fortes. Elle a également réajusté les salaires des employés recrutés sur place dans 18 pays affectés par des baisses de pouvoir d'achat supérieures à 10 %.

Mobilité géographique

Les cadres de la Banque peuvent être transférés temporairement (pour une période maximale de cinq ans) du siège londonien vers un bureau local et vice-versa, ou d'un bureau local à un autre. Ces affectations sont conformes aux priorités opérationnelles de la BERD et contribuent au développement des compétences tout en offrant aux personnes la possibilité de réaliser leurs objectifs professionnels en travaillant dans un contexte différent. En 2008, 44 de ces transferts ont été réalisés, dont 20 du siège vers les bureaux locaux.

Formation et perfectionnement

La BERD s'attache à développer les compétences professionnelles de ses employés et à optimiser ainsi les résultats obtenus. La totalité de la formation en techniques bancaires a été revue en 2008 et un nouvel ensemble de programmes a été mis en place. Tout le personnel des Opérations bancaires aura ainsi le niveau et les compétences nécessaires pour concevoir, structurer, exécuter et suivre les projets de la BERD conformément au plan d'activités pour 2009. Les initiatives de formation à la gestion et d'amélioration de l'efficacité ont également été revues et de nouveaux programmes ont été mis en œuvre en 2009.

En 2008, dans le cadre des programmes de formation technique et de développement professionnel de la BERD, plus de 100 séances ont été dispensées, ce qui représente presque 2 500 journées de formation. En outre, la Banque a organisé plusieurs séances consacrées à l'informatique et aux exigences en matière de santé et de sécurité du personnel.

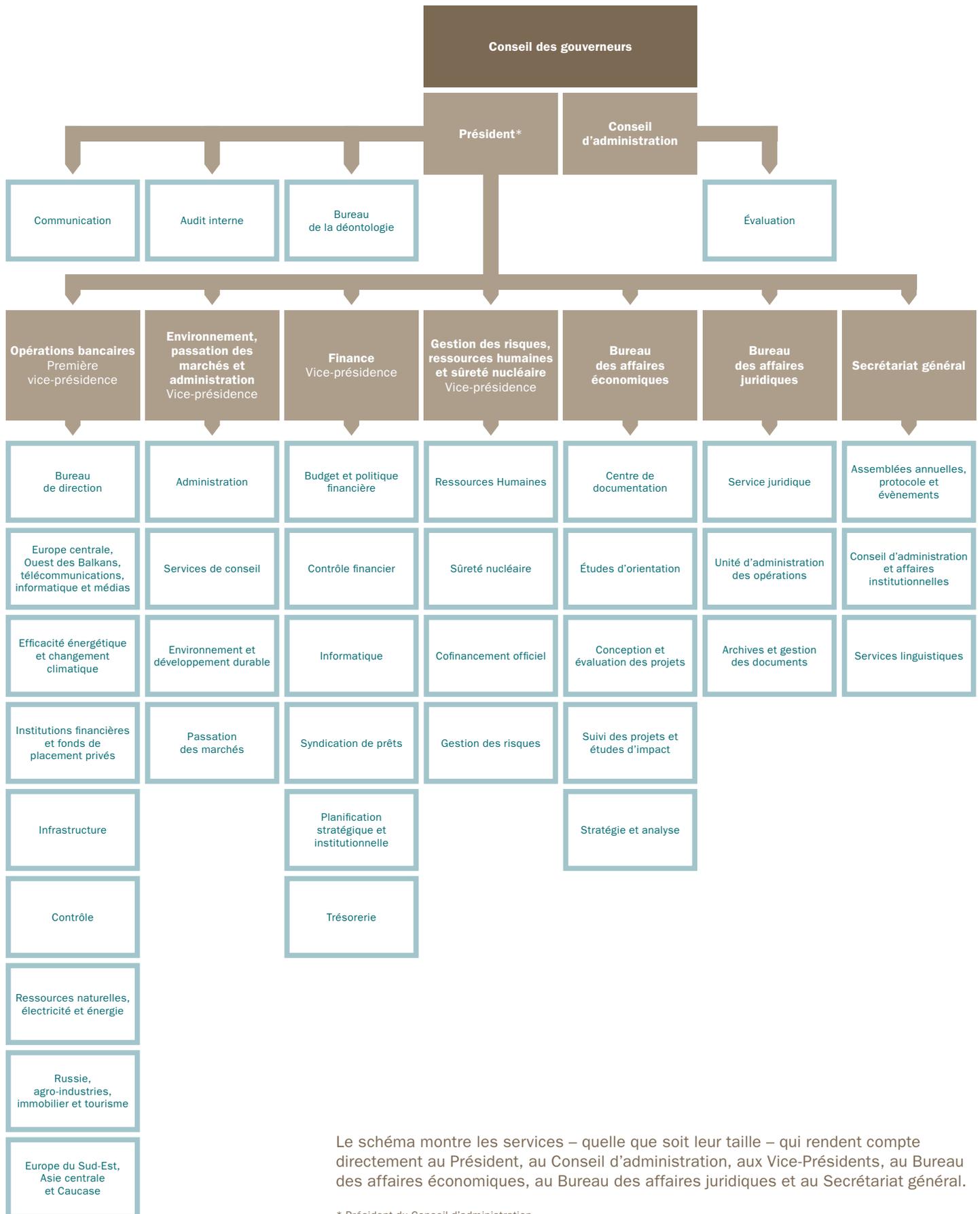
Un programme révisé a été mis en place en 2008 pour aider les nouveaux employés de la Banque à s'adapter plus rapidement à l'institution et à mieux comprendre ses activités et ses objectifs. Ce programme comprend des modules d'apprentissage sur l'internet qui, avec ceux consacrés au processus d'évaluation des performances et aux plans de retraite, complètent l'éventail des ressources d'enseignement à distance de la Banque.

Conseil du personnel

Le Conseil du personnel est un groupe d'employés bénévoles. Il s'attache à promouvoir une prise de conscience commune des objectifs de la Banque en veillant à ce que les idées et points de vue du personnel soient communiqués de manière efficace. Il soutient les droits, les intérêts et le bien-être des employés et s'implique dans des actions de consultation et de résolution commune des problèmes.

Organigramme de la BERD

31 décembre 2008



Le schéma montre les services – quelle que soit leur taille – qui rendent compte directement au Président, au Conseil d'administration, aux Vice-Présidents, au Bureau des affaires économiques, au Bureau des affaires juridiques et au Secrétariat général.

* Président du Conseil d'administration

Principaux responsables de la BERD

31 décembre 2008

Président Thomas Mirow

Opérations bancaires

Premier Vice-Président Varel Freeman

Bureau de direction

Planification stratégique et institutionnelle Josué Tanaka
(rend compte également au Département finance)

Comité des opérations, Secrétariat Frédéric Lucenet

Développement des entreprises (par intérim) Alain Pilloux

Gestion des contentieux Kamen Zahariev

(rend compte également au Service de la gestion des risques)

Fonds propres Lindsay Forbes

Efficacité énergétique et changement climatique

Directeur principal Josué Tanaka

Directeur Terry McCallion

Énergie et ressources naturelles

Groupe d'affaires, Directeur Riccardo Puliti

Ressources naturelles Kevin Bortz

Électricité et énergie Nandita Parshad

Institutions financières

Groupe d'affaires, Directeur Nick Tesseyman

Participations Anne Fossemalle

Relations avec les banques Jean-Marc Peterschmitt

Fonds de placement (par intérim) Lindsay Forbes

Groupe pour les petites entreprises Chikako Kuno

Institutions financières non bancaires Timothy Frost

Infrastructure

Groupe d'affaires, Directeur Thomas Maier

Infrastructure municipale et environnementale Jean-Patrick Marquet

Transports Sue Barrett

Europe centrale, Ouest des Balkans et télécommunications, informatique et médias

Groupe d'affaires, Directeur Peter Reiniger

Croatie (bureau de Zagreb) Charlotte Ruhe

Hongrie, République slovaque, République tchèque et Slovaquie (bureau de Bratislava) François Lecavalier

Pologne et États baltes (bureau de Varsovie) Lucyna Stanczak

Albanie, Bosnie-Herzégovine, ERY de Macédoine, Monténégro et Kosovo Claudio Viezzoli

Serbie (bureau de Belgrade) Hildegard Gacek

Télécommunications, informatique et médias Michelle Senecal de Fonseca

Russie, agro-industries, immobilier et tourisme

Groupe d'affaires, Directeur Alain Pilloux

Russie, secteur des entreprises (bureau de Moscou) Eric Rasmussen

Russie, relations avec le gouvernement (bureau de Moscou) Alexander Orlov

Russie, institutions financières (bureau de Moscou) George Orlov

Russie, infrastructure et énergie (bureau de Moscou) Natasha Khanjenkova

Agro-industries Gilles Mettetal

Immobilier et tourisme Sylvia Gansser-Potts

Europe du Sud-Est, Asie centrale et Caucase

Groupe d'affaires, Directeur Olivier Descamps

Ukraine (bureau de Kiev) André Kúusvek

Roumanie (bureau de Bucarest) Claudia Pendred

Bulgarie (bureau de Sofia) James Hyslop

Arménie, Azerbaïdjan, Bélarus, Géorgie et Moldova (bureau de Tbilissi) Michael Davey

Asie centrale Masaru Honma

Kazakhstan (bureau d'Almaty) Michael Weinstein

Mongolie (bureau d'Oulan-Bator) John Chomel-Doe

Initiative pour les pays aux premiers stades de la transition (par intérim) Julian Healey

Programmes PRE/PCL Charlotte Salford

Contrôle

Groupe d'affaires, Directeur Gavin Anderson

Finance

Vice-Président Manfred Schepers

Trésorerie

Trésorier Axel van Nederveen

Trésorière adjointe et responsable du financement Isabelle Laurent

Syndications de prêts

Directeur Lorenz Jorgensen

Budget et politique financière

Directeur principal Chris Holyoak

Planification stratégique et institutionnelle

Directeur principal Josué Tanaka

(rend compte également au Département des opérations bancaires)

Contrôle financier

Directeur Nigel Kerby

Informatique

Directeur Tim Goldstone

Gestion des risques, ressources humaines et sûreté nucléaire

Vice-Président Horst Reichenbach

Gestion des risques

Directeur	Michael Williams
Crédits/analyse des transactions	David Klingensmith
Risque de crédit des opérations de trésorerie	Andrea Leon
Examen du portefeuille-crédits	(par intérim) Andrew McDonald
Groupe de gestion du risque de portefeuille	Jacob Laading
Programme de systèmes de gestion des risques	Irena Postlova
Gestion des contentieux	Kamen Zahariev
Risque opérationnel	Julie Williams

Ressources humaines

Directeur	Paolo Gallo
Directeur adjoint, rémunérations et prestations	Matthew Drage

Sûreté nucléaire

Directeur	Vince Novak
-----------	-------------

Cofinancement officiel

Directeur	Alexandre Draznieks
-----------	---------------------

Environnement, passation des marchés et administration

Vice-Président Brigita Schmögnerová

Environnement et développement durable

Directeur principal	Alistair Clark
---------------------	----------------

Passation de marchés

Directeur	Jan Jackholt
-----------	--------------

Administration

Directeur	Jaroslav Wojtylak
-----------	-------------------

Unité des services de conseil et achats

Directeur	Dilek Macit
-----------	-------------

Secrétariat général

Secrétaire général	(par intérim) Horst Reichenbach
Secrétaire général adjoint	Nigel Carter
Sous-secrétaire général	Colm Lincoln

Département de l'évaluation

Responsable de l'évaluation Fredrik Korfker
(rend compte au Conseil d'administration)

Bureau des affaires économiques

Directeur des affaires économiques	Erik Berglof
Directeur de la conception et de l'évaluation des projets	Andrew Kilpatrick
Directeur du suivi des projets et des études d'impact	Gary Bond
Directeur de la stratégie de transition et de l'analyse des pays	Alan Rouso
Directeur des études d'orientation	Jeromin Zettelmeyer

Bureau des affaires juridiques

Directeur des affaires juridiques	Emmanuel Maurice
Directeur adjoint des affaires juridiques	Gerard Sanders
Directeur adjoint des affaires juridiques	Norbert Seiler
Sous-directeur des affaires juridiques	Stephen Petri

Unité d'administration des opérations

Directeur	Peter Robinson
-----------	----------------

Unité des archives et de la gestion des documents

Chef d'unité	Anne Crétal
--------------	-------------

Bureau de la déontologie

Responsable de la déontologie	Eney Quinones
-------------------------------	---------------

Audit interne

Responsable de l'audit interne	Ray Portelli
--------------------------------	--------------

Communication

Directeur	Reijo Kemppinen
-----------	-----------------

Cabinet du Président

Directeur	Hans Peter Lankes
-----------	-------------------

Gouverneurs et gouverneurs suppléants de la BERD

31 décembre 2008

Membre	Gouverneur	Gouverneur suppléant
Albanie	Ridvan Bode	Sherefedin Shehu
Allemagne	Peer Steinbrück	Jörg Asmussen
Arménie	Nerses Yeritsyan	Arthur Javadyan
Australie	Wayne Swan	Bob McMullan
Autriche	Josef Pröll	Edith Frauwallner
Azerbaïdjan	Shahin Mustafayev	Samir Sharifov
Bélarus	Vladimir Semashko	Nikolai Zaichenko
Belgique	Didier Reynders	Jean-Pierre Arnoldi
Bosnie-Herzégovine	Sven Alkalaj	Aleksandar Dzombić
Bulgarie	Plamen Oresharski	Dimitar Kostov
Canada	James M. Flaherty	Leonard J. Edwards
Chypre	Charilaos Stavrakis	Christos Patsalides
Corée, République de	Man-Soo Kang	Seongtae Lee
Croatie	Ivan Šuker	Zdravko Marić
Danemark	Lene Espersen	Michael Dithmer
Égypte	Fayza Abouelnaga	Rachid Mohamed Rachid
ERY de Macédoine	Trajko Slaveski	Zoran Stavreski
Espagne	Pedro Solbes Mira	David Vegara Figueras
Estonie	Ivari Padar	Tea Varrak
États-Unis	Henry Paulson Jr	Reuben Jeffery III
Fédération de Russie	Elvira Nabiullina	Dmitriy Pankin
Finlande	Jyrki Katainen	Pekka Huhtaniemi
France	Christine Lagarde	Xavier Musca
Géorgie	Nika Gilauri	Roman Gotsiridze
Grèce	George Alogoskoufis	Ioannis Sidiropoulos
Hongrie	János Veres	Géza Egyed
Irlande	Brian Lenihan	David Doyle
Islande	Gylfi Magnússon	Kjartan Gunnarsson
Israël	Stanley Fischer	Yarom Ariav
Italie	Giulio Tremonti	Vittorio Grilli
Japon	Shoichi Nakagawa	Masaaki Shirakawa
Kazakhstan	Bolat Zhamishev	Galymzhan Pirmatov
Lettonie	Atis Slakteris	Kaspars Gerhards
Liechtenstein	Klaus Tschütscher	Roland Marxer
Lituanie	Algirdas Šemeta	Ramunė Vilija Zabulienė
Luxembourg	Jean-Claude Juncker	Jean Guill
Malte	Tonio Fenech	Michael Bonello
Maroc	Salaheddine Mezouar	Abdeltif Loudy
Mexique	Agustín Carstens	Alejandro Werner
Moldova	Igor Dodon	Marin Moloșag
Mongolie	Bayartsogt Sangajav	Alag Batsukh
Monténégro	Igor Lukšić	Milorad Katnić
Norvège	Kristin Halvorsen	Rikke Lind
Nouvelle-Zélande	Murray McCully	Derek Leask
Ouzbékistan	Rustam Sadykovich Azimov	Shavkat Tulyaganov
Pays-Bas	Wouter Bos	Maxime Verhagen
Pologne	Slawomir Skrzypek	Jacek Dominik
Portugal	Fernando Teixeira dos Santos	Carlos Costa Pina
République kirghize	Akylbek Japarov	Marat Alapaev
République slovaque	Ján Počiatek	Ivan Šramko
République tchèque	Miroslav Kalousek	Zdeněk Tůma
Roumanie	Gheorghe Pogea	Mugur Isărescu
Royaume-Uni	Alistair Darling	Douglas Alexander
Serbie	Diana Dragutinović	Mladjan Dinkić
Slovénie	Franc Kržanič	Andrej Kavčič
Suède	Anders Borg	Per Jansson
Suisse	Doris Leuthard	Beatrice Maser Mallor
Tadjikistan	Farrukh Khamraliev	Jamshed Yusupov
Turkménistan	Amanmyrat Toylyev	–
Turquie	Ibrahim Çanakci	Cavit Dağidas
Ukraine	Victor Pynzenyk	Volodymyr Stelmakh
Banque européenne d'investissement	Dario Scannapieco	Marta Gajecka
Communauté européenne	Joaquín Almunia	Marco Buti

Président du Conseil des gouverneurs

Gouverneur représentant l'Irlande (M. Brian Lenihan)

Vice-Présidents du Conseil des gouverneurs

Gouverneur représentant la Lituanie

(M. Algirdas Šemeta)

Gouverneur représentant le Maroc

(M. Salaheddine Mezouar)

Au sein de la BERD, tous les pouvoirs sont dévolus au Conseil des gouverneurs. Celui-ci délègue une grande partie de ses pouvoirs au Conseil d'administration, qui conduit les opérations générales de la Banque et qui, entre autres, fixe les orientations et prend les décisions concernant les prêts, les prises de participation et les autres opérations conformément aux orientations générales arrêtées par le Conseil des gouverneurs.

Le Président de la Banque préside le Conseil d'administration. Il dirige l'institution selon les orientations fournies par ce dernier et, en sa qualité de chef du personnel, est responsable de l'organisation de la Banque et des nominations des agents.

Administrateurs et administrateurs suppléants de la BERD

31 décembre 2008

Administrateur	Administrateur suppléant	Pays ou entités représentés
László Andor	Pavel Štěpánek	Hongrie, République tchèque, République slovaque, Croatie
Kurt Bayer	Golan Benita	Autriche, Israël, Chypre, Malte, Kazakhstan, Bosnie-Herzégovine
Stefania Bazzoni	–	Italie
Terence Brown	Walter Cernoia	Banque européenne d'investissement
Anne Coughlan	Ib Katznelson	Irlande, Danemark, Lituanie, ERY de Macédoine
Alain de Cointet	François Lefebvre	France
Krystyna Gawlikowska-Hueckel	Kalin Mitrev	Pologne, Bulgarie, Albanie
Werner Gruber	–	Suisse, Turquie, Liechtenstein, Ouzbékistan, République kirghize, Azerbaïdjan, Turkménistan, Serbie, Monténégro
Sven Hegelund	Baldur Pétursson	Suède, Islande, Estonie
Etsuro Honda	Tatsuhiko Kasai	Japon
Ole Hovland	Jari Gustafsson	Norvège, Finlande, Lettonie
André Juneau	Judith St George	Canada, Maroc
Tae Hwan Kim	Peter Reith	République de Corée, Australie, Nouvelle-Zélande, Égypte
Elena Kotova	–	Fédération de Russie, Bélarus, Tadjikistan
Vassili Lelakis	Carole Garnier	Communauté européenne
Pedro Moriyón	David Martínez Hornillos	Espagne, Mexique
Kenneth Peel	–	États-Unis
Igor Podoliev	Virginia Gheorghiu	Ukraine, Roumanie, Moldova, Géorgie, Arménie
Simon Ray	Jonathan Black	Royaume-Uni
Joachim Schwarzer	Rainald Roesch	Allemagne
Jean-Louis Six	Miguel Marques	Belgique, Luxembourg, Slovénie
Jan Willem van den Wall Bake	Hans Sprokkreeff	Pays-Bas, Mongolie
Stefanos Vavalidis	João Cravinho	Grèce, Portugal

Composition des comités du Conseil d'administration

31 décembre 2008

Comité d'audit	Comité de la politique financière et des opérations	Comité du budget et des questions administratives	Comité directeur du Conseil d'administration
Jan Willem van den Wall Bake (Président) László Andor (Vice-Président) Werner Gruber Sven Hegelund Pedro Moriyón Simon Ray Stefanos Vavalidis	Alain de Cointet (Président) Elena Kotova (Vice-Présidente) Stefania Bazzoni Terence Brown André Juneau Kenneth Peel Joachim Schwarzer Jean-Louis Six	Ole Hovland (Président) Anne Coughlan (Vice-Présidente) Kurt Bayer Krystyna Gawlikowska-Hueckel Etsuro Honda Tae Hwan Kim Vassili Lelakis Igor Podoliev	André Juneau (Président) Vassili Lelakis (Vice-Président) László Andor Anne Coughlan Alain de Cointet Ole Hovland Elena Kotova Jan Willem van den Wall Bake Horst Reichenbach Nigel Carter
Le Comité d'audit examine la désignation et les attributions des auditeurs externes. Il étudie également les états financiers et les principes comptables généraux, les méthodes et le travail de l'auditeur interne, les autorisations de dépenses, les systèmes de contrôle, la politique de passation des marchés et l'évaluation des projets.	Le Comité de la politique financière et des opérations examine la politique financière, y compris la politique d'emprunt et les grandes lignes des opérations ; il examine en outre les procédures ainsi que les règles applicables en matière de notification.	Le Comité du budget et des questions administratives examine la politique générale, les propositions, les procédures et les rapports en matière budgétaire. Il examine en outre les questions relatives au personnel, à l'administration, ainsi que les questions administratives concernant les administrateurs et leurs collaborateurs.	Le Comité directeur du Conseil d'administration a été institué en 1994 afin d'améliorer la coordination entre le Conseil d'administration et la Direction en ce qui concerne l'organisation des réunions du Conseil, des comités et des ateliers.

Renseignements complémentaires

Taux de change

Les monnaies ont été converties en euros, lorsqu'il y a lieu, sur la base des taux de change en vigueur au 31 décembre 2008 (taux de change approximatif de l'euro : 0,96 livre sterling, 1,40 dollar des États-Unis, 126,83 yen japonais).

Calcul des engagements de la BERD

Les opérations renouvelables réalisées avec le même client dans le cadre de mécanismes saisonniers ou à court terme comme les financements garantis ne sont pas prises en compte dans le calcul des engagements de la BERD pour l'année.

Abréviations, sigles et acronymes

La Banque, BERD	Banque européenne pour la reconstruction et le développement
BEI	Banque européenne d'investissement
CE	Communauté européenne
CEI	Communauté d'États indépendants
CSN	Compte pour la sûreté nucléaire
CT	Coopération technique
ERY de Macédoine	Ex-République yougoslave de Macédoine
FMI	Fonds monétaire international
FPER	Fonds pour les petites entreprises de Russie
IED	Investissements étrangers directs
IFI	Institution financière internationale
MID	Mécanisme d'investissement direct
MPE	Micro et petites entreprises
MPME	Micro, petites et moyennes entreprises
PCL	Programme de consultants locaux
PAEC	Programme d'aide aux échanges commerciaux
PEDS	Partenariat pour l'environnement dans le cadre de la dimension septentrionale
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises
PRE	Programme de redressement des entreprises
SFI	Société financière internationale
UE	Union européenne

**Banque européenne
pour la reconstruction et le développement**

One Exchange Square
London EC2A 2JN
Royaume-Uni

Standard téléphonique

Téléphone : +44 20 7338 6000
Télécopie : +44 20 7338 6100
SWIFT : EBRDGB2L

Demandes d'information

Pour les demandes d'information et
les questions générales, veuillez
utiliser le formulaire disponible sur
www.ebrd.com/inforequest

Demandes de renseignements sur les projets

Téléphone : +44 20 7338 7168
Télécopie : +44 20 7338 7380
Courriel : projectenquiries@ebrd.com

Demandes relatives aux publications

Téléphone : +44 20 7338 7553
Télécopie : +44 20 7338 6102
Courriel : pubsdesk@ebrd.com

Site web

www.ebrd.com

Rédaction

Hannah Goodman, Jane Ross, Natasha Treloar,
Helen Warren, Marjola Xhunga

Conception graphique et production

Richard Bate, Jon Page, Steven Still
Soutien à la conception graphique : Daniel Keller

Traduction

Philippe Gaillard, Yvon Prigent
Soutien à la traduction : Christine Hall, Olga Liouty
Relecteur d'épreuves : Eric C. Ortega

Photographies

Photographie de couverture : Arnhel de Serra
AB Lietuvos Elektrine (73) ; Richard Bate (24D, 48D) ; Bogdan Cristel (40, 82D) ;
Simon Crofts (38G, 38 D, 52D) ; Simon Crofts/Sylwia Kowalczyk (4a, 4d, 5d,
10, 26, 36, 64) ; Arnhel de Serra (61, 69, 76) ; Luke Dieselhorst (59) ; Dragon Oil
(5a, 42, 47, 48G) ; EBRD (54, 70, 72) ; Mike Ellis (4c, 5b, 5c, 15, 19, 29, 30, 34,
41D, 50, 52G, 56, 62G, 62D, 66G, 66D, 68, 74, 78, 80, 82G, 84) ; Mirnaib
Hasanoğlu (24G) ; Jack Hill (4b, 22, 33) ; Jim Hodson (58, 63, 83) ; Irkutsk Oil
Company (49) ; KEGOC (45) ; Andy Lane (8) ; OGK-5 (44) ; Sinara (60) ; TAFF (39) ;
Dejan Vekic (55) ; Helen Warren (41G, 53).

Imprimé en Angleterre par Fulmar Colour Printing, imprimeur certifié
ISO 14001 pour sa gestion environnementale et accrédité par le
Forest Stewardship Council (FSC). Les encres utilisées pour l'impression
sont sans danger pour l'environnement et biodégradables. Imprimé sur
Consort Royal Silk et PhoeniXmotion Xenon, papiers certifiés FSC et
ISO 9706, fabriqués sans utilisation d'acide et entièrement recyclables.



7533 Rapport annuel 2008 (F/1000)

© Banque européenne pour la reconstruction et le développement

Tous droits réservés. Aucun élément de la présente publication ne peut être
reproduit ou transmis sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit,
y compris par voie de photocopie ou d'enregistrement, sans l'autorisation écrite
du détenteur des droits d'auteur. Le stockage de tout élément de la présente
publication dans un système de recherche d'information, quel qu'il soit, doit
également faire l'objet d'une autorisation écrite. Les demandes d'autorisation
sont à adresser à : permissions@ebrd.com.

