
Rapport annuel 2009



Banque Européenne
pour la Reconstruction et le Développement



Table des matières

L'illustration qui figure en couverture du présent document s'inspire, notamment, des thèmes du redressement et de la croissance durable et des motifs du toit de l'église St Marc de Zagreb (Croatie), ville qui accueille en 2010 l'Assemblée annuelle de la BERD.



02	Message du Président	64	6 : Électricité et ressources naturelles
04	Engagements de la BERD en 2009	65	Électricité
05	Pays d'opérations de la BERD	68	Ressources naturelles
06	Principaux repères de 2009	72	7 : Infrastructure
08	2009 en chiffres	73	Infrastructure municipale et environnementale
10	1 : Vue d'ensemble	78	Transports
11	Introduction	80	8 : Industrie, commerce et agro-industries
12	La réponse de la BERD à la crise	81	Agro-industries
13	Résultats de 2009	82	Industries manufacturières et services
16	Secteurs	83	Immobilier et tourisme
20	Environnement et développement social	84	Télécommunications, informatique et médias
22	Activités et initiatives spéciales	86	9 : Activités financées par les donateurs et cofinancement officiel
25	Perspectives pour 2010	87	Activités en 2009
26	2 : Gouvernance	93	Renforcement des entreprises
27	Bonne gouvernance, intégrité et transparence	96	10 : Sûreté nucléaire
34	3 : Réformes	100	11 : Évaluation des activités de la BERD
35	Réformes démocratiques	106	12 : Organisation et personnel
37	Réformes économiques	107	Ressources humaines
39	Réformes juridiques	110	Organigramme de la BERD
41	Réformes sociales et environnementales	111	Principaux responsables de la BERD
42	4 : Secteur financier	113	Gouverneurs et gouverneurs suppléants de la BERD
44	Une réponse coordonnée	114	Administrateurs et administrateurs suppléants de la BERD
46	Secteur bancaire	115	Informations complémentaires
49	Financement des échanges		
50	Fonds d'actions		
51	Autres services financiers		
52	Aide aux micro, petites et moyennes entreprises		
58	5 : Changement climatique et énergie durable		

À PROPOS DE LA BERD

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.

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

Le *Rapport annuel 2009* présente une vue d'ensemble des activités entreprises l'année dernière par la Banque à travers tous les différents secteurs dans sa région d'opérations. Il comprend des analyses sectorielles, des événements et chiffres essentiels et des études de cas thématiques.

On trouvera une liste complète de tous les projets signés par la Banque depuis 1991 sur le site internet de la BERD à l'adresse www.ebrd.com



Volume annuel des opérations
En milliards d'euros

7,9



Montant des financements de l'Initiative pour l'énergie durable en 2009
En milliards d'euros

1,3+



Message du Président



Nous nous attendons à une année 2010 tout aussi difficile que la précédente, mais la BERD est préparée à aider les pays de la région à surmonter la crise et ses conséquences.

Thomas Mirow

Président

Banque européenne pour la reconstruction et le développement

En 2009, vingt ans après la chute du Rideau de fer, nous avons vécu une nouvelle année historique, avec une économie mondiale confrontée à une crise d'une gravité exceptionnelle.

La crise économique et financière a porté un coup d'arrêt brutal à la croissance rapide que connaissaient les pays d'opérations de la BERD. Elle s'est traduite par une sérieuse chute de la production et de l'emploi et, pour beaucoup, par une détérioration de la situation budgétaire. Si la crise n'a pas entraîné de remise en cause des réformes, elle a mis au jour ou accentué des faiblesses et des vulnérabilités qui mettront très longtemps à disparaître.

La reprise et le rétablissement seront donc des défis majeurs pour la région d'opérations de la BERD en 2010 et au-delà. À cet égard, il sera essentiel de mettre en pratique les enseignements tirés de la crise. L'afflux de fonds extérieurs et la possibilité d'exporter des produits de base et des marchandises ont entraîné un essor économique rapide, mais ont également découragé la diversification économique et le développement de solides marchés financiers nationaux. En outre, ils ont exposé de nombreux pays à la propagation d'une crise venue de l'extérieur.

Pour la BERD, le défi à court et moyen terme consiste donc à permettre à l'intégration de demeurer un facteur de croissance tout en atténuant ses effets pervers. Il s'agit avant tout de créer de solides institutions publiques et privées capables de soutenir le marché. Cet objectif est également au cœur du mandat de la Banque à l'appui de la transition.

Il faut des institutions et des cadres macroéconomiques crédibles à même de favoriser un développement prudent et durable. Il est encourageant de constater que la coopération avec les institutions européennes et mondiales et l'intégration dans ces instances ont contribué à protéger la région d'opérations de conséquences encore plus sérieuses. La BERD est fière d'avoir joué un rôle actif à cet égard – par des initiatives stratégiques et des investissements cruciaux.

La poursuite immédiate de ces efforts est d'une importance capitale. Même si la région est susceptible de renouer avec la croissance en 2010, tout redressement sera modeste et fragile. Les perspectives économiques mondiales restent incertaines et de nombreux défis intérieurs restent à relever. Certains des effets de la crise – notamment en termes sociaux – continueront de s'aggraver. Nous nous attendons donc à une année 2010 tout aussi difficile que la précédente.

La BERD est préparée à aider les pays de la région à surmonter la crise et ses conséquences. Le montant record de nos investissements en 2009 – 7,9 milliards d'euros – témoigne de notre détermination, partagée par nos actionnaires, nos donateurs, nos responsables et nos employés. Compte tenu des besoins de la région, nous comptons maintenir notre volume d'opérations à un niveau égal ou légèrement supérieur en 2010.

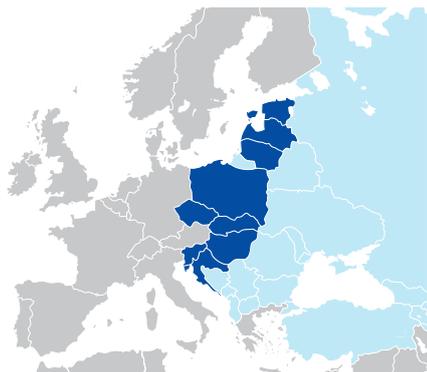
Toutefois, le contexte économique défavorable et le renforcement de notre engagement ont exigé beaucoup de la Banque. En 2009, pour la deuxième année consécutive, elle a enregistré une perte nette. Si la BERD reste une institution saine et bien capitalisée, le maintien du niveau d'investissement actuel nécessitera un renforcement de nos ressources en capital. Ce sera encore davantage le cas dans la période 2011-2015, pour laquelle nos gouverneurs ont fixé un ensemble de priorités ambitieuses, mettant notamment l'accent sur le développement durable, le soutien à la stabilité du secteur financier et au financement de l'économie réelle, l'accélération des investissements dans l'infrastructure et la mise en place d'économies diversifiées, fondées sur le savoir, sobres en énergie et aptes à restreindre les émissions de carbone.

Au milieu des difficultés actuelles, nous ne devons pas oublier que notre région d'opérations dispose de ressources et d'un potentiel naturel et humain considérables. Aujourd'hui, plus que jamais, il importe de canaliser ces forces vers la croissance et le développement durables. Nous restons déterminés à contribuer à la réalisation de cet objectif, dans le respect de notre mandat et de notre mission.



En 2009, la BERD a contribué à réduire l'impact de la crise dans ses pays d'opérations.

Engagements de la BERD en 2009



EUROPE CENTRALE ET ÉTATS BALTES

En millions d'euros

	2009	2008	Total cumulé
			1991-2009
Croatie	248	105	2 082
Estonie	28	1	509
Hongrie	582	80	2 492
Lettonie	115	0	455
Lituanie	29	0	493
Pologne	394	109	4 060
République slovaque	227	3	1 471
République tchèque ¹	8	20	1 130
Slovénie	16	10	628
Total	1 647	328	13 319

¹Depuis 2008, la BERD ne réalise plus de nouveaux investissements en République tchèque.



EUROPE DU SUD-EST

En millions d'euros

	2009	2008	Total cumulé
			1991-2009
Albanie	59	88	518
Bosnie-Herzégovine	111	249	1 054
Bulgarie	233	207	1 920
ERY de Macédoine	81	55	527
Monténégro	32	16	103
Roumanie	721	318	4 435
Serbie	444	127	1 829
Total	1 682	1 059	10 385

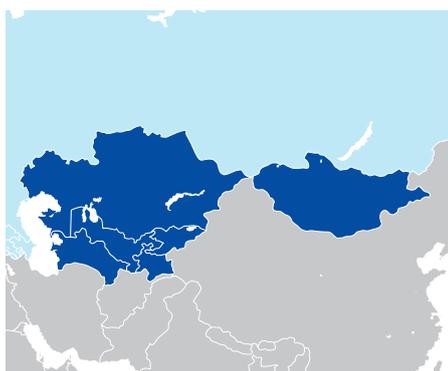


EUROPE ORIENTALE ET CAUCASE²

En millions d'euros

	2009	2008	Total cumulé
			1991-2009
Arménie	85	52	373
Azerbaïdjan	161	81	971
Bélarus	52	20	262
Géorgie	81	215	681
Moldova	57	107	348
Ukraine	1 013	835	4 760
Total	1 449	1 310	7 395

²Anciennement CEI occidentale et Caucase



ASIE CENTRALE

En millions d'euros

	2009	2008	Total cumulé
			1991-2009
Kazakhstan	436	434	2 388
Mongolie	31	51	132
Ouzbékistan	16	33	548
République kirghize	56	12	216
Tadjikistan	24	35	95
Turkménistan	4	10	122
Total	567	574	3 502



RUSSIE

En millions d'euros

	2009	2008	Total cumulé
			1991-2009
Russie	2 366	1 816	12 934
Total	2 366	1 816	12 934



TURQUIE

En millions d'euros

	2009	2008	Total cumulé
			1991-2009
Turquie	150	s.o.	150
Total	150	s.o.	150

Pays d'opérations de la BERD

Europe centrale et États baltes

- 1 Croatie
- 2 Estonie
- 3 Hongrie
- 4 Lettonie
- 5 Lituanie
- 6 Pologne
- 7 République tchèque
- 8 République slovaque
- 9 Slovénie

Europe du Sud-Est

- 10 Albanie
- 11 Bosnie-Herzégovine
- 12 Bulgarie
- 13 ERY de Macédoine
- 14 Monténégro
- 15 Roumanie
- 16 Serbie

Europe orientale et Caucase

- 17 Arménie
- 18 Azerbaïdjan
- 19 Bélarus
- 20 Géorgie
- 21 Moldova
- 22 Ukraine

Asie centrale

- 23 Kazakhstan
- 24 Mongolie
- 25 Ouzbékistan
- 26 République kirghize
- 27 Tadjikistan
- 28 Turkménistan

29 Russie

30 Turquie



Principaux repères de 2009



JANVIER

La BERD élabore une série de mesures en réponse à la crise pour les pays et clients de sa région d'opérations. Vingt projets, d'une valeur de 800 millions d'euros, sont approuvés ou en cours d'examen pour stimuler les entreprises touchées par la crise.

FÉVRIER

La BERD s'allie à la Banque européenne d'investissement (BEI) et au Groupe de la Banque mondiale dans le cadre d'une contribution annoncée d'un montant de 24,5 milliards en vue de soutenir les secteurs bancaires de sa région d'opérations, ainsi que dans le cadre d'un prêt accordé aux entreprises frappées par la crise économique mondiale.

MARS

La Banque lance de nouvelles facilités de financement de l'énergie durable, d'une valeur totale de 110 millions d'euros, destinées à l'Ouest des Balkans.

Elle accorde en outre un prêt de quelque 300 millions d'euros au groupe pétrolier roumain Petrom afin de l'aider à définir de nouvelles normes de protection de l'environnement, de santé et de sécurité pour son secteur d'activité.

Valeur totale des projets approuvés

En millions d'euros

800



JUILLET

Le Conseil d'administration de la BERD approuve un prêt à long terme de 500 millions de dollars des États-Unis à la compagnie de chemin de fer russe RZD.

Dans le cadre de l'appui prioritaire apporté à l'économie réelle des pays d'Europe centrale et orientale, la BERD octroie un prêt privilégié de 100 millions d'euros à la Erste Bank de Hongrie, deuxième banque de détail du pays, pour rétrocession à des petites et moyennes entreprises (PME).



AOÛT

Le Fonds multilatéral pour l'échange de crédits carbone, créé par la BERD et la BEI, achète les crédits carbone générés par le recul de la pratique du brûlage à la torche sur un champ pétrolier de Sibérie orientale. Il s'agit de la première opération du Fonds en Russie.

Le premier partenariat public-privé en République slovaque – pour la construction de l'autoroute R1 – reçoit l'appui de la BERD

En millions d'euros

200

SEPTEMBRE

La BERD porte à 8 milliards d'euros son volume annuel d'investissement.

La Conseil d'administration de la BERD approuve un financement de 150 millions d'euros à l'intention de trois filiales du groupe bancaire Raiffeisen International, venant compléter les apports de capitaux et les financements accordés par le groupe lui-même à ses filiales d'Europe orientale.

La BERD porte son volume d'investissement annuel à 8 milliards d'euros, soit une augmentation d'environ 55 % par rapport à 2008

%

55

**AVRIL**

En augmentant de 64 % les financements accordés aux pays d'Europe orientale, la BERD réalise un montant record d'investissements : 1,1 milliard d'euros au premier trimestre 2009.

La BERD prend une participation de 25 % plus une action dans la Parex Bank de Lettonie, deuxième établissement bancaire du pays, et lui accorde un prêt de 22 millions d'euros.

Montant du prêt accordé à la banque lettone Parex

En millions d'euros

22

MAI

La BERD et UniCredit Group unissent leurs forces pour assurer des flux de crédit aux PME dans toute l'Europe centrale et orientale. Les investissements de la BERD, d'une valeur totale de 432,4 millions d'euros, iront aux filiales d'UniCredit implantées dans huit pays d'Europe orientale.

Dans le cadre de son premier projet en Turquie, la BERD octroie un prêt de 45 millions d'euros pour la construction du plus grand parc éolien du pays

En millions d'euros

45

JUIN

La BERD lance deux émissions obligataires en rouble, confirmant sa détermination à développer les marchés financiers russes et à soutenir les prêts en monnaie locale en Russie. Elle octroie en outre à la compagnie pétrolière et gazière hongroise MOL un prêt d'une valeur de 200 millions d'euros pour financer des investissements visant à améliorer les résultats de l'entreprise sur le plan environnemental.

**OCTOBRE**

Avec des engagements s'élevant déjà à 16,3 milliards d'euros, la BERD, la BEI et la Banque mondiale sont déterminées à soutenir le retour à la croissance de la région d'opérations. Le plan d'action conjoint des IFI soutient les systèmes bancaires et les activités de prêt en faveur de l'économie réelle des pays d'Europe centrale et orientale.

**NOVEMBRE**

Le *Transition Report 2009* de la BERD analyse les répercussions de la crise financière tant sur la région en transition que sur le processus de transformation économique proprement dit. Il conclut que, même si les économies de la région ont été durement frappées, le processus de transition survivra à la pire récession économique mondiale survenue depuis des générations.

**DÉCEMBRE**

Dans leur déclaration commune avant la Conférence de Copenhague, les institutions financières internationales (IFI) en appellent à la nécessité de conclure un accord global pour lutter contre le changement climatique. Les dirigeants des IFI se sont en outre mis d'accord pour continuer à coordonner leurs efforts afin d'atteindre les objectifs ambitieux définis lors de cette rencontre.

Le Cadre d'investissement dans l'Ouest des Balkans – lancé par la BERD, la Commission européenne, la BEI et la Banque de développement du Conseil de l'Europe avec l'accord des États membres de l'UE – mutualisera et coordonnera différentes sources de financement et appuiera des prêts, assortis de dons, alloués à des projets prioritaires dans l'Ouest des Balkans.

2009 en chiffres

Engagements de la BERD en 2009

En milliards d'euros

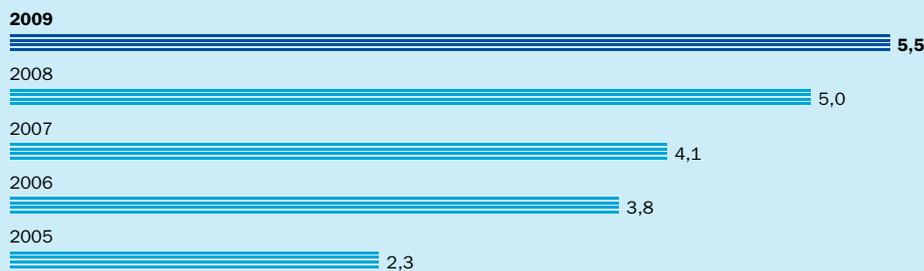
7,9

Engagements de la BERD 2005-2009¹

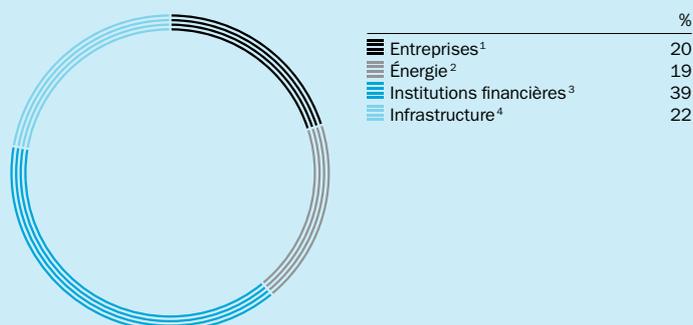
En milliards d'euros

¹ Les "engagements" désignent les financements de la BERD accordés en vertu d'accords signésDécaissements annuels bruts 2005-2009¹

En milliards d'euros

¹ Des informations complémentaires sur les décaissements annuels bruts 2005-2009 sont présentées sur le site www.ebrd.com

Engagements de la BERD par secteur en 2009

¹ Les entreprises comprennent l'agro-industrie, les industries manufacturières et les services, l'immobilier et le tourisme ainsi que les télécommunications.² L'énergie comprend les ressources naturelles et le secteur de l'électricité.³ Les institutions financières incluent 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.

Nombre de projets
signés en 2009

311

Investissements annuels 2005-2009

	2009	2008	2007	2006	2005	Total cumulé 1991-2009
Nombre de projets ¹	311	302	353	301	276	2 835
- Projets autonomes	184	161	187	167	156	1 830
- Investissements au titre d'un mécanisme-cadre	127	141	166	134	120	1 005
Engagements de la BERD (en millions d'euros) ²	7 861	5 087	5 583	4 936	4 277	47 684
Ressources mobilisées (en millions d'euros) ²	10 347	8 372	8 617	7 645	5 846	98 797
Valeur totale des projets (en millions d'euros) ²	18 087	12 889	13 809	12 014	9 784	147 435

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.

Résultats financiers 2005-2009

En millions d'euros	2009	2008	2007	2006	2005
Bénéfice réalisé avant dépréciation	849	849	973	1 691	945
(Pertes latentes)/gains latents sur participations	(630)	(1 092)	773	754	375
(Charge)/reprise de dépréciation	(823)	(720)	210	(42)	196
Variation en juste valeur des couvertures inefficaces et de celles ne répondant pas aux critères	123	361	(72)	(14)	6
(Perte nette)/gain net de l'exercice avant transferts du revenu net approuvés par le Conseil des gouverneurs	(746)	(602)	1 884	2 389	1 522
Transferts du revenu net approuvés par le Conseil des gouverneurs	(165)	(115)	-	-	-
(Perte nette)/bénéfice net de l'exercice après transferts du revenu net approuvés par le Conseil des gouverneurs	(911)	(717)	1 884	2 389	1 522
Capital libéré	5 198	5 198	5 198	5 198	5 197
Réserves et bénéfices non distribués	6 317	6 552	8 676	6 974	4 684
Total du capital social	11 515	11 750	13 874	12 172	9 881



On se reportera, pour plus de précisions sur les résultats financiers de la BERD, au *Rapport financier 2009*.

1

Vue d'ensemble



Introduction

¹ La BERD investit et opère dans les 29 pays suivants : Albanie, Arménie, Azerbaïdjan, Bélarus, Bosnie-Herzégovine, Bulgarie, Croatie, ERY de Macédoine, Estonie, Géorgie, Hongrie, Kazakhstan, Lettonie, Lituanie, Moldova, Mongolie, Monténégro, Ouzbékistan, Pologne, République kirghize, République slovaque, Roumanie, Russie, Serbie, Slovénie, Tadjikistan, Turkménistan, Turquie et Ukraine. La BERD a cessé d'engager de nouveaux investissements en République tchèque en 2007, mais continue de gérer un portefeuille dans ce pays. Pour plus d'informations, se reporter à la carte des pages 4 à 5.

Après des années de croissance rapide, la région d'opérations de la BERD¹ a été frappée de plein fouet par la crise financière et économique mondiale en 2009. La région en transition a d'abord fait preuve d'une remarquable capacité de résistance avant de subir les effets des violentes perturbations qu'ont connues les économies avancées de l'Ouest. Du 4^e trimestre 2008 au 2^e trimestre 2009, la région d'opérations de la BERD a été confrontée à la plus forte contraction économique depuis le début de la transition.

La région a été en effet soumise à une succession rapide de chocs externes. Les prix des matières premières se sont brusquement contractés, entraînant une régression sensible de la production et des revenus dans des pays de la région qui sont riches en ressources. Exportateurs et fournisseurs ont souffert de la grave récession sur les marchés occidentaux, principale destination de leurs produits. Les entrées de capitaux extérieurs ont connu un coup d'arrêt et le crédit s'est tari. De nombreux marchés boursiers locaux ont enregistré un repli, certaines monnaies locales ont dû être dévaluées et le service des prêts en monnaies étrangères souscrits par les entreprises et les ménages est devenu un grave problème dans beaucoup de pays.

Ces événements ont provoqué dans de nombreux pays de la région un recul spectaculaire de la production, d'environ 6 % en moyenne en 2009 et de plus de 10 % dans cinq des vingt-neuf pays d'opérations de la BERD. Entre autres conséquences, la confiance des investisseurs dans la région a été fortement ébranlée : les apports nets d'investissements étrangers ont reculé de plus de 50 %, passant à 50 milliards de dollars des États-Unis (environ 35 milliards d'euros) l'an dernier, contre 108 milliards de dollars en 2008 (environ 75 milliards d'euros).

Compte tenu de ces circonstances, la BERD a dû prendre des mesures rapides et décisives en réponse à la crise. Institution chargée de l'aide aux pays d'Europe centrale, orientale et du Sud-Est, à la Turquie, à la Russie, au Caucase et à l'Asie centrale, la BERD a une responsabilité particulière et prend ce mandat très au sérieux. Aussi a-t-elle réalisé en 2009 des investissements records de 7,9 milliards d'euros.

Pour préparer sa réponse à la crise, la BERD a été guidée par trois grandes préoccupations :

- Maintenir le flux des financements en direction de la région pour soutenir les banques locales et les entreprises viables ;
- Prévenir le retrait, dans la région, des banques mères contrôlées par des capitaux occidentaux ;
- Soutenir les infrastructures essentielles et les projets d'énergie durable.

La Banque a relevé ces défis en conjuguant investissements, consultations et concertation avec les États, les autorités et les instances de réglementation et d'assistance technique. Tout au long du processus, elle a bénéficié du soutien et de l'engagement sans faille de ses actionnaires. De plus, pour réagir à la crise avec rapidité et flexibilité, elle est intervenue avec le plus de force dans les pays pour lesquels l'aide était la plus urgente. En 2009, la Banque a donc augmenté massivement, à titre de mesure temporaire, ses investissements en Europe centrale et dans les États baltes.

Un an plus tard, la Banque est en mesure d'annoncer que cette initiative – lancée de concert avec d'autres institutions financières internationales (IFI) comme le Fonds monétaire international et la Banque mondiale, ainsi qu'avec la Banque européenne d'investissement (BEI) et des institutions de l'UE – est un grand succès. Jusqu'à présent, un effondrement des systèmes bancaires et des monnaies à l'échelon local a été dans l'ensemble évité et pratiquement nulle part un inversement du processus de transition n'a été constaté.

Amélioration de la gouvernance des établissements bancaires – voir page 29.



La réponse de la BERD à la crise



Renforcement de l'autonomie des femmes entrepreneurs turques – voir page 32.

Dès que la crise mondiale a frappé la région de la BERD, la Direction et le Conseil d'administration de la Banque ont élaboré la réponse de la Banque à ce que l'on peut raisonnablement considérer comme le plus grand défi depuis les premiers temps de la transition. Tout en respectant ses principes fondamentaux d'impact sur la transition, d'additionnalité et de saine gestion bancaire, la BERD a privilégié dans sa réponse à la crise une approche de terrain fondée sur la connaissance qu'elle a des pays et des clients et sur sa capacité à générer des résultats et à personnaliser ses produits financiers en fonction des besoins de ses différents clients et des circonstances auxquelles ils sont confrontés.

La BERD a rapidement constaté l'impact de la crise, entre autres du fait de l'augmentation des demandes de financement lui étant adressées. Le volume annuel d'opérations prévu pour 2009 a donc été porté dans un premier temps à 7 milliards d'euros, puis à 7,9 milliards d'euros. Une fois prises en compte les contraintes capitalistiques de la Banque et les résultats envisageables sur la base d'effectifs plus restreints, la réponse à la crise a recensé quatre priorités :

- soutenir le *secteur financier* en assainissant les bilans et en maintenant au niveau des banques une liquidité et une capacité suffisantes pour qu'elles continuent d'accorder des crédits ;
- dans le *secteur des entreprises*, axer la réponse à la crise sur les besoins de refinancement à court terme des entreprises viables frappées par la crise ;
- continuer d'appuyer l'*infrastructure* indispensable pour éviter l'abandon de projets essentiels en raison d'un manque de capitaux ;
- renforcer le dialogue et la coopération avec d'autres IFI, qui allient leur force pour investir et instaurer le dialogue.

L'un des principaux éléments pour surmonter la crise a été la mise en place d'un cadre international au sein duquel peuvent être traités et réglés les problèmes essentiels. Dans le cadre de "l'Initiative de Vienne" (actuellement gérée par l'Initiative pour la coordination des banques européennes), tous les intervenants du secteur financier – banques des différents pays et banques internationales, pouvoirs publics, autorités de tutelle, banques nationales, IFI et Union européenne – se sont unis pour instaurer des conditions permettant aux banques mères ayant leur siège en Europe de l'Ouest de poursuivre leurs activités par l'intermédiaire de leurs filiales implantées dans la région d'opérations de la BERD, où elles jouent un rôle essentiel dans de nombreux pays.

L'adoption du Plan d'action conjoint des IFI par la BERD, la BEI et la Banque mondiale en février 2009 a été une seconde conséquence directe de cette action de coordination et de coopération sans précédent entre les IFI. Dans ce cadre, 25 milliards d'euros seront investis en 2009 et 2010 dans les secteurs financiers des pays les plus durement touchés par la crise.

Cette initiative conjointe a eu un impact immédiat qui se reflète également dans les résultats annuels de la BERD : les nouveaux projets signés en 2009 incluent des financements extérieurs à hauteur de 10,4 milliards d'euros, contre 8,4 milliards d'euros en 2008, soit une hausse de 24 % principalement attribuable au cofinancement des IFI.

Résultats de 2009

Volume de prises de participation en 2009
En milliards d'euros

1,2

Nombre de projets autonomes en 2009

184

RÉSULTATS OPÉRATIONNELS

En 2009, la Banque a réalisé un volume annuel d'opérations de 7,9 milliards d'euros, soit 55 % de plus qu'en 2008. Le niveau record de ses investissements reflète sa réactivité face à la crise financière et la solidité de son soutien aux pays d'opérations. En 2009, 64 % de son volume d'opérations a été engagé en "réponse à la crise".

Le nombre d'opérations s'est élevé à 311, soit 3 % de plus qu'en 2008. Le nombre de projets autonomes a été de 184 et le nombre d'investissements au titre d'un mécanisme-cadre de 127.

Les investissements dans les *pays aux premiers stades et aux stades intermédiaires de la transition* ont atteint 3,7 milliards d'euros en 2009, soit 26 % de plus qu'en 2008 où ils s'élevaient à 2,9 milliards d'euros. Au sein de cette catégorie de pays, ceux aux premiers stades de la transition ont reçu 512 millions d'euros pour 83 projets contre 586 millions d'euros pour 101 projets en 2008.

Les investissements dans l'Ouest des Balkans ont augmenté de 36 % par rapport à 2008, atteignant 727 millions d'euros pour 51 projets (10 de plus qu'en 2008). En décembre, avec la Commission européenne, la Banque européenne d'investissement et la Banque de développement du Conseil de l'Europe, la BERD a lancé le Cadre d'investissement dans l'Ouest des Balkans, qui coordonne les prêts accordés par les IFI et les financements des donateurs et devrait donner corps à des projets de plus de 2 milliards d'euros dans la région au cours des années à venir.

En *Russie*, le volume annuel des opérations a atteint 2,4 milliards d'euros pour 56 projets, contre 1,8 milliard d'euros en 2008, soit 33 % de plus.

Dans les *pays aux stades avancés de la transition*, le volume annuel des opérations a été de 1,6 milliard d'euros contre 328 millions d'euros en 2008.

En *Turquie*, la Banque a achevé sa première année d'activité avec un volume d'opérations de 150 millions d'euros, conformément à l'approche approuvée par le Conseil d'administration de la BERD lorsque ce pays est devenu pays d'opérations à la fin de 2008.

De ce fait, *du point de vue géographique*, le volume d'opérations a été consacré, en 2009, à 47 % aux pays aux premiers stades et aux stades intermédiaires de la transition, à 30 % à la Russie, à 21 % aux pays aux stades avancés de la transition et à 2 % à la Turquie.

Du point de vue sectoriel, 26 % sont revenus au secteur financier, 22 % au secteur des infrastructures, 20 % au secteur des entreprises, 19 % au secteur de l'énergie et 14 % au financement des micro et petites entreprises.

Pourcentage des opérations de 2009 réalisées en réponse à la crise

%

64

Témoignant de la priorité stratégique accordée à l'*efficacité énergétique* et à l'atténuation des effets du changement climatique, ainsi qu'à la mise en œuvre de l'Initiative pour l'énergie durable, les investissements lors de la première année de sa Phase 2 sont estimés à environ 1,3 milliard d'euros en 2009, contre 1 milliard d'euros l'année précédente. Des informations plus détaillées sont fournies page 60.

Le volume des *prises de participations* dans le volume annuel des opérations a légèrement augmenté, passant de 1,1 milliard d'euros en 2008 à 1,2 milliard d'euros en 2009, alors que le nombre de telles opérations a été ramené de 76 en 2008 à 56 en 2009. La proportion des participations dans le volume annuel des opérations a diminué, tombant à 15 % en 2009 (21 % en 2008).

Volume des décaissements en 2009

En milliards d'euros

5,5



Rétablissement de la confiance dans les banques ukrainiennes – voir page 45.

La Banque a accordé près de 897 millions d'euros de *prêts* subordonnés en 2009 contre 231 millions d'euros en 2008. Le *financement des échanges* a représenté au total 573 millions d'euros en 2009, soit un net recul par rapport aux années précédentes au cours desquelles les échanges commerciaux ont connu une forte expansion à travers toute la région. À titre de comparaison, le montant total du Programme d'aide aux échanges commerciaux (PAEC) de la BERD était de 890 millions d'euros en 2008.

La *part du secteur privé* dans le volume annuel des opérations est restée constante, à environ 83 %. Dans le portefeuille de projets de la BERD, au 31 décembre 2009, la part du secteur privé avait augmenté, atteignant 75 % contre 73 % au 31 décembre 2008.

Reflet du niveau élevé des engagements de 2009 et de la forte demande de financements de la BERD, le volume des *décaissements* (c'est-à-dire les fonds effectivement versés par la Banque) s'est établi à 5,5 milliards d'euros en 2009, contre 5 milliards d'euros en 2008, soit 10 % de plus.

Le *ratio de mobilisation des financements* a diminué, passant de 1,8 en 2008 à 1,3 en 2009. Cela veut dire que pour les différents projets, d'autres investisseurs ont apporté 1,3 euro pour chaque euro investi par la BERD. Le recul de ce ratio témoigne de la forte expansion des investissements de la BERD et, dans le même temps, de la nette régression des financements du secteur privé dans la région. La valeur totale des projets, autrement dit le montant des nouveaux investissements – réalisés par la BERD avec l'appui du cofinancement – a augmenté de 40 %, passant de 12,9 milliards d'euros en 2008 à 18,1 milliards d'euros en 2009.

Le soutien des donateurs internationaux à la BERD a presque doublé, atteignant les 174 millions d'euros. Plus de 500 missions d'assistance technique fournissant un soutien crucial aux opérations de la BERD ont été entreprises.

RÉSULTATS FINANCIERS

En 2009, pour la deuxième année consécutive, la BERD a enregistré une perte. La perte nette avant transfert du revenu net a atteint 746 millions d'euros l'an dernier, contre 602 millions d'euros en 2008. Ces chiffres sont la conséquence directe de la crise mondiale sur le portefeuille de prêts et de prises de participation de la Banque : les provisions sur les prêts des Opérations bancaires ont atteint 535 millions d'euros, en augmentation de 430 millions d'euros par rapport à l'année précédente. Ce chiffre a été partiellement compensé par une baisse de 369 millions d'euros des pertes nettes sur prises de participation due essentiellement à un redressement des cours des actions.

En conséquence, les réserves de la Banque ont connu une baisse de 0,3 milliard d'euros au cours de l'exercice, passant à 6,3 milliards d'euros (2008 : 6,6 milliards). Ce chiffre traduit la perte nette enregistrée pendant l'exercice, compensée par une amélioration de la juste valeur des titres de participation disponibles à la vente par le biais des réserves. Les réserves générales non soumises à restriction ont diminué de 233 millions d'euros (2008 : baisse de 259 millions).

Proportion de projets achevés

%

75

² Dans le cadre de la procédure d'approbation, chaque projet de la BERD se voit attribuer une note d'impact sur la transition parmi les suivantes : excellent, bon, satisfaisant, marginal, insuffisant et négatif. Pendant toute la durée d'un projet, son impact effectif est contrôlé par le Bureau des affaires économiques et le Département des opérations bancaires. Une fois les projets achevés, un sous-ensemble de projets est évalué par le Département de l'évaluation de la Banque.

Les résultats de 2009 sont dus en grande partie à une hausse des prêts dépréciés, à une augmentation des sommes affectées à la réserve pour pertes sur prêts et à une baisse de la juste valeur de certains titres de participation à un niveau inférieur au coût, pour un montant total de 1,2 milliard d'euros (2008 : 0,9 milliard). Ces éléments font plus que contrebalancer le bénéfice net réalisé avant dépréciation (849 millions d'euros pour l'exercice, un chiffre comparable à celui de 2008).



Des informations plus détaillées sont présentées dans le *Rapport financier de 2009*.

RÉSULTATS EN MATIÈRE D'IMPACT SUR LA TRANSITION

En 2009, la BERD a contribué à la transition à travers deux axes. Tout d'abord, comme chaque année, en exerçant un impact direct sur la transition au moyen de ses projets. Malgré l'expansion du volume des projets, la Banque n'a pas assoupli les critères rigoureux qu'elle applique pour les sélectionner. La part des nouveaux projets approuvés en 2009, qui se sont vu attribuer par le Bureau des affaires économiques la note d'impact "bon" ou "excellent", n'a pas changé par rapport à 2008 (environ 89 %)².

Cela étant, du fait de la crise économique, il se peut que certains projets – en particulier ceux approuvés avant la crise – ne puissent être achevés avec succès et, par conséquent, produire l'impact attendu sur la transition. Aussi la part de la réserve de projets ayant obtenu une bonne ou excellente note à la fois en termes d'impact potentiel sur la transition et de risque (note 1-4 selon un barème allant jusqu'à 8) a-t-elle reculé d'environ 60 % en 2008 à environ 53 % en 2009.

Le deuxième axe choisi par la BERD pour promouvoir la transition en 2009 a été sa réponse à la crise, évoquée précédemment. Bien qu'il soit encore trop tôt pour évaluer toutes les répercussions de la crise – car de graves problèmes persistent –, la réponse de la Banque à la crise s'est révélée efficace pour éviter le pire en 2008. Grâce aux initiatives communes à l'échelle mondiale, les banques internationales ne se sont pas retirées et les pouvoirs publics ont fait preuve, face à la crise, de sang froid et de maturité (voir chapitre 3 pour plus de précisions).

RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

La BERD passe en permanence en revue ses opérations afin d'en évaluer l'efficacité et l'impact sur la transition, de tirer des enseignements de l'expérience passée et d'améliorer la conception de politiques et projets futurs. Le Département de l'évaluation de la Banque, organe indépendant, mène à bien ces évaluations. Un aspect important de cette tâche consiste à évaluer les projets de la BERD une fois qu'ils sont achevés, en particulier pour déterminer leur impact sur la transition. En 2009, la part des projets achevés qui, selon le Département de l'évaluation, méritaient une note d'impact sur la transition comprise entre "satisfaisant" et "excellent" a atteint 75 %, tandis que 25 % des projets évalués ont obtenu une note allant de "négatif" à "marginal".

Ce résultat est légèrement en deçà de la moyenne de ces dernières années, mais il supporte bien la comparaison avec la période 1997-2002, pendant laquelle un plus grand nombre de projets était noté de "négatif" à "marginal". Compte tenu des conditions économiques particulièrement difficiles de 2008-2009, il n'est pas surprenant que la part des projets dont l'impact potentiel sur la transition a été jugé moins satisfaisant ait légèrement augmenté (voir chapitre 11 pour plus de précisions).



Favoriser le redressement et la confiance dans le secteur financier – voir page 47.

Secteurs

Valeur des 123 nouveaux projets signés dans le secteur financier en 2009
En milliards d'euros

3,1



Renforcement des microentreprises en République kirghize – voir page 53.

INSTITUTIONS FINANCIÈRES

En 2009, les activités de la BERD dans le secteur financier ont été centrées sur le soutien et la stabilisation des institutions financières et systèmes financiers de la région, qui ont traversé la plus grave crise depuis le début de la transition.

La BERD a signé 123 nouveaux projets dans le secteur financier, d'une valeur de 3,1 milliards d'euros, dans 28 pays. En 2009, pour répondre aux demandes et besoins les plus urgents, la Banque a déplacé son action vers les pays plus avancés, qui ont reçu 31 % de la totalité des nouveaux investissements du secteur financier.

La coopération technique a continué de mobiliser ces investissements. En 2009, 175 contrats ont été signés pour un montant de 31 millions d'euros. La coopération technique s'est focalisée tout particulièrement sur les mesures de réponse à la crise, notamment les services de conseil en matière de crédit pour les petites entreprises, la restructuration de la dette et les réformes institutionnelles (voir page 87).

La Banque a dû s'adapter en recentrant ses produits pour tenir compte des besoins de ses partenaires. Les prêts hypothécaires et les crédits à la consommation se sont inscrits en net repli, il lui a été plus difficile de lever des capitaux pour de nouveaux fonds d'actions et les syndications de prêts commerciaux ont été frappées de plein fouet par la crise. Les investissements de la BERD ont donc évolué en faveur des prêts subordonnés et des lignes de crédit accordées aux petites et moyennes entreprises (PME).

La BERD réalise des investissements de recapitalisation et apporte un soutien supplémentaire aux pays bénéficiant des programmes du FMI comme l'Ukraine, ou à ceux faisant l'objet de programmes conjoints entre l'UE, le FMI ou la Banque mondiale comme la Hongrie, la Lettonie et la Roumanie. Elle coordonne en outre des mesures destinées à la reconstruction du secteur financier et à l'élaboration d'activités complémentaires avec les IFI. La Banque est un élément moteur du Plan d'action conjoint des IFI, qui se chiffre à 25 milliards d'euros.

En 2009, les banques ayant poursuivi le désendettement de leur bilan et étant encore peu disposées à courir des risques, l'affaiblissement des marchés mondiaux du crédit a perduré. Cet état de fait a également eu une forte incidence sur les activités de la BERD dans la syndication de prêts. Le marché mondial des prêts syndiqués s'est contracté de 39 % à 1,81 billion de dollars des États-Unis (environ 1,33 billion d'euros), ce qui représente son volume annuel le plus faible depuis 2002. La durée moyenne des prêts a été ramenée à quatre ans, la plus courte jamais enregistrée.

Dans la région d'opérations de la BERD, l'aversion au risque a suscité une nette réorientation en faveur des emprunteurs de qualité. Les marges sur les prêts ont été environ 10 fois plus élevées qu'avant la crise. Dans ces conditions difficiles, la Banque a réagi par un assouplissement de son approche, s'efforçant de tenir compte des circonstances prévalant sur ce marché pour répondre aux besoins des clients. Dix-sept projets de 1,8 milliard d'euros au total ont été signés en 2009. L'accent a été mis sur le renforcement des liens avec les organismes officiels et bilatéraux dont les mandats et missions sont proches de ceux de la BERD.

L'apport de financements aux petites et moyennes entreprises par les banques locales a été au cœur de la réponse de la BERD à la crise en 2009. La Banque a pris d'importantes mesures pour préserver l'accès au crédit à un moment où il était rare, voire où il était impossible d'obtenir des financements cruciaux auprès des banques commerciales. Au total, la Banque a signé 36 projets d'une valeur de 753 millions d'euros dans 17 pays.



Soutien à l'économie réelle en Moldova – voir page 57.

La *microfinance*, marché sur lequel des pressions sur la liquidité se sont fait sentir dans de nombreux pays, a également subi le contrecoup des conditions économiques défavorables. En réaction à ces conditions difficiles, la BERD est restée déterminée, investissant dans 42 projets – à hauteur de 260 millions d'euros – dont près de la moitié dans les pays aux premiers stades de la transition.

FINANCEMENT DES ÉCHANGES

Les échanges internationaux et régionaux ont également été durement affectés par la crise. En 2009, nombre de banques commerciales et prestataires d'assurance privés étrangers ont suspendu leurs facilités de financement des échanges commerciaux destinées aux banques et aux importateurs de la Communauté des États indépendants (CEI) et d'Europe du Sud-Est. Ils étaient prêts à envisager de nouvelles opérations uniquement si les risques étaient couverts par les organismes de crédit à l'exportation ou dans le cadre du PAEC de la BERD.

Début 2009, la Banque a donc accru la limite d'exposition du PAEC, qui est passée de 800 millions d'euros à 1,5 milliard. Toutefois, contrairement à ce que prévoyait la Banque, les banques clientes du PAEC ne sont pas parvenues à utiliser la nouvelle limite d'exposition. Cela est principalement dû à la chute brutale des échanges extérieurs, mais aussi à la réticence des banques clientes du PAEC à supporter une plus grande part du risque-client. En 2009, compte tenu de cette situation, le PAEC n'a soutenu que 886 opérations de commerce extérieur, contre 1 115 en 2008, pour un montant total de 576 millions d'euros (2008 : 890 millions d'euros).

INDUSTRIE, COMMERCE ET AGRO-INDUSTRIE

La BERD a investi dans le secteur *manufacturier et des services* des pays en transition en vue de favoriser sa diversification et sa transition des industries lourdes vers la production de biens et de services. De nombreuses entreprises du secteur ayant pâti de la crise, la Banque a intensifié ses activités, investissant dans le secteur 679 millions d'euros en 2009, près du double du montant de 2008. Elle a réalisé des investissements dans toute la région, près de la moitié d'entre eux (382 millions d'euros) en Russie.

Dans l'*agro-industrie*, la crise a donné un coup d'arrêt aux plans de développement et les entreprises qui dépendaient lourdement de financements à court terme ont eu des difficultés à se refinancer du fait de l'assèchement des prêts commerciaux. En 2009, en dépit de ces conditions difficiles, la BERD a signé le chiffre record de 59 projets, correspondant à 639 millions d'euros. La Banque a investi dans 19 pays, privilégiant les pays aux premiers stades de la transition, dans lesquels elle a signé 24 projets.

En 2009, la BERD a investi 202 millions d'euros dans des projets d'*immobilier et de tourisme* dans huit pays d'opérations. Ce secteur a été durement touché par la crise, car les banques commerciales se sont montrées réticentes à financer des programmes de promotion immobilière et les fonds d'actions ont eu du mal à attirer les investisseurs institutionnels. La Banque s'est attaquée à ces problèmes en réalisant des investissements, mais s'attend à une persistance de la pénurie de financements commerciaux en 2010.

Le secteur des *télécommunications, de l'informatique et des médias* a surtout pâti de la crise du fait de la pénurie de capital-investissement. Le secteur des médias a été beaucoup plus sévèrement touché en raison de la dégradation du marché de la publicité dans le monde entier, tandis que les télécommunications ont bien mieux résisté. La BERD a signé neuf projets à hauteur de 42 millions d'euros, principalement pour de nouveaux clients lançant ou développant leur activité.

Montant investi en 2009 par la BERD dans le secteur manufacturier et les services

En millions d'euros

679

**Niveau d'investissement dans le secteur
des ressources naturelles en 2009**
En millions d'euros

671



Réduction des émissions de carbone
au Kazakhstan – voir page 63.

ÉNERGIE ET RESSOURCES NATURELLES

Dans le secteur de l'électricité, la BERD a pris rapidement des initiatives pour réagir au retrait des autres sources de crédit du fait de la crise financière, qui a menacé la dynamique de la réforme du secteur et le renouvellement de l'infrastructure. Parallèlement, la BERD a continué de mettre l'accent sur l'atténuation des effets du changement climatique et la promotion d'une plus grande efficacité énergétique dans ses pays d'opérations.

La Banque a investi 836 millions d'euros dans 14 projets concernant ce secteur en 2009, soit une augmentation de 38 % et 100 %, respectivement, par rapport à 2008. Les projets, qui se sont étendus à toute la région en transition, de la Mongolie à la Pologne, ont pris diverses formes : un soutien à grande échelle apporté à de nouvelles capacités de production efficaces, ou la rénovation de réseaux de distribution, ou encore l'élaboration, dans leurs phases initiales, de projets éoliens et du premier projet d'utilisation de la biomasse de la BERD en Pologne. L'année 2009 a d'ailleurs montré la priorité accordée par la Banque à la promotion des sources d'énergie renouvelables : le nombre de projets dans ce domaine a triplé et le volume d'opérations a progressé de 45 %. Parmi ces projets figurent le premier investissement de la BERD en Turquie et le premier investissement dans le secteur de l'électricité en Mongolie.

La BERD a investi des montants records dans le secteur des *ressources naturelles* en 2009, avec 13 projets d'une valeur totale de 671 millions d'euros dans des pays allant de la Hongrie à la Mongolie. La Banque s'intéresse à toutes les activités dans les secteurs pétrolier, gazier et minier mais, ces dernières années, elle s'est concentrée tout particulièrement sur des projets visant à améliorer les normes environnementales et à promouvoir l'efficacité énergétique. En 2009, elle a complété ces projets par des prêts en vue d'atténuer les pressions liées à la crise financière et de résoudre les problèmes de sécurité énergétique provoqués par les interruptions de fournitures de gaz à l'Europe centrale et du Sud-Est en janvier 2009.

Les sociétés pétrolières et gazières ont été doublement frappées par la crise du fait de la baisse des prix du pétrole brut et du retrait de la liquidité par les banques commerciales. La BERD est intervenue pour préserver les projets d'investissement visant à améliorer les normes environnementales et à promouvoir l'efficacité énergétique en Roumanie, tandis que des investissements réalisés dans le même but en Russie ont permis la construction d'installations pour capter ou utiliser les gaz émis, plutôt que de les brûler.

Le manque de liquidité a également remis en cause la poursuite de projets prioritaires destinés à remédier aux problèmes de fourniture de gaz. La BERD est intervenue pour financer la construction d'installations souterraines de stockage de gaz en Hongrie et en Croatie, améliorant ainsi la capacité de faire face à l'avenir à des interruptions de fourniture de courte durée. Ces financements vont probablement compter parmi les aspects fondamentaux des activités de la BERD dans le secteur pétrolier et gazier en 2010 et ultérieurement.



Renforcement de l'énergie verte en Turquie – voir page 66.

INFRASTRUCTURE

Représentant 22 % du volume total des opérations de la BERD, l'infrastructure a constitué le deuxième secteur pour les investissements de la Banque en 2009. La BERD a considérablement renforcé ses activités dans l'infrastructure en augmentant d'environ 81 % le volume de ses opérations, qui ont atteint au total plus de 1,7 milliard d'euros, et en accroissant de 30 % le nombre de ses clients.

L'impact de la crise financière sur le secteur de l'infrastructure s'est fait sentir de manière significative par une baisse de l'activité des entreprises de transport et une diminution des recettes fiscales des autorités municipales et régionales. Toutefois, l'année 2009 a montré que, même dans un contexte macroéconomique difficile, les investissements bien conçus dans l'infrastructure présentent un intérêt financier certain car ils offrent une base solide au renforcement des activités commerciales lorsque survient la reprise économique.

Lorsque la BERD a élaboré sa réponse à la crise, à la fin de 2008, l'une de ses priorités a été de mettre l'accent sur des projets cruciaux dans l'infrastructure municipale. En conjuguant prêts, prises de participations et dons, elle a pu empêcher l'arrêt ou le report de projets d'investissement de toute première importance : au total, elle a signé 27 projets dans 10 pays dans le secteur des infrastructures municipales et environnementales en 2009 pour un total de 479 millions d'euros, soit 70 % de plus qu'en 2008. Ce soutien accru a concerné principalement les clients du secteur privé et l'appui aux investissements non souverains au bénéfice des collectivités locales et des services publics municipaux.

Dans le secteur des transports, la crise a entraîné un recul marqué des volumes de fret rendant souvent nécessaire une révision des projets – notamment par des mesures de réduction et d'échelonnement – en fonction des nouvelles réalités économiques. Dans le même temps, la BERD a dû intervenir pour combler les déficits de financement résultant de la pénurie de financements commerciaux pour les projets bien structurés. De ce fait, son volume d'opérations dans ce secteur a presque doublé par rapport à 2008, atteignant 1,2 milliard d'euros d'investissements pour 17 projets dans 10 pays. La BERD a également apporté une aide indispensable pour maintenir sur la bonne voie certains investissements prioritaires, notamment des projets phares de partenariat public-privé dans le secteur routier, de nouveaux investissements privés dans l'infrastructure portuaire et un soutien crucial aux opérateurs ferroviaires dans l'ensemble de la région.

Pourcentage du volume d'opérations de la BERD dans l'infrastructure

%

81

Environnement et développement social

**Montant investi durant la deuxième phase
de l'Initiative pour l'énergie durable**
En milliards d'euros

1,3

³ Une vue complète des activités de la BERD dans le domaine de l'environnement est présentée dans le document *Sustainability Report 2009*.

La BERD favorise 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 soutient le "développement vert" à travers différents projets. Elle conçoit aussi certaines initiatives particulières dans ce domaine et administre différents programmes internationaux afin de résoudre certains problèmes spécifiques³.

DIALOGUE AVEC LA SOCIÉTÉ CIVILE ET ÉGALITÉ HOMMES-FEMMES

Le maintien d'un dialogue permanent avec toutes sortes de groupes de la société civile – des ONG spécialisées dans la défense de l'environnement aux groupes de réflexion, associations professionnelles et chambres de commerce – est un principe essentiel de la BERD. Grâce à leur expérience et leurs compétences, ils apportent une contribution précieuse à l'élaboration des politiques de la Banque et de ses stratégies de pays, à la mise en œuvre des projets – de projets sensibles notamment, comme les projets d'infrastructure à grande échelle – et à la manière dont les répercussions de la crise économique mondiale sur les activités de la Banque sont prises en comptes (voir page 33).

En 2009, la BERD a également intensifié ses efforts pour promouvoir l'égalité hommes-femmes dans la région, élément vital à ses yeux, pour assurer une croissance durable des économies en transition. Les activités de la Banque tout au long de l'année ont été diverses, de l'apport de financements destinés aux femmes entrepreneurs à la mise en place de projets pilotes visant à promouvoir l'égalité dans les secteurs de l'agro-industrie et des infrastructures municipales et environnementales en Europe centrale et orientale, ainsi qu'en Asie centrale.

INITIATIVE POUR L'ÉNERGIE DURABLE

En 2009 la BERD a lancé la deuxième phase de son Initiative pour l'énergie durable, dans le cadre de laquelle elle a investi 1,3 milliard d'euros. Cette initiative s'attaque aux défis du changement climatique et de l'efficacité énergétique en intégrant pleinement ces questions à toutes les activités générales de la BERD, afin d'en faire l'une de ses composantes et compétences stratégiques essentielles. L'Initiative est axée sur certains secteurs (l'industrie, l'électricité et l'infrastructure municipale), la promotion des sources d'énergie renouvelables, le développement des marchés du carbone dans la région d'opérations de la BERD et l'octroi de financements.

La Phase 1 a débuté en 2006 pour s'achever avec succès en 2008. Les investissements ont atteint 2,7 milliards d'euros pour 166 projets dans 24 pays d'opérations, dépassant de 77 % l'objectif initial de 1,5 milliard d'euros.

Renforcement des performances environnementales
en Roumanie – voir page 69.





Assainissement de la mer Baltique – voir page 74.

Confortée par ce succès, la Phase 2 poursuit des objectifs encore plus ambitieux, avec des investissements prévisionnels de 3 à 5 milliards d'euros entre 2009 et 2011. La BERD vise ainsi une réduction des émissions de CO₂ de 25 à 35 millions de tonnes par an. Les financements des pays donateurs sont essentiels à la réussite de l'Initiative pour l'énergie durable : les programmes d'assistance technique et les dons jouent un rôle crucial pour surmonter les obstacles et améliorer le cadre réglementaire et le savoir-faire technique.

Comme on pouvait s'y attendre, la crise financière mondiale a aussi un impact important sur les investissements dans l'efficacité énergétique, un domaine qui peut être hautement capitalistique. Quoi qu'il en soit, la sécurité énergétique et/ou l'atténuation des effets du changement climatique font partie des toutes premières priorités de nombreux pays de la région d'opérations de la BERD. De ce fait, aucun projet important dans ce domaine n'a été abandonné en 2009. En y participant, les pays pourront bénéficier d'offres énergétiques moins onéreuses, plus propres et plus sûres.

SÛRETÉ NUCLÉAIRE

Le dernier réacteur nucléaire de type Tchernobyl encore en exploitation dans l'Union européenne, situé à Ignalina (Lituanie), a été définitivement arrêté le 31 décembre 2009. La BERD a pris part à ce processus à travers son Fonds international de soutien au déclassé d'Ignalina, que la Banque administre, en plus de cinq autres fonds pour la sûreté nucléaire.

Le plus important d'entre eux est consacré à l'assainissement écologique du site du réacteur n° 4 de Tchernobyl, détruit lors de l'accident de 1986. La conception des installations de traitement et de stockage du combustible irradié a été achevée en décembre 2009 et les donateurs devraient décider en 2010 de la mise en œuvre du projet. Les travaux liés à la conception du nouveau confinement qui contiendra le réacteur et au renforcement de l'actuel sarcophage provisoire se poursuivent. Ces deux projets dépendront des fonds supplémentaires levés par la communauté internationale en 2010.

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 en accordant des dons pour mettre en œuvre ce projet. Le Bélarus a adhéré au Fonds en 2009 afin de trouver des cofinancements pour des projets municipaux et environnementaux. À ce jour, le Nord-ouest de la Russie a été le principal bénéficiaire du PEDS, avec de nouveaux projets signés l'an passé à Saint-Petersbourg et Kaliningrad.

Activités et initiatives spéciales

**Montant utilisé pour créer le Fonds
spécial des actionnaires de la BERD**
En millions d'euros

112,5

COOPÉRATION DES DONATEURS ET FONDS DE COOPÉRATION TECHNIQUE

Les pays donateurs et les institutions internationales jouent un rôle important pour permettre à la BERD de mener à bien son mandat et sa mission. Outre les contributions individuelles, la BERD administre des fonds multinationaux de donateurs comme le Fonds pour les pays aux premiers stades de la transition et le Fonds pour l'Ouest des Balkans.

En réponse à la crise, les pays donateurs ont accru leurs contributions pour les porter à 174 millions d'euros en 2009, bien plus que les 90 millions d'euros collectés en moyenne chaque année. La BERD a ainsi été en mesure de répondre à la demande nettement plus élevée de dons et d'engager 102 millions d'euros dans des fonds de coopération technique, soit presque 25 % de plus qu'en 2008. Le secteur financier, les infrastructures municipales et les projets d'énergie durable ont été ses principaux domaines d'activité.

Pour en savoir plus sur l'appui des donateurs, on se reportera au Chapitre 9, page 86 et au *Donor Report 2010*.

LE FONDS SPÉCIAL DES ACTIONNAIRES

La BERD a créé son Fonds spécial des actionnaires financé par un apport de 112,5 millions d'euros provenant du revenu net 2008 de la Banque en vue de compléter l'assistance technique des pays donateurs. Les pays aux premiers stades de la transition et l'Ouest des Balkans en ont été les principaux bénéficiaires, se voyant accorder respectivement 45,5 millions d'euros et 25 millions d'euros. Les infrastructures, les entreprises et l'énergie durable ont été les secteurs qui ont reçu l'aide la plus importante. Le Fonds a également dégagé 1 million d'euros pour les investissements favorisant l'égalité hommes-femmes.

**Nombre de gouvernements ayant
contribué à l'Initiative de la BERD en
faveur des pays aux premiers stades
de la transition**

14

L'INITIATIVE POUR LES PAYS AUX PREMIERS STADES DE LA TRANSITION

L'Initiative de la BERD pour les pays aux premiers stades de la transition a été lancée en 2004 en vue d'accélérer les opérations de la Banque dans les pays qui, sur la voie de la transition, sont encore confrontés aux plus grandes difficultés. Dans le cadre de cette Initiative, la BERD est en mesure de financer des projets plus nombreux et plus petits, en fonction des capacités et des besoins des pays concernés. En 2009, le Bélarus a été le dernier pays à adhérer au programme, qui inclut désormais l'Arménie, l'Azerbaïdjan, la Géorgie, la Moldova, la Mongolie, l'Ouzbékistan, la République kirghize et le Tadjikistan.

Même si les pays aux premiers stades de la transition ont été davantage épargnés par la crise que d'autres plus intégrés dans l'économie mondiale, ils ont eux aussi ressenti l'impact de la récession économique mondiale, principalement du fait de la nette réduction des prêts bancaires au secteur essentiel des PME. La BERD est intervenue en accordant à ce secteur une quarantaine de prêts et en prenant des participations directes dans les entreprises concernées, ce qui représente 45 % de ses projets dans les pays aux premiers stades de la transition en 2009 – un pourcentage record. Au total, dans le cadre de cette initiative, la BERD a investi 477 millions d'euros dans 83 projets en 2009 contre 496 millions d'euros dans 101 projets en 2008.

Le succès de cette Initiative serait compromis sans l'appui des fonds de coopération technique et les dons provenant du Fonds pour les pays aux premiers stades de la transition, auquel 14 pays ont contribué à hauteur de plus de 60 millions d'euros à ce jour. Depuis le lancement de cette Initiative en 2004, les donateurs ont accordé au total 112 millions d'euros et financé 595 projets. Depuis juillet 2008, le Fonds spécial des actionnaires mis en place par la BERD a égalé les contributions des donateurs au Fonds pour les pays aux premiers stades de la transition.



Marché animé à Zagreb, ville hôte de l'Assemblée annuelle 2010 de la Banque.



Promouvoir la réforme des chemins de fer russes – voir page 79.

OUEST DES BALKANS

La transition est moins avancée dans l'Ouest des Balkans que dans les pays voisins qui ont récemment adhéré à l'UE. Pour soutenir la poursuite de la croissance dans la région, la BERD a investi environ 3 milliards d'euros depuis 1991 dans plus de 280 projets.

Les donateurs continuent de jouer un rôle essentiel. Le financement des projets de coopération technique s'est fait principalement à travers le Fonds pour l'Ouest des Balkans. Le lancement en novembre 2009 du Cadre d'investissement dans l'Ouest des Balkans (voir également page 92) a marqué une étape majeure. Ce mécanisme a été conçu pour permettre à l'UE et aux institutions financières européennes de coopérer afin d'optimiser le recours au financement des donateurs et de proposer des financements en coordonnant l'action des IFI dans la région.

En tant que mécanisme de prêt, le Cadre d'investissement dans l'Ouest des Balkans est important pour cette région, les sources de financement étant rares alors que les besoins d'investissements dans des secteurs comme l'énergie, les transports et l'infrastructure sont considérables. La Banque mondiale estime par exemple que, dans les cinq à dix prochaines années, plus de 30 milliards d'euros d'investissements seront nécessaires dans le domaine de l'énergie dans l'Europe du Sud-Est. Autrement dit, une concurrence va se livrer pour obtenir des financements et la priorité sera accordée aux projets qui favorisent l'intégration régionale et aux pays qui ont réalisé les plus grandes avancées sur la voie de l'adhésion à l'UE.

PRE/PCL

Grâce à l'appui des pays donateurs, la BERD est en mesure de proposer deux programmes de développement à l'intention des entreprises : le Programme de redressement d'entreprises (PRE) et le Programme de consultants locaux (PCL). Le PRE s'attache à repenser l'organisation et la structure des entreprises alors que le PCL aide les micro et les petites entreprises à améliorer leurs résultats. Ces programmes sont axés sur des problèmes transversaux comme l'efficacité énergétique ou l'égalité hommes-femmes.

En réponse à la crise, les programmes ont défini, en 2009, plusieurs priorités parmi lesquelles la gestion des ressources humaines, la restructuration de l'organisation et des financements et l'amélioration des compétences juridiques.

Perspectives pour 2010



Établir des partenariats pour le développement en République slovaque – voir page 77.

Bien que la BERD table sur un retour de la croissance en 2010 dans la région en transition, l'année à venir ne sera pas moins difficile que 2009 pour les pays et pour la Banque. La croissance restera inférieure à ce qu'elle était avant la crise et dépendra en grande partie du climat économique mondial. Le rétablissement de la situation et la récupération des pertes considérables encourues par certains pays en 2009 demeureront la toute première priorité de la Banque. L'économie réelle va continuer à souffrir de l'impact de la crise et l'on peut donc s'attendre à une augmentation des prêts improductifs et des défaillances d'entreprises. Cette situation pèsera sur le secteur financier qui traverse encore une longue et difficile phase d'ajustement.

La détermination de la BERD à relever ces défis reste constante. Dans le droit fil de l'accroissement considérable de ses investissements en 2009, la Banque entend maintenir son volume d'opérations à peu près au même niveau en 2010. Les investissements seront axés sur le soutien aux institutions financières et aux entreprises dans la période d'après-crise. Les entreprises bénéficieront d'une augmentation des prises de participations tandis que les infrastructures essentielles et l'énergie durable resteront prioritaires.

Les prises de participations resteront un instrument fondamental pour rétablir la confiance dans le secteur financier. Ces investissements favoriseront la restructuration des bilans, fourniront des capitaux à moyen terme et encourageront de saines pratiques commerciales et des réformes. La BERD proposera par ailleurs des produits, comme les mécanismes de partage des risques, pour réduire certains des obstacles au crédit et inciter à des améliorations de l'infrastructure financière et à l'octroi de prêts en monnaie locale. Le financement des échanges sera indispensable dans la période d'après-crise et au-delà pour appuyer un redémarrage général de l'activité dans ce secteur.

Pour soutenir l'économie réelle, la BERD redoublera d'efforts en vue d'aider les entreprises viables qui ont été frappées par la crise. Afin de relever les défis à venir, la Banque a restructuré son organisation interne et fusionné l'industrie, le commerce et l'agro-industrie en un nouveau groupe d'affaires. Elle pourra ainsi adopter une approche personnalisée et ciblée pour répondre aux besoins des secteurs à travers sa région d'opérations selon les circonstances.

La Banque attache tout autant d'importance à l'infrastructure. Du fait des contraintes budgétaires auxquelles sont confrontés de nombreux pays, les fonds disponibles sont insuffisants. La BERD continuera de proposer ses services pour combler ce manque. La commercialisation des sociétés de services aux collectivités, la décentralisation du financement, la réforme institutionnelle et la réglementation effective demeureront des thèmes essentiels. L'efficacité énergétique et l'atténuation des effets du changement climatique continueront de faire partie des priorités de la Banque.

Il ne s'agit là que de quelques exemples des moyens que la BERD compte mettre en œuvre pour poursuivre sa contribution à la mise en place des bases nécessaires à une croissance plus durable dans la région à l'avenir. Face aux problèmes soulevés par la crise, la Banque a également engagé son prochain Examen des ressources en capital un an plus tôt que prévu initialement. Cette procédure d'examen a reçu un solide soutien de la part des actionnaires : lors de l'Assemblée annuelle de la BERD à Londres en 2009, les Gouverneurs ont approuvé les priorités à moyen terme pour la période 2011-2015, qui mettent notamment l'accent sur la durabilité institutionnelle et environnementale, les initiatives favorisant la stabilité du secteur financier et le financement du secteur réel, le développement d'économies diversifiées s'appuyant sur le savoir, la transition vers une économie sobre en carbone et efficace en termes d'énergie et l'accélération des investissements d'infrastructure à l'aide d'une combinaison de modèles de participation, de gestion et de financement.

Une option examinée dans ce contexte est un renforcement du capital qui permettrait à la BERD de maintenir un volume d'opérations accru jusqu'à ce que soit assuré le rétablissement après la crise.

2

Gouvernance

La BERD s'attache à appliquer les normes de gouvernance, d'intégrité et de transparence les plus rigoureuses dans l'exercice de ses activités et continue de renforcer les politiques et mécanismes essentiels lui permettant d'atteindre ces objectifs.



Bonne gouvernance, intégrité et transparence

OUVERTURE

La Politique de la Banque en matière de communication et d'information encourage la divulgation et la transparence, partant du principe que, dans toute la mesure du possible, les informations concernant ses activités seront mises à la disposition du public, sauf en cas de nécessité absolue de confidentialité. La Banque réexamine cette politique tous les trois ans. Le réexamen le plus récent a eu lieu en 2008, parallèlement à la révision de sa Politique environnementale et sociale, et le prochain réexamen devrait se dérouler en 2011.

INTÉGRITÉ

La BERD tient à respecter les normes les plus rigoureuses d'intégrité et d'éthique et à appliquer les meilleures pratiques entrepreneuriales dans toutes ses activités. Le Bureau de la déontologie de la Banque joue un rôle essentiel à cet égard : il conseille la Banque sur le choix des promoteurs de projets, des clients et des organismes de cofinancement, traite les plaintes des personnes lésées par les projets mis en œuvre et examine les allégations de fraude, de corruption et de manquements.

En 2009, le Bureau de la déontologie est intervenu sur quelque 385 projets, contre 280 projets en 2008. Cette évolution est conforme au développement global des activités de la Banque.

Le Bureau de la déontologie a également continué de donner son avis sur l'application des propres Codes de conduite de la Banque et a traité 10 dossiers de manquements présumés dans le cadre des procédures mises en place à cet effet (procédures PRISM).

Politiques

En avril 2009, la Banque a adopté pour la première fois une *politique relative aux risques menaçant l'intégrité*, qui précise comment le Bureau de la déontologie peut contribuer à protéger sa réputation. Les activités d'investissement et le comportement inadéquat des salariés peuvent entraîner des risques pour l'intégrité. L'incapacité à reconnaître ces risques et à y remédier peut nuire à la réputation et au prestige de la BERD. La nouvelle politique est disponible à l'adresse internet suivante : www.ebrd.com/about/integrity/.

La Politique et les procédures de mise en œuvre, approuvées en décembre 2008, sont entrées en vigueur en mars 2009 après la création du Comité de mise en œuvre qui détermine si une allégation de fraude, de corruption, de collusion ou de coercition est étayée par des preuves. La Politique et les procédures s'appliquent à toutes les activités et tous les projets que la BERD 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.

Depuis l'entrée en vigueur de la nouvelle Politique et des nouvelles procédures, le Bureau de la déontologie a traité sept plaintes concernant la passation de marchés et sept plaintes portant sur les opérations de la Banque dans le secteur privé. Sur ces 14 plaintes, deux seulement ont été retenues à l'issue d'une évaluation préliminaire. Ces deux plaintes (l'une concernant une allégation de pratique frauduleuse et l'autre, une pratique collusoire) font l'objet d'une enquête plus approfondie. Selon l'issue qui leur sera donnée, une recommandation pourrait être formulée à l'intention du Comité de mise en œuvre pour savoir si des procédures répressives formelles doivent s'ensuivre. Si l'allégation de pratique prohibée s'avère fondée, les sanctions vont de la réprimande à l'annulation du financement, à la restitution des fonds versés et/ou à l'exclusion.

Nombre approximatif de projets ayant
bénéficié des conseils du Bureau de
la déontologie en 2009

385



Le partage des informations et des connaissances avec les collaborateurs de la BERD est essentiel.

L'année dernière, la BERD a également introduit une politique relative au harcèlement, y compris sexuel, et à l'abus d'autorité sur le lieu de travail dans le cadre de l'action qu'elle mène en permanence pour s'assurer que ses collaborateurs ont un comportement conforme aux normes les plus rigoureuses.

L'an dernier, la révision du mécanisme de transparence mis en place par la Banque, le Mécanisme de recours indépendant (MRI), a également été achevée et le Mécanisme de recours sur les projets, qui lui a succédé, a été approuvé. Pour plus de renseignements sur la révision effectuée et sur le nouveau mécanisme, voir le document *Sustainability Report 2009*.

En 2010, la BERD achèvera la révision de ses procédures PRISM et de ses procédures disciplinaires et réexaminera sa politique en matière de divulgation de manquements. La Banque, en tant que membre de l'Équipe spéciale anticorruption des IFI, réfléchira à la manière de mieux dissuader et prévenir les pratiques de corruption, notamment en déterminant comment les IFI pourront appliquer une sanction prise par l'une d'entre elles (par exemple la Banque mondiale).

Information et formation

Pour entretenir et maintenir au travail une éthique obéissant à des règles rigoureuses, la BERD doit partager l'information et le savoir avec ses collaborateurs. En 2009, la Banque a ainsi organisé à Krasnoïarsk, en Russie, un programme de formation à la lutte contre le blanchiment de capitaux à l'intention de participants extérieurs. Elle a en outre accordé un financement à 30 représentants de la BERD issus de ses pays d'opérations pour participer à un séminaire sur la lutte contre le financement du terrorisme organisé en décembre par l'Institut de Bâle sur la gouvernance.

La formation des membres du personnel de la BERD est tout aussi importante et, en 2009, les employés ont bénéficié de sessions de formation sur la lutte contre le blanchiment de capitaux, la lutte contre le financement du terrorisme et l'intégrité, ainsi que du programme *Integrity Matters!* De plus, 40 membres du personnel ont reçu une formation sur le rôle qui leur incombe en tant qu'administrateurs désignés au conseil d'administration de certaines des entreprises dans lesquelles la BERD investit.



Améliorer la gouvernance d'entreprise dans le secteur bancaire

La crise financière actuelle a mis en évidence la nécessité de saines pratiques de gouvernance pour instaurer et préserver la confiance dans le système bancaire. La gouvernance des banques revêt une importance particulière dans les pays d'opérations de la BERD, où la majorité des bourses de valeurs sont encore relativement peu développées et où les banques sont la plus importante source de financement pour les entreprises et les principaux dépositaires de l'épargne du pays.

La BERD s'est fixé pour objectif de travailler en collaboration avec les banques et les décideurs en Europe du Sud-Est pour renforcer les normes de gouvernance du système bancaire de cette région. Une réunion organisée conjointement à Belgrade en décembre 2009 par la BERD et le Forum mondial sur la gouvernance d'entreprise a ouvert les discussions en réunissant les autorités de tutelle et les praticiens du secteur bancaire de l'Albanie, de la Bosnie-Herzégovine, de la Bulgarie, de la Croatie, de l'ERY de Macédoine, du Monténégro, de la Roumanie et de la Serbie.

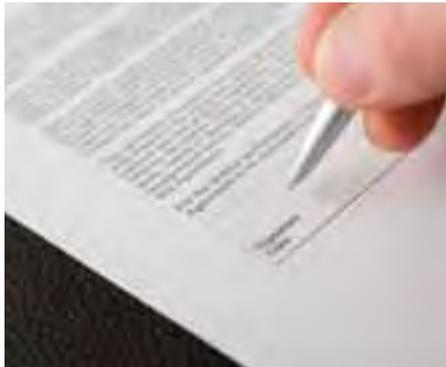
Cette initiative faisait suite à une étude menée conjointement l'année précédente par la BERD et l'OCDE sur la gouvernance des banques en Eurasie. Cette étude donne aux banques de cette région quelques lignes directrices concrètes sur les moyens d'améliorer leurs pratiques de gouvernance. L'Arménie, l'Azerbaïdjan et la Géorgie se sont déjà inspirés de cette étude pour mettre au point leur code de gouvernance. La Moldova et la Mongolie leur emboîtent à présent le pas.



www.ebrd.com/fi
www.ebrd.com/law

**Nombre de projets financés en 2009
dans les transports et l'infrastructure
municipale et environnementale**

63



Une révision des documents d'appel d'offres pour les marchés de biens, d'étude et de construction est prévue en 2010.

PASSATION DE MARCHÉS

La BERD veille à ce que s'exerce une concurrence ouverte et équitable pour la passation des marchés de biens, de travaux et de services nécessaires pour les opérations financées par la BERD. Pour les projets du secteur privé, la Banque doit être certaine que les procédures de passation de marchés se déroulent conformément aux pratiques commerciales normales. Pour les projets du secteur public, la passation de marchés de biens et de services doit respecter les lignes directrices de la BERD.

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. Ces principes ont pour but de promouvoir les bonnes pratiques et l'efficacité et de limiter le risque inhérent à la réalisation des projets financés par la Banque. Ils constituent une composante essentielle du document Politique et règles de passation des marchés de la Banque, dont une version révisée a été approuvée en mai 2009. Les révisions établissent un lien entre la procédure de passation de marchés, d'une part, et les considérations environnementales et sociales de la Banque, ainsi que la Politique et les procédures de mise en œuvre, d'autre part.

Tous les participants à la procédure de passation de marchés sont tenus de respecter les normes les plus rigoureuses d'éthique et de conduite lors de l'appel d'offres et de l'exécution du marché. Les plaintes adressées par des soumissionnaires mécontents pendant la procédure d'appel d'offres sont toujours examinées par le Comité de recours sur la passation de marchés. Pour améliorer la transparence du processus de passation de marchés et informer les soumissionnaires des recours à leur disposition, la Banque a ajouté, sur son site internet (www.ebrd.com/oppor/), une nouvelle rubrique relative aux plaintes dans ce domaine.

Nouveaux formulaires types d'appels d'offres pour les IFI

Une nouvelle version des formulaires d'appels d'offres concernant les marchés de travaux – approuvée par les IFI – a aussi été lancée en 2009 pour les clients du secteur public. De nouveaux formulaires d'appels d'offres harmonisés pour les marchés de biens ou de conception et de construction sont également attendus en 2010.

Statistiques pour 2009

En 2009, les projets financés par la BERD ont donné lieu à 84 marchés du secteur public portant sur des travaux, des biens et des services. La valeur de ces marchés s'est élevée à 395,8 millions d'euros, dont 243,1 millions d'euros ont été financés par la BERD (61,4 % de la valeur totale des marchés). Ces chiffres sont à comparer aux 124 marchés, d'une valeur de 1,2 milliard d'euros attribués en 2008 et traduisent une baisse de 67 % de la valeur totale des marchés en 2009. Sur les 84 marchés signés, 63 l'ont été dans les transports et l'infrastructure municipale et environnementale, pour un montant total de 377 millions d'euros. Ces chiffres représentent, respectivement, 75 % du nombre et 95 % de la valeur de tous les marchés du secteur public attribués en 2009.



On peut consulter sur le site www.ebrd.com/oppor/ les opportunités de passation de marchés qu'offrent les projets financés par la BERD.

Valeur d'un projet de coopération technique destiné à aider l'Institution de microfinancement de l'Azerbaïdjan
En milliers d'euros

134

ÉGALITE HOMMES-FEMMES

L'égalité hommes-femmes est indispensable au progrès du développement durable dans les pays d'opérations de la BERD. La Banque cherche à donner aux femmes les moyens d'investir dans leurs entreprises et promeut l'égalité entre les femmes et les hommes à travers diverses initiatives et activités, comme les programmes de microcrédit, le PAEC, le Programme de redressement d'entreprises (PRE) et le Programme de consultants locaux (PCL).

En 2009, la Banque a renforcé son aide en faveur de l'égalité des sexes. Le Plan d'action pour l'égalité hommes-femmes, conçu en 2008, est appliqué depuis mai 2009. Ce plan assurera que l'égalité est prise en compte dans toutes les activités de la BERD, ce qui sera bénéfique aux hommes et aux femmes, dans l'exercice de leur métier ou dans les décisions qu'ils ont à prendre. Il se traduit également par une atténuation de l'impact négatif éventuel des projets de la Banque sur les hommes ou les femmes. Par exemple, quand une communauté doit être déplacée du fait d'un projet, la Banque accordera la priorité aux besoins de toute personne concernée.

Tout au long de l'année, la BERD a aussi contribué à développer les initiatives existantes qui tentent de résoudre les problèmes d'inégalité hommes-femmes. En font partie les lignes de crédit dédiées et la microfinance pour les femmes entrepreneurs à travers le financement de petites entreprises, l'amélioration des compétences des femmes d'affaires à travers le suivi des programmes PRE/PCL et le suivi des progrès de l'égalité des sexes lors de l'évaluation des projets effectuée par des spécialistes au sein de la Banque.

Dans le cadre d'un prêt de 50 millions d'euros accordé par la BERD, somme qui sera rétrocédée à des petites entreprises en dehors des grandes villes de Turquie, la GarantiBank s'est engagée à accorder des crédits aux femmes entrepreneurs chaque fois qu'elle en avait la possibilité. En outre, un projet de coopération technique de 134 000 euros a été approuvé pour aider l'Institution de microfinance de l'Azerbaïdjan à constituer des capacités internes afin d'aider la Banque à accroître le nombre de femmes responsables des prêts et de femmes clientes dans les institutions partenaires de la BERD.

La Banque a également lancé plusieurs projets pilotes dans le domaine de l'infrastructure municipale et environnementale (dont beaucoup de femmes sont des utilisatrices finales) et dans celui de l'agro-industrie (où les femmes représentent une importante proportion de la main-d'œuvre) dans trois pays : la Géorgie, la République kirghize et la Roumanie. Pour s'attaquer aux problèmes prioritaires d'inégalité hommes-femmes, ces projets pilotes testeront diverses approches qui pourront éventuellement être reproduites et adaptées à d'autres secteurs et à d'autres pays d'opérations.



Renforcer l'autonomie des femmes entrepreneurs en Turquie

La BERD a commencé à accorder des prêts au secteur bancaire turc fin 2009, en apportant un financement à deux des principales banques du pays. Elle a octroyé un prêt de 20 millions d'euros à la DenizBank pour le développement du secteur privé agricole et soutient les micro, petites et moyennes entreprises grâce à un prêt de 50 millions d'euros consenti à la GarantiBank.

Ces cinq dernières années, Garanti a prêté environ 7 milliards d'euros à 443 000 micro, petites et moyennes entreprises, mais le secteur continue d'avoir besoin de financements, devenus plus rares en raison de la crise financière mondiale. Ce sont les chiffres qui illustrent le mieux l'importance des petites entreprises dans l'économie turque. Plus de 1,7 million de PME représentent plus de 76 % de l'emploi total en Turquie, mais ces entreprises ne reçoivent que 25 % des crédits du secteur bancaire turc. Les entreprises situées en zones rurales sont particulièrement touchées.

En novembre 2009, la BERD a fait équipe avec la Banque néerlandaise de développement (FMO), le Fonds international de coopération et de développement (ICDF, Taiwan) et cinq banques commerciales pour prêter 50 millions d'euros à la GarantiBank. Ce financement sera mis à disposition pour réaliser des investissements dans de petites entreprises exerçant leurs activités en dehors des trois grandes villes principales de Turquie : Ankara, Istanbul et Izmir.

Ce prêt a pour autre caractéristique d'encourager l'octroi de crédits aux femmes entrepreneurs. La GarantiBank a conçu l'offre de soutien aux femmes entrepreneurs, qui comporte des prêts à la consommation assortis de taux spéciaux pour les femmes entrepreneurs, des lettres de crédit, des prêts à long terme aux petites entreprises et même des plans de retraite. En outre, même si elles décident de ne pas utiliser l'un des services précités, les femmes d'affaires peuvent néanmoins participer à des réunions

et à des séances de formation commerciale ou prendre part au concours des femmes entrepreneurs de Turquie organisé par la GarantiBank.

Sachant que des études ont montré que les femmes entrepreneurs manquent d'opportunités d'accéder à un financement, la GarantiBank de Turquie est en passe de devenir une banque qui ne se contente pas seulement de prêter de l'argent aux femmes entrepreneurs mais œuvre aussi pour leur donner les moyens d'agir grâce aux connaissances qu'elle leur permet d'acquérir.



www.ebrd.com/turkey



La société civile joue un rôle crucial pour promouvoir le dialogue avec le public.

SOCIÉTÉ CIVILE

La société civile joue un rôle à part entière en favorisant le dialogue public sur les décisions qui ont un impact sur la vie des populations locales et sur leur environnement et en demandant aux pouvoirs publics et aux décideurs de rendre des comptes publiquement. La communication ouverte avec les organisations non gouvernementales (ONG) et les collectivités améliore l'efficacité et l'impact de la Banque dans la région en transition.

Au sens où l'entend la Banque, la société civile comprend les ONG, les organismes d'études et de recherche, les organismes établis à l'échelon des collectivités, les organismes de développement des entreprises et les autres acteurs socio-économiques et intervenants du marché du travail. Le dialogue entre la BERD et la société civile s'est jusqu'à présent concentré sur les problèmes environnementaux et sociaux, la démocratie, la collectivité, la transparence et les problèmes de développement des entreprises ayant un lien avec les activités de la Banque.

Activités en 2009

En 2009, la BERD a poursuivi ses échanges avec la société civile en organisant une trentaine de réunions, ateliers et consultations spécifiques à Londres et dans certains de ses pays d'opérations (Biélorus, Géorgie, Kazakhstan, Mongolie et Russie). Ces événements ont donné aux entités de la société civile l'occasion de partager leurs points de vue et d'apporter leur précieuse contribution à l'élaboration des diverses politiques de la Banque et de ses stratégies de pays et de secteurs, ainsi qu'à la mise en œuvre des projets. Tout au long de l'année, les administrateurs de la BERD se sont rendus en Albanie, au Biélorus, dans l'ERY de Macédoine, au Kazakhstan, en République kirghize, en Russie, en Turquie et en Ukraine pour rencontrer des représentants de la société civile afin de discuter des conditions prévalant dans leur pays.

En mars, au siège de la Banque à Londres, des représentants d'entités internationales de la société civile ont rencontré le Président de la BERD, M. Thomas Mirow, et des membres de la Direction pour échanger leurs points de vue sur la transparence et la responsabilité de la Banque, sur ses clients, sur les problèmes des droits de l'homme en Asie centrale et sur les conséquences de la crise économique mondiale sur les activités de la Banque. Cette rencontre a été suivie d'un Programme pour la société civile à l'occasion de l'Assemblée annuelle de la BERD à Londres. Dans ce cadre, une quarantaine d'ONG et d'autres représentants de la société civile venant de la région en transition et des pays actionnaires ont examiné diverses questions environnementales et sociales en participant à deux journées de réunions avec les membres du personnel, la Direction, le Président et les administrateurs de la BERD.

La responsabilité environnementale et sociale dans le secteur minier revêt une importance capitale dans les pays où la BERD investit. Un atelier spécial organisé au siège de la Banque à la fin de l'année 2009 lui a été consacré. L'événement a réuni près de 80 participants – représentants du secteur minier international et d'associations sectorielles, spécialistes de cabinets de conseil en environnement, de cabinets d'avocats, d'organisations internationales, des milieux universitaires, de groupes de réflexion et d'ONG, ainsi que des membres du personnel de la BERD. Les discussions, qui ont principalement porté sur le développement durable, la santé et la sécurité, l'engagement des parties prenantes et l'extraction minière artisanale à petite échelle, ont fourni une première contribution à la préparation de la nouvelle Stratégie minière de la Banque, qui devrait être mise en œuvre en 2010.

3

Réformes

Des réformes visant tout particulièrement à consolider le secteur financier et à encourager l'entrepreneuriat sont nécessaires pour prévenir les vulnérabilités face aux crises financières dans les pays d'opérations de la BERD.



Réformes démocratiques



Le *Transition Report 2009* a observé peu de revirements en matière de réformes dans la région.

Favoriser la transition vers des économies de marché dans un cadre démocratique est une des missions de la BERD figurant dans l'Article 1 de l'Accord portant création de la Banque. Elle reflète la conviction que les réformes de marché démocratiques et durables se renforcent mutuellement. Vingt ans après la chute du Mur de Berlin, ce credo fondateur s'est confirmé : les pays en transition qui ont été le plus loin dans la mise en place d'institutions démocratiques sont aussi ceux de la région qui ont le plus progressé sur la voie des réformes économiques.

2009 a été l'une des années qui aura mis à plus rude épreuve l'attachement de la région en transition à la démocratie et à l'économie de marché depuis la fin du communisme. La plupart des pays de la région ont connu la plus forte contraction de leur activité économique depuis la "récession de transition" du début des années 90. Au début de la crise, l'éventualité d'un recul brutal des performances économiques a pu faire craindre une violente réaction contre la démocratie et le marché dans certains pays, surtout ceux où les institutions démocratiques étaient fragiles ou seulement en partie consolidées. Fort heureusement, ces craintes ne se sont pas matérialisées : dans aucun pays, les régimes démocratiques n'ont été renversés et peu de réformes ont été remises en cause dans la région, comme le souligne le *Transition Report 2009* de la BERD.

La plupart des pays d'opérations de la BERD demeurent attachés aux principes de la démocratie et du pluralisme énoncés à l'Article 1 et les appliquent. Pour de nombreux pays d'Europe centrale et du Sud-Est, cet attachement aux valeurs et 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 pays d'opérations de la BERD qui ont déjà rejoint l'Union européenne, la plupart des institutions démocratiques ont été consolidées, même si pour certains d'entre eux, les questions de gouvernance, de réforme judiciaire et de lutte contre la corruption ne sont pas entièrement résolues. La crise économique a suscité un regain du populisme hostile au marché, mais dans aucun de ces pays les partis opposés au marché ou au libéralisme n'ont pu solidement s'implanter ou entrer au gouvernement.

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. L'Ouest des Balkans a fait preuve d'une remarquable endurance pendant la crise économique et la crise n'a donné lieu à aucune remise en cause sérieuse de la démocratie et du pluralisme. Malgré un ralentissement des réformes, le processus ne s'est inversé nulle part de façon notable et aucun gouvernement de l'Ouest des Balkans n'a envisagé de renoncer au modèle de développement fondé sur les forces du marché et l'intégration au sein de l'Europe. Les gouvernements en place favorables aux réformes sont relativement solides. Quand la crise économique a commencé, les gouvernements de l'ERY de Macédoine, du Monténégro et de la Serbie bénéficiaient, auprès de la population, d'un très grand soutien, qui ne s'est pas démenti depuis. Dans trois pays – l'Albanie, l'ERY de Macédoine et le Monténégro – la puissance des partis au pouvoir a été mise à l'épreuve en 2009 lors d'élections qu'ils ont tous remportées.



Une élection présidentielle s'est tenue en Ukraine au début de 2010.

Dans la Communauté des États indépendants (CEI) et en Mongolie, l'ancrage et la solidité de la démocratie varient grandement d'un pays à l'autre. En Ukraine, les élections présidentielles du début de 2010 ont témoigné de la vitalité de la démocratie dans ce pays, même si elle reste affaiblie par la fragilité de l'état de droit et certaines prérogatives constitutionnelles conflictuelles. En Moldova, des allégations de fraude électorale commise par les autorités ont déclenché de grandes manifestations et des émeutes, provoquant de nouvelles élections et la victoire de l'opposition. En Russie, la forte coordination de l'action du Président et du Premier ministre, soutenus par les importantes réserves du fonds pétrolier, a permis au pays de résister à la tempête économique sans trop de bouleversements sociaux, mais pour les médias indépendants et les organisations de la société civile, la situation est restée très difficile. Dans de nombreux pays de la région, la légitimité de la démocratie est menacée par une concentration excessive des pouvoirs politiques entre les mains de la présidence.

Dans trois pays, à savoir le Bélarus, l'Ouzbékistan et le Turkménistan, la BERD s'inquiète depuis de nombreuses années de l'absence de démocratie et de pluralisme. En 2009, le Bélarus a franchi des étapes importantes sur la voie de la libéralisation politique et économique, permettant à la Banque d'adopter une nouvelle stratégie de pays "calibrée" élargissant la portée de ses engagements au Bélarus sous réserve que ce pays mette en œuvre certaines réformes sectorielles axées sur l'économie de marché. Le Turkménistan a aussi poursuivi ses efforts pour s'ouvrir lentement au monde extérieur après de nombreuses années d'isolement, ce qui justifie l'engagement plus important de la BERD. En Ouzbékistan, la Banque continue de s'inquiéter du manque de progrès concernant la mise en place d'instances démocratiques et d'institutions de marché.

Réformes économiques



La perspective d'adhésion à l'Union européenne a encouragé la réforme des chemins de fer au Monténégro.

Les pays doivent être disposés à engager des réformes économiques pour que leurs économies passent d'un système à planification centralisée à une économie de marché. La BERD surveille les progrès économiques de tous les pays dans lesquels elle 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 2009, l'ampleur des réformes économiques dans la région a continué de varier d'un pays à l'autre. Au cours de l'année, la BERD a effectué une analyse sectorielle détaillée des principaux problèmes de transition persistant dans la région, en fonction de critères comme l'efficacité, la concurrence et la transparence. Il en ressort que les écarts de transition – à savoir les écarts entre la situation actuelle du pays et l'ultime phase de la transition – qui subsistent sont dans l'ensemble réduits en ce qui concerne les structures et les institutions de marché dans les pays membres de l'UE, tandis que les écarts sont moyens dans les domaines de l'efficacité énergétique, l'infrastructure des transports et le secteur financier. De manière générale, les écarts sont moyens en Arménie, en Géorgie, au Kazakhstan, en Russie et dans la majorité des pays de l'Europe du Sud-Est, et ils sont importants ailleurs dans la plupart des cas.

DES PROGRÈS MALGRÉ LA CRISE

Dans l'ensemble, la transition a peu progressé en 2009 car, dans toute la région, les autorités ont dû concentrer leurs efforts pour faire face aux pires effets de la crise mondiale. Néanmoins, il y a eu des avancées manifestes dans un certain nombre de pays.

Au Bélarus, où l'ampleur des réformes a été limitée, des progrès bienvenus ont été accomplis l'an dernier en matière de libéralisation des prix, du fait de l'assouplissement des exigences imposées aux entreprises, qui devaient signaler les hausses des prix de nombreux nouveaux produits et services au-delà de certains seuils ; mais aussi dans le secteur bancaire, où plusieurs mesures importantes ont été prises dans le sens de la libéralisation.

Dans l'Ouest des Balkans, la perspective d'une éventuelle adhésion à l'Union européenne a encore stimulé les efforts de réforme. Ainsi, les autorités monténégrines, conformément aux directives de l'UE, ont progressé sur la voie de la difficile restructuration des chemins de fer. En Serbie, les autorités ont signé un accord commercial majeur avec l'Union européenne et décidé de l'appliquer unilatéralement, bien que l'UE en bloque temporairement la mise en œuvre. En Albanie, la privatisation à grande échelle et la réforme des secteurs routier et énergétique ont bien avancé tandis que, dans l'ERY de Macédoine, le climat des affaires s'est amélioré, ce qui a permis au pays de remonter sensiblement dans le classement de la Banque mondiale relatif à la pratique des affaires. Ailleurs, les progrès de la transition ont été limités.



La quasi absence de retour en arrière des réformes axées sur le marché, déjà introduites, a constitué l'une des caractéristiques les plus encourageantes de 2009. Dans quelques cas, comme au Kazakhstan et en Lettonie, les autorités ont été contraintes de renationaliser des banques d'importance systémique. De même, les autorités ukrainiennes ont temporairement réintroduit un contrôle des changes. Il faut cependant considérer ces initiatives dans le contexte de la crise : elles ont été conçues pour en atténuer les pires effets sans indiquer pour autant une quelconque remise en cause de la volonté de réforme.

BEEPS IV

En 2009, la BERD et la Banque mondiale ont finalisé la quatrième série d'enquêtes BEEPS (*Business Environment and Enterprise Performance Survey*). L'enquête a recueilli les réactions de plus de 11 000 entreprises de 29 pays en transition sur l'état du secteur privé et le développement des entreprises.

Les résultats pour la région dans son ensemble donnent à penser que la dynamique du secteur des entreprises n'est pas pire que dans les autres pays en développement. Cependant, on constate une grande hétérogénéité au sein de la région. Dans les pays d'Europe centrale et les États baltes, le développement des entreprises témoigne d'une plus grande vitalité que dans les autres régions de marchés émergents tandis que, en Russie et dans les pays d'Europe orientale, du Caucase et d'Asie centrale, il tend à être plus faible.

Dans certaines catégories – comme l'accès à la terre, certaines contraintes d'infrastructure et l'éducation de la main-d'œuvre – on observe un nouveau phénomène : en moyenne, les résultats sont comparativement élevés concernant les obstacles à la pratique des affaires. Ce phénomène est sans doute attribuable à la forte croissance observée récemment plutôt qu'à l'héritage de la planification centralisée. Ce sont cependant surtout les domaines où les économies en transition ont traditionnellement été en retard qui présentent des lacunes.

Réformes juridiques



Nous avons renforcé nos efforts pour soutenir la mise en place d'un environnement juridique prévisible et favorable à l'investissement.

En 2009, la BERD a multiplié ses efforts pour contribuer à créer un environnement juridique favorable aux investisseurs et prévisible dans les pays en transition. Tout en menant des activités bien établies de définition de normes, d'évaluation, d'assistance technique et de proximité, le Programme de transition juridique de la BERD s'est aussi aligné sur la stratégie globale adoptée par la Banque en réponse à la crise. Cette approche, qui sera poursuivie en 2010, s'est traduite par des orientations spécifiques.

RESTAURER LA CONFIANCE À TRAVERS LES RÉFORMES JURIDIQUES ET INSTITUTIONNELLES

La crise financière mondiale de 2008-2009 a mis en évidence la nécessité de renforcer les institutions d'appui au marché – notamment des systèmes juridiques solides et efficaces dans les pays de transition – pour minimiser les risques, redonner confiance et instaurer un climat d'investissement attrayant à mesure que l'économie mondiale se rétablit.

La communauté internationale a souligné l'importance de la qualité des institutions dans le processus inachevé de transition. C'est en outre la première fois depuis le début de la transition que les pays d'opérations de la BERD ont été amenés à tester l'efficacité, à l'échelle réelle et systémique, de leurs systèmes juridiques. La BERD peut ainsi en contrôler et en évaluer le fonctionnement en situation réelle et donc encourager un certain nombre de réformes et de priorités auxquelles elle n'aurait peut-être pas accordé la même attention dans des circonstances économiques plus favorables.

Ces dernières années, la BERD s'est fixé pour objectif de s'attaquer aux problèmes des réformes juridiques dans les domaines concernant directement les droits des créanciers : la gouvernance d'entreprise, l'insolvabilité et les opérations garanties. La Banque a renforcé son aide technique en matière d'autorisation et de suivi des administrateurs judiciaires (en Russie et en Serbie, par exemple) et organisé une série d'événements publics axés sur la gouvernance des banques (voir encadré page 29). Des discussions à haut niveau ont par ailleurs eu lieu sur le thème de la gouvernance des institutions financières lors de l'Assemblée annuelle de la BERD à Londres en mai 2009.



Voir *Law in transition* pour plus de précisions à ce sujet.



La législation sur les reçus de stockage de céréales, soutenue par la BERD, aidera les fermiers russes.

Photographie en haut de page, à droite :

L'Initiative sur la pureté de l'air contribue à réduire la pollution à Oulan-Bator, capitale de la Mongolie.

AMÉLIORER L'ACCÈS DU SECTEUR PRIVÉ AU FINANCEMENT

La crise financière a engendré de graves problèmes de liquidité pour la plupart des banques et leurs clients dans la région d'opérations de la BERD. Tandis que les IFI injectaient des capitaux dans la région, le Programme de transition juridique a renforcé son soutien aux législations en faveur d'instruments financiers innovants. Le parlement albanais a approuvé en octobre 2009 une nouvelle loi sur les obligations de sociétés et de collectivités locales, préparée avec l'aide de la Banque. La BERD a également initié un projet de coopération technique pour introduire une législation sur les reçus de stockage de céréales en Russie, un instrument utile pour le secteur des agro-industries. Elle a aussi accordé son aide aux autorités mongoles en vue d'améliorer la législation du pays sur les nantissements.

SOUTENIR LES INVESTISSEMENTS DANS LES INFRASTRUCTURES ET L'ÉNERGIE

Dans le cadre du Programme de transition juridique, les évaluations juridiques et réglementaires guident la concertation de la BERD avec les gouvernements. La Banque a communiqué les résultats de son évaluation pour 2008 des régimes de réglementation des télécommunications à l'occasion d'une conférence régionale qui s'est tenue à Tbilissi en mai 2009 et a publié une nouvelle évaluation de la réglementation du secteur de l'électricité. La Banque a fait progresser son projet d'amélioration de la qualité de l'air à Oulan-Bator, qui encourage les mesures de réglementation destinées à réduire la pollution de la capitale mongole.

Conformément au mandat de la BERD, le Programme de transition juridique a continué d'encourager les partenariats public-privé qui représentent une bonne alternative au financement public de l'infrastructure. La concertation correspondante a concerné en grande partie sur la Russie en 2009. Un manuel éducatif en russe, *Partenariats public-privé en Russie : comment améliorer le cadre juridique*, a été préparé en coopération avec la Douma russe en juin et largement distribué aux fonctionnaires de l'administration publique et à d'autres parties prenantes de Russie. La Banque a également coopéré étroitement avec les autorités russes chargées des réformes de la législation sur les concessions.

Réformes sociales et environnementales

**Nombre de personnes formées à la gestion
du risque environnemental et social dans
65 institutions financières partenaires**

750

La BERD tient compte des questions sociales et environnementales durant l'ensemble du cycle de ses projets – de leur planification à leur financement, puis à leur mise en œuvre. Elle le fait conformément à sa Politique environnementale et sociale et à ses prescriptions de résultats, de sorte que les projets financés par la Banque aient un impact social et environnemental durable, respectent les droits des travailleurs et des populations concernés et soient conçus et menés conformément aux exigences réglementaires applicables et aux bonnes pratiques internationales.

En 2009, la nouvelle Politique environnementale et sociale aura été appliquée pour la première fois en année pleine (elle est entrée en vigueur en novembre 2008). Les prescriptions de résultats qu'elle contient indiquent avec précision les normes environnementales et sociales applicables à chaque projet et décrivent les mécanismes utilisés pour évaluer et suivre les performances du projet dans les domaines de l'environnement et du social, puis en rendre compte. Ces prescriptions sont conformes aux Principes de l'Équateur, internationalement reconnus, qui constituent la référence du secteur financier en matière de gestion des questions environnementales et sociales dans le cadre du financement de projets.

Des formations et instructions dispensées au personnel, aux clients et à leurs consultants ont permis une transition efficace vers la nouvelle politique.

La BERD a encouragé la gestion des risques environnementaux et sociaux en partenariat avec les institutions financières – une des prescriptions de résultats de sa politique – depuis le début des années 90. En 2009, environ 750 personnes et quelque 65 institutions financières partenaires ont reçu une formation en interne sur la gestion des risques environnementaux et sociaux afin de leur permettre de favoriser le développement écologiquement et socialement durable et d'améliorer la situation de leurs clients en matière d'environnement, de santé et de sécurité et les conditions de travail ; de ne pas accorder leur soutien aux entreprises ayant de mauvaises pratiques environnementales et sociales ; et de réduire la vulnérabilité face aux risques et aux responsabilités sur le plan environnemental et sur le plan social.

Outre le programme de formation interne à l'intention des institutions financières, la Banque a continué de travailler en collaboration avec d'autres organisations en 2009 en apportant son concours à un certain nombre de conférences et de séminaires de formation conjoints dans le but d'améliorer le traitement par les institutions financières des risques environnementaux et sociaux.



Pour plus d'informations à ce sujet, voir le *Sustainability Report 2009* de la Banque.

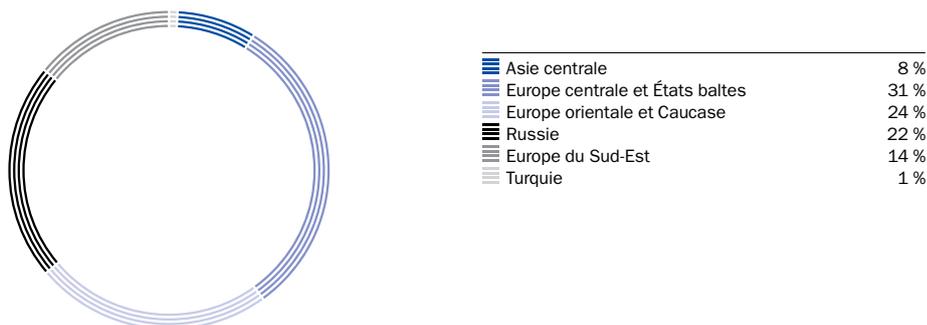
4

Secteur financier

En 2009, les activités de la BERD dans le secteur financier se sont focalisées sur le soutien et la stabilisation des institutions et systèmes financiers de la région, à l'heure où ceux-ci traversaient la crise la plus grave depuis le début de la transition.

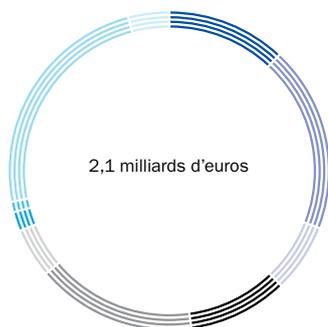


Graphique 1 : Volume annuel d'opérations par sous-région en 2009

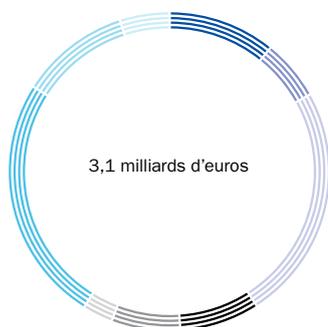


Graphique 2 : Volume annuel des opérations par produit en 2007 et 2009

2007



2009



	2007	2009
Prises de participations	12 %	11 %
Fonds d'actions	19 %	6 %
Prêts aux PME	7 %	24 %
Financement de petites entreprises	10 %	8 %
Autres crédits	15 %	7 %
Efficacité énergétique	6 %	3 %
Prêts hypothécaires	2 %	0 %
Prêts subordonnés	1 %	25 %
PAEC	24 %	11 %
Crédit-bail	4 %	5 %

En 2009, face à la crise, le secteur financier a eu pour principal objectif de rétablir la confiance et la stabilité financière. La BERD a joué à cet égard un rôle prépondérant en finançant des projets bien structurés et solides, elle a intensifié la concertation avec les gouvernements et d'autres IFI et fourni une assistance technique ciblée.

En 2009, la Banque a signé dans le secteur financier 123 nouveaux projets, d'une valeur de 3,1 milliards d'euros, concernant 28 pays. Sur le plan géographique, cependant, les projets ne se sont pas répartis conformément à la tendance de ces dernières années où la priorité était accordée aux pays aux premiers stades de la transition, mais se sont plutôt concentrés sur les pays aux stades plus avancés de la transition afin de soutenir leurs institutions durant la crise (voir graphique 1). Le portefeuille a crû de 19 % pour atteindre 8,3 milliards d'euros et les actifs d'exploitation ont augmenté de 16 %, atteignant 6,1 milliards d'euros.

Pour tenir compte de la crise, la BERD a adapté son offre de produits afin de répondre aux besoins des clients. Les emprunteurs ont pu constater que les prêts hypothécaires et le crédit à la consommation se faisaient rares, les banques commerciales restreignant le risque de crédit. La levée de capitaux pour les nouveaux fonds d'actions s'est révélée plus difficile tandis que le financement par le capital-investissement se tarissait et que la paralysie persistante des marchés internationaux du financement ne permettait pas la syndication de prêts commerciaux. Bien que les produits de la BERD soient restés variés, l'offre s'est modifiée, l'accent portant sur les prêts subordonnés accordés en soutien au capital (25 % du volume annuel d'opérations) et les lignes de crédit pour les PME (24 % du volume annuel d'opérations).

Le graphique 2 montre la modification de l'offre de produits entre 2007, avant la crise, et 2009, quand la Banque a concentré ses efforts pour faire face à la crise.

Depuis le début de la crise, la BERD a cherché essentiellement, d'une part, à aider ses clients en leur proposant un financement à court terme et, d'autre part, à mettre en place des institutions plus solides capables d'assurer un financement durable à l'économie réelle. Dans un premier temps, la BERD a accordé la priorité à l'apport de liquidités et au soutien au capital, de nombreux pays étant confrontés à une crise "du crédit". En raison du ralentissement économique qui a suivi, cependant, la BERD a ensuite aidé les banques à faire face à l'augmentation des prêts improductifs et à introduire des mesures pour relancer les prêts à l'appui de l'économie réelle.

Une réponse coordonnée



Nous rencontrons régulièrement d'autres IFI afin de coordonner notre riposte à la crise.

Photographie en haut de page, à droite :

En 2009, nous avons travaillé à la mise en œuvre de stratégies visant à stabiliser le secteur bancaire.

En 2009, des initiatives groupées de la part de clients, d'autres IFI et d'autorités des pays d'origine ou d'accueil ont permis de coordonner la réponse à la crise.

Le Plan d'action conjoint des IFI en fait partie. Il s'agit d'une collaboration entre la Banque européenne d'investissement (BEI), la Banque mondiale et la BERD à l'appui des banques qui investissent en Europe centrale et orientale. Les IFI participantes ont pris part aux discussions avec les banques mères dans lesquelles elles investissent et avec les autorités des pays d'origine et d'accueil pour recenser et traiter les problèmes financiers de la région. La réponse de la BERD a consisté à initier des programmes financiers en faveur des banques mères ayant un rôle stratégique et des banques locales d'importance systémique (voir aussi la section Secteur bancaire page 47).

La BERD réalise également des investissements à des fins de recapitalisation et accorde un soutien supplémentaire aux pays qui font l'objet de programmes du FMI ou de programmes conjoints d'ajustement UE-FMI. Elle a effectué des opérations coordonnées avec le FMI et la Banque mondiale en Géorgie et en Ukraine (voir l'étude de cas page 45) et dans plusieurs pays de l'Europe du Sud-Est, ainsi qu'avec la Commission européenne en ce qui concerne la Hongrie, la Lettonie et la Roumanie. Pour la Bosnie-Herzégovine, la Hongrie, la Lettonie, la Roumanie et la Serbie, cette coordination s'est déroulée dans le cadre du Plan d'action conjoint des IFI, les groupes bancaires internationaux qui y participent s'étant engagés à maintenir leur exposition à ces pays pendant la crise. Cette coordination avait pour but de coordonner les initiatives des autorités des pays d'origine et des pays d'accueil.

La Banque a également consulté les gouvernements et les autorités de régulation sur un certain nombre de questions, notamment les moyens d'élargir l'éventail d'instruments dont disposent les banques ou encore de mettre en œuvre des stratégies de stabilisation des secteurs bancaires.

La coopération technique a continué de jouer un rôle essentiel de soutien aux projets d'investissement dans le secteur financier. En 2009, 175 contrats d'une valeur de 31 millions d'euros ont été signés. La coopération technique s'est concentrée tout particulièrement sur les mesures à prendre en réponse à la crise comme les services de conseil en matière de crédit à l'intention des micro et petites entreprises (MPE), la restructuration de la dette et la réforme des institutions (voir page 56).

Bien que le contexte opérationnel ait changé, la BERD maintient son objectif de faciliter la mise en place de systèmes financiers concurrentiels, efficaces et durables.



Rétablir la confiance dans les banques en Ukraine

Au fil des ans, la BERD est devenue le principal investisseur financier en Ukraine, un partenaire de longue date qui contribue à faciliter la croissance économique et à renforcer la confiance des investisseurs dans le pays. Lorsque la crise financière s'est propagée en 2008 et en 2009, il était important que les Ukrainiens sachent que cet engagement et cette confiance n'étaient pas réservés aux périodes fastes.

La BERD, qui a accordé un prêt de 134,5 millions de dollars des États-Unis (93 millions d'euros) à l'Ukreximbank et s'est montrée prête à investir quelque 500 millions de dollars des États-Unis (365 millions d'euros) dans le secteur bancaire du pays pour l'année, a contribué à la stabilité de ce secteur tout en assurant la continuité des activités. Ce prêt, première opération syndiquée depuis le début de la crise, a fait

intervenir un certain nombre de banques commerciales internationales réputées. Il a pu être initié grâce au succès de plusieurs opérations antérieures réalisées avec l'Ukreximbank, y compris un prêt subordonné de 250 millions de dollars des États-Unis (174 millions d'euros) en mai.

La confiance à l'échelon national et international dans le système bancaire ukrainien sera un facteur essentiel pour que le pays renoue avec la croissance économique. De plus, l'Ukreximbank étant une banque majeure sur le plan systémique, un rouage fondamental de l'économie réelle ukrainienne, on comprend aisément l'importance de l'appui financier apporté par la BERD à point nommé. Ces prêts témoignent de la confiance de la BERD dans l'Ukreximbank, qui a continué d'accorder des prêts locaux en cette période déterminante.

En somme, l'Ukreximbank a servi à ancrer la stabilité d'un système durement frappé par la crise.

Le système financier n'est d'ailleurs pas le seul à bénéficier de l'aide accordée pour permettre aux institutions financières fondamentales de se recapitaliser. Un retour de la confiance et un redémarrage des prêts remettront l'économie sur la bonne voie. C'est précisément dans cet objectif que l'Ukreximbank a continué de travailler avec la BERD.



www.ebrd.com/ukraine
www.ebrd.com/fi

Secteur bancaire

**Nombre de banques dans lesquelles
la BERD détient actuellement
des participations**

53



La banque Parex soutient les entreprises, notamment les PME, ainsi que le commerce de détail.

La nature des travaux de la BERD a changé en 2009 car la Banque a réagi aux effets de la crise dans chacun des pays où elle investit.

La prise de participations dans des banques a constitué une des méthodes pour réagir à la crise. En apportant ce type d'appui aux banques, la BERD a pu consolider leur capital et contribuer au redémarrage des prêts au secteur réel, tout en apportant des capitaux permettant d'amortir le choc en cas de détérioration du portefeuille. En 2009, la BERD a réalisé de nouveaux investissements s'élevant au total à 249 millions d'euros dans sept banques en Albanie, en Géorgie, en Hongrie, en Lettonie, en Russie, au Tadjikistan et en Ukraine, et a apporté des fonds supplémentaires (92 millions d'euros) à cinq investissements existants en Azerbaïdjan, au Kazakhstan, au Monténégro, en Russie et en Serbie. La BERD possède actuellement des placements d'un montant supérieur à 1 milliard d'euros dans 53 banques réparties dans 23 pays.

En 2009, la Banque a eu recours à un instrument fondamental pour aider les banques à se recapitaliser : l'apport de fonds propres complémentaires sous forme de prêts subordonnés. Ce type d'instrument répond aux préoccupations liées à la fois aux risques et/ou aux valorisations. Neuf projets d'une valeur totale de 758 millions d'euros ont été signés.

L'un d'entre eux a été la prise de participation de 25 % plus une action, pour un montant de 82 millions d'euros, dans la banque Parex, deuxième banque de Lettonie. La banque Parex a été confrontée à des retraits massifs de dépôts au début de la crise financière, ce qui a provoqué une grave pénurie de liquidités et a fini par entraîner la nationalisation de la banque. La faillite de la banque aurait eu un impact catastrophique sur l'économie lettone. La banque Parex, dont la clientèle se compose de grandes entreprises, de PME et de particuliers, propose par ailleurs des services de crédit-bail et de gestion de portefeuille. Pour l'aider, la BERD lui a également accordé un prêt subordonné de 22 millions d'euros et une assistance technique pour faire face aux prêts improductifs et au sauvetage des entreprises.

Dans le cadre du Plan d'action conjoint des IFI, la BERD a monté une ligne de crédit pour le groupe bancaire italien Unicredit. Ce projet se compose de 12 prêts d'un montant total de 432,4 millions d'euros consentis aux filiales bancaires et de crédit-bail du groupe dans huit pays en transition.

Le projet vise à soutenir les filiales d'Unicredit en aidant la banque mère à gérer les risques pays et à maintenir une partie de ses activités de prêt dans la région, tout en diversifiant l'offre de financement des entités de son réseau. L'accent portera sur l'octroi de prêts à moyen et à long terme au réseau d'Unicredit, notamment pour financer les PME, par exemple par des opérations de crédit-bail et dans le cadre de projets d'amélioration de l'efficacité énergétique.



Promouvoir la reprise et la confiance au sein du secteur financier

L'année 2009 a été rude pour les petites et moyennes entreprises qui constituent l'ossature économique des pays d'opérations de la BERD. La crise mondiale a entraîné une diminution des commandes, tandis que la pénurie de liquidité contraignait les créanciers à durcir les conditions de prêts au pire moment.

Les banques de la région, y compris les filiales des institutions financières d'Europe occidentale, ont traversé une période difficile. La confiance des déposants a été ébranlée, tandis que les banques devaient affronter les risques d'insolvabilité d'un nombre croissant d'emprunteurs en défaut de paiement. Cette situation risquait, en définitive, d'entraîner de graves problèmes pour les banques mères, nombre d'entre elles étant d'importants intervenants sur le marché financier européen. L'enjeu était considérable.

Consciente de la nécessité de prendre rapidement des mesures énergiques, la BERD s'est jointe au Groupe de la Banque mondiale et à la Banque européenne d'investissement pour apporter un nantissement de 24,5 milliards d'euros sur deux ans à l'appui du secteur bancaire et des PME de la région.

En un seul accord, la BERD a convenu d'investir plus de 400 millions d'euros dans des filiales du groupe bancaire italien UniCredit réparties dans huit pays, octroyant des prêts à des PME et des capitaux indispensables aux emprunteurs. En Ukraine, la BERD a accordé un prêt subordonné d'une valeur de 150 millions de dollars des États-Unis (104 millions d'euros) à une filiale de la banque autrichienne Raiffeisen International, ce qui a renforcé sa solidité financière et lui a permis de continuer de prêter aux entreprises cruellement à court de liquidités.

Parallèlement, en Hongrie et en Roumanie, les filiales locales de la Erste Bank autrichienne ont reçu chacune un prêt de 100 millions d'euros qu'elles ont rétrocédé aux PME. En Croatie, la filiale d'Intesa SanPaolo a obtenu 100 millions d'euros à l'appui des PME et du financement des échanges.

Grâce à ces fonds supplémentaires et au témoignage de soutien international, ainsi qu'à l'engagement sans faille des banques mères vis-à-vis de leurs filiales, le secteur bancaire de la région a résisté tout au long de 2009 et peut envisager l'année 2010 plus sereinement.



www.ebrd.com/ff

Valeur de 36 projets dans 17 pays

En millions d'euros

753



Des lignes de crédit ciblées sont consacrées à des petits projets de production d'énergie renouvelable.

Le financement des PME a toujours représenté un des principaux volets du portefeuille du secteur financier. En temps de crise, quand l'accès à des crédits indispensables devient souvent impossible pour les petites entreprises, la BERD prend des mesures afin que les canaux de distribution restent ouverts. En 2009, 36 projets d'une valeur de 753 millions d'euros répartis dans 17 pays ont été signés (voir page 55).

La BERD continue de développer son activité de prêts en monnaie locale aux institutions financières dans ses pays d'opérations pour réduire le risque de change. En 2009, la Banque a pu accorder six prêts en monnaie locale pour l'octroi de crédits à des micro et petites entreprises en zloty polonais, en lire turque, en rouble russe et en tenge kazakh à partir de fonds qu'elle a levés directement. De plus, la BERD a signé neuf prêts destinés à des institutions financières en Azerbaïdjan, en Géorgie, en Moldova et dans la République kirghize à travers le Fonds de change, dans lequel elle investit.

La BERD a réagi efficacement à la crise financière en proposant un financement en des temps de dysfonctionnement des marchés à travers une série de swaps sur devises avec des institutions financières clientes hongroises et polonaises. Ces mécanismes de swaps sur devises ont permis à ces banques de mieux faire concorder la monnaie et l'échéance de leurs actifs et de leurs passifs.

EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE

Dans le cadre de l'Initiative pour l'énergie durable, la Banque a continué d'accroître ses prêts pour promouvoir l'efficacité énergétique par l'intermédiaire des banques. Elle a ainsi lancé neuf opérations dans sept pays (Bulgarie, Bosnie-Herzégovine, Hongrie, Kazakhstan, Russie, Serbie et Ukraine), et a en outre investi dans un fonds qui financera des projets en faveur de l'efficacité énergétique en Europe du Sud-Est.

Ces lignes de crédit ciblées sont accordées aux banques locales qui les rétrocèdent à des projets d'amélioration de l'efficacité énergétique dans les entreprises et les secteurs industriel, municipal et immobilier ou à des projets de production d'énergie renouvelable à petite échelle.

Financement des échanges

**Nombre de banques émettrices
participant au Programme d'aide aux
échanges commerciaux**

115

**Montant des financements disponibles en
2009 au titre du Programme d'aide aux
échanges commerciaux de la Banque**
En milliards d'euros

1,5

La mise à disposition d'un financement des échanges est un élément essentiel pour réagir à la crise financière et accélérer le processus de rétablissement.

Le Programme d'aide aux échanges commerciaux de la BERD (PAEC) garantit les opérations commerciales pour stimuler l'importation et l'exportation. Il accorde également des prêts à court terme à certaines banques et sociétés d'affacturage pour rétrocession à des exportateurs, importateurs et distributeurs locaux.

La Banque a pris sans attendre des mesures pour favoriser l'accès à un financement dans le cadre du PAEC, portant les fonds disponibles de 800 millions d'euros à 1,5 milliard d'euros. Elle a ainsi réagi au recul brutal des prises de risque sur le marché, sachant que les banques, les assureurs et les organismes de crédit à l'exportation de dimension mondiale supprimaient les lignes de crédit accordées aux banques dans les pays d'opérations de la BERD en vue de favoriser les échanges.

Pendant la première partie de l'année 2009, les volumes d'échanges ont reculé de façon spectaculaire, les banques clientes de la BERD se montrant réticentes à prendre des risques et à accorder un financement à leurs propres clients. Vers le quatrième trimestre de 2009, cependant, tandis que le goût pour le financement des échanges revenait, l'activité a considérablement augmenté et un tiers du volume annuel d'opérations a été réalisé durant cette période. Au total, la BERD a financé 886 opérations commerciales d'une valeur de 573 millions en 2009. La plupart des transactions ont concerné cinq pays : l'ERY de Macédoine, la Géorgie, le Kazakhstan, la Russie et l'Ukraine.

Au Kazakhstan, par exemple, la BERD a garanti une lettre de crédit de 5 millions d'euros émise par la Kazkommertsbank (à Almaty) et confirmée par la banque Hapoalim (à Tel Aviv). La transaction s'inscrit dans une opération plus vaste visant à faciliter l'importation de matériel agricole d'Israël vers un complexe de production de viande de dinde au Kazakhstan. En cette période de crise, alors que la plupart des banques confirmatrices étrangères ont coupé les lignes de crédit pour le Kazakhstan, le PAEC est souvent la seule solution.

Le PAEC compte actuellement 115 banques émettrices dans les pays d'opérations de la BERD et plus de 700 banques confirmatrices dans le monde entier. Depuis son lancement en 1999, le PAEC a facilité 8 700 opérations à hauteur de plus de 6 milliards d'euros.

La demande en matière de financement des échanges a augmenté au quatrième trimestre 2009.



Fonds d'actions

**Montant engagé par la BERD dans sept
fonds d'actions privés**

En millions d'euros

172

La BERD a continué d'appuyer des fonds d'actions en 2009, malgré un contexte difficile pour lever des fonds. Elle a investi 172 millions d'euros dans sept fonds d'actions privés. Ces engagements se sont composés à la fois de nouvelles opérations associant des fonds existants et nouveaux et de fonds mis en place pour faire face à la crise.

Pour affronter la crise, certains fonds se sont concentrés sur la restructuration des entreprises, leurs gestionnaires étant présents sur place et dotés des compétences pratiques nécessaires dans ce domaine. En 2009, la Banque a pris une participation s'élevant à pas moins de 20 millions d'euros dans le fonds CRG Capital Special Situations, qui investira en Europe centrale et du Sud-Est. L'apport de la BERD permettra au fonds de prendre des participations dans des moyennes entreprises sous-performantes, l'objectif étant de les restructurer et d'en améliorer le fonctionnement, ce qui augmentera leur actif net réévalué et permettra d'opérer un désengagement réussi.

En investissant dans ces fonds, la BERD ne se contente pas d'aider le secteur du capital-investissement, elle encourage aussi la bonne gouvernance et l'esprit d'entreprise des sociétés recevant l'investissement. En 2010, elle restera l'un des principaux investisseurs dans des fonds d'actions privés pour maintenir l'apport de capitaux aux moyennes entreprises.

Autres services financiers

Valeur des projets signés en 2009 en dehors du secteur bancaire
En millions d'euros

295



La réputation de Cascade Insurance en matière de bonnes pratiques a valeur d'exemple pour l'industrie locale.

La Banque a maintenu son soutien aux institutions non bancaires en 2009, signant 13 projets d'une valeur de 295 millions d'euros.

Elle s'est concentrée sur des opérations de crédit-bail qui élargissent les possibilités de financement, en particulier pour les petites et moyennes entreprises qui ont encore plus de difficultés à obtenir des capitaux durant les périodes de crise économique. Pour favoriser les investissements dans l'assurance, elle a renforcé sa participation dans quatre de ses entreprises clientes en Arménie, en Azerbaïdjan et en Russie.

En 2009, la BERD a ainsi investi près de 375 000 euros pour conserver sa participation de 35 % dans la compagnie d'assurance arménienne Cascade, portant son investissement total à 834 000 euros. Fondée en 2004, Cascade est vite devenue l'un des plus grands assureurs arméniens. Réputée pour ses pratiques exemplaires, elle a contribué à définir les normes du secteur de l'assurance en Arménie.

Concernant les autres services financiers, le portefeuille de la BERD continue de se développer, atteignant à présent 973 millions d'euros pour des projets répartis dans 23 pays.

Valeur du portefeuille de la BERD dans d'autres services financiers
En millions d'euros

973

Aide aux micro, petites et moyennes entreprises



Grâce à un prêt de 20 millions d'euros, la banque turque Garanti est en mesure de développer ses franchises locales.

Un des aspects essentiels de la réponse de la BERD à la crise financière consiste à s'assurer que les micro, petites et moyennes entreprises continuent d'avoir accès au financement. Ces entreprises apportent une contribution fondamentale à la transition vers une véritable économie de marché et sont indispensables pour créer des emplois durables.

MICROFINANCEMENT

Les petites entreprises sont essentielles à la croissance économique et doivent donc pouvoir bénéficier d'un accès fiable aux fonds du secteur financier structuré. Dans ce but, la BERD accorde des financements pour rétrocession par l'intermédiaire de banques locales partenaires et d'organismes de microfinancement spécialisés.

En 2009, ce secteur a été rudement éprouvé par la persistance de conditions difficiles sur le marché et de la pénurie de liquidités dans de nombreux pays, surtout dans les régions situées en dehors des grandes villes.

Face à ces conditions difficiles, la Banque a maintenu son appui aux opérations de microfinancement, signant 42 projets représentant 260 millions d'euros. Près de la moitié des opérations achevées durant l'année ont concerné les pays aux premiers stades de la transition, et cinq nouvelles institutions partenaires sont intervenues en Azerbaïdjan, en Géorgie, en République kirghize et au Tadjikistan.

La Banque a mené à leur terme avec succès deux opérations de prêt à des micro et petites entreprises avec les établissements turcs DenizBank (20 millions d'euros) et GarantiBank (20 millions d'euros). Le but était d'élargir l'éventail de clients de ces banques dans les régions mal desservies de Turquie mais aussi de diversifier leurs modes de financement et d'en allonger la durée.

Les prises de participation dans les banques sont un autre moyen pour la BERD de venir en aide aux petites entreprises. En 2009, la Banque s'est engagée à investir 1,4 million d'euros dans une nouvelle banque de microfinancement au Tadjikistan – l'AccessBank – et a fourni des capitaux supplémentaires à trois autres banques de ce type en Mongolie, en Roumanie et en Ukraine. Le projet AccessBank servira de modèle pour des projets comparables, car il montre l'intérêt des normes rigoureuses de gouvernance et de la présence de puissants actionnaires internationaux.



Développer les microentreprises en République kirghize

Compte tenu de la contraction actuelle du marché du crédit sur lequel les banques réduisent leurs activités de prêt, les institutions de microfinancement restent l'une des principales sources de capitaux pour le développement des micro et petites entreprises kirghizes.

La BERD est intervenue pour accorder à Mol Bulak Finance un prêt correspondant à 1 million de dollars des États-Unis (0,69 million d'euros) en som kirghize, qui a été rétrocédé aux entrepreneurs locaux afin de stimuler l'accès au financement des entreprises privées situées dans les régions reculées du pays. Accordé en monnaie locale, le prêt a aidé Mol Bulak Finance à réduire le risque de change.

Mol Bulak est une société dynamique qui s'est considérablement développée ces deux dernières années, devenant une des principales institutions de microfinancement de la République kirghize.

Forte de son vaste réseau d'antennes, la société est particulièrement active dans les zones rurales où l'accès au financement reste limité.

La crise financière, qui a affecté entre autres la Russie et le Kazakhstan, a eu des répercussions sur la République kirghize. Le système bancaire du pays est dominé par des banques à capitaux étrangers et la réduction de l'aide à leurs filiales kirghizes a eu des conséquences néfastes sur l'accès au financement des MPE locales. Cette situation souligne la nécessité d'appuyer ces entreprises étant donné les conditions de crédit actuelles. Mol Bulak a contribué à résoudre ce problème : elle a continué d'apporter son soutien à ses clients existants et à de nouveaux clients, tout en parvenant à augmenter sensiblement sa clientèle.

Compte tenu du faible montant moyen des prêts accordés par Mol Bulak, la ligne de

crédit de la BERD devrait permettre de financer plus de 2 000 entreprises kirghizes. Les principaux bénéficiaires de ces crédits seront des commerçants, petits entrepreneurs et agriculteurs locaux. Mol Bulak propose des services de prêt en se fondant essentiellement sur la méthodologie des groupes de caution solidaires : les emprunteurs constituent des groupes au sein desquels chaque membre se porte caution pour les prêts accordés. Les prêts consentis par Mol Bulak aux groupes de caution solidaires sont destinés aux entrepreneurs pauvres et sous-financés, ce qui montre toute sa détermination à accorder des financements aux microentrepreneurs et aux très petites entreprises de la République kirghize.



www.ebrd.com/kyrg



Des guichets de crédit itinérants permettent d'atteindre les clients engagés dans des activités agricole ou saisonnières.

En dehors des prêts qu'elle accorde par l'intermédiaire des banques, la BERD travaille avec des organismes de microcrédit non bancaires comme JSC MFO Crystal en Géorgie. En décembre 2009, la Banque a signé avec ce nouveau client un prêt (de l'équivalent de 0,7 million d'euros) en monnaie locale, le lari, pour faciliter l'accès au financement des micro et petites entreprises en Géorgie. Pour ce faire, elle a investi dans le Fonds de change, afin de couvrir son financement en lari. Créé en 2007 en collaboration avec d'autres IFI et investisseurs, le Fonds de change contribue à réduire le risque de change encouru par les clients tout en permettant d'apporter des financements en monnaie locale.

À travers ses programmes de financement des MPE, la BERD agit pour accorder des prêts aux micro et petites entreprises par l'intermédiaire de plus de 100 institutions partenaires, qui sont nombreuses à avoir introduit des produits destinés à cette clientèle grâce à l'assistance technique de la BERD et avec l'aide des donateurs.

Pour maintenir l'économie à flot, il est essentiel de pouvoir atteindre les populations et les entreprises en dehors des capitales. Actuellement, 3 000 succursales d'établissements de prêts partenaires accordent à des petites villes et régions des financements réservés aux petites entreprises. Des instruments innovants comme les "guichets de crédit itinérants" (voitures ou camionnettes aménagées par les établissements de prêt partenaires) servent à proposer des services aux clients situés dans des lieux reculés – souvent des entreprises agricoles ou saisonnières – où le maintien de succursales peut ne pas être économiquement viable.

Du fait de la crise économique, la qualité des portefeuilles de prêts aux micro et aux petites entreprises des institutions partenaires s'est inévitablement détériorée. À cela s'ajoute la contraction du nombre et du volume des prêts rétrocédés par les partenaires, même si une légère augmentation s'est produite au second semestre de 2009. En réponse à la crise, la BERD a notamment travaillé avec ses partenaires pour améliorer le suivi des portefeuilles, la gestion des actifs et passifs et la gestion du risque de crédit. Pour appuyer cette approche, elle a généreusement financé, dans le cadre de l'assistance technique, des programmes de conseil en crédit à l'intention des MPE en Arménie, en Azerbaïdjan, au Bélarus, en Mongolie, en Roumanie, en Russie, au Tadjikistan et en Ukraine.

**Valeur des sept projets de crédit-bail signés
par la BERD dans le secteur des PME**
En millions d'euros

158



Le Fonds pour les petites entreprises de Russie contribue à la croissance de celles-ci.

PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

Le programme de prêt aux PME de la Banque a pour but de servir les petites entreprises et comprend divers produits financiers : prêts à des banques locales pour rétrocession à de petites entreprises, garanties commerciales, prises de participations dans des banques et des fonds d'actions, et prêts à des sociétés de crédit-bail. La BERD finance aussi directement les entreprises par l'entremise de son Mécanisme d'investissement direct.

Dans le cadre des stratégies qu'elle a adoptées pour répondre à la crise, la BERD a privilégié, pour venir en aide aux petites entreprises, l'octroi de lignes de crédit à des banques locales et de prêts à des sociétés de crédit-bail.

En 2009, la Banque a signé avec des banques locales 36 nouveaux projets d'une valeur totale de 753 millions d'euros. Elle a lancé des projets dans toutes les régions (des pays aux premiers stades de la transition aux pays aux stades avancés de la transition), répondant à la nécessité de stimuler partout le secteur des PME. La BERD a également signé sept projets de crédit-bail en rapport avec des PME pour un total de 158 millions d'euros.

La banque Vozrozhdenie (V-Bank), un nouveau client bénéficiant de l'appui de la BERD, a reçu divers produits qui ont été structurés pour répondre à ses besoins de financement pendant la crise et pour renforcer ses capacités de crédit à l'économie réelle dans le cadre de ses principales activités, axées essentiellement sur les PME.

La V-Bank est une banque de premier plan à capitaux privés qui génère 82 % de son activité en dehors de Moscou. La BERD a accordé un prêt privilégié à long terme de 35 millions de dollars des États-Unis (24 millions d'euros) destiné aux PME, aidant ainsi la V-Bank à continuer d'accorder aux PME des financements à moyen et à long terme, tout en lui permettant de proposer une offre de financement stable et équilibrée.

En outre, un prêt privilégié de 16 millions de dollars des États-Unis (environ 11 millions d'euros) souscrit dans le cadre du programme Fonds pour les petites entreprises de Russie appuiera la stratégie de la V-Bank qui cible les microentreprises. Par ailleurs, une ligne de financement des échanges atteignant 30 millions de dollars des États-Unis (environ 21 millions d'euros) dans le cadre du PAEC aidera la V-Bank à continuer de proposer des produits de financement des échanges à ses clients dans un contexte où le goût des banques étrangères pour le risque en Russie a nettement diminué.



À la fin de 2009, nous avons dirigé plus de 6 milliards d'euros vers des projets en faveur des petites entreprises.

À la fin de 2009, la BERD avait accordé plus de 6 milliards d'euros à de petites entreprises ; actuellement, elle met en œuvre des projets dans 25 pays. Son portefeuille consacré aux PME fait intervenir plus de 160 intermédiaires financiers.

Le Mécanisme UE/BERD de financement des PME reste une des principales composantes du portefeuille consacré aux PME. Bien que les nouveaux engagements dans le cadre de ce mécanisme aient été moins nombreux en 2009 qu'en 2008 (quatre tranches supplémentaires ont été attribuées à des clients existants en Bulgarie et en Croatie), à la fin de l'année, la BERD avait accordé 126 lignes de crédit d'un montant total de 1,2 milliard d'euros à 43 banques et à 39 sociétés de crédit-bail dans les onze pays que couvre le programme depuis 1999. Au total, plus de 100 000 opérations d'une valeur supérieure à 2,3 milliards d'euros ont été menées auprès de petites entreprises de la région.

COOPÉRATION TECHNIQUE

En 2009, un financement accordé par les donateurs dans le cadre de la coopération technique a été approuvé. Il permettra de s'attaquer aux problèmes liés à la crise financière et de fournir les compétences manquantes. La plupart des projets de coopération technique consistaient à examiner la gestion des risques, les solutions pour faire face aux prêts improductifs et la gestion des contentieux. De plus, l'aide complète apportée aux micro, petites et moyennes entreprises et les lignes de crédit pour l'efficacité énergétique ont continué de représenter une large part des activités de coopération technique. Ce sont surtout les pays aux premiers stades de la transition, les pays de l'Ouest des Balkans, la Lettonie, la Russie et l'Ukraine qui ont bénéficié des projets dans ce cadre.

Les principaux donateurs en 2009 ont été le Fonds pour les pays aux premiers stades de la transition, l'Union européenne, le Fonds pour les petites entreprises de Russie et le Fonds spécial des actionnaires. Pour plus de précisions sur l'appui des donateurs aux projets de la Banque en 2009, voir page 87 et le *Donor Report 2010*.



Soutenir l'économie réelle en Moldova

Du fait de la crise mondiale du crédit, les banques moldaves ont sensiblement réduit leurs activités de prêt – ce qui a particulièrement affecté les petites et moyennes entreprises (PME). Dans ce contexte, la BERD a accordé un prêt de 15 millions d'euros à la C. B. Moldindconbank (MICB) pour soutenir le développement de son portefeuille de crédits aux PME.

La nouvelle ligne de crédit se compose de prêts à moyen et à long terme en monnaie locale et en devises d'une valeur de 1 million d'euros et sert à apporter un financement externe aux PME moldaves du secteur privé compte tenu de la contraction actuelle du marché du crédit.

L'opération souligne la détermination de la BERD à soutenir l'économie réelle moldave. Plus concrètement, l'initiative a eu des résultats tangibles et 14 projets ont déjà bénéficié de la première tranche du prêt accordé par la BERD à la MICB.

Le prêt à la MICB a non seulement favorisé l'accès au financement, mais il a aussi permis de nettement améliorer la gouvernance d'entreprise. Entre autres résultats, l'initiative de la BERD a contribué à moderniser les statuts de la MICB et a entraîné des modifications essentielles de sa structure d'actionariat.

Dotée d'un vaste réseau de succursales, la MICB travaille en relation étroite avec les PME, ce qui a constitué un bon point de départ pour mettre en œuvre avec succès le projet. La société est la quatrième banque de la Moldova en termes d'actifs et la troisième au regard de ses prêts bruts et du total de ses dépôts. Elle détient une part d'environ 11 % du marché national.

À ce jour, la Banque a investi plus de 350 millions d'euros dans divers secteurs de l'économie moldave et mobilisé des investissements supplémentaires supérieurs à 240 millions d'euros.



www.ebrd.com/moldova

5

Changement climatique et énergie durable

La BERD relève les défis du changement climatique et de l'efficacité énergétique en intégrant ces éléments stratégiques essentiels dans toutes ses opérations.



Malgré la prise de conscience croissante des causes et conséquences du changement climatique, les émissions de carbone n'ont cessé d'augmenter. Après les États-Unis et la Chine, les économies en transition font partie des plus importants émetteurs de gaz à effet de serre, représentant 13 % du total mondial. Les économies affichant la plus forte consommation d'énergie du monde se situent dans la région en transition. En font partie l'Azerbaïdjan, le Kazakhstan, l'Ouzbékistan et l'Ukraine. La consommation d'énergie de l'Ouzbékistan est ainsi près de neuf fois celle de la Suisse.

La forte consommation d'énergie de la région ne provient pas seulement de conditions climatiques qui lui sont propres mais aussi de toutes sortes d'autres facteurs, notamment la structure de l'économie, la distorsion des prix de l'énergie, le manque général de réglementations et de normes en matière d'efficacité énergétique, le caractère obsolète des technologies et les lacunes de la sensibilisation au changement climatique.

Ces dix dernières années, les émissions de gaz à effet de serre ont rapidement augmenté dans l'ensemble de la région en transition. De plus, il existe une importante corrélation entre la croissance économique et la hausse des rejets de CO₂. En investissant dans l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables, les pays seront en mesure de découpler ces deux facteurs.

FINANCEMENT DE LA LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Depuis 2005, la BERD s'est attachée à intégrer dans la conception et l'exécution de toutes ses opérations la problématique de l'efficacité énergétique et de l'atténuation des effets du changement climatique. La Banque a acquis une expérience spécifique et précieuse en matière de financement lié à l'atténuation des effets du changement climatique en général et à l'efficacité énergétique en particulier. Cela lui permet de contribuer, de manière significative et pratique, aux objectifs internationaux de l'action publique à cet égard.

La crise financière a mis encore plus en évidence l'importance des pratiques exemplaires et d'une croissance sobre en carbone dans la région. Les activités de la Banque dans les domaines de l'efficacité énergétique et de la lutte contre le changement climatique couvrent désormais 27 pays, répartis dans toute la région en transition.

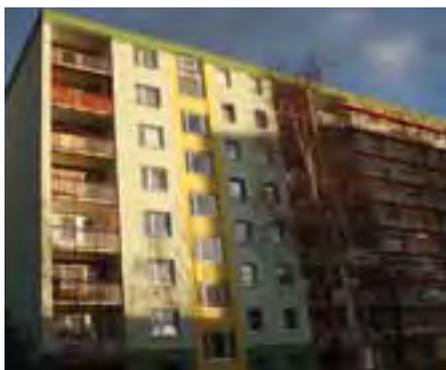
En outre, la Banque a pris part à l'élaboration des Fonds d'investissement climatique. Cette nouvelle initiative de financement faisant intervenir des donateurs multilatéraux procure des financements importants visant à atténuer les effets du changement climatique et à faciliter l'adaptation à ce changement. Elle est gérée par la Banque mondiale et mise en œuvre par les banques multilatérales de développement. La BERD a notamment contribué à son orientation vers le secteur privé. Le Kazakhstan, le Tadjikistan, la Turquie et l'Ukraine devraient en bénéficier. En Turquie, le premier projet est en préparation en vue de sa mise en œuvre en 2010.

En investissant dans l'efficacité énergétique, les pays pourront dissocier la croissance économique de la hausse des émissions de carbone.



L'INITIATIVE POUR L'ÉNERGIE DURABLE

La stratégie d'investissement de la Banque à cet égard est mise en œuvre dans le cadre de l'Initiative pour l'énergie durable qui a été lancée en 2006 dans le but d'intensifier le financement de la lutte contre le changement climatique.



L'amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments est une priorité de l'Initiative pour l'énergie durable.

Photographie en haut de page, à droite :
La phase 2 de l'Initiative pour l'énergie durable poursuivra le développement de solutions alternatives en matière d'énergie renouvelable.

Depuis son lancement, les financements alloués dans le cadre de l'Initiative ont atteint environ 4 milliards d'euros par l'intermédiaire de 237 projets menés dans 27 pays en transition.

Compte tenu du succès de l'Initiative au cours de ses trois premières années d'opération, le Conseil des gouverneurs de la BERD a approuvé, en mai 2009, ses objectifs à moyen terme et le lancement de la deuxième phase pour la période 2009 à 2011. La deuxième phase fixe pour objectif d'investir de 3 milliards à 5 milliards d'euros dans des projets d'ici 2011 et de ramener les émissions de carbone dans une fourchette comprise entre 25 millions et 35 millions de tonnes par an.

Durant cette deuxième phase, la Banque intensifiera ses activités liées à l'efficacité énergétique dans des secteurs comme l'industrie, l'électricité et l'infrastructure municipale et continuera de développer les marchés de l'énergie renouvelable et du carbone. Elle continuera de s'impliquer dans de nouveaux domaines d'activité comme l'efficacité énergétique des bâtiments et l'adaptation au changement climatique.

L'Initiative est désormais solidement implantée dans le secteur énergétique mais aussi dans tous les secteurs d'activité de la BERD, notamment l'industrie, la finance et l'infrastructure.

Malgré la crise financière, les activités de l'Initiative ont continué de croître tout au long de 2009. La BERD a accordé dans ce cadre plus de 1,3 milliard d'euros de financements contre 1 milliard d'euros en 2008, soit une augmentation de plus d'un tiers. Au total, la Banque a financé 71 opérations contre 64 en 2008, soit 11 % de plus. Ces investissements ont représenté 17 % de son volume annuel d'opérations.

Selon les estimations, l'impact de l'Initiative sur la réduction des émissions en 2009 correspondra à 4 millions de tonnes de CO₂, l'équivalent des émissions annuelles de gaz à effet de serre de l'Albanie.

L'EFFICACITÉ DE L'APPROCHE DE LA BERD EN MATIÈRE DE CHANGEMENT CLIMATIQUE SE MANIFESTE SOUS DIFFÉRENTES FORMES :

- Les investissements dans des **projets** axés sur la réduction des émissions de carbone dans des secteurs très variés, notamment l'industrie, l'électricité, l'infrastructure municipale, le logement et le transport ;
- La priorité donnée au financement de l'**efficacité énergétique** – et l'expérience acquise dans ce domaine – lorsque les émissions peuvent être réduites à court terme au moyen des technologies existantes ;
- Une **approche axée sur les entreprises**, la plupart des projets étant mis au point et gérés par des entreprises du secteur privé ;
- Le recours à l'**assistance technique** pour la conception et l'exécution des projets, grâce au soutien bilatéral de plus de 20 pays et aux dons accordés ;
- Un **partenariat stratégique** en matière d'efficacité énergétique et de changement climatique avec l'Union européenne, principal donateur ;
- L'élaboration d'une **gamme d'instruments de financement innovants** en vue d'atténuer les effets du changement climatique en recourant notamment, de manière sélective, aux aides à l'investissement afin de surmonter les obstacles à l'exécution des projets ;
- La gestion d'un **fonds carbone** avec la Banque européenne d'investissement, utilisant à la fois des mécanismes de mise en œuvre conjointe et d'éco-investissement ou GIS (*Green Investment Scheme*) ;
- Un solide bilan lorsqu'il s'agit de **compléter les ressources publiques insuffisantes** par des financements du **secteur privé** ;
- Une approche **fondée sur l'action publique** avec les gouvernements reposant sur les résultats obtenus dans le cadre des opérations.

**Valeur des financements de l'Initiative
pour l'énergie durable en 2009**
En milliards d'euros

1,3+

EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE

L'efficacité énergétique est rapidement devenue l'un des objectifs prioritaires de la lutte contre le changement climatique, car elle est considérée comme le moyen le plus efficace de réduire les émissions de carbone à court et moyen terme.

En améliorant l'efficacité énergétique, il est possible d'atténuer les effets du changement climatique et de renforcer la compétitivité économique et la sécurité énergétique de la région. Les gains qui peuvent en découler sont importants dans tous les secteurs de l'économie.

La promotion d'une croissance sobre en carbone et les gains de compétitivité économique et de sécurité énergétique qui en résultent sont les principales justifications confortant la détermination de la Banque à augmenter ses investissements dans ce domaine.

Ainsi, le Programme de financement de l'énergie durable en Ukraine – ligne de crédit destinée aux investissements du secteur privé dans les projets d'efficacité énergétique et d'énergie renouvelable – s'avère très efficace en matière de financement de l'efficacité énergétique du côté de la demande. Le premier financement cadre s'élevait à 100 millions d'euros (et a depuis été porté à 150 millions d'euros) et l'Autriche et la Suède ont apporté des financements d'aide technique pour la mise en œuvre de ce programme. À ce jour, le Mécanisme a été financièrement monté par l'intermédiaire de quatre banques et quelque 39 sous-projets, d'un montant total de 73 millions d'euros, ont été approuvés. Il contribue déjà à remédier aux insuffisances qui entravent le bon fonctionnement du marché de la maîtrise de la consommation d'énergie en Ukraine.

ÉNERGIE RENOUVELABLE

La production d'énergie renouvelable, notamment éolienne, solaire ou biomasse, représente une part minime de l'approvisionnement énergétique des pays d'opérations de la BERD. Il existe également un potentiel considérable en matière de modernisation des centrales hydroélectriques obsolètes, ce qui permettrait d'accroître la production d'énergie propre et d'améliorer la sécurité. La BERD est engagée dans un renforcement de la contribution de l'énergie renouvelable dans sa région et la Banque travaille à tous les niveaux pour y parvenir, notamment par la concertation visant à mettre en place le cadre réglementaire de soutien aux investissements et par le financement de projets liés aux parcs éoliens (voir étude de cas, page 66).

ACTIONS DE CONCERTATION

Pour la Banque, le dialogue avec les gouvernements est devenu un moyen important de soutenir la croissance à long terme de la production et de la consommation d'énergie durable dans toute la région en transition. La BERD s'est engagée dans différents plans d'action pour l'énergie durable qui constituent, pour la Banque et pour les gouvernements, une plateforme renforcée leur permettant de mettre en œuvre les améliorations conformes à la politique définie et d'augmenter leurs investissements afin d'atteindre des objectifs de financement toujours plus ambitieux dans le domaine climatique. Au cours de l'exercice 2009, la BERD a signé de tels plans avec les gouvernements bulgare, kazakhe, russe et ukrainien.

FINANCEMENT CARBONE

Le Fonds multilatéral pour l'échange de crédits carbone, géré conjointement avec la Banque européenne d'investissement (BEI), est l'un des quelques fonds carbone dédiés aux pays d'Europe centrale et d'Asie centrale.

En adhérant au Fonds, les entreprises privées et publiques, ainsi que les pays actionnaires de la BERD et de la BEI, peuvent acheter les crédits carbone qu'ont générés des projets de réduction d'émission financés par l'une ou l'autre de ces deux institutions afin d'atteindre leurs objectifs, imposés ou volontaires, de réduction de gaz à effet de serre. Outre l'achat de crédits carbone, les pays peuvent aussi participer, par l'intermédiaire du Fonds, à un mécanisme d'éco-investissement ou GIS (Green Investment Scheme). Il s'agit d'un dispositif innovant visant à faciliter les échanges de droits d'émissions entre les États, grâce auquel le pays vendeur peut utiliser les revenus tirés de la vente de ces droits pour appuyer des investissements dans des projets ayant un impact positif sur le climat.

En 2009, la BERD a continué de promouvoir et de favoriser le développement du marché des crédits carbone dans ses pays d'opérations. Les activités dans ce domaine ont nettement progressé en 2009 avec la signature de sept accords d'achat de droits d'émission et du premier contrat GIS de réduction des gaz à effet de serre – conclu entre la Pologne et l'Espagne – en vue de constituer en 2009 un portefeuille de quotas et de crédits d'émissions d'une valeur de 80 millions d'euros.



Pour en savoir plus, voir le *Sustainability Report 2009*.



Réduction des émissions de dioxyde de carbone au Kazakhstan

Après plusieurs décennies de sous-investissement, les centrales électriques fonctionnant au charbon dans le nord du Kazakhstan ont du mal à pourvoir sans interruption aux besoins de chauffage des populations locales pendant les très rudes hivers que connaît le pays et recouvrent de surcroît les environs d'une couche de poussière de charbon.

Central-Asian Electric Power Corporation (CAEPCO) est une entreprise à capitaux privés exploitant quatre unités de production de chauffage et d'électricité dans le nord et le centre du pays.

Avec l'aide que la BERD lui a apportée sous la forme d'une prise de participation, CAEPCO envisage de rénover ses unités pour assurer que les habitants seront chauffés sans interruption et respireront un air plus pur, tandis que les usines auront assez d'énergie pour continuer à tourner en permanence.

Ce projet, première prise de participation de la Banque dans le secteur de l'électricité kazakhe, a pour avantage de réduire les émissions de carbone de CAEPCO et d'améliorer l'efficacité de ses installations de production et de distribution d'énergie.

Outre la diminution des rejets de CO₂, CAEPCO entend réduire de 80 % et 40 % respectivement ses émissions de poussière et d'oxyde de soufre.

La BERD prend ainsi, pour 46 millions d'euros, une participation dans CAEPCO, qui représente 6 % de l'électricité produite au Kazakhstan. Ce capital servira à financer le programme d'investissement du groupe jusqu'en 2013 et notamment l'amélioration de ses activités de production et de distribution afin de renforcer son efficacité et sa fiabilité.



www.ebrd.com/power

6

Électricité et ressources naturelles

L'année 2009 a été marquée par une hausse significative du volume d'activité dans les secteurs de l'électricité et des ressources naturelles ainsi que par la priorité donnée aux sources d'énergie renouvelables et aux projets d'amélioration des normes environnementales et de l'efficacité énergétique.



Électricité

**Somme investie par la BERD en 2009
dans le secteur de l'électricité**
En millions d'euros

836

Deux évolutions ont caractérisé le secteur de l'électricité en 2009. Premièrement, la forte hausse du volume et du nombre de transactions, en raison de la disparition d'autres sources de financement due à la crise financière, et deuxièmement la priorité encore plus grande donnée aux énergies renouvelables à mesure que le changement climatique a occupé le centre de la scène, tout particulièrement lors de la Conférence de Copenhague en décembre 2009.

En 2009, la Banque a investi 836 millions d'euros dans le secteur de l'électricité, soit une augmentation de 38 % par rapport à 2008. La hausse des financements consacrés aux énergies renouvelables a été encore plus marquée : le nombre de projets a triplé et le volume a progressé de 75 %. Les premières opérations de la BERD dans les secteurs de l'électricité de la Mongolie et de la Turquie comptent au nombre des projets de ce type menés dans neuf différents pays.

Dans ce secteur, les projets s'inscrivent par nature sur le long terme et sont hautement capitalistiques ; leur élaboration se mesure en années et leur durée de vie en décennies. De ce fait, le processus de mise à niveau et de remplacement des infrastructures vieillissantes et inefficaces des pays en transition a particulièrement pâti de la pénurie de fonds due à la crise financière. La BERD est donc intervenue en apportant les financements manquants afin de préserver la dynamique de la réforme du secteur et du renouvellement de l'infrastructure.

En Turquie, elle a ainsi accordé 45 millions d'euros destinés à un parc éolien de 135 mégawatts dans le sud du pays. Ce projet avait des difficultés à obtenir un financement après le retrait des banques commerciales qui auraient dû le soutenir. La BERD a donc pris des mesures pour appuyer ce qui sera le plus grand parc éolien de Turquie. Pour en savoir plus à ce sujet, voir l'étude de cas de la page 66 et le *Sustainability Report 2009*.

**Financement pour la construction d'un parc
éolien de 135 mégawatts en Turquie**
En millions d'euros

45



Renforcer l'énergie verte en Turquie

La Turquie est devenue pays d'opérations en octobre 2008. Elle est la deuxième économie de la région d'intervention de la Banque. Dans son premier projet en Turquie, la Banque soutient le développement du principal parc éolien du pays, qui sera construit par Rotor Elektrik, membre of du groupe énergétique Zorlu.

Le projet de Zorlu était déjà à un stade avancé de préparation lorsque le groupe a pris contact avec la BERD. L'essentiel du travail environnemental et technique avait déjà été effectué. Comme pour beaucoup d'entreprises, toutefois, le déclenchement de la crise a soudainement rendu incertain le financement du projet.

Les IFI sont alors intervenues. La BERD a fourni 45 millions d'euros, la Société financière internationale (SFI) 55 millions et la Banque européenne d'investissement (BEI) 30 millions. La Turquie dépend étroitement de l'importation du gaz russe et ce projet contribue également à renforcer la sécurité énergétique du pays.

L'énergie éolienne représente moins de 5 % du total de l'électricité consommée en Turquie et le projet de Zorlu est la plus importante opération de financement de projet entreprise à ce jour dans le domaine de l'énergie renouvelable. Lorsqu'elle sera achevée, elle servira de modèle à des opérations similaires, la Turquie s'étant engagée à accroître la part des énergies renouvelables.

L'énergie éolienne devrait jouer un rôle significatif à cet égard et le pays vise à produire, grâce aux parcs éoliens, 10 000 mégawatts d'ici à 2020.



www.ebrd.com/turkey
www.ebrd.com/energy



Le Forum de l'énergie de Sarajevo a attiré des décideurs, des financiers et des entrepreneurs venus de toute l'Europe

En Mongolie, la Banque a pris une participation, à hauteur de 700 000 dollars des États-Unis (486 000 euros), dans le parc éolien de Salkhit qui doit être construit en dehors d'Oulan-Bator, la capitale du pays. La Mongolie, qui possède un grand potentiel d'énergies renouvelables, a cependant impérativement besoin d'améliorer ses capacités existantes obsolètes et polluantes, fonctionnant entièrement au charbon. Une fois construit, ce projet sera le premier parc éolien, mais aussi le premier producteur d'électricité privé du pays.

En 2009, l'apport à la société pétrolière et gazière roumaine Petrom de 200 millions d'euros destinés à financer une centrale électrique de 800 mégawatts fonctionnant au gaz a aussi compté au nombre des grands projets. Il s'agira du premier site de production privé de Roumanie, mais aussi de la première centrale propre construite dans ce pays en plus d'une décennie (voir l'étude de cas page 69).

Au total, les projets financés par la BERD dans le secteur de l'énergie en 2009 devraient permettre une réduction des gaz à effet de serre égale à 2,8 millions de tonnes de CO₂ par an.

PROMOUVOIR LA RÉFORME

La BERD ne se contente pas d'appuyer différents projets, mais s'attache à prendre part à la réforme plus générale du secteur de l'électricité, notamment dans le domaine de l'énergie durable et renouvelable.

À cette fin, elle a organisé en mars 2009, à Sarajevo, le Forum régional de l'énergie avec la Communauté de l'énergie des pays de l'Europe du Sud-Est. Ce Forum a attiré des responsables publics, des bailleurs de fonds et des participants du secteur venus de toute l'Europe pour examiner les perspectives et les difficultés des projets du secteur de l'électricité dans des pays encore aux prises avec le passif écologique et économique laissé par deux décennies d'absence quasi totale d'investissements.

La BERD organise également des rencontres avec les pouvoirs publics des différents pays pour promouvoir la réforme. Elle a ainsi signé, en 2009, un Plan d'action pour l'énergie durable avec le gouvernement ukrainien, définissant un programme coordonné d'investissements et de réformes de la réglementation. Elle a également signé un Plan d'action analogue pour l'efficacité énergétique avec la Russie et, en Serbie, a coopéré avec le gouvernement pour déterminer avec précision les premiers tarifs appliqués par le pays aux énergies renouvelables, qui sont entrés en vigueur en novembre 2009.

Ressources naturelles



En 2009, la BERD a réalisé des volumes d'opérations record dans le domaine des ressources naturelles. Elle a signé 13 opérations représentant 671 millions d'euros de prêts et de prises de participations. Ces projets ont concerné l'ensemble des pays d'opérations de la Banque, notamment l'Albanie, la Croatie, la Hongrie, le Kazakhstan, la Mongolie, la Roumanie, la Russie et l'Ukraine.

L'engagement de la Banque couvre toutes les activités des secteurs pétrolier, gazier et minier. Ces dernières années, la BERD a ainsi accordé la priorité à des projets qui ont amélioré les normes environnementales et promu l'efficacité énergétique. En 2009, ces projets ont été complétés par des prêts afin d'atténuer les pressions de la crise financière et de dissiper les inquiétudes liées à la sécurité énergétique suscitées par les interruptions de l'approvisionnement en gaz des pays d'Europe centrale et du Sud-Est en janvier 2009.

PROJETS IMPORTANTS

L'un des principaux projets de 2009 a été l'apport de 90 millions d'euros à l'entreprise russe Irkutsk Oil and Gas Company. La moitié de cette somme lui permettra de restructurer son bilan en reportant l'échéance de sa dette, et l'autre moitié sera destinée à mettre fin à la pratique ruineuse du brûlage du gaz sur ses sites de production, ce qui aura des retombées très bénéfiques pour l'environnement.

De même, la société roumaine Petrom, détenue à 51 % par l'autrichien OMV, aurait en temps normal pu accéder assez facilement aux marchés du crédit. Toutefois, le net recul des prix du pétrole brut, conjugué à la pénurie de liquidités, a fait naître des inquiétudes quant à l'avenir de son ambitieux programme d'investissements (voir l'étude de cas page 69).

Les financements de la BERD aideront la ville d'Irkoutsk à éliminer le gaspillage causé par le brûlage du gaz à la torche.





Améliorer les performances environnementales en Roumanie

La Banque a soutenu ses clients dès le début 2009, au moment où la crise financière a frappé. Ainsi, en Roumanie, Petrom, premier groupe énergétique du pays, s'est tourné vers la BERD, son partenaire de longue date, en vue de finaliser un prêt structuré de 300 millions d'euros destiné à préserver ses dépenses d'équipements.

Ce prêt financera divers sous-projets indispensables pour permettre à l'entreprise d'adopter les normes de son secteur en matière d'environnement, de santé et de sécurité. En font notamment partie la remise en état des étangs à boue de raffinage, la décontamination des sols et le remplacement d'anciennes chaudières en vue de renforcer l'efficacité et de réduire les émissions de l'entreprise. Cet investissement devrait surtout permettre à Petrom d'améliorer les performances environnementales de ses activités, mais

aussi inciter d'autres compagnies pétrolières et gazières à mettre en place des programmes similaires en faveur de l'environnement.

Un deuxième prêt accordé par la BERD financera la construction d'une nouvelle centrale électrique fonctionnant au gaz, dotée d'une turbine à gaz à cycle combiné de 860 mégawatts. Il s'agit du premier projet privé de production d'électricité en Roumanie. Sa valeur totale s'élève à quelque 500 millions d'euros. La BERD et la Banque européenne d'investissement (BEI) apporteront chacune 200 millions d'euros dans le cadre de prêts parallèles, le solde étant financé par l'entreprise elle-même.

Ce site de production d'électricité s'appuyant sur des technologies de pointe est conforme aux normes environnementales de l'UE. Ses émissions polluantes sont donc réduites au minimum et son efficacité énergétique

devrait le rendre plus concurrentiel. Une fois opérationnelle, la nouvelle centrale représentera à elle seule 8 % à 9 % de la production d'électricité installée de Roumanie.

Ces deux prêts s'inscrivent dans le droit fil de l'engagement de la BERD vis-à-vis du programme de soutien financier à la Roumanie, de 19,95 milliards d'euros, mis en place par le FMI et l'UE. Dans ce cadre, la Banque va prêter plus de 1 milliard d'euros à ce pays dans les deux prochaines années.



www.ebrd.com/romania
www.ebrd.com/power



Assurer l'approvisionnement énergétique en Europe centrale

En raison des interruptions d'approvisionnement en gaz de janvier 2009, des millions d'habitants d'Europe orientale ont enduré des températures inférieures à zéro. De ce fait, et compte tenu de l'arrêt des sites industriels qui s'en est suivi, les projets de sécurité énergétique figurent désormais en bonne place dans le programme d'investissement de la BERD.

Le prêt de 200 millions d'euros accordé au groupe énergétique hongrois MOL en fait partie. Il a pour but de permettre le financement d'un site souterrain de stockage du gaz. Ce projet va renforcer l'indépendance énergétique de la Hongrie et permettra à l'Europe centrale d'être mieux armée pour faire face à toute future interruption de son approvisionnement en gaz.

Créé à partir d'un réservoir du champ pétrolier épuisé d'Algyó dans le sud de la Hongrie, ce site a pour fonction de fournir

des capacités de stockage supplémentaires qui pourront être mobilisées rapidement si la Hongrie et ses pays voisins doivent faire face à un besoin urgent d'approvisionnement en gaz.

Le nouveau site, dans lequel l'injection de 1,2 milliard de m³ de réserves stratégiques s'est achevée fin 2009, est destiné à assurer un approvisionnement ininterrompu en gaz pendant au moins 45 jours en période de pointe. Il servira également au stockage commercial, ce qui dopera la concurrence de ce secteur en Hongrie.

L'opération avec le groupe MOL a fait suite à un investissement de 70 millions d'euros destiné à financer l'acquisition d'un site de stockage du gaz en Croatie par Plinacro, l'entreprise qui gère les services de distribution de gaz dans ce pays.

L'appui financier apporté par la BERD à ces projets vient compléter l'Initiative pour l'énergie durable de la Banque, dont l'un des principaux objectifs est d'améliorer la sécurité de l'approvisionnement en favorisant l'efficacité énergétique et le développement des énergies renouvelables. La Banque a été à l'origine de plus de 14 milliards d'euros de dépenses d'équipements ces trois dernières années. Elle a ainsi permis aux pays concernés de réduire, pour leurs importations d'énergie, leur dépendance vis-à-vis d'une toute petite poignée de fournisseurs de gaz naturel en diminuant le gaspillage énergétique et en mettant en place de nouveaux modes d'approvisionnement en énergie durable à l'échelon national.



www.ebrd.com/power
www.ebrd.com/hungary



La Banque a monté une autre opération significative pour MOL, premier groupe pétrolier et gazier intégré de Hongrie.

La Banque a monté une autre opération importante pour MOL, premier groupe pétrolier et gazier intégré de Hongrie. Bien que faisant régulièrement appel aux marchés internationaux du crédit, MOL s'est tourné vers la BERD lors de la crise financière pour obtenir un prêt d'entreprise de 200 millions d'euros destiné à financer la construction d'un site de stockage du gaz. Ces installations permettront à la Hongrie d'être mieux armée en cas d'interruptions de courte durée de son approvisionnement en gaz.

L'impact de la crise financière a été tel que la plupart des installations de ce type ont uniquement pu être financées par la BERD, ce qui a impliqué une coopération étroite avec d'autres institutions financières internationales. La facilité de crédit de 60 millions de dollars des États-Unis (43 millions d'euros) accordée à Patos Marinza, un projet de remise en état d'un champ de pétrole en Albanie, a été octroyée conjointement avec la Société financière internationale (SFI) alors que, de son côté, la Banque du commerce et du développement de la mer Noire a contribué à hauteur de 25 millions d'euros au prêt accordé à Petrom.

La Banque a cependant remporté quelques succès sur le marché du crédit commercial : le prêt accordé à Petrom a été syndiqué, à hauteur de 125 millions d'euros, avec des banques internationales, ainsi que le prêt de 175 millions de dollars des États-Unis (125 millions d'euros) destiné au projet russe Integra, consenti dans le cadre d'une opération signée à l'origine en 2008. Le succès de ces syndications a démenti la tendance générale de 2009.

7

Infrastructure

La crise financière a eu un impact significatif sur le secteur de l'infrastructure dans les pays d'opérations de la BERD. Toutefois, la Banque veille à réunir, par des investissements bien structurés, les conditions nécessaires à un renforcement des activités lorsque surviendra la reprise économique.



Infrastructure municipale et environnementale

Montant des investissements dans l'infrastructure municipale et environnementale

En millions d'euros

479

Comme pour de nombreux secteurs, 2009 a été une année particulièrement difficile pour les municipalités et les entreprises locales de services collectifs. Les problèmes normaux, résultant de plusieurs années de sous-investissement et de politiques tarifaires insoutenables, se sont accentués en 2009, et ce pour trois raisons principales : (i) l'érosion de l'intérêt des banques commerciales pour les financements municipaux, (ii) la détérioration des finances publiques due à la baisse des recettes budgétaires et (iii) la hausse des dépenses sociales et l'aggravation du manque de moyens financiers des populations liée à l'augmentation du chômage.

En ces temps difficiles, la Banque a réagi vigoureusement et rapidement. En 2009, elle a financé l'infrastructure municipale et environnementale en signant 27 projets d'une valeur totale de 479 millions d'euros dans 10 pays à travers toute la région en transition – soit 70 % de plus qu'en 2008. Ces financements ont été alloués, pour 90 %, à des emprunteurs privés ou non souverains de secteurs très variés et, dans la mesure du possible, ne se sont pas appuyés sur le marché du crédit souverain qui s'était déjà dégradé.

ÉCONOMISER L'ÉNERGIE ET AMÉLIORER LES SERVICES

L'efficacité énergétique est une thématique commune de la quasi totalité des projets de la BERD. Dans le secteur de l'infrastructure municipale et environnementale, d'importantes économies peuvent en effet être réalisées dans les domaines de la distribution d'eau, du traitement des eaux usées, du chauffage urbain et des transports en commun. Au cours de l'année 2009, 20 projets d'infrastructure municipale et environnementale comportaient des volets liés à l'efficacité énergétique représentant 163 millions d'euros.

Un projet initié dans ce but a été mené à bien dans la ville ukrainienne d'Ivano-Frankivsk. La BERD a octroyé un crédit de 11,7 millions d'euros à l'entreprise municipale de chauffage urbain afin qu'elle puisse convertir en biomasse une partie de son approvisionnement énergétique. Cela a permis de réduire la consommation de gaz de 5,2 millions de mètres cubes par an, une quantité suffisante pour fournir du chauffage à la population d'une ville ukrainienne de 10 000 habitants.

La volonté réformatrice de l'entreprise a maintenu le projet sur la bonne voie malgré la crise financière. La BERD a ainsi pu collecter de nouveaux dons auprès de l'Agence suédoise pour le développement international. Ce projet a également servi de modèle au Partenariat avec l'Europe orientale pour l'efficacité énergétique et l'environnement, conçu par la Suède pendant qu'elle exerçait la présidence de l'UE et mis en place par huit pays donateurs. Ce partenariat va promouvoir l'efficacité énergétique en Ukraine, en focalisant son action sur le chauffage urbain.



Assainissement de la mer Baltique

Dans le cadre du 43^e investissement qu'elle a réalisé à Saint-Pétersbourg, la BERD soutient l'action de la ville pour réduire la quantité des eaux usées non traitées déversées dans la mer Baltique. Près de 85 % des eaux usées collectées par la ville sont déjà soumis à un traitement biologique, mais le reste est directement rejeté sans traitement dans la Neva – qui coule au nord-ouest de la Russie – pour finir dans la mer Baltique, sur les rives de laquelle vivent 55 millions de personnes.

Désormais Vodokanal, l'ambitieuse entreprise de distribution d'eau de Saint-Pétersbourg, s'est engagée dans un projet qui, une fois achevé, permettra à la ville de traiter biologiquement 94 % de tous les effluents déversés dans la Baltique d'ici 2012. À terme, l'objectif de la ville est de supprimer tout rejet d'eaux usées non traitées.

Vodokanal a longtemps été une entreprise pionnière non seulement par ses projets environnementaux, mais aussi parce qu'elle réussit à promouvoir certaines réformes en vue d'assurer sa viabilité financière. C'est pourquoi la BERD s'est engagée dans ce projet d'un coût de 187,1 millions d'euros en lui accordant un prêt sur 15 ans de 17,5 millions d'euros ainsi qu'un don de 6 millions d'euros provenant du Fonds spécial des actionnaires. En outre, la Banque nordique d'investissement prête 25 millions d'euros et la Banque européenne d'investissement 17,5 millions. C'est la première fois que des prêts sont ainsi consentis en Russie, sans garanties financières fournies par la municipalité de Saint-Pétersbourg, en raison des solides références de Vodokanal.

Les financements de la BERD permettent d'améliorer la station d'épuration des eaux usées du nord de Saint-Pétersbourg et de financer la construction d'un tunnel pour la station de pompage du principal collecteur souterrain d'eaux usées du nord de la ville. C'est le quatrième investissement réalisé par la BERD dans le but d'accroître les capacités d'épuration de Saint-Pétersbourg.

Ce projet, qui fait partie d'un programme lancé par le Partenariat pour l'environnement dans le cadre de la dimension septentrionale (PEDS), est appuyé par un don de 24 millions d'euros, le plus important jamais attribué à un seul projet par le fonds de soutien du PEDS.



www.ebrd.com/russia
www.ebrd.com/mei
www.ndep.org



Somme investie dans quatre projets d'infrastructure municipale dans les pays aux premiers stades de la transition

En millions d'euros

10,2

S'ENGAGER AUX CÔTÉS DES MUNICIPALITÉS DE PETITE TAILLE, DES PAYS SITUÉS PLUS À L'EST ET DU SECTEUR PRIVÉ

L'année dernière, la BERD a aussi relevé le défi de l'amélioration des services municipaux des pays aux premiers stades de la transition, donnant la priorité aux petits projets – souvent échelonnés – en faisant correspondre ses financements aux dons attribués, afin de renforcer la solvabilité et la viabilité opérationnelle des entreprises de services collectifs, durant et après l'exécution des projets. En 2009, elle a signé quatre projets d'infrastructure municipale dans quatre pays aux premiers stades de la transition dans le cadre de prêts d'un montant de 10,2 millions d'euros, cofinancés par des dons de 10,6 millions d'euros. Ces investissements ont notamment pour but l'amélioration de l'approvisionnement en eau de la République kirghize et du Tadjikistan, et englobent un projet de gestion des déchets solides en Géorgie.

Ce projet, le premier site d'enfouissement sanitaire du Caucase, devrait servir de modèle pour la région. L'entreprise d'exploitation du site, récemment créée, opérera dans des conditions commerciales tout en prenant en compte le manque de moyens financiers de la population. Premier des sites d'enfouissement sanitaire créés dans les pays aux premiers stades de la transition, ce projet est également le premier à être cofinancé par un don du secteur privé. La BERD a en outre signé sa première opération avec un exploitant privé de lignes de bus de Khujand, au Tadjikistan, afin d'améliorer la desserte de la ville.

Dans le sud du Tadjikistan, la BERD a conjugué un prêt de 2 millions de dollars des États-Unis (1,4 million d'euros) avec plus de 2,9 millions d'euros de dons accordés par le Fonds spécial des actionnaires en vue de financer des investissements essentiels dans les systèmes d'approvisionnement en eau de petites villes au sud du pays. Par la suite, la mise en place progressive d'une nouvelle politique tarifaire permettra aux entreprises locales de distribution d'eau de couvrir leurs coûts d'exploitation et de générer des recettes, tout en protégeant l'accès à l'eau des ménages à faible revenu. Les réductions de coûts, l'évaluation de l'efficacité et la transparence sont les objectifs de l'étape suivante.

La Banque a également renforcé son appui aux municipalités de petite et moyenne taille en doublant le financement qu'elle accorde au Fonds bulgare pour les autorités et gouvernements locaux. Cela a permis à ces municipalités de mobiliser des cofinancements pour des projets – notamment dans le domaine de l'efficacité énergétique des bâtiments municipaux, de la remise en état des routes, de la distribution d'eau et du traitement des eaux usées – lancés dans le cadre des fonds de cohésion de l'UE. À ce jour, 67 prêts secondaires de 40 000 euros à 2 millions d'euros ont été accordés à 59 municipalités, ce qui montre la large portée d'action du Fonds. Ce complément de 35 millions d'euros – rendu nécessaire par l'accélération des financements octroyés par le Fonds bulgare d'origine – permettra de conforter les résultats déjà obtenus et d'atteindre d'autres objectifs en matière de transition, en dépit du ralentissement économique et des conditions difficiles observées actuellement sur le marché.

Les États voisins envisagent de reproduire ce mécanisme de financement innovant. Cet instrument s'est en effet avéré efficace pour financer les petites municipalités qui, traditionnellement, ne peuvent guère faire appel aux marchés financiers.

Les fonds de la BERD contribueront à financer des investissements cruciaux dans l'infrastructure hydraulique du sud du Tadjikistan.



**Montant des contributions des donateurs
au titre de la coopération technique et
des aides à l'investissement**
En millions d'euros

41,4



Nous continuons de travailler avec les gouvernements pour promouvoir la réforme dans les secteurs de la distribution d'eau et du traitement des eaux usées.

En coopérant avec le secteur privé, la BERD favorise une meilleure gouvernance d'entreprise et une meilleure qualité de service. En 2009, elle a pris une participation, dans le cadre de deux de ses projets représentant un engagement cumulé de 150 millions d'euros, dans le capital d'intervenants du secteur privé cherchant à se développer dans ses pays d'opérations. À l'heure où de nombreuses entreprises ont sensiblement réduit leurs investissements et ont concentré leurs ressources financières sur leurs marchés traditionnels, ces opérations importantes permettront aux participants du marché de poursuivre l'expansion de leurs activités dans les pays situés plus à l'est. La progression de ces promoteurs de projets dans la région devrait améliorer les normes de prestation de services et servir de référence pour les exploitants tant municipaux que privés.

APPUI DES DONATEURS

Les projets d'infrastructure municipale et environnementale bénéficient largement de l'appui des donateurs en faveur de la coopération technique et de l'investissement. En 2009, les donateurs ont contribué, à hauteur de 19,4 millions d'euros, à des projets de coopération technique et ont accordé 22 millions d'euros de dons. L'Union européenne, le Partenariat pour l'environnement dans le cadre de la dimension septentrionale, et certains pays comme l'Autriche, l'Espagne, la Finlande, les Pays-Bas, la Suède et la Suisse, sont les principaux d'entre eux.



Voir chapitre 9 pour plus de précisions sur l'appui des donateurs aux projets financés par la BERD, ou se reporter au *Donor Report 2010*.

INITIATIVES

La BERD ne se contente pas d'accorder des fonds, elle promeut également la réforme du secteur. Pour améliorer l'entretien des routes à l'échelon local, elle a ainsi commencé à faire appel au secteur privé dans le cadre de contrats pluriannuels, fondés sur les résultats, pour l'ensemble de ses projets de remise en état des routes locales. Cette initiative servira de modèle et donnera lieu à nouvelles manières de structurer les investissements municipaux et la gestion dans ce domaine.

La Banque continue de coopérer avec les gouvernements pour promouvoir la réforme du secteur de l'eau et du traitement des eaux usées. Le regroupement de petites entreprises municipales de distribution d'eau et la régionalisation – dans le cadre de laquelle une entreprise d'une ville donnée étend son rayon d'action aux municipalités des environs ou à l'ensemble d'une région – en sont les grands axes. Cela assurera la viabilité du secteur et offrira aux municipalités de petite taille un meilleur accès aux financements et aux investissements. Contrairement à celles-ci, en effet, les grands groupes du secteur ont la puissance financière nécessaire pour emprunter aux bailleurs de fonds locaux ou internationaux. À terme, il en résultera une amélioration du niveau de service dont bénéficiera une population plus importante.

Des contrats d'entretien sont désormais inclus dans les projets routiers.





Mettre en place des partenariats en faveur du développement

La qualité des liaisons de transport est essentielle pour promouvoir la croissance économique. Dès lors, même lorsqu'un pays comme la République slovaque accuse un recul de son PIB par suite du ralentissement de l'économie mondiale et que les financements publics sont limités, la modernisation de ses routes reste une nécessité pour stimuler l'économie.

Les partenariats public/privé (PPP) sont un moyen efficace de mobiliser des financements privés pour investir dans l'infrastructure et accélérer la mise en œuvre de programmes publics de modernisation. En 2009, la BERD a joué un rôle central en appuyant la mise en place d'un PPP ayant pour but la construction de 52 km d'autoroute dans le sud-ouest de la République slovaque, qui forment une partie de l'axe routier est-ouest du pays.

Outre l'octroi d'un prêt de 200 millions d'euros à Granvia, l'entreprise concessionnaire chargée de financer et de construire quatre tronçons de l'autoroute R1, la BERD a joué le rôle crucial d'intermédiaire neutre pour assurer que le projet routier financé par le premier PPP slovaque reste sur la bonne voie et puisse aboutir financièrement.

Avec le projet de l'autoroute R1, la République slovaque est le premier pays de la région d'opérations de la BERD, après la Hongrie, à lancer un programme de construction autoroutière dans le cadre d'un appel d'offres concurrentiel reposant sur un paiement de disponibilité. Il s'agit de ce fait d'un jalon important pour les projets de concession ultérieurs dans ce pays et dans le reste de la région, notamment en Roumanie et dans les États baltes où des PPP du même genre sont à l'étude dans le secteur routier.

En appuyant ce projet, la BERD a assuré la survie du programme slovaque de PPP et a diminué le recours au budget de l'État pour financer le développement des liaisons routières. Ce projet a également signifié sans équivoque que les projets de PPP bien structurés et exécutés restent une solution viable pour développer l'infrastructure publique, même dans des conditions de marché défavorables.



www.ebrd.com/transport
www.ebrd.com/slovak

Transports

Volume des opérations dans le secteur des transports en 2009

En milliards d'euros

1,2



Nous avons accordé des financements pour améliorer les routes en République kirghize.

2009 a été une année difficile pour le secteur des transports dans les pays d'opérations de la BERD. Cela étant, l'appui de la Banque à ses clients des secteurs public et privé a favorisé la pérennité des entreprises viables et a assuré que les investissements prioritaires restent sur la bonne voie.

En 2009, le volume d'opérations a presque doublé par rapport à l'exercice précédent. La Banque a accordé 1,2 milliard d'euros à 17 projets dans 10 pays : l'Arménie, la Bosnie-Herzégovine, l'ERY de Macédoine, le Kazakhstan, le Monténégro, la République kirghize, la République slovaque, la Russie, la Serbie et l'Ukraine.

RETOMBÉES DE LA CRISE FINANCIÈRE

Du fait de la crise, certains clients se sont vu confrontés à une pénurie de crédits à court terme en 2009 et ont sollicité l'appui de la BERD pour se refinancer. En outre, en raison du net recul des volumes de fret et du retrait des banques commerciales, la Banque a également dû contribuer au financement de programmes d'investissement de petite taille et résoudre les problèmes de financement laissés par d'autres organismes. Elle a en outre coopéré avec d'autres institutions financières internationales (IFI), qui ont apporté l'équivalent de quelque 2,5 milliards d'euros en 2009.

Les gouvernements de la région en transition ont aussi eu à cœur de mettre au point d'importants projets d'infrastructure dans le but de stimuler l'activité économique et de préparer la reprise. L'autoroute R1 en République slovaque est l'un d'entre eux. Il s'agit du premier partenariat public/privé (PPP) du pays et du premier PPP européen à être financé sans appui souverain dans cette phase d'après-crise. Ce projet a été l'une des opérations marquantes de 2009 (voir l'étude de cas page 77, pour plus de précisions à ce sujet).

Un autre projet routier important a été celui du tronçon Osh-Isfana en République kirghize, pour lequel la Banque a accordé un prêt de 35 millions de dollars des États-Unis (25 millions d'euros) en vue de moderniser l'infrastructure autoroutière du sud-ouest du pays. C'est le premier projet de la Banque dans le secteur des transports dans ce pays. Il lui a en outre permis d'ouvrir le dialogue avec le gouvernement kirghize sur la réforme du secteur.

La restructuration de la compagnie de chemin de fer russe RZD a été l'un des autres projets importants de 2009. Voir l'étude de cas page 79 pour plus de précisions à ce sujet.

PROMOUVOIR L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE

C'est l'un des principaux objectifs de 2009, et cela le sera encore en 2010. Finançant des transports plus économes en énergie et encourageant les gros utilisateurs d'énergie à repenser leur consommation et à élaborer des stratégies en faveur de l'énergie durable, les investissements de la BERD destinés à améliorer l'efficacité énergétique des transports se sont élevés à 117 millions d'euros, soit 60 % de plus qu'en 2008.

AUTRES INITIATIVES

Les appels d'offres pour les PPP routiers en Europe centrale et en Russie ont bien progressé en 2009. Un certain nombre de partenariats public/privé appuyés par la BERD ont nettement avancé et devraient être financièrement achevés en 2010. Dans les deux prochaines années, ces projets nécessiteront de 1 à 3 milliards d'euros de financements. L'appui de la BERD et d'autres IFI sera donc de la toute première importance.

Grâce à un dialogue engagé avec les gouvernements, la réforme du secteur ferroviaire, notamment au Kazakhstan, en Russie et en Serbie, a été à nouveau considérée comme une priorité. En lien avec cette réforme, la Banque devrait avoir de nouvelles occasions de financer des investissements prioritaires en 2010.

Montant des investissements de 2009 en faveur de l'efficacité énergétique dans les transports

En millions d'euros

117



Promouvoir la réforme des chemins de fer russes

Le prêt non syndiqué le plus important de l'histoire de la BERD lui a offert l'opportunité d'appuyer la réforme ambitieuse du secteur ferroviaire russe. Durant l'été de 2009, la Banque a accordé un prêt sur 10 ans, non garanti, de 500 millions de dollars des États-Unis (environ 347 millions d'euros) à la compagnie de chemin de fer russe RZD.

Ce prêt était destiné à aider la RZD à restructurer son bilan et à achever les réformes lancées par le gouvernement russe en 2001.

Il a porté l'investissement total de la BERD dans le secteur ferroviaire à 1,2 milliard de dollars des États-Unis (environ 0,83 milliards d'euros) depuis 2001, répartis entre neuf opérations. Dans un pays aussi grand, couvrant 11 fuseaux horaires, le chemin de fer joue un rôle économique essentiel et 85 % des marchandises (hors volumes acheminés par les pipelines) sont transportés sur ce qui est le deuxième réseau ferroviaire du monde.

Le démantèlement de la holding RZD, la scission de l'ensemble de ses services en fonction des activités commerciales et la mise en place d'une autorité de tutelle indépendante font partie des principaux objectifs du programme de réformes des chemins de fer russes. L'instauration d'une autorité de régulation efficace est essentielle pour assurer aux exploitants privés de plus en plus actifs une égalité d'accès à l'infrastructure ferroviaire.

La BERD avait déjà largement contribué à la modernisation et à la commercialisation du secteur ferroviaire russe dans le cadre de plusieurs opérations précédentes, très diverses.

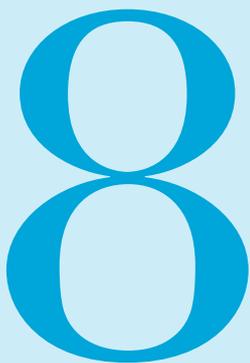
En janvier 2009, elle a ainsi accordé à Freight One, une filiale de la RZD, un prêt sur 10 ans de 130 millions de dollars des États-Unis (environ 90,3 millions d'euros) destiné au renouvellement de son parc d'autorails. En 2008, la Banque a pris – pour 134 millions d'euros – une

participation minoritaire dans Transcontainer, le plus grand transporteur par conteneurs ferroviaires du pays, dont la société mère est également la RZD.

Durant l'été de 2008, la BERD a investi près de 50 millions de dollars des États-Unis (environ 34,7 millions d'euros) pour prendre une participation minoritaire dans l'entreprise russe privée de fret ferroviaire Globaltrans. À l'automne 2008, elle a en outre accordé un crédit de 65 millions de dollars des États-Unis (environ 45 millions d'euros) à une entreprise du secteur privé, Sinara Transport Machines, l'un des plus grands producteurs russes de locomotives de fret.



www.ebrd.com/russia
www.ebrd.com/transport



Industrie, commerce et agro-industries

Dans le cadre de sa réponse à la crise, la BERD a renforcé ses investissements dans l'agro-industrie, les industries manufacturières, l'immobilier et le tourisme, les télécommunications, l'informatique et les médias afin de favoriser la diversification de l'économie, de promouvoir le redressement et d'assurer une croissance durable.



Agro-industries

**Montant investi en 2009 dans
59 projets agro-industriels**
En millions d'euros

639

Malgré les conditions difficiles auxquelles est confrontée l'économie mondiale, un record de 59 projets agro-industriels d'un montant total de 639 millions d'euros ont été signés en 2009. Bon nombre d'entre eux correspondent à des opérations menées en réponse à la crise. Les projets se sont répartis sur 19 pays, de l'Europe centrale à l'Asie centrale. La BERD a accordé la priorité aux pays aux premiers stades de la transition, où elle a signé 24 projets.

RÉPONSE À LA CRISE FINANCIÈRE

Des plans de développement des activités ont été mis en attente et les entreprises fortement dépendantes d'un apport de fonds à court terme pour financer leur croissance ont eu du mal à se refinancer. Plusieurs entreprises ont subi les effets négatifs induits par les prêts libellés en devises fortes et par la raréfaction des prêts commerciaux.

La BERD a réagi en augmentant ses prêts et a mis plus rapidement des financements à la disposition de ses clients existants (principalement). Ces clients allaient des négociants en matières premières ayant des besoins accrus de fonds de roulement pour appuyer leurs activités commerciales aux entreprises locales dans une situation financière saine mais tendue devant faire l'objet de restructurations en raison de la crise.

Dans le cadre d'un projet important signé en 2009, un prêt de 150 millions de dollars des États-Unis (part de la BERD équivalente à 52 millions d'euros, dans la mesure où 50 % de la somme étaient syndiqués) a été accordé à la société russe Yug Rusi, producteur de premier plan d'huile alimentaire, pour lui apporter des fonds de roulement, améliorer sa compétitivité et réduire sa consommation d'énergie. Yug Rusi, qui a recours à une technologie moderne de récolte et applique des méthodes efficaces d'achat, de collecte et de stockage, servira de modèle à d'autres intervenants dans le secteur.

Les techniques modernes de Yug Rusi serviront de modèle à l'industrie.



La Banque a aussi accordé une ligne de crédit de 75 millions de dollars des États-Unis (53,5 millions d'euros) aux filiales ukrainiennes et russes d'un grand négociant de matières premières, Louis Dreyfus Commodities. Elle servira à soutenir les agriculteurs locaux en permettant à Louis Dreyfus de continuer à vendre leurs cultures et en leur donnant accès aux silos du négociant pour le stockage, le traitement et l'exportation à un moment où les conditions sur le marché du crédit se sont considérablement durcies.

Au Turkménistan, la BERD est intervenue pour soutenir l'une des premières chaînes de distribution de produits alimentaires du pays par une prise de participation à hauteur de 1,9 million de dollars des États-Unis (1,3 million d'euros) dans Ak Enar. Le projet instaurera de nouvelles normes dans un secteur encore dominé par les petites épiceries et les ventes sur le marché libre, il accentuera la concurrence et créera des emplois.

INITIATIVES

En réponse à la crise alimentaire de 2009, qui s'est traduite par une hausse des prix et des déséquilibres entre l'offre et la demande, la Banque a joué un rôle prépondérant dans quatre initiatives pour déterminer comment la région peut améliorer sa contribution à la sécurité alimentaire mondiale. Des rencontres ont eu lieu à Londres, Kiev, Moscou et Saint-Petersbourg. Elles ont rassemblé les secteurs public et privé et permis d'engager un dialogue constructif.

Les discussions avec les gouvernements ont également porté sur l'introduction d'une législation relative à l'utilisation des récoltes comme nantissements de prêts et la Banque a réalisé plusieurs analyses du secteur, spécifiques à un pays ou un domaine, comme la réglementation du commerce de détail des produits alimentaires en Russie.



Industries manufacturières et services

Montant investi par la BERD dans les industries manufacturières en 2009
En millions d'euros

679



Sitronics est la première entreprise russe d'électronique et de haute technologie.

La transition vers une économie de marché démocratique et ouverte se fait en partie à travers la diversification de l'économie. La crise financière ayant mis en danger bon nombre d'entreprises, il est d'autant plus important de soutenir les industries manufacturières, surtout celles qui produisent des biens de consommation, pour maintenir les économies à flot.

En 2009, la BERD a donc investi 679 millions d'euros dans des projets manufacturiers, soit près du double du montant de 2008. Ces projets ont essentiellement concerné la Russie (382 millions d'euros), la Roumanie (70 millions d'euros) et l'Ukraine (62 millions d'euros), mais des investissements ont été réalisés dans toute la région en transition : l'Asie centrale, l'Europe orientale et le Caucase, ainsi que l'Europe du Sud-Est.

Dans le cadre de ses initiatives pour réagir à la crise, la BERD a accordé un prêt à moyen terme de 120 millions d'euros au plus grand conglomérat à capitaux privés de Russie, Sistema. Les fonds augmenteront les liquidités du groupe et sa capacité à appuyer son pôle de technologies de pointe, sa filiale Sitronics – première société d'électronique et de haute technologie en Russie – en étant le principal bénéficiaire.

Le groupe russe de produits cosmétiques Kalina a également bénéficié de l'appui de la BERD en 2009. Il a reçu 28,5 millions pour refinancer sa dette à court terme et s'en servir comme fonds de roulement à long terme à un moment où ce type de financement est rare. Kalina est un employeur important sur son site principal d'Ekaterinbourg et dans le reste de la Russie, et compte parmi ses collaborateurs plus de 200 distributeurs.

Le secteur de la construction a lui aussi été malmené par la crise ; son caractère saisonnier et la pénurie de prêts commerciaux disponibles pour le secteur des matériaux de construction ont eu un impact sensible. Parmi les entreprises qui avaient besoin d'aide figurait Lafarge Ciment Roumanie. La BERD lui a prêté 20 millions d'euros en monnaie locale, en appui de ses besoins en fonds de roulement. En permettant à Lafarge de continuer à travailler avec ses fournisseurs, ce financement a aussi contribué à soutenir les petites entreprises locales, qui sont le fondement d'une économie de marché dynamique.

EFFICACITÉ ÉNERGETIQUE

En 2009, malgré la crise et conformément à son Initiative pour l'énergie durable, la BERD a continué de mettre l'accent sur des projets visant à réduire les émissions de CO₂ et à promouvoir un environnement plus propre. Un des projets signés en 2009 concernait le Bélarus : un prêt de 15 millions de dollars des États-Unis (environ 10,4 millions d'euros) accordé à Pinski, premier groupe de traitement du bois et de fabrication de meubles du pays, pour moderniser ses chaînes de production et améliorer son efficacité énergétique. Le groupe recycle déjà les déchets ligneux résultant de ses processus de fabrication pour générer de la vapeur et chauffer l'entreprise, mais ce financement lui permettra d'introduire des compteurs et des systèmes de contrôle pour rationaliser la consommation d'énergie.

Le projet servira de modèle au Bélarus, car il montre ce qu'une entreprise peut accomplir quand elle décide de moderniser ses chaînes de production, d'améliorer sa gouvernance et de rationaliser sa consommation d'énergie.

Montant prêté à Pinski, premier groupe biélorusse de transformation du bois et de fabrication de meubles
En millions d'euros

10,4

Immobilier et tourisme

Montant des investissements réalisés par la BERD en réponse à la crise dans le centre commercial Aura, à Novosibirsk, en Russie

En millions d'euros

40

Prise de participation en 2009 dans le fonds immobilier Heitman Europe orientale

En millions d'euros

75

En 2009, la BERD a investi 202 millions d'euros dans des projets d'immobilier et de tourisme. Conformément à la priorité donnée par la Banque à l'efficacité énergétique, chaque investissement direct a fait l'objet d'une évaluation de l'efficacité énergétique engendrée par le projet et plus de 10 millions d'euros ont été alloués à des investissements en faveur de l'énergie durable.

Au fil de l'année, la BERD a financé des projets immobiliers en Albanie, en Arménie, en Géorgie, en Moldova, en République kirghize, en Roumanie, en Russie et en Ukraine. Les investissements ont été réalisés sous forme de prêts (56 %) et de prises de participations (44 %).

La crise financière mondiale a continué d'avoir de graves répercussions sur le secteur immobilier. Les banques commerciales ont continué de se montrer très prudentes vis-à-vis du marché de l'immobilier en 2009, tandis que les fonds d'actions ont eu du mal à attirer les investisseurs institutionnels à court de liquidités qui ne parvenaient pas à se faire une idée précise de l'impact de la crise sur leurs portefeuilles existants. La BERD a réagi rapidement, apportant son aide à ses clients, existants et nouveaux, confrontés à des problèmes de financement.

Le financement, à hauteur de 40 millions d'euros, du centre commercial Aura, rassemblant des commerces et des lieux de distraction de qualité à Novosibirsk, troisième ville de Russie, est un bon exemple de la réponse de la BERD à la crise. Les prêts escomptés n'ont finalement pas été accordés du fait de la crise et la BERD est intervenue pour permettre l'achèvement du projet. Dans le cadre de celui-ci, la Banque aidera par ailleurs l'emprunteur à organiser un atelier régional sur l'efficacité énergétique dans le secteur de l'immobilier et à élaborer des lignes directrices relatives à l'efficacité énergétique à l'intention des entreprises.

En Albanie, 24 millions d'euros ont été consacrés à la création du centre commercial East Gate à la périphérie de la capitale, Tirana. Centre commercial intégré, de style occidental, de loin le plus grand du pays, il entraînera une forte expansion du commerce de détail à Tirana et répondra à la pénurie importante de biens immobiliers de qualité. Les technologies et les pratiques mises en œuvre pour le projet seront conformes à des normes d'efficacité énergétique plus rigoureuses que celles en vigueur dans le pays.

Un des plus grands projets régionaux (autrement dit, couvrant plusieurs pays) en 2009 aura été une prise de participation de 75 millions d'euros dans le fonds d'investissement immobilier Heitman Eastern European Property Fund. Le fonds investira dans des projets de promotion immobilière et des actifs immobiliers de grande qualité à travers l'Europe centrale et orientale, la Russie et l'Ukraine. Le portefeuille se composera d'une combinaison d'actifs immobiliers tertiaires, résidentiels, industriels et commerciaux.

Ce projet a le potentiel pour redynamiser le secteur de l'immobilier et pour réinjecter de la liquidité à un moment où les marchés de l'immobilier de la région restent paralysés par la crise du crédit. Il pourrait également contribuer à la réouverture des marchés de l'acquisition et/ou de la promotion immobilières dans les pays d'opérations de la Banque.

Télécommunications, informatique et médias



Financement avant l'entrée en bourse d'Asseco, entreprise polonaise d'informatique et de développement logiciel

En millions d'euros

15

Le secteur des télécommunications a moins souffert de la crise financière que d'autres secteurs, ce qui est dû essentiellement au fait que les entreprises ont pu réduire leurs programmes d'investissement et poursuivre des activités générant de la trésorerie. Cela étant, le secteur est resté confronté à une pénurie de capital-investissement.

Les activités de la BERD en 2009 ont concerné surtout de nouveaux clients qui créaient ou développaient leur entreprise pour tirer parti des conditions du marché. Neuf projets ont été signés dans les pays de la région en transition.

Il ressort des études économiques et des résultats financiers de la plupart des sociétés de télécommunications que les particuliers vont réduire leurs dépenses dans presque tous les domaines avant de toucher à leur consommation de services de communication. C'est cependant le secteur des médias qui a été le plus affecté, car il s'appuie sur des modèles dépendant des recettes publicitaires et des projets technologiques complètement nouveaux pour lesquels le capital-risque est insuffisant.

En 2009, la Banque a investi dans un projet mis en œuvre avec succès en Pologne, apportant à Asseco, société de droit polonais spécialisée dans la conception de logiciels et de services informatiques et exerçant ses activités dans les Balkans, un financement de 15 millions d'euros, avant son introduction en bourse. L'entreprise a fait son entrée en bourse fin 2009 en Pologne. Un prêt supplémentaire de 7 millions d'euros lui a également été accordé.

L'Europe du Sud-Est a un marché informatique relativement peu développé, dominé par les ventes de matériel étranger plus que par la conception de logiciels et de services. L'investissement de la BERD aidera l'entreprise à consolider ses acquisitions passées et à acheter de nouvelles sociétés dans les Balkans, diffusant ainsi ses compétences et produits technologiques dans d'autres pays. Les clients d'Asseco bénéficieront ainsi à terme d'un service de meilleure qualité et plus complet.

Si ce secteur dans son ensemble a manifestement moins souffert de la crise, la BERD est malgré tout intervenue pour soutenir les entreprises confrontées à des difficultés. Parmi elles a figuré en 2009 le Groupe BITE, troisième opérateur régional balte de téléphonie mobile. La Banque a procédé à un petit apport de capital dans cette entreprise, qui a pâti du ralentissement de l'expansion de la téléphonie mobile dans les États baltes dû à la saturation croissante des marchés, à la vigueur de la concurrence et à la détérioration des conditions économiques. Le groupe BITE a l'intention de devenir un leader dans le domaine des hautes technologies et de l'innovation. Par ailleurs, s'il disparaissait, de puissants duopoles se formeraient sur le marché letton comme sur le marché lituanien, sur lesquels l'offre de nouveaux services se trouverait alors limitée.

Nombre de délégués présents au
sommet CIS Connect, tenu au
Bélarus en novembre 2009

400



Le secteur des télécommunications est celui qui a souffert le moins de la crise financière.

AUTRES ACTIVITÉS ET INITIATIVES

En 2009, la BERD a lancé trois études de marché financées par les donateurs pour évaluer la faisabilité technique et commerciale d'une extension de la couverture des réseaux de télécommunications aux populations rurales vivant dans les régions reculées de l'Arménie, de l'Azerbaïdjan et de la Géorgie. Ces études ont pour but d'évaluer l'intérêt et la possibilité de combiner, dans les stations de base de téléphonie mobile, des techniques éoliennes, solaires et électriques pour réduire la consommation, permettant ainsi aux installations rurales d'être plus économiques. Les résultats sont attendus en 2010.

Pour la première fois, la BERD a fait équipe avec l'Union internationale des télécommunications (UIT), institution spécialisée des Nations Unies, pour tenter de remédier aux problèmes posés par le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les pays en transition. Un sommet – CIS Connect – auquel ont participé plus de 400 délégués, s'est tenu en novembre 2009 au Bélarus. Des ministres et des intervenants du secteur se sont penchés sur des questions telles que le rôle des TIC comme moteur de la croissance économique, la construction et le financement de l'infrastructure à large bande, le passage de l'analogique au numérique et la cybersécurité.

Grâce à l'aide des donateurs, nous avons engagé trois études de faisabilité concernant l'extension aux zones rurales de la couverture de télécommunications.



9

Activités financées par les donateurs et cofinancement officiel

Les activités financées par les donateurs et le cofinancement officiel sont cruciaux pour relever les défis de la transition dans les pays d'opérations de la BERD : ils favorisent l'énergie durable et l'environnement, la solidité des institutions financières, la croissance des petites entreprises, le développement des échanges et l'efficacité des systèmes de transport.



Activités en 2009

Les contributions des pays donateurs, le cofinancement avec d'autres institutions financières internationales et le financement à travers le Fonds spécial des actionnaires (FSA) de la BERD sont indispensables pour relever les défis de la transition dans les pays d'opérations de la Banque. Ces sources de financement appuient des programmes destinés à promouvoir l'énergie durable et le respect de l'environnement, des institutions financières solides, la croissance des petites entreprises, l'expansion des échanges et des systèmes de transport plus efficaces.

L'année 2009 a marqué une étape pour le programme de coopération des donateurs de la BERD. La demande de subventions pour compléter les opérations d'investissement de la Banque a augmenté, tandis que la BERD réagissait à la crise financière mondiale et que le financement lié au changement climatique devenait une des priorités de la communauté internationale. Durant l'année, les projets d'assistance technique ont progressé de plus de 20 % et de nouveaux partenariats majeurs ont été conclus avec des donateurs.

La crise a frappé tous les pays en transition avec une intensité variable. Avec l'aide du financement des donateurs et du Fonds spécial des actionnaires de la BERD, la Banque a cherché à réparer les dégâts subis par les institutions financières et intensifié son soutien aux petites entreprises, qui sont indispensables à la reprise dans les économies les plus vulnérables. La crise ayant entamé les budgets publics, la BERD a accordé son aide à d'importants programmes environnementaux et municipaux.

COOPÉRATION TECHNIQUE ET COFINANCEMENT

La coopération technique a aidé à préparer la voie pour les projets appuyés par la BERD en faisant appel à des consultants et des spécialistes pour conseiller les entreprises du secteur privé et public, en les aidant à améliorer la gestion de leurs activités et leur planification financière, et enfin en favorisant un climat d'investissement.

Le financement des projets de coopération technique a augmenté en 2009, un total de 101,5 millions d'euros ayant été engagé en 2009, contre 82 millions en 2008. Il a été soutenu par la première année pleine de financement provenant du FSA. Parmi les principaux bénéficiaires de cette aide ont figuré le secteur financier, de même que l'infrastructure municipale et l'énergie durable. De plus, quelque 50 millions d'euros de dons dans le cadre d'un cofinancement ont été alloués à des projets signés par la Banque durant l'année.

Des accords de dons s'élevant au total à 181,4 millions d'euros ont été signés avec des donateurs pour des activités de coopération technique et de cofinancement. En hausse de 87 millions d'euros par rapport à 2008, ils se composaient d'une part de nouveaux accords d'une valeur de 145,5 millions d'euros et d'autre part de reconstitutions de fonds existants pour un montant total de 35,9 millions d'euros. Le Conseil des gouverneurs de la BERD a approuvé une reconstitution de 30 millions d'euros concernant le FSA.

Montant total engagé en 2009 au titre des projets de coopération technique

En millions d'euros

101,5

**Montant des financements accordés par
les donateurs bilatéraux en 2009**

En millions d'euros

68

L'an dernier, des changements ont été effectués dans les structures par lesquelles les donateurs apportent leur appui à la Banque, notamment l'introduction du financement à des conditions de faveur au moyen du Fonds d'investissement climatique (voire page 59) et l'évolution du montant des ressources mises à disposition.

Les donateurs bilatéraux ont continué de soutenir le programme des donateurs de la Banque, allouant 68 millions d'euros à 322 projets en 2009 tant par le biais de fonds bilatéraux que de fonds multilatéraux. L'importance des donateurs bilatéraux pour la Banque n'est pas seulement due aux sommes qu'ils octroient, mais à la diversité de leurs objectifs, et donc à l'éventail des opérations qui peuvent être appuyées. Les donateurs bilatéraux utilisent souvent leurs subventions pour encourager la BERD à développer des activités dans de nouvelles régions ou par de nouveaux moyens. En 2009, la Banque a initié un examen de l'efficacité de la gestion des fonds des donateurs. Les résultats seront communiqués lors de l'assemblée annuelle de la BERD à Zagreb en mai 2010.

L'Union européenne, qui a fourni, par le passé, la moitié environ de l'ensemble des fonds de coopération provenant des donateurs, reste la principale source de dons de la Banque. En 2009, les dons de l'Union européenne ont atteint 104 millions d'euros, une hausse sensible par rapport aux 38 millions d'euros en 2008.

Une bonne partie de ces dons ont été consentis par le biais de la Facilité d'investissement pour le voisinage qui, par sa structure de gouvernance multilatérale et la priorité qu'elle accorde à l'utilisation du budget de l'UE pour appuyer les ressources des institutions financières internationales (IFI), représente une évolution majeure dans la coopération. Cette évolution s'est poursuivie par le lancement récemment du Cadre d'investissement dans l'Ouest des Balkans (voir page 92).

L'Italie contribue au Mécanisme BERD-Italie pour les entreprises locales, dont les ressources sont utilisées par les clients pour financer des projets d'acquisition, de développement et/ou de modernisation ainsi que des fonds de roulement par le biais de participations, de quasi-participations et de prêts. Ce mécanisme a été mis en place en 2006, avec 20 millions d'euros fournis par la BERD et 10 millions d'euros fournis par le gouvernement italien. Il a été réapprovisionné à plusieurs reprises, dont récemment en 2009, et représente aujourd'hui 170 millions d'euros de cofinancement (150 millions d'euros provenant de la BERD et 20 millions de l'Italie). Il couvre l'Ouest des Balkans, la Croatie et la Turquie. Le gouvernement italien a également fourni 6 millions d'euros pour l'aide technique liée à la mise en œuvre du Mécanisme et au soutien aux petites et moyennes entreprises (PME). Le Mécanisme prévoit qu'une somme soit spécialement consacrée au partage de risques entre la BERD et le donateur, ce qui permet à la Banque de réaliser des investissements dans des conditions particulièrement difficiles.



Les fonds de donateurs sont cruciaux pour les projets d'amélioration de l'efficacité énergétique.

Photographie en haut de page, à droite :

La coopération technique est cruciale pour l'amélioration de la distribution d'eau et du traitement des eaux usées.

Il existe d'autres fonds bilatéraux, notamment avec la Suède et l'Allemagne. En 2009, la BERD et la Suède ont mis en place à hauteur de 20 millions d'euros le Fonds du programme environnemental et climatique municipal Sida (Agence suédoise internationale de coopération au développement)-BERD. Il servira à attribuer des dons à des fins d'investissement et de coopération technique pour des projets concernant l'eau ou les eaux usées dans la région européenne de voisinage. La coopération avec l'Allemagne s'est poursuivie dans le cadre de l'Initiative pour l'énergie durable de la BERD. L'Allemagne a apporté une contribution importante (environ 6 millions d'euros) à des projets en faveur de l'efficacité énergétique au Kazakhstan, en Russie et en Ukraine.

COFINANCEMENT OFFICIEL

En 2009, le cofinancement – autrement dit le financement conjoint avec des IFI, d'autres instances et des États – de projets d'investissement de la BERD a représenté 2,8 milliards d'euros. Les contributions se sont réparties comme suit :

- Prêts des IFI et prêts parallèles provenant d'autres instances (2,6 milliards d'euros). Ces prêts ont été essentiellement accordés par la Banque mondiale, la Banque européenne d'investissement, la Banque islamique de développement et la Société financière internationale (SFI) ;
- Dons s'élevant au total à 59 millions d'euros provenant de l'Union européenne, du Fonds des défis du Millénaire pour la Géorgie, du Partenariat pour l'environnement dans le cadre de la dimension septentrionale et de la Banque mondiale ;
- Participation et/ou participation au risque à hauteur de 35,8 millions d'euros, proposée par l'intermédiaire des fonds des donateurs détenus par la BERD, de la Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft, de la Société néerlandaise de financement du développement (FMO) et des Fonds de l'OPEP ;
- Prises de participation des IFI et autres entités s'établissant au total à 81,7 millions d'euros, apportés par la SFI, le groupe bancaire KfW, les pouvoirs publics locaux et les investisseurs.

Les principaux bénéficiaires du cofinancement officiel ont été les projets d'investissement au Kazakhstan (2 milliards d'euros pour le projet routier du Sud-Ouest), la Roumanie (245 millions d'euros) et la Turquie (122 millions d'euros). Un cofinancement officiel représentant au total 59 millions d'euros a aussi été utilisé au niveau régional.

**Allocation supplémentaire des réserves
de la BERD à l'appui des opérations de
réponse à la crise**

En millions d'euros

30

LA BERD, PRESTATAIRE DE COOPÉRATION TECHNIQUE

À travers le FSA, créé en mai 2008, la BERD est elle-même devenue une source de dons. Proposant des financements destinés à compléter l'action des pays donateurs, le Fonds a amélioré l'appui à deux des régions prioritaires de la Banque : les pays aux premiers stades de la transition et l'Ouest des Balkans. Le Fonds a également accordé une aide opportune pour lutter contre les effets de la crise économique et en faveur de l'Initiative pour l'énergie durable.

À la fin de 2009, le FSA avait alloué 77,7 millions d'euros à 210 projets de coopération technique. Si l'on tient compte des 10 millions d'euros attribués au Cadre d'investissement dans l'Ouest des Balkans récemment créé et des 10 millions d'euros consacrés au Partenariat pour l'environnement dans le cadre de la dimension septentrionale (PEDS), cela signifie que 82 % des ressources initiales du Fonds ont été utilisées. Les principaux bénéficiaires ont été les pays aux premiers stades de la transition, qui ont reçu 34,2 millions d'euros (pour 99 projets), et l'Ouest des Balkans, qui a obtenu 11,7 millions d'euros (pour 30 projets). D'autres pays qui peuvent bénéficier de l'aide publique au développement se sont vu octroyer 8,2 millions d'euros (pour 55 projets) ; la Russie a reçu 13,6 millions d'euros, dont 6 millions sous forme de dons au PEDS.

On notera enfin que le FSA a servi de mécanisme de financement "relais" quand les donateurs n'étaient pas en mesure d'accorder leur autorisation officielle à des projets dans les délais imposés par les besoins du projet. Il peut également combler les disparités qui existent entre les priorités des donateurs et les objectifs de la Banque.

En mai 2009, une allocation de 30 millions d'euros supplémentaires prélevée sur les propres réserves de la Banque a été autorisée pour soutenir les activités de la Banque en réponse à la crise.

FINANCEMENT LIÉ AUX CHANGEMENTS CLIMATIQUES

Le changement climatique constitue une grave menace pour le développement durable dans les pays d'opérations de la BERD. Les entreprises sont confrontées à une hausse des coûts de l'énergie et à l'utilisation intensive des ressources énergétiques, qui engendre d'importantes émissions de gaz à effet de serre, nuit à l'environnement, contribue à la misère sociale et affaiblit l'avantage concurrentiel des entreprises privées.

En 2009, pour aider les pays en transition à s'adapter au changement climatique et à prendre des mesures en faveur de l'efficacité énergétique, la Banque a intensifié ses relations avec le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) – organisation financière internationale qui intervient pour encourager la protection de l'environnement mondial – et avec les Fonds d'investissement climatique (FIC), une nouvelle initiative faisant intervenir des donateurs multilatéraux pour appuyer le financement des projets climatiques par les banques multilatérales de développement. Comme la BERD n'avait achevé qu'un seul projet avec le FEM et aucun projet commun avec les FIC, elle s'est engagée, en coopération avec ces deux fonds, dans d'importants programmes en cours d'élaboration dans six pays. Le Fonds pour les technologies propres a approuvé le premier projet des FIC, une ligne de crédit allouée à la Turquie pour promouvoir l'efficacité énergétique, à la fin de 2009 : ce projet bénéficiera d'un prêt de 35 millions d'euros à des conditions de faveur de la part de l'un des FIC, le Fonds pour les technologies propres.

La présidence suédoise de l'UE a lancé, en appui à la BERD, un nouveau fonds dans le cadre d'un partenariat avec l'Europe orientale pour l'efficacité énergétique et l'environnement. Quelque 90 millions d'euros de contributions ont été annoncés sur les quatre prochaines années pour des projets qui doivent être cofinancés par la BERD, la Banque européenne d'investissement, la Banque nordique d'investissement, la Société nordique de financement pour l'environnement et le Groupe de la Banque mondiale.

En plus de ces importants dispositifs, les donateurs bilatéraux ont continué en 2009 à appuyer, parallèlement au FSA, les opérations de financement de projets climatiques de la Banque à travers l'Initiative pour l'énergie durable, apportant un soutien technique et financier indispensable à un large éventail d'opérations.



Pour plus d'informations sur le changement climatique, voir le *Sustainability Report 2009*.

FONDS MULTILATÉRAUX

L'an dernier, le nombre de fonds multilatéraux a augmenté (voir plus loin), de même que l'engagement de la Banque vis-à-vis de ces fonds. Leurs caractéristiques communes sont, entre autres : leur mise en place en dehors de la BERD ; le fait que les contributions proviennent de plusieurs donateurs ; la mise à disposition de fonds pour d'autres IFI ; et l'accès à des volumes importants de dons ou de financements à des conditions de faveur.

La Banque s'est notamment engagée dans les initiatives suivantes de financement de donateurs multilatéraux :

- la Facilité d'investissement pour le voisinage de l'Union européenne (FIV) ;
- le Cadre d'investissement dans l'Ouest des Balkans de l'Union européenne – lancé en novembre 2009 ;
- le Fonds d'investissement climatique ;
- le Fonds pour l'environnement mondial.

Montant approuvé en 2009 au titre des nouveaux projets par le Fonds pour les pays aux premiers stades de la transition
En millions d'euros

13,5



Le Partenariat pour l'environnement dans le cadre de la dimension septentrionale s'est jusqu'à présent concentré sur le Nord-Ouest de la Russie.

FONDS RÉGIONAUX DE DONATEURS MULTILATÉRAUX

La Banque abrite plusieurs fonds de donateurs multilatéraux, dont le Fonds du PEDS, le Fonds pour les pays aux premiers stades de la transition et le Fonds pour l'Ouest des Balkans.

Stimulées par le soutien de deux fonds phares de donateurs multilatéraux – le Fonds pour les pays aux premiers stades de la transition et le Fonds pour l'Ouest des Balkans – les opérations de la Banque dans ces deux régions prioritaires ont enregistré une forte progression, avec des contributions annoncées de 29 millions d'euros et de 20 millions d'euros, respectivement.

Le Fonds pour les pays aux premiers stades de la transition a approuvé des nouveaux projets à hauteur de 13,5 millions d'euros en 2009 (en incluant le montant cofinancé par le FSA). Ces nouveaux projets, qui ont couvert tous les pays aux premiers stades de la transition et la plupart des secteurs, se sont concentrés sur le développement des entreprises locales et l'infrastructure municipale et environnementale. Le FSA a apporté une contribution du même montant, ce qui a non seulement permis au Fonds pour les pays aux premiers stades de la transition d'appuyer plus de projets qu'il n'aurait pu le faire autrement, mais a aussi incité les donateurs à augmenter leurs contributions annoncées en faveur de ce Fonds.

Le Fonds pour l'Ouest des Balkans a constitué le principal moyen de financement des projets d'assistance technique en Albanie, en Bosnie-Herzégovine, dans l'ERY de Macédoine, au Monténégro et en Serbie (y compris au Kosovo). En 2009, ce financement s'est élevé à 4,5 millions d'euros pour 26 projets de coopération technique, l'accent étant placé sur les projets municipaux et de transport. De son côté, le FSA a apporté 7 millions d'euros. Mais surtout, du fait de la souplesse d'utilisation des fonds accordés par le FSA, le Cadre d'investissement dans l'Ouest des Balkans a pu se voir allouer davantage de financements (voir ci-après). En 2009, les engagements dans l'Ouest des Balkans ont atteint au total 20 millions d'euros, l'Union européenne et des donateurs bilatéraux comme l'Italie, les Pays-Bas et la Suède ayant apporté un soutien important. Globalement, les contributions annoncées concernant le Fonds pour l'Ouest des Balkans depuis sa création en novembre 2006 se sont élevées à 26 millions d'euros.

Grâce au succès du Fonds pour l'Ouest des Balkans, le Cadre d'investissement dans l'Ouest des Balkans a pu être créé en 2009. Il regroupe les ressources au niveau européen, harmonise la coopération entre les IFI et augmente l'efficacité de leur aide et de leur financement dans l'Ouest des Balkans. Le Cadre d'investissement dans l'Ouest des Balkans, comme le FIV, cherche à optimiser l'utilisation des dons et des financements en coordonnant les interventions des IFI. La crise financière mondiale et ses conséquences ont donné un nouvel élan à ce type de collaboration.

Le PEDS a été mis en place en 2002 par l'Union européenne et les pays donateurs, dont la Russie, pour résoudre les problèmes écologiques les plus urgents auxquelles doivent faire face les régions de la mer Baltique et de la mer de Barents. Le Fonds du PEDS, qui est administré par la BERD, promeut la coopération entre la Commission européenne, les gouvernements partenaires et les IFI, simplifiant la levée de fonds pour des projets prioritaires au bénéfice de l'environnement de la région de la dimension septentrionale. Jusqu'à présent, le Fonds s'est concentré sur le Nord-Ouest de la Russie mais, en 2009, le Bélarus a rejoint le Partenariat, encouragé par les bons résultats obtenus dans le domaine du traitement des eaux usées.



Pour plus d'informations sur le programme et les activités des donateurs de la BERD, voir le *Donor Report 2010*.

Renforcement des entreprises

Nombre de projets engagés en 2009 par le Programme de redressement d'entreprises

116

Les deux programmes complémentaires de développement des entreprises que la BERD met en œuvre grâce à des dons, à savoir le Programme de redressement d'entreprises (PRE) et le Programme de consultants locaux (PCL), sont du fait de la crise financière plus importants que jamais.

Les petites entreprises ont souvent des structures financières plus fragiles que les grandes entreprises et dépendent fortement du crédit bancaire. L'apport d'un financement à lui seul ne peut cependant résoudre les problèmes auxquels elles sont confrontées. La présence d'une équipe dirigeante solide et compétente est indispensable, et c'est dans ce domaine que les programmes PRE/PCL peuvent être utiles.

Le PRE s'attache à modifier l'organisation et la structure globales des petites et moyennes entreprises, chargeant des cadres de pays économiquement développés, dotés d'une expérience internationale et spécialistes du secteur, d'aider les entreprises à développer une culture et des compétences nouvelles en matière de gestion. Le PCL aide les micro et petites entreprises à améliorer leurs résultats en soutenant les consultants locaux dans le cadre de projets dont les objectifs et les activités de développement des marchés sont étroitement définis.

Ces deux programmes préparent les entreprises aux investissements provenant de l'extérieur, notamment les projets financés par la BERD. En 2009, 11 investissements, d'un montant de 36 millions d'euros, ont été signés avec des entreprises bénéficiant de l'aide des programmes PRE/PCL. Les conseillers du PRE ont en outre formulé vingt-quatre recommandations concernant les services consultatifs/devoir de diligence de la BERD et six autres recommandations concernant les nominations des membres non dirigeants des conseils d'administration.

En 2009, en réponse à la crise, des équipes spéciales de conseillers, composées de cadres supérieurs expérimentés et de spécialistes des différents secteurs, ont été créées. Les équipes ont apporté aux entreprises un appui commercial spécifique face à la crise et proposé des plans complets pour les piloter à travers la crise. Ces plans n'ont pas seulement permis aux entreprises de comprendre clairement les problèmes, mais ont aussi recommandé des actions à prendre et fixé des obligations à court et à moyen terme. Les équipes du PRE ont supervisé la mise en œuvre des plans.

En 2009, le PRE a initié 116 projets, dépassant son objectif de 110 projets. Le programme a été élargi pour 2010 : il est prévu de lancer des opérations en Turquie, pays d'opérations le plus récent de la BERD, de renouveler des opérations au Bélarus et de développer les activités en Ukraine et au Turkménistan.

**Montant des financements mobilisés
en 2009 par le Programme de
redressement d'entreprises et le
Programme de consultants locaux**

En millions d'euros

23,3

Le PCL a démarré 1 256 projets en 2009, avec de nouvelles opérations en Mongolie et un nouveau bureau en Ukraine. En 2009 également, le PCL a préparé des plans d'action et entamé des négociations pour ouvrir des bureaux au Bélarus, au Turkménistan et en Turquie en 2010.

Les programmes PRE/PCL continuent de s'intéresser à des aspects concernant tous les secteurs. Les principales priorités sont l'efficacité énergétique et la protection de l'environnement, ainsi que l'égalité hommes-femmes et le soutien des femmes entrepreneurs.

Environ un tiers de l'ensemble des projets en 2009 ont favorisé le développement dans les régions rurales, par la création de nouvelles entreprises locales et l'intensification des échanges, l'amélioration des entreprises existantes et l'aide aux petits agriculteurs pour leur permettre de s'éloigner de l'agriculture de subsistance, tous ces projets ayant pour but d'augmenter les revenus locaux.

Les contributions aux actions de concertation de la BERD se font en élaborant des "profils de pays" en collaboration avec le Bureau des affaires économiques de la Banque. Huit profils de ce type ont été préparés en 2009 pour orienter les opérations des programmes PRE/PCL, contribuer à la planification, à l'évaluation et à la prise en compte de l'impact sur la transition et s'inscrire dans le processus plus général de définition, par la BERD, des activités prioritaires dans chaque pays.

Au cours de l'exercice écoulé, les programmes PRE/PCL ont mobilisé 23,3 millions d'euros (16,3 millions provenant des donateurs et 7 millions du Fonds spécial des actionnaires de la BERD) destinés à des activités de financement menées en 2009 et à celles des années à venir. Une des priorités pour 2010 est de conclure les négociations en cours avec les donateurs, portant sur un montant de 33 millions d'euros, dans le but d'assurer leur pérennité financière ces deux prochaines années. Les programmes PRE/PCL vont aussi élaborer une stratégie (couvrant la période 2011-2013) qui sera soumise au Conseil d'administration pour approbation en 2010. Cette stratégie définira de nouvelles priorités géographiques et sectorielles et servira de référence pour les futures relations avec les donateurs. La BERD ayant renforcé ses engagements, le financement des donateurs n'aura jamais été aussi déterminant.

Le Programme de consultants locaux aide les micro et petites entreprises comme ce magasin de thé de Saint-Petersbourg à améliorer leurs résultats en soutenant le développement des marchés.





Renforcer l'autonomie des femmes entrepreneurs en Géorgie

À quelques minutes de marche de la statue de Staline, dernière marque subsistante de reconnaissance de Gori à son fils, et au-delà d'une rangée d'immeubles d'habitation plongés dans la pénombre et marqués par des impacts de balles datant du conflit de 2008 entre la Géorgie et la Russie, l'éclairage jaune vif d'un supermarché bondé projette son halo sur les passants arpentant par dizaines le trottoir. Tard le soir, les habitants de Gori circulent à flots réguliers dans les trois allées de rayonnages soigneusement présentés du supermarché Dafne.

Ce supermarché a été pillé lors du conflit de 2008, mais Ana Kureli, l'infatigable propriétaire du magasin, a vite rénové les locaux et décidé d'améliorer les services.

Ana Kureli a avancé à pas de géants pour consolider l'entreprise depuis qu'elle en a fait l'acquisition en 1997. Mais pour vraiment changer la vie de ses clients et faire franchir à son entreprise la prochaine étape, Mme Kureli s'est tournée vers les services de conseil aux entreprises de la BERD dans le cadre du PCL pour qu'ils l'aident à mettre en œuvre un système de carte de débit propre au magasin. Cela lui a non seulement permis d'augmenter ses recettes grâce à un programme de fidélisation de la clientèle, mais aussi de proposer un nouveau mécanisme financier pour les prestataires de services sociaux utile à la population de Gori. Mme Kureli a fait équipe avec un organisme caritatif local pour fournir gratuitement des produits alimentaires aux plus démunis. Les bénéficiaires peuvent payer à l'aide d'une carte spéciale du magasin à concurrence des dépenses autorisées qui sont ensuite prises en charge par l'organisme caritatif.

Les consultants du PCL ont aidé Mme Kureli à mettre au point des processus informatisés de gestion de l'activité commerciale et de la trésorerie. Le supermarché, qui a enregistré une hausse immédiate de ses ventes, est désormais en bonne position.

Plus de 750 micro, petites et moyennes entreprises d'Albanie et du Tadjikistan bénéficient actuellement d'une aide du PCL. Bon nombre d'entre elles sont gérées par des femmes entrepreneurs.



www.ebrd.com/tambas
www.ebrd.com/georgia

10

Sûreté nucléaire

En 2009, la BERD et ses partenaires ont intensifié leurs efforts afin de déclasser les centrales nucléaires de conception soviétique, de sécuriser le traitement et le stockage du combustible et des déchets radioactifs et de transformer les restes du réacteur détruit de Tchernobyl en vue de rendre le site sûr du point de vue de l'environnement.



Montant approuvé par les donateurs pour la construction en Lituanie d'une nouvelle centrale électrique à cycle combiné

En millions d'euros

100

La BERD gère le Fonds pour le sarcophage de Tchernobyl.

La BERD gère six fonds de sûreté nucléaire et de soutien au déclassé : le Fonds pour la sûreté nucléaire, le Fonds pour le sarcophage de Tchernobyl, trois fonds internationaux de soutien au déclassé et le volet nucléaire du Partenariat pour l'environnement dans le cadre de la dimension septentrionale (PEDS).

Le 31 décembre 2009, les autorités lituaniennes ont fermé la deuxième unité de la centrale nucléaire d'Ignalina conformément aux engagements pris dans le cadre du processus d'adhésion à l'UE. Depuis fin 2009, il n'y a donc plus aucun réacteur de conception soviétique de première génération en activité dans l'Union européenne (voir étude de cas page 99).

L'arrêt définitif des réacteurs de type Tchernobyl (RBMK) et VVER 440-230, dont la mise en conformité avec des normes de sécurité suffisantes est jugée impossible, a été le premier objectif de la coopération internationale dans le domaine de la sûreté nucléaire ces deux dernières décennies. La quasi totalité des activités financées et gérées par la Banque en matière de sûreté nucléaire sont directement ou indirectement liées à cet objectif. Le soutien du Fonds pour la sûreté nucléaire et du Fonds pour le sarcophage de Tchernobyl, gérés par la BERD, a permis à l'Ukraine d'arrêter en 2000 le dernier réacteur encore en activité du site de Tchernobyl.

FONDS INTERNATIONAUX DE SOUTIEN AU DÉCLASSEMENT

Trois fonds de ce type – créés par la Banque en 2000 en vue d'aider les pays candidats à l'adhésion à l'UE à fermer leurs vieux réacteurs et financés principalement par la Commission européenne – ont contribué, comme convenu, à l'arrêt de quatre unités en Bulgarie (Kozloduy 1 à 4), deux en République slovaque (les deux réacteurs du site de Bohunice V1) et deux en Lituanie (Ignalina 1 et 2).

Le déclassé de ces vieilles centrales a sensiblement réduit le nombre d'incidents nucléaires en Europe. En accordant une aide généreuse (qui a frôlé les 3 milliards d'euros) par l'intermédiaire des seuls programmes gérés par la BERD, la communauté internationale reconnaît aussi la lourde charge incombant aux pays concernés à la suite de ces fermetures.

Le déclassé des centrales nucléaires est techniquement difficile et très coûteux. Les fonds de soutien gérés par la BERD sont axés sur les priorités suivantes : un plan de déclassé approprié, les infrastructures nécessaires pour traiter et stocker en toute sécurité les déchets nucléaires et le combustible irradié et le démantèlement physique des centrales. Ainsi, en 2009, la construction civile d'installations provisoires de stockage du combustible irradié sur le site de Kozloduy en Bulgarie a été achevée. Le combustible provenant des réacteurs fermés pourra y être entreposé à compter de 2010.

Les fonds aident aussi les pays concernés à suppléer au déficit de capacités de production en investissant dans des projets comme les programmes pour l'amélioration de l'efficacité énergétique des habitations et de l'industrie, l'adaptation des réseaux et des interconnexions électriques et la mise à niveau environnementale des centrales électriques classiques. Ainsi en 2009, les donateurs du Fonds international de soutien au déclassé d'Ignalina ont approuvé un don de 100 millions d'euros destiné à la construction d'une nouvelle centrale électrique de 450 mégawatts en Lituanie dotée d'une turbine à gaz à cycle combiné. Ce site, financé par des banques commerciales et par un prêt de la BERD, sera une importante source de production d'électricité qui compensera en partie le déficit de capacités dû à la fermeture d'Ignalina.



La conception du nouveau confinement de sécurité de Tchernobyl devrait s'achever au milieu de l'année prochaine.

FONDS POUR LE SARCOPHAGE DE TCHERNOBYL

En 2009, les travaux menés dans le cadre du plus important programme de sûreté nucléaire géré par la BERD – le projet de transformation des restes du réacteur détruit de Tchernobyl en vue de rendre le site sûr du point de vue de l'environnement – ont principalement porté sur l'avant-projet détaillé du nouveau confinement qui recouvrira, en toute sécurité, le réacteur et le sarcophage construit en 1986. Cette mission devait être achevée et approuvée à la mi-2010. En raison de la complexité du projet, il est crucial de mener à bien la phase d'avant-projet avec la plus grande rigueur. Tous les problèmes techniques qui apparaîtraient durant la phase de construction pourraient en effet entraîner des retards coûteux. Bien que l'on retrouve régulièrement sur le site des matériaux contaminés, la phase de préparation a bien progressé et il est prévu que les travaux de construction des fondations du nouveau confinement de sécurité commencent à la mi-2010.

FONDS POUR LA SÛRETÉ NUCLÉAIRE

L'avant-projet de la réalisation d'installations permettant de stocker pendant 100 ans le combustible irradié accumulé sur le site de Tchernobyl a été achevé en décembre 2009. À l'issue des évaluations des experts et des procédures d'agrément réglementaire, les donateurs du Fonds de sûreté nucléaire devraient décider, début 2010, de la mise en œuvre du projet.

Malgré l'accord de don signé en février 2009 en vue de soutenir les deux projets concernant Tchernobyl par un apport de 135 millions d'euros provenant du revenu net 2007 de la BERD, ces programmes sont toujours sous-financés et dépendront de la capacité de la communauté internationale à lever les fonds nécessaires en 2010.



Assurer la sûreté nucléaire

Au moment même où 2009 s'achevait, un événement historique avait lieu, à l'extrême nord-est de l'Europe. Avec la fermeture de l'unité 2 de la centrale nucléaire d'Ignalina en Lituanie, le dernier réacteur RBMK-1500 encore en activité dans l'Union européenne a été arrêté. C'est un réacteur du même type qui avait explosé lors de l'accident de Tchernobyl en 1986 et, depuis, des efforts avaient été déployés en vue de mettre fin, par souci de sécurité, à l'exploitation des réacteurs RBMK et VVER de première génération.

La BERD s'est engagée dans ce processus en Bulgarie, en Lituanie et en République slovaque avec l'appui de trois fonds de soutien au déclassement mis en place par l'Union européenne et les pays donateurs en 2001 et gérés par la Banque. L'unité 2 d'Ignalina était la dernière pièce du puzzle.

L'arrêt d'un réacteur est relativement simple. En revanche, le processus de déclassement dans son ensemble est extrêmement complexe. Il suppose en effet la construction d'installations permettant de traiter et de stocker en toute sécurité les déchets radioactifs et le combustible nucléaire irradié, le démantèlement étape par étape des systèmes et bâtiments contaminés et enfin la remise en état du site.

Ce processus dans son ensemble peut être mené à bien avec l'appui des fonds gérés par la BERD. À Ignalina, la construction d'un site provisoire de stockage du combustible nucléaire irradié et d'un centre de traitement des déchets nucléaires solides est presque terminée. D'autres installations annexes sont déjà en place.

Le coût total du déclassement d'Ignalina est estimé à quelque 1 milliard d'euros. Ce processus ne devrait pas être définitivement achevé avant 2029. En vue d'alléger le déficit induit par la fermeture de la centrale, qui représentait naguère 80 % de l'approvisionnement énergétique de la Lituanie, la BERD et le Fonds international de soutien au déclassement d'Ignalina apportent un appui financier à la construction d'installations de remplacement.



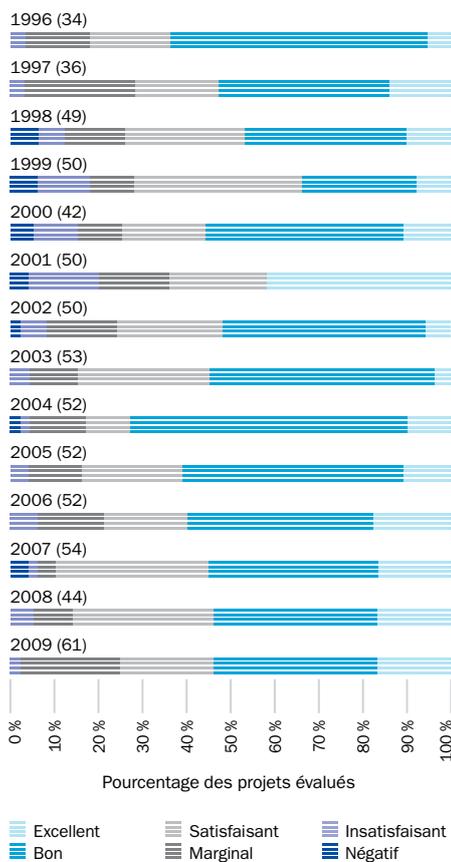
www.ebrd.com/nuclear

11

Évaluation des activités de la BERD

Afin d'investir de manière responsable, la BERD examine en permanence ses opérations pour évaluer leur efficacité, en tirer les meilleurs enseignements et améliorer la mise en œuvre des projets à venir.



Graphique 1 : Impact des projets de la BERD sur la transition 1996-2009

Chiffres entre parenthèses = nombre de projets

La BERD passe en revue ses opérations pour mesurer ses résultats et justifier ses décisions. La Banque examine les résultats des politiques et des projets, évalue leur succès et utilise les enseignements qu'elle en tire pour améliorer les opérations à venir. 75 % des projets évalués en 2009 ont reçu une note comprise entre "satisfaisant" et "excellent".

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.

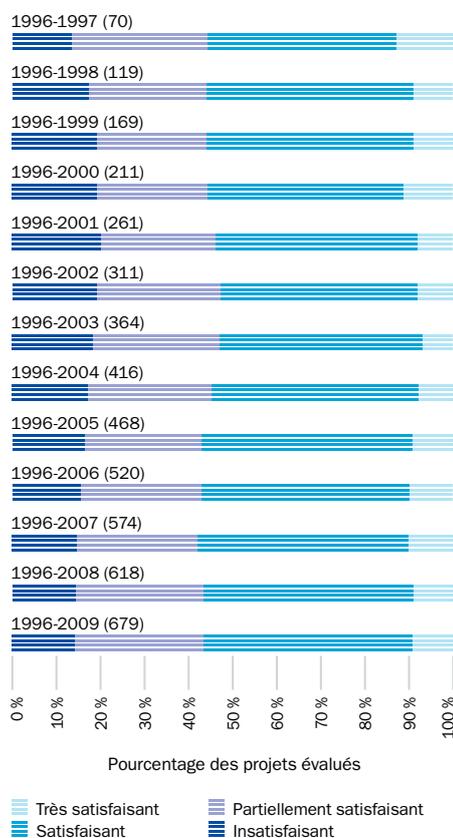
IMPACT SUR LA TRANSITION

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. 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 2009, une note d'impact sur la transition comprise entre "satisfaisant" et "excellent" a atteint 75 %, mais que 25 % des projets se sont vu attribuer une note allant de "négatif" à "marginal". Ce résultat est un peu en-deçà de la moyenne de ces dernières années. L'impact potentiel des projets sur la transition a plus de chances de se réaliser pleinement lorsque leur viabilité financière est assurée. Compte tenu du contexte économique difficile de 2008-2009, il n'est pas surprenant que la part des projets ayant obtenu une note d'impact sur la transition inférieure à "satisfaisant" ait légèrement augmenté.

Même si les résultats de 2009 ont été inférieurs à ceux de ces dernières années, ils sont proches de la moyenne de la période dans son ensemble. De 1996 à 2009, 55 % des projets évalués ont reçu la note "bon" ou "excellent" et 24 % la note "satisfaisant".

Graphique 2 : Classement global des résultats d'ensemble des projets de la BERD qui ont été évalués 1996-2009



Chiffres entre parenthèses = nombre de projets

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, 57 % des projets évalués ont obtenu la note "satisfaisant" ou "très satisfaisant" (voir graphique 2). Ces pourcentages ont été légèrement moins élevés ces deux dernières années dans le contexte de la crise financière. Le nombre de projets qui ont reçu la note "très satisfaisant" a été moins important qu'au cours des années précédentes, mais le nombre de ceux qui ont été jugés "satisfaisants" est resté élevé. En 2009, 52 % des projets évalués ont reçu la note "satisfaisant" ou une note supérieure.

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" (75 % en 2009). 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 plus 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 2009, seul un projet a reçu la note "très satisfaisant" pour ses résultats.

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.

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 étape 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 près de 3 000 fiches sur les enseignements tirés. Une version éditée de cette base de données peut être consultée à l'adresse internet suivante : www.ebrd.com/projects/eval.

Les résultats de l'évaluation se reflètent également dans la contribution du Département de l'évaluation aux stratégies de la Banque concernant chaque pays et dans l'évaluation des stratégies sectorielles.

Les encadrés du présent chapitre, pages 103-105, fournissent quelques exemples d'enseignements tirés en 2009.

ÉVALUATION DES ACTIVITÉS DE COOPÉRATION TECHNIQUE

Le Département de l'évaluation a examiné quelque 650 prestations de consultants que le programme de coopération technique a financées à hauteur de plus de 230 millions d'euros provenant de plus de 30 donateurs. Lorsqu'on y ajoute les activités de coopération évaluées par les études spéciales du Département, ce chiffre atteint plus de 1 750 prestations représentant plus de 550 millions d'euros de financement.

Selon les conclusions de l'étude, les disparités observées concernant la capacité des prises de participation à faire progresser le processus de transition peuvent résulter du fait que les résultats financiers ont été variables, l'impact des opérations sur la transition étant d'autant plus important que leurs résultats financiers sont satisfaisants.

ÉTUDE SPÉCIALE : DÉSENGAGEMENTS DU CAPITAL

Le Département de l'évaluation vient de lancer une étude récurrente consacrée aux désengagements du capital sur un cycle de deux à trois ans. La première étude, menée en 2009, a examiné dans quelle mesure (i) les désengagements du capital effectués de 2004 à 2005 ont été conformes ou ont contribué aux objectifs définis par la Banque du point de vue opérationnel et de l'impact sur la transition et (ii) la gestion des désengagements du capital a été conforme aux meilleures pratiques du marché, en tenant compte du rôle de banque multilatérale de développement de la BERD. Les conclusions se sont principalement fondées sur l'évaluation de 39 participations qui ont fait l'objet d'un désengagement total ou partiel durant cette période. L'échantillon retenu comprenait en outre sept investissements arrivés à maturité et n'ayant pas donné lieu à des désengagements du capital.

Dans l'ensemble, les résultats obtenus pour l'échantillon ont été conformes aux objectifs de la Banque. Dans la plupart des cas, les désengagements du capital ont eu lieu une fois achevée la mission de la Banque. Le personnel opérationnel estimait alors important d'améliorer la gouvernance d'entreprise et la Banque s'était attachée à utiliser sa position pour exercer une influence à cet égard. Les rendements financiers agrégés se sont situés dans la fourchette cible mais, pour 62 % des investissements de l'échantillon, le taux de rendement intérieur a été inférieur à 10 %. La majorité des investissements ont contribué au processus de transition, bien que, pour l'échantillon, cette proportion ait été inférieure à celle des projets de la Banque dans leur ensemble. D'après les évaluations, seulement 30 % des investissements de l'échantillon ont fait progresser de manière adéquate le processus de transition et ont généré un rendement financier. Selon les conclusions de l'étude, les disparités observées concernant la capacité des prises de participation à faire progresser le processus de transition peuvent résulter du fait que les résultats financiers ont été variables, sachant que l'impact des opérations sur la transition est d'autant plus important que leurs résultats financiers sont satisfaisants.

Cette étude a formulé des recommandations concernant la gestion des investissements, les obligations de communication et les améliorations opérationnelles. La Banque doit notamment soumettre l'ensemble des investissements à un processus plus minutieux d'examen par la Direction. Les rapports présentés au Conseil d'administration de la BERD après les désengagements du capital doivent en outre mettre davantage l'accent sur la réalisation des objectifs et les résultats obtenus du point de vue de l'impact sur la transition.



L'un des enseignements importants tirés de ce projet est qu'une succession d'opérations peut être nécessaire pour que l'impact sur la transition soit durable.

PROJET SATISFAISANT : TRAITEMENT DES DENRÉES ALIMENTAIRES EN EUROPE

La BERD a accordé une série de prêts à une entreprise de traitement et de production de denrées alimentaires d'Europe orientale. Ces prêts ont financé le fonds de roulement de l'entreprise et les investissements dans son nouveau site de traitement. La Banque a vu dans cette opération une excellente occasion de travailler avec une entreprise locale de premier plan ayant le potentiel pour devenir un grand groupe de son secteur, ce qui sera profitable aux agriculteurs locaux en raison de la fiabilité des accords d'achat à long terme conclus avec eux. L'entreprise devait en outre accroître la concurrence en commercialisant des produits sous marque, de grande qualité, et représenter un exemple positif en adoptant les normes comptables internationales, des modalités contractuelles transparentes avec les fournisseurs locaux et des normes d'hygiène rigoureuses sur ses sites de production.

Ce projet a reçu la note "satisfaisant". Il a atteint les objectifs assignés et l'entreprise a également permis à ses fournisseurs d'améliorer leurs normes de production. Elle a pris part à un dialogue avec les autorités compétentes concernant le développement du secteur et contribué en outre à des transferts de compétences et des programmes de formation.

L'un des enseignements importants tirés de ce projet est qu'une succession d'opérations peut être nécessaire pour que l'impact sur la transition soit durable. En l'occurrence, la Banque a accordé des prêts à l'entreprise en deux occasions distinctes pour lui permettre de se développer et de recentrer ensuite ses activités. Cependant, la BERD a mis un terme à cette relation lorsque l'actionnaire majoritaire a changé. Le maintien de la relation, voire une prise de participation, lui aurait permis de continuer à soutenir à la fois l'entreprise et le développement du secteur de la production alimentaire du pays. D'après les conclusions de l'évaluation, les efforts accomplis par l'entreprise afin que ses fournisseurs puissent se perfectionner auraient pu être plus efficaces s'ils avaient été soutenus par les fonds de coopération technique de la Banque.

La BERD et la Banque asiatique de développement (BAD) ont apporté un financement parallèle pour l'amélioration d'un axe routier entre deux grandes villes d'Asie centrale.

PROJET MOINS SATISFAISANT : RÉHABILITATION D'UNE ROUTE EN ASIE CENTRALE

La BERD et la Banque asiatique de développement (BAD) ont apporté un financement parallèle pour l'amélioration d'un axe routier entre deux grandes villes d'Asie centrale. Chacune de ces deux organisations a financé des tronçons distincts de la route dans le cadre de contrats d'exécution séparés. L'Union européenne a également accordé un don. Outre l'amélioration physique de la route, le projet visait à initier des réformes du secteur routier et à résoudre certains problèmes relatifs à l'entretien des routes.

L'exécution du projet a duré six ans au lieu des trois prévus et le dépassement de budget a été sensible. De ce fait, l'ampleur du projet a été revue à la baisse et près de la moitié seulement des travaux prévus a été menée à bien. L'extension d'un pont important placé sur la route n'a pas été réalisée et ce point reste un goulet d'étranglement. De même, les installations et les procédures à la frontière entre les deux pays créent des embouteillages, rendant moins efficaces les améliorations apportées à la route elle-même. Les prestations fournies – en termes d'équipements et de formation – pour l'entretien de la route ont été inadéquates. Néanmoins, les travaux qui ont été achevés sont conformes à des normes rigoureuses et le projet s'est avéré riche d'enseignements pour les banques multilatérales de développement et les autorités publiques concernées.

Le projet a été jugé "partiellement satisfaisant". Le rapport d'évaluation a pointé les insuffisances de la planification et de l'exécution physiques du projet de construction et les lacunes du plan d'entretien. Il recommandait en outre de focaliser davantage les projets à venir sur la sécurité routière et l'impact sur l'environnement. Il concluait que, compte tenu des capacités limitées des autorités routières, le projet aurait bénéficié d'une première évaluation de sa faisabilité, ainsi que d'une organisation plus simple de l'avant-projet.



12

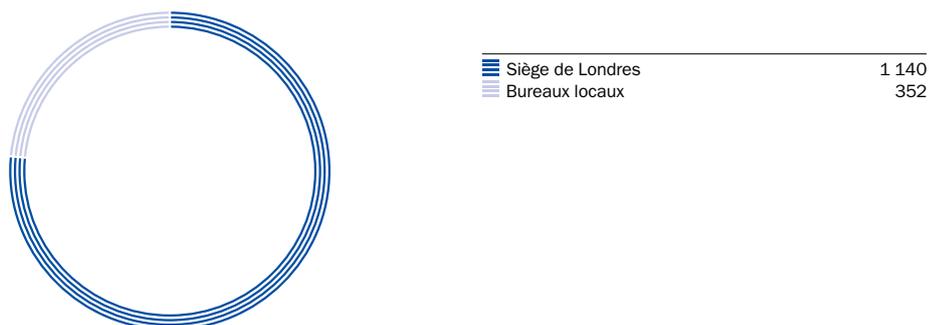
Organisation et personnel

En 2009, la BERD s'est tournée vers son personnel multinational – tant à Londres que dans son réseau de bureaux régionaux – pour soutenir ses opérations face à la complexité et aux incertitudes de la crise économique. La priorité a été donnée au renforcement des compétences en techniques bancaires et des résultats des employés.



Ressources humaines

Graphique 1 : Proportion d'employés basés à Londres et dans nos bureaux locaux



PERSONNEL

Au 31 décembre 2009, les effectifs de la BERD s'élevaient à 1 492 personnes. 58 des 61 États membres de la Banque étaient représentés au sein du personnel. 1 140 employés (soit 76 %) étaient basés au siège, à Londres (voir graphique 1). On comptait 352 employés (contre 308 en 2008) affectés dans les 35 bureaux régionaux installés dans 27 pays d'opérations.

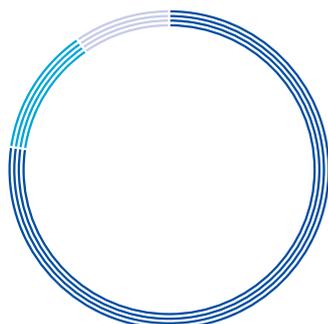
Le ratio hommes/femmes chez les cadres de la BERD était d'environ 1,42/1 (contre 1,51/1 en 2008).

RECRUTEMENT

En conséquence de la crise financière, les recrutements de nouveaux employés ont diminué en 2009 par rapport à 2008 : 154 personnes ont été engagées en 2009 (dont 74 % de cadres), contre 175 en 2008 (voir graphique 2).

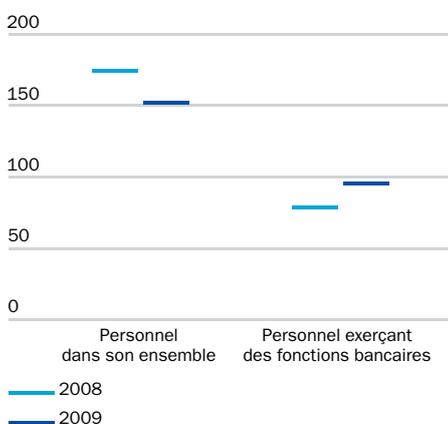
Les recrutements pour les fonctions non bancaires et de soutien, notamment, ont régressé car le nombre de postes vacants dans ces domaines est resté stable, principalement en raison de la diminution du taux de renouvellement du personnel, qui est passé de 9,6 % en 2008 à 6,2 % en 2009.

Graphique 2 : Affectations au 31 décembre 2009



Siège vers bureaux locaux	65
Bureaux locaux vers siège	11
Bureaux locaux vers bureaux locaux	8

Graphique 3 : Variation du recrutement de personnel exerçant des fonctions bancaires par rapport au recrutement de personnel dans son ensemble de 2008 à 2009



Cela étant, en réponse à la crise, le nombre de personnes engagées pour exercer des fonctions bancaires a en fait augmenté.

En 2009, 96 personnes ont été engagées contre 79 en 2008 – notamment 13 % de plus dans les pays dans lesquels la BERD investit (voir graphique 3). Au total, 98 des 154 personnes engagées ont été recrutées à Londres et 56 dans les pays d’opérations de la Banque. Les nouveaux employés viennent majoritairement d’entreprises privées (environ 73 %), mais également d’ailleurs, notamment d’autres institutions financières internationales.

RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES SOCIAUX

Les augmentations de salaires et les primes ont été accordées aux employés sur la base de leurs résultats et de leur contribution.

Compte tenu de la crise financière, la Banque a réexaminé, en 2009, le bien-fondé de certains éléments du système de rémunération et d’avantages sociaux. Les plans de retraite ont été notamment réévalués et légèrement réajustés. Des modifications ont également été apportées aux avantages sociaux dont bénéficie le personnel expatrié et le personnel local des bureaux régionaux pour faire en sorte qu’ils restent fondés et concurrentiels.

MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE

Le personnel de la Banque peut être transféré temporairement du siège londonien vers un bureau installé dans un pays d’opérations (bureau local) et vice versa, ou d’un bureau local à un autre. Ces affectations sont conformes aux priorités opérationnelles de la BERD, tout en offrant aux personnes la possibilité de réaliser leurs objectifs professionnels en travaillant dans un contexte différent.

Transferts de personnel en 2009

Almaty à Londres	2	Londres à Pristina	1
Belgrade à Érevan	1	Londres à Saint-Pétersbourg	1
Bucarest à Londres	1	Londres à Sarajevo	1
Érevan à Londres	1	Londres à Sofia	1
Kiev à Londres	1	Londres à Tachkent	1
Londres à Almaty	5	Londres à Tbilissi	3
Londres à Ashgabat	1	Londres à Tirana	1
Londres à Bakou	2	Londres à Varsovie	1
Londres à Belgrade	2	Londres à Vilnius	2
Londres à Bichkek	1	Londres à Zagreb	3
Londres à Bratislava	1	Minsk à Moscou	1
Londres à Bucarest	2	Moscou à Kiev	1
Londres à Budapest	1	Moscou à Londres	4
Londres à Chisinau	1	Moscou à Samara	1
Londres à Douchanbé	1	Moscou à Saint-Pétersbourg	1
Londres à Istanbul	4	Tachkent à Achgabat	1
Londres à Kiev	6	Tbilissi à Londres	1
Londres à Moscou	20	Varsovie à Kiev	1
Londres à Oulan-Bator	2	Vilnius à Minsk	1
Londres à Podgorica	1	Zagreb à Londres	1

**Nombre de stages de formation
organisés en 2009**

120+

FORMATION ET PERFECTIONNEMENT

La BERD a continué d'investir dans la formation de ses employés pour soutenir leurs résultats et la progression de chacun d'entre eux, ciblant principalement trois priorités : (i) les techniques bancaires des banquiers (ii) les compétences relatives à l'amélioration de l'efficacité du personnel (iii) les compétences en matière de direction des personnes occupant des postes de décision. Les deux dernières priorités visent à doter les membres du personnel concernés de certaines compétences indispensables, notamment pour engager de nouveaux employés, motiver le personnel, gérer les conversations difficiles et faire aboutir des négociations.

Plus de 120 séances de formation ont été dispensées dans ces trois domaines, ce qui représente environ 2 432 journées de formation. Plusieurs séances ont été consacrées aux compétences linguistiques et informatiques et aux exigences en matière de santé et de sécurité du personnel.

Les activités de formation ont été principalement consacrées aux techniques bancaires en 2009. Un nouveau cadre de formation composé d'une série de 17 séances généralistes et spécialisées a notamment été mis en place. De plus, une nouvelle école des opérations bancaires a été créée. Il s'agit d'une formation structurée dispensée aux nouveaux banquiers pour leur permettre d'acquérir les compétences bancaires spécifiques à la BERD dans l'année suivant leur engagement. Des tests formels ont en outre été ajoutés à la plupart des séances pour assurer que les normes minimales exigées par la Banque soient bien acquises.

Les employés ont désormais accès, individuellement ou en groupe, à un large éventail de méthodes d'apprentissage : formation interne et externe, apprentissage sur l'internet, soutien et aide à la poursuite d'études universitaires et à l'obtention de diplômes professionnels (certifications CFA et ACCA ou Master notamment).

CADRE DE TRAVAIL

Conformément à l'engagement de la BERD en faveur de l'égalité des sexes dans les projets qu'elle mène dans ses pays d'opérations, la Banque a lancé une initiative en ce sens à l'intention de son personnel interne.

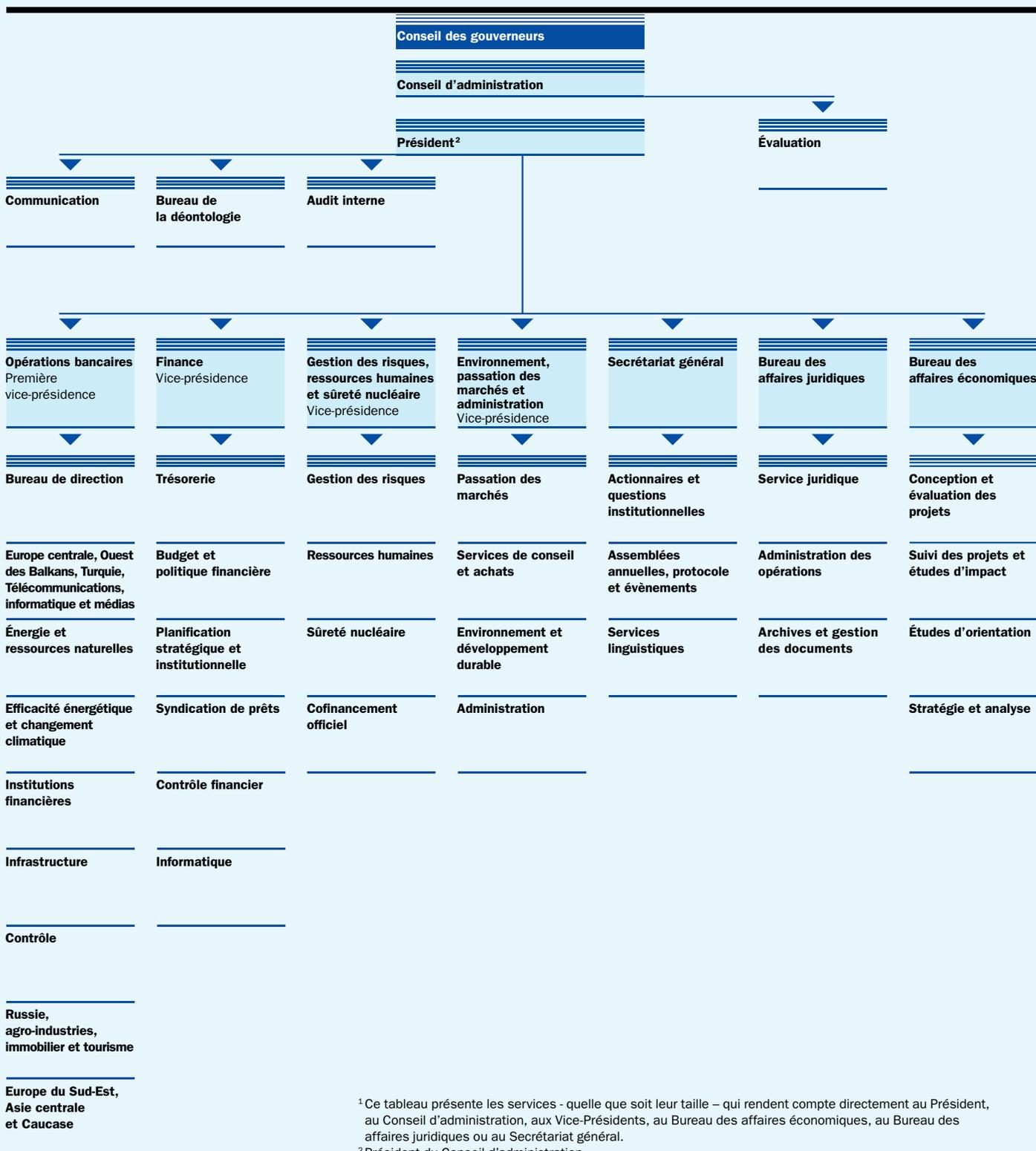
En outre, la Banque a confirmé sa détermination à offrir un cadre de travail exempt de harcèlement, y compris sexuel, ou d'abus d'autorité. Une nouvelle politique a été mise en place en 2009 pour préciser un certain nombre de questions importantes concernant les conduites et comportements des employés sur leur lieu de travail et pour définir des lignes directrices en matière de résolution de conflits ou de problèmes.



Pour en savoir plus, se reporter au *Sustainability Report 2009*.

Organigramme de la BERD¹

Au 31 décembre 2009



¹ Ce tableau présente 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 ou au Secrétariat général.

² Président du Conseil d'administration

Principaux responsables de la BERD

Au 31 décembre 2009¹

Président Thomas Mirov

BUREAU DU PRÉSIDENT

Directeur Hans Peter Lankes

OPÉRATIONS BANCAIRES

Premier Vice-Président Varel Freeman

Bureau de direction

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

Comité des opérations, Secrétariat Frédéric Lucenet

Développement des entreprises (par intérim) Alain Pilloux

Gestion des contentieux (rend compte également au Service de la gestion des risques) Kamen Zahariiev

Fonds propres Lindsay Forbes

Efficacité énergétique et changement climatique

Directeur principal Josué Tanaka

Efficacité énergétique Terry McCallion

Énergie

Groupe d'affaires, Directeur Riccardo Puliti

Ressources naturelles Kevin Bortz

Électricité et énergie Nandita Parshad

Institutions financières et capital-investissement

Groupe d'affaires, Directeur Nick Tesseyman

Ouest des Balkans, Bélarus, Moldova et Turquie (par intérim) Kiyoshi Nishimura

Russie (bureau de Moscou) George Orlov

Asie centrale, Caucase et Mongolie Mike Taylor

Union européenne et Ukraine Jean-Marc Peterschmitt

Assurance et services financiers (par intérim) Mike Hesketh

Financement de petites entreprises Chikako Kuno

Fonds d'actions Anne Fossemalle

Planification, gestion de portefeuille et financement des échanges Allan Popoff

Infrastructure

Groupe d'affaires, Directeur Thomas Maier

Infrastructure municipale et environnementale Jean-Patrick Marquet

Transports Sue Barrett

Europe centrale, Ouest des Balkans, Turquie 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

Directeur pour l'Ouest des Balkans, Coordinateur pour l'Ouest des Balkans, la Serbie et la Croatie Claudio Viezzoli

Pologne (bureau de Varsovie) Lucyna Stanczak

Serbie (bureau de Belgrade) Hildegard Gacek

Télécommunications, informatique et médias Michelle Senecal de Fonseca

Turquie (bureau d'Istanbul) Mike Davey

Russie, agro-industries, immobilier et tourisme

Groupe d'affaires, Directeur Alain Pilloux

Russie, secteur des entreprises Eric Rasmussen

Russie, relations avec le gouvernement Alexander Orlov

Russie, institutions financières (bureau de Moscou) George Orlov

Russie, énergie et infrastructure 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

Arménie (bureau d'Érevan) Valériu Razlog

Ukraine (bureau de Kiev) André Kúšveik

Roumanie (bureau de Bucarest) Claudia Pendred

Bulgarie (bureau de Sofia) James Hyslop

Asie centrale Masaru Honma

Caucase, Moldova et Bélarus (bureau de Tbilissi) Paul-Henri Forestier

Tadjikistan (bureau de Douchanbé) Ulf Hindstrom

Kazakhstan (bureau d'Almaty) Michael Weinstein

Mongolie (bureau d'Oulan-Bator) Philip ter Woort

Initiative pour les pays aux premiers stades de la transition Christopher Clubb

Programmes PRE/PCL Charlotte Salford

Ouzbékistan (bureau de Tachkent) Matthieu Le Blan

Contrôle

Groupe d'affaires, Directeur Gavin Anderson

FINANCE

Vice-Président Manfred Schepers

Trésorerie

Trésorier Axel van Nederveen

Trésorière adjointe, responsable du financement Isabelle Laurent

Gestion des risques clients Grant Metcalfe-Smith

Responsable investissements et instruments de crédit Neil Calder

Syndications de prêts

Directeur Lorenz Jorgensen

Budget et politique financière

Directeur principal Chris Holyoak

Planification stratégique et institutionnelle

Directeur principal (rend compte également au Département des opérations bancaires) Josué Tanaka

Contrôle financier

Contrôleur Nigel Kerby

Informatique

Directeur Tim Goldstone

GESTION DES RISQUES, RESSOURCES HUMAINES ET SÛRÊTE NUCLÉAIRE

Vice-Président Horst Reichenbach

Gestion des risques

Directeur Michael Williams

Crédits/Analyse des transactions

Directeur David Klingensmith

Risque de crédit des opérations de trésorerie

Directeur Andrea Leon

Examen du portefeuille-crédits

Directeur (par intérim) Andrew McDonald

Groupe de gestion du risque de portefeuille

Directeur Jacob Laading

Programme de systèmes de gestion des risques

Directeur Irena Postlova

Gestion des contentieux

Directeur Kamen Zahariiev

COSO et gestion du risque opérationnel

Responsable Julie Williams

Ressources humaines

Directeur (par intérim) Horst Reichenbach

Directeur adjoint, rémunérations et prestations Matthew Drage

Sûreté nucléaire

Directeur Vince Novak

Cofinancement officiel

Directeur Richard Jones

¹ Une liste mise à jour figure sur le site www.ebrd.com

ENVIRONNEMENT, PASSATION DES MARCHÉS ET ADMINISTRATION

Vice-Présidente	Brigita Schmögnerová
-----------------	----------------------

ENVIRONNEMENT ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

Directeur principal	Alistair Clark
Directeur	Dariusz Prasek
Directeur	Mark King

PASSATION DE MARCHÉS, SERVICES DE CONSEIL ET ACHATS

Directeur principal	Alexander Auboek
Directeur	Jan Jackholt
Directeur	Dilek Macit

Administration

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

SECRETARIAT GÉNÉRAL

Secrétaire général	Enzo Quattrocio
Secrétaire général adjoint	Nigel Carter
Sous-secrétaire général	Colm Lincoln

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 Créta
--------------	------------

BUREAU DES AFFAIRES ÉCONOMIQUES

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

COMMUNICATION

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

BUREAU DE LA DÉONTOLOGIE

Responsable de la déontologie	Enerly Quinones
-------------------------------	-----------------

AUDIT INTERNE

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

DÉPARTEMENT DE L'ÉVALUATION

Responsable de l'évaluation (<i>rend compte au Conseil d'administration</i>)	Fredrik Korfker
--	-----------------

¹ Une liste mise à jour figure sur le site www.ebrd.com

Gouverneurs et gouverneurs suppléants de la BERD

Au 31 décembre 2009

PRÉSIDENTE DU CONSEIL DES GOUVERNEURS

Gouverneur représentant la France
(Mme Christine Lagarde)

VICE-PRÉSIDENTS DU CONSEIL DES GOUVERNEURS

Gouverneur représentant la République slovaque
(M. Ján Počiatek)
Gouverneur représentant la Suède
(M. Anders Borg)

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.

Membre	Gouverneur	Gouverneur suppléant
Albanie	Ridvan Bode	Nezir Haldeda
Allemagne	Wolfgang Schäuble	Jörg Asmussen
Arménie	Nerses Yeritsyan	-
Australie	Wayne Swan	Bob McMullan
Autriche	Josef Pröll	Edith Frauwallner
Azerbaïdjan	Shahin Mustafayev	Samir Sharifov
Bélarus	Vladimir I. Semashko	Nikolai P. Zaichenko
Belgique	Didier Reynders	Jean-Pierre Arnoldi
Bosnie-Herzégovine	Sven Alkalaj	Aleksandar Dzombić
Bulgarie	Simeon Djankov	Dimitar Kostov
Canada	James M. Flaherty	Leonard J. Edwards
Chypre	Charilaos Stavrakis	Christos Patsalides
Corée, République de	Jeung-Hyun Yoon	Seongtae Lee
Croatie	Ivan Šuker	Zdravko Marić
Danemark	Lene Espersen	Michael Dithmer
Égypte	Fayza Abouelnaga	Rachid Mohamed Rachid
ERY de Macédoine	Zoran Stavreski	Vladimir Pesevski
Espagne	Elena Salgado	Jose Manuel Campa
Estonie	Jürgen Ligi	Tea Varrak
États-Unis	Timothy F. Geithner	Robert D. Hormats
Fédération de Russie	Elvira S. Nabiullina	Dmitriy Pankin
Finlande	Jyrki Katainen	Pekka Huhtaniemi
France	Christine Lagarde	Ramon Fernandez
Géorgie	Kakha Baïndourashvili	Giorgi Kadagidze
Grèce	Ioannis Papathanassiou	Ioannis Sidiropoulos
Hongrie	Péter Oszkó	Zoltán Mester
Irlande	Brian Lenihan	David Doyle
Islande	Gylfi Magnússon	Kjartan Gunnarsson
Israël	Stanley Fischer	Yarom Ariav
Italie	Giulio Tremonti	Vittorio Grilli
Japon	Hirohisa Fujii	Masaaki Shirakawa
Kazakhstan	Bolat Zhamishev	Timur Suleïmenov
Lettonie	Einars Repše	Artis Kampars
Liechtenstein	Martin Meyer	Roland Marxer
Lituanie	Ingrida Šimonytė	Ramunė Vilija Zabulienė
Luxembourg	Luc Frieden	Arsène Jacoby
Malte	Tonio Fenech	Michael C. Bonello
Maroc	Salaheddine Mezouar	Abdelatif Loudyi
Mexique	Ernesto Cordero	Alejandro Werner
Moldova	Valeriu Lazar	Marin Moloșag
Mongolie	Bayartsogt Sangajav	Purevdorj Lkhanaasuren
Monténégro	Igor Lukšić	Milorad Katnić
Norvège	Sigbjørn Johnsen	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	Aleksey A. Eliseev	Marat Alapaev
République slovaque	Ján Počiatek	Ivan Šramko
République tchèque	Eduard Janota	Zdeněk Tůma
Roumanie	Gheorghe Pogea	Mugur Isărescu
Royaume-Uni	Alistair Darling	Douglas Alexander
Serbie	Diana Dragutinović	Mladjan Dinkić
Slovénie	Franc Križanič	Mitja Mavko
Suède	Anders Borg	Per Jansson
Suisse	Doris Leuthard	Beatrice Maser Mallor
Tadjikistan	Farrukh M. Khamraliev	Jamshed Z. Yusupov
Turkménistan	Gurbanmyrat Begmuradov	Dovlet Ahatov
Turquie	Ibrahim H. Çanakci	Cavit Dağda
Ukraine	Igor Umanskiy	Volodymyr Stelmakh
Banque européenne d'investissement	Dario Scannapieco	Marta Gajeccka
Union européenne	Joaquín Almunia	Marco Buti

Administrateurs et administrateurs suppléants de la BERD

Au 31 décembre 2009

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

Composition des comités du Conseil d'administration

Au 31 décembre 2009

COMITÉ D'AUDIT

Jan Willem van den Wall Bake (Président), Werner Gruber (Vice-Président), John Eyers, Jari Koskinen, Sven Hegelund, Pedro Moriyón, Simon Ray, Stefanos Vavalidis.

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.

COMITÉ DU BUDGET ET DES QUESTIONS ADMINISTRATIVES

Pavel Štěpánek (Président), Etsuro Honda (Vice-Président), Kurt Bayer, Ib Katznelson, Igor Podoliev, Jean-Louis Six.

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.

COMITÉ DE LA POLITIQUE FINANCIÈRE ET DES OPÉRATIONS

Alain de Cointet (Président), Elena Kotova (Vice-Présidente), Stefania Bazzoni, Terence Brown, Vassili Lelakis, Kalin Mitrev, Joachim Schwarzer.

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.

COMITÉ DIRECTEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Kurt Bayer (Président), Kalin Mitrev (Vice-Président), Alain de Cointet, Werner Gruber, Etsuro Honda, Elena Kotova, Pavel Štěpánek, Jan Willem van den Wall Bake, Enzo Quattrocchio, Nigel Carter.

Le **Comité directeur du Conseil d'administration** facilite 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.

Informations 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 2009 (taux de change approximatif de l'euro : 0,89 livre sterling, 1,44 dollar des États-Unis, 133,08 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
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
ONG	Organisation non gouvernementale
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

Photographies

Aleksandar Andjic (104) ; Laleper Aytek (12, 32, 52) ; CAEPCO (1 au milieu, à droite, 18, 63) ; Cascade Insurance (51) ; Arnhel de Serra (89 en bas), Gatis Diezins (99) ; Digital Vision (1 en haut, 40 en bas, 85) ; BERD (7 en haut, à droite/en bas, au milieu, 11, 19, 28, 29, 33, 36 en haut, 37, 44 en bas, 48, 56, 60 en bas, 66, 70, 97, 98) ; Mike Ellis (3, 6 au milieu, à droite, 15, 23, 38, 47, 55, 76 en haut, 81, 84, 92) ; Fotspot Studio (71) ; Mirnaib Hasanoglu (78, 105) ; Jack Hill (14, 36 en bas, 44 en haut, 45, 49, 76 en bas) ; Irkoutsk (68) ; iStockphoto (2^e de couv., 6 en bas, 24, 30, 79) ; Nozim Kalandarov (60 en haut) ; Yevgeny Kondakov (1 en bas, 82) ; Andy Lane (2, 35) ; MFBA (1 au milieu, à gauche, 54) ; David Mdzinarishvili (89 en haut) ; Haris Memija (39) ; Justyna Mielnikiewicz (95) ; Paul Moffatt (40) ; Moldinconbank (17, 57) ; Yuri Nesterov (94) ; Parex Bank (46) ; Petrom (6, 20, 69) ; PhotoAlto/James Hardy (59) ; Vladimir Pirogov (16, 53, 75) ; Équipe de construction de la R1 (6, 25, 77) ; Mikhail Spitsyn (21, 74) ; Dejan Vekic (67) ; Unicredit (7 en haut, à gauche).

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 internet

www.ebrd.com

Rédaction

Hannah Fenn, Jane Ross, Natasha Treloar, Helen Valvona, Marjola Xhunga

Conception graphique et gestion de l'impression

Tangible, Daniel Kelly

Soutien à la conception graphique : Daniel Keller

Traduction

Philippe Gaillard, Hélène Prost, Isabelle Rosselin

Soutien à la traduction : Olga Lioutyi, Stéphanie Perthué-Giles

Relecture d'épreuves : Eric C. Ortega

Imprimé en Angleterre par The Colourhouse, dans le cadre d'un programme de recyclage des déchets et du papier. Le Rapport annuel est imprimé sur Core Silk, papier sans chlore, certifié FSC, fabriqué sans utilisation d'acide et entièrement recyclable. L'imprimerie The Colourhouse est neutre en carbone.

7654 Rapport annuel 2009 (F/500)

© 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



