



**Banque Européenne**  
pour la Reconstruction et le Développement



**Rapport annuel 2010**  
Vers une reprise durable

## Principaux repères de 2010

### JANVIER

La SFI, la BERD et CRG Capital lancent le premier fond de restructuration pour l'Europe centrale et orientale afin de soutenir le redressement de la région. Le Fonds spécial pour l'Europe centrale et orientale mettra l'accent sur l'acquisition, le redressement et la consolidation d'entreprises en difficulté dans cette région.

UNE CENTRALE  
ULTRAMODERNE À  
TURBINE À GAZ  
EN MILLIONS D'EUROS

# 150

### MARS

La BERD renforce son soutien à la mise en place d'un système énergétique moderne dans les États baltes, avec un prêt de 150 millions d'euros pour la construction d'un générateur à turbine à gaz en Lettonie après la fermeture de la centrale nucléaire d'Ignalina.



### MAI

La Banque lance son Initiative pour les monnaies et les marchés financiers locaux, financée par le Fonds spécial des actionnaires de la BERD, pour aider les gouvernements de la région à mettre en place des sources locales de financement et à réduire l'usage des devises dans les systèmes financiers nationaux.

### JUILLET

Dans le cadre du Plan d'action conjoint des IFI, la Banque propose plusieurs programmes financiers complets à des banques mères ayant un rôle stratégique et à des banques locales bénéficiant d'une forte présence dans la région. L'un de ces programmes concerne quatre groupes bancaires implantés en Grèce (Alpha, Pirée, Eurobank EFG et la Banque nationale de Grèce) et accorde des prêts à leurs filiales en Albanie, en Bulgarie, en Roumanie et en Serbie.

La BERD et la SFI lèvent auprès de huit banques commerciales une somme de 200 millions d'euros pour la reconstruction et l'extension de l'aéroport Pulkovo de St Pétersbourg. Cette syndication porte à 370 millions d'euros le montant total levé par les deux institutions en faveur de ce projet.



### SEPTEMBRE

Un mémorandum d'entente entre la BERD et la Banque japonaise pour la coopération internationale (JBIC) va renforcer les liens entre les deux institutions afin de soutenir le développement économique et social en Europe centrale et orientale, en Russie, dans le Caucase et en Asie centrale. L'accent sera mis sur l'efficacité énergétique et les projets liés au climat.



### NOVEMBRE

La BERD soutient l'engagement du secteur privé dans l'industrie pétrolière et gazière d'Europe centrale, par une prise de participation d'un montant maximal de 30 millions de dollars des États-Unis (22,4 millions d'euros) dans CEOC Limited, entreprise indépendante spécialisée dans le redéveloppement de réserves d'hydrocarbures parvenues à maturité.

### FÉVRIER

La BERD et le groupe Intesa Sanpaolo s'unissent pour accroître la disponibilité des financements à l'économie réelle en Europe centrale et orientale, grâce à un programme d'un montant potentiel de 100 millions d'euros à destination des filiales du groupe en Bosnie-Herzégovine, en Hongrie et en Serbie. Les fonds seront ensuite rétrocédés à de petites et moyennes entreprises (PME).

FINANCEMENT  
POUR RETROCESSION  
A DES PME :  
EN MILLIONS D'EUROS

# 100

### AVRIL

Dans le cadre de la lutte mondiale contre la fraude et la corruption, la BERD et d'autres grandes banques multilatérales de développement (BMD) signent un accord de sanctions croisées à l'encontre des entreprises et des personnes convaincues d'actes répréhensibles lors de la mise en œuvre de projets de développement financés par les BMD.

### JUIN

Un mécanisme de financement d'un montant maximal de 185 millions de dollars des États-Unis (137,9 millions d'euros) destiné aux micro, petites et moyennes entreprises est lancé par la BERD pour renforcer l'économie réelle en Turquie. Il met l'accent sur les régions en difficulté, le financement agricole et l'entrepreneuriat des femmes.



### AOÛT

La Banque fournit 112 millions de dollars (1,8 millions d'euros) à deux institutions de microfinancement (IMF) en République kirghize – MCC Frontiers et FINCA MCC – pour rétrocéder à des IMF de plus petite taille et à des entrepreneurs locaux établis dans les zones rurales. Ces deux opérations font partie d'un mécanisme-cadre de 60 millions de dollars des États-Unis (44,7 millions d'euros) approuvé par la BERD en 2008 et destiné aux IMF non bancaires des pays aux premiers stades de la transition.



### OCTOBRE

La BERD signe trois lignes de crédit d'un montant total de 200 millions d'euros avec des filiales roumaines, bulgares et albanaises de la Banque du Pirée pour rétrocéder à des entreprises de ces pays. Cette opération s'inscrit dans le cadre du Plan d'action conjoint des IFI (2009), qui fournira 24,5 milliards d'euros sur deux ans afin de soutenir les économies d'Europe orientale en renforçant leur secteur bancaire.

PLAN D'ACTION CONJOINT  
DES INSTITUTIONS  
FINANCIÈRES  
INTERNATIONALES :  
EN MILLIARDS D'EUROS

# 24,5

### DÉCEMBRE

La BERD et la Deutsche Bank lancent des obligations axées sur le développement durable pour financer des projets environnementaux dans les pays d'opérations. Le produit de ces obligations est destiné à soutenir des projets « verts » en faveur du développement durable et des énergies propres.

## Table des matières

<b>02</b>	<b>Engagements de la BERD en 2010</b>	<b>48</b>	<b>7 : Sûreté nucléaire</b>
<b>03</b>	<b>Pays d'opérations de la BERD</b>	<b>52</b>	<b>8 : Activités et initiatives spéciales</b>
<b>04</b>	<b>2010 en chiffres</b>	53	Financement des donateurs en 2010
<b>06</b>	<b>Message du Président</b>	53	Vue d'ensemble par secteur
<b>08</b>	<b>1 : Vue d'ensemble</b>	55	Vue d'ensemble par donateur
09	Résultats opérationnels	56	Initiative pour les pays aux premiers stades de la transition
10	Résultats financiers	57	Ouest des Balkans
10	Secteurs	<b>58</b>	<b>9 : Réformes</b>
12	Développement environnemental et social	59	Réformes démocratiques
14	Examen et évaluation	60	Réformes économiques
<b>16</b>	<b>2 : Secteur financier</b>	60	Réformes juridiques
17	Secteur bancaire	63	Réformes sociales et environnementales
17	Financement des échanges	<b>64</b>	<b>10 : Gouvernance et responsabilité</b>
18	Plan d'action conjoint des IFI	65	Gouvernance et intégrité
18	Efficacité énergétique	67	Coopération avec la société civile
19	Syndications des prêts	67	Évaluation indépendante
19	Emission d'obligations	69	Cadre de résultats
19	Marchés en monnaie locale	<b>70</b>	<b>11 : Organisation et personnel</b>
19	Prises de participation dans les banques	71	Vue d'ensemble des effectifs
20	Autres services financiers	71	Vue d'ensemble du recrutement
20	Soutien aux micro, petites et moyennes entreprises	71	Rémunération et avantages sociaux
<b>22</b>	<b>3 : Changement climatique et énergie durable</b>	71	Mobilité géographique
23	Les défis de l'efficacité énergétique et du changement climatique	71	Formation et perfectionnement
23	La réponse de la Banque	72	Renforcement des capacités organisationnelles
24	L'Initiative pour l'énergie durable : résultats et activités	73	Organigramme de la BERD
24	Coopération internationale et concertation	73	Engagement du personnel
25	Adaptation au changement climatique	73	Environnement de travail
<b>26</b>	<b>4 : Électricité et ressources naturelles</b>	74	Principaux responsables de la BERD
27	Soutien nettement accru en faveur des énergies renouvelables	76	Gouverneurs et gouverneurs suppléants de la BERD
28	Ressources naturelles	77	Administrateurs et administrateurs suppléants de la BERD
<b>32</b>	<b>5 : Infrastructure</b>	<b>79</b>	<b>Informations complémentaires</b>
33	Infrastructures municipales et environnementales		
35	Transports		
<b>38</b>	<b>6 : Industrie, commerce et agro-industries</b>		
39	Agro-industries		
40	Industries manufacturières et services		
41	Immobilier et tourisme		
41	Fonds d'actions		
44	PRE/PCL		
44	Télécommunications, informatique et médias		
46	Programme PRE/PCL : exemples de projets		

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.

### Comment utiliser le Rapport annuel ?

Les symboles ci-après vous orienteront vers des informations complémentaires sur l'internet, dans le présent document ou dans une autre publication de la BERD.



INFORMATIONS  
SUR L'INTERNET :



INFORMATIONS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT  
OU DANS UNE AUTRE PUBLICATION DE LA BERD :

Consultez le Rapport annuel en ligne :  
[www.ebrd.com/annualreport](http://www.ebrd.com/annualreport)



*Le Rapport annuel 2010* 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](http://www.ebrd.com).

## Engagements de la BERD en 2010 (en millions d'euros)

### Europe centrale et États baltes

	2010	2009	Total cumulé 1991-2010
Croatie	386	248	2 463
Estonie	8	28	518
Hongrie	178	582	2 483
Lettonie	104	115	557
Lituanie	99	29	596
Pologne	643	394	4 662
République slovaque	63	227	1 544
République tchèque <sup>1</sup>	0	8	1 135
Slovénie	3	16	634
<b>Total</b>	<b>1 485</b>	<b>1 647</b>	<b>14 592</b>

<sup>1</sup> Depuis 2008, la BERD n'a pas réalisé de nouvel investissement en République tchèque.

### Europe orientale et Caucase<sup>2</sup>

	2010	2009	Total cumulé 1991-2010
Arménie	53	85	403
Azerbaïdjan	59	161	1 224
Bélarus	60	52	551
Géorgie	349	81	1 453
Moldova	97	57	549
Ukraine	952	1 013	6 435
<b>Total</b>	<b>1,570</b>	<b>1 449</b>	<b>10 614</b>

<sup>2</sup> Région auparavant appelée « CEI occidentale et Caucase. »

### Russie

	2010	2009	Total cumulé 1991-2010
Russie	2 309	2 366	17 671
<b>Total</b>	<b>2 309</b>	<b>2 366</b>	<b>17 671</b>

### Europe du Sud-Est

	2010	2009	Total cumulé 1991-2010
Albanie	75	59	575
Bosnie-Herzégovine	190	111	1 308
Bulgarie	546	233	2 422
ERY de Macédoine	44	81	716
Monténégro	135	32	240
Roumanie	593	721	5 101
Serbie	598	444	2 432
<b>Total</b>	<b>2 182</b>	<b>1 682</b>	<b>12 794</b>

### Asie centrale

	2010	2009	Total cumulé 1991-2010
Kazakhstan	668	436	3 942
Mongolie	185	31	306
Ouzbékistan	4	16	743
République kirghize	86	56	338
Tadjikistan	22	24	214
Turkménistan	6	4	135
<b>Total</b>	<b>970</b>	<b>567</b>	<b>5 678</b>

### Turquie

	2010	2009	Total cumulé 1991-2010 <sup>3</sup>
Turquie	494	150	627
<b>Total</b>	<b>494</b>	<b>150</b>	<b>627</b>

<sup>3</sup> Financements cumulés au taux de change en vigueur à la fin de 2010.

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

## Pays d'opérations de la BERD



### Europe centrale et États baltes

01	Croatie
02	République tchèque
03	Estonie
04	Hongrie
05	Lettonie
06	Lituanie
07	Pologne
08	République slovaque
09	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

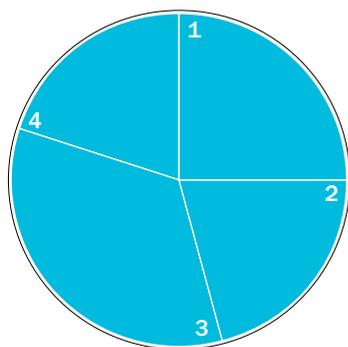
### Asie centrale

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

29	<b>Russie</b>
30	<b>Turquie</b>

## 2010 en chiffres

### Engagements de la BERD par secteur en 2010



#### Secteurs

1	Entreprises <sup>4</sup>	25 %
2	Énergie <sup>5</sup>	21 %
3	Institutions financières <sup>6</sup>	34 %
4	Infrastructure <sup>7</sup>	20 %

<sup>4</sup> Les entreprises comprennent l'agro-industrie, les industries manufacturières et les services, l'immobilier et le tourisme ainsi que les télécommunications.

<sup>5</sup> L'énergie comprend les ressources naturelles et le secteur de l'électricité.

<sup>6</sup> Les institutions financières incluent les investissements dans les micro, petites et moyennes entreprises par le biais d'intermédiaires financiers.

<sup>7</sup> L'infrastructure comprend les infrastructures municipales et environnementales et les transports.

### Volume annuel des opérations (engagements) 2006-2010<sup>8</sup>

En milliards d'euros



<sup>8</sup> Les « engagements » désignent les financements de la BERD accordés en vertu d'accords signés.

### Décaissements annuels bruts 2006-2010

En milliards d'euros



## Investissements annuels 2006-2010

En millions d'euros	2010	2009	2008	2007	2006	Total cumulé 1991-2010
Nombre de projets <sup>9</sup>	386	311	302	353	301	3 119
- Projets autonomes	197	184	161	187	167	1 984
- Investissements au titre d'un mécanisme-cadre	189	127	141	166	134	1 135
Engagements de la BERD <sup>10</sup>	9 009	7 861	5 087	5 583	4 936	61 975
Ressources mobilisées <sup>10</sup>	13 174	10 347	8 372	8 617	7 645	115 012
Valeur totale des projets <sup>10</sup> (en millions d'euros)	22 039	18 087	12 889	13 809	12 014	178 832

<sup>9</sup> 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.

<sup>10</sup> 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 2006-2010

En millions d'euros	2010 <sup>11</sup>	2009	2008	2007	2006
Bénéfice réalisé avant dépréciation	927	849	849	973	1 691
Bénéfice net/(perte nette) de l'exercice avant transferts du revenu net approuvés par le Conseil des gouverneurs	1 377	(746)	(602)	1 884	2 389
Transferts du revenu net approuvés par le Conseil des gouverneurs	(150)	(165)	(115)	-	-
Bénéfice net/(perte nette) de l'exercice avant transferts du revenu net approuvés par le Conseil des gouverneurs	1 227	(911)	(717)	1 884	2 389
Capital libéré	6 197	5 198	5 198	5 198	5 198
Réserves et bénéfices non distribués	6 780	6 317	6 552	8 676	6 974
Total du capital social (en millions d'euros)	12 977	11 515	11 750	13 874	12 172

<sup>11</sup> Du fait de l'adoption par anticipation de la norme IFRS 9 le 1<sup>er</sup> janvier 2010, les chiffres comparatifs pour 2009 ne sont pas requis et la norme IFRS 9 a une incidence sur les comparaisons par année des résultats financiers de la Banque.

VOLUME ANNUEL DES OPÉRATIONS :

9,0

milliards d'euros

BÉNÉFICE NET :

1,3

milliards d'euros

(avant transferts du revenu net approuvés par le Conseil des gouverneurs)



Pour de plus amples informations sur les résultats financiers de la BERD, se reporter au *Rapport financier 2010*.

## Message du Président



En 2010, la région d'opérations de la BERD a renoué avec la croissance. Après la plus grave crise économique enregistrée depuis le début du processus de transition, les pays dans lesquels nous investissons ont amorcé une reprise vigoureuse, avec une croissance estimée à 4,2 %. Même si nous nous attendons cette année à des résultats similaires, il reste d'importants défis à relever.

Le taux de croissance globale ne doit pas faire oublier la disparité économique croissante au sein de la région. Les pays riches en ressources naturelles bénéficient de la hausse des cours mondiaux des produits de base, tandis que les économies exportatrices d'Europe centrale et orientale profitent de la résurgence de la demande dans les pays avancés. Toutefois, dans les économies moins intégrées, notamment en Europe du Sud-Est, les perspectives de croissance restent faibles, avec une demande intérieure et extérieure qui reste en deçà des niveaux enregistrés avant la crise.

À l'heure où les gouvernements prennent partout des mesures douloureuses mais indispensables pour redresser leurs comptes, notre priorité pour 2011 et au-delà est de renforcer et de promouvoir la croissance soutenue par le secteur privé. La crise a mis en évidence la nécessité de poursuivre les réformes dans ce domaine afin d'accroître la compétitivité des pays européens émergents. C'est un point particulièrement important au moment où la région d'opérations de la BERD fait face à la concurrence croissante d'autres marchés émergents pour attirer les investissements étrangers directs.

Dans cette situation, des mesures décisives et ambitieuses doivent être prises pour promouvoir une économie fondée sur la connaissance et la production de haute technologie. Cela ne sera possible qu'au prix d'améliorations des conditions d'éducation et de formation et, dans bien des cas, d'efforts financiers supplémentaires.

Il reste aux pays de la région d'opérations riches en ressources naturelles à agir de manière globale pour diversifier leur économie. Bien souvent, ils s'y sont essayés, mais il s'agit là d'une entreprise très complexe et les changements fondamentaux nécessaires ne peuvent être mis en œuvre que sur une plus longue période. La manière dont la crise a mis en lumière les dangers d'une dépendance excessive devrait servir d'incitation à cet égard.

Le climat des affaires est un autre domaine où les pays émergents d'Europe et d'Asie centrale ont encore des progrès à réaliser. La dernière enquête sur l'environnement et les performances des entreprises (enquête BEEPS) montre que les investisseurs et les entrepreneurs sont profondément préoccupés par la disponibilité des compétences, le manque de transparence de l'administration fiscale et des autres organes de l'État et le grave problème que pose la corruption dans la région en transition.

Pour que celle-ci retrouve son attrait pour les investisseurs, les gouvernements des pays d'opérations doivent adopter et appliquer des mesures pour renforcer la confiance des investisseurs. La première chose à faire, toutefois, n'est pas de promulguer une loi ou de créer un autre organe d'État. C'est dans l'esprit des personnes et des institutions que naissent les réformes et le changement. Depuis 20 ans, les pays en transition ont fort bien montré quelles étaient les capacités de la région et 2011 sera une année cruciale pour retrouver cet élan.

La BERD reste déterminée à soutenir la région en s'appuyant sur les succès de l'année dernière, pendant laquelle elle a continué à réagir avec vigueur face à la crise financière mondiale et à ses conséquences sur les pays d'opérations. Nous avons réalisé 386 investissements – un chiffre record – et engagé un montant de financements sans précédent : 9 milliards d'euros, contre 7,9 milliards en 2009.

En 2010, tout en poursuivant son soutien résolu au secteur financier, la BERD a mis l'accent sur le financement de l'économie réelle. Ses investissements directs dans les entreprises ont représenté plus d'un quart des nouveaux engagements.

Trois grandes initiatives stratégiques ont connu l'an dernier une hausse significative d'activité. Les investissements dans les pays aux premiers stades de la transition ont augmenté de 37 %, passant à 920 millions d'euros répartis sur 114 projets. La Banque a financé 71 projets dans l'Ouest des Balkans, soit 37 % de plus qu'en 2009, avec un volume d'opérations qui a dépassé pour la première fois le milliard d'euros. Les investissements au titre de l'Initiative pour l'énergie durable ont augmenté de 64 % atteignant presque 2,2 milliards d'euros. Ils ont représenté près d'un quart du financement total de la BERD en 2010.

Par ailleurs, la BERD a réalisé à nouveau d'importants bénéfices. L'excédent de 1,4 milliard d'euros nous permettra de consolider notre position et de renforcer notre capacité à soutenir les économies et les habitants des pays européens émergents pour leur permettre de transformer ce début de redressement en une croissance robuste et durable.

**Thomas Mirow**  
Président

Banque européenne pour la reconstruction et le développement

À l'heure où les gouvernements prennent partout des mesures douloureuses mais indispensables pour redresser leurs comptes, notre priorité pour 2011 et au-delà est de renforcer et de promouvoir la croissance soutenue par le secteur privé.



## Vue d'ensemble



La BERD  
aide les habitants  
et l'économie des pays  
européens émergents à  
transformer la reprise en  
une croissance solide  
et durable.

---

### Vue d'ensemble

- 09 Résultats opérationnels
  - 10 Résultats financiers
  - 10 Secteurs
  - 12 Développement environnemental et social
  - 14 Examen et évaluation
-

## RÉSULTATS OPÉRATIONNELS

Après le marasme de 2009, la région de la BERD a renoué avec la croissance l'an dernier. Avec une expansion prévue de la production de 4,2 %, les économies de l'Est ont enregistré de meilleurs résultats que la plupart des économies occidentales avancées. Les investissements étrangers directs sont revenus dans la région, mais les entrées ont été inégales : elles se sont concentrées principalement sur les pays riches en matières premières ou sur les grands pays et sont restées derrière celles dont ont bénéficié les économies émergentes d'autres régions concurrentes.

L'an dernier, la BERD a eu pour priorité stratégique de soutenir et de préserver l'amorce de reprise dans la région. La mise en œuvre réussie de cette approche se reflète dans les résultats de la Banque pour 2010. Le volume annuel de ses opérations s'est établi à 9 milliards d'euros, le plus haut niveau d'investissement jamais atteint par la BERD – soit 15 % de plus qu'en 2009.

La Banque a aussi conclu un nombre record de projets : 386 opérations – soit 24 % de plus qu'en 2009.

Non seulement le nombre de projets a augmenté, mais la qualité s'est aussi améliorée : 93 % des nouveaux projets signés ont reçu la note « bon » ou « excellent » en termes d'impact sur la transition (contre 89 % en 2009). La part du secteur privé dans le volume annuel des opérations a été de 74 % en 2010 contre 83 % l'année précédente.

En ce qui concerne ses opérations de 2010, la BERD a accordé une attention particulière à un certain nombre d'*initiatives stratégiques* afin d'approfondir et d'élargir ses activités dans les pays les moins développés et d'agir dans les domaines de la sécurité énergétique et de l'efficacité énergétique, qui sont de grands défis pour la région en transition.

Ces priorités stratégiques ont été mises en œuvre avec succès : le nombre d'opérations signés avec les *pays aux premiers stades de la transition* en 2010 a augmenté de 37 %, atteignant 114 contre

83 en 2009, les investissements affichant quant à eux une forte progression, de 512 millions d'euros en 2009 à 920 millions d'euros l'an dernier.

Dans la région de l'*Ouest des Balkans*, les investissements ont sensiblement augmenté : le nombre de projets a progressé de 37 % pour s'établir à 71 en 2010 (contre 52 investissements en 2009) et le volume des opérations a franchi le seuil du milliard d'euros, atteignant 1,04 milliard d'euros (contre 762 millions d'euros en 2009).

Les investissements dans le cadre de l'*Initiative pour l'énergie durable* se sont élevés à près de 2,2 milliards d'euros durant la seconde année de la deuxième phase de l'Initiative, qui s'attaque aux problèmes du changement climatique et de l'efficacité énergétique, intégrant ces aspects à toutes les opérations, en tant que composante et compétence stratégique essentielle de la BERD. Cela représente une augmentation de 64 % par rapport au montant de 1,3 milliard d'euros investi dans ce domaine en 2009.

Le renforcement des activités dans ce secteur est un élément majeur de la stratégie à moyen terme de 2009, approuvée à l'unanimité par le Conseil des gouverneurs, et des activités de la Banque dans le cadre du quatrième Examen des ressources en capital (ERC 4), approuvé en 2010 pour la période 2011-2015.

La Banque a pour objectifs principaux de promouvoir la compétitivité économique et de renforcer la sécurité énergétique dans la région, tout en contribuant à la lutte mondiale contre le changement climatique. Ces objectifs sont étroitement liés à l'amélioration de l'efficacité énergétique et il faudra veiller à ce que la croissance à venir s'effectue sur des bases solides et dans des conditions qui permettront de réduire les émissions de carbone.

En *Russie*, la BERD a investi 2,3 milliards d'euros en 2010 contre 2,4 milliards d'euros en 2009, soit 2 % de moins, ce qui représente 26 % du volume des opérations de 2010.

Les *pays aux stades avancés de la transition* ont reçu 1,5 milliard d'euros en 2010, contre 1,6 milliard d'euros en 2009, soit 16 % des investissements de la Banque.



En Turquie, les investissements, en forte hausse, ont atteint 494 millions d'euros contre 150 millions d'euros en 2009, soit 5 % de l'ensemble des investissements.

Le nombre record de projets a eu aussi des conséquences sur leur taille, qui a diminué de 9 %, un recul ayant ramené leur montant total de 24,2 millions en 2009<sup>12</sup> à 22 millions d'euros en 2010. Cette évolution reflète la volonté de la BERD de concevoir des solutions sur mesure à l'intention des plus petites entreprises de la région qui, après la crise, ont souvent eu beaucoup de mal à obtenir un financement.

La ventilation par secteur des investissements de 2010 sera examinée plus en détail dans ce chapitre. Ils ont été consacrés pour 25 % au secteur des entreprises ; 22 % au secteur financier ; 21 % au secteur de l'énergie ; 20 % au secteur de l'infrastructure ; et 12 % au financement des micro et petites entreprises.

La *financement des échanges* s'est considérablement redressé après la forte contraction de 2009, année durant laquelle les échanges mondiaux s'étaient considérablement ralentis, ce qui a eu des retombées très négatives pour la région de la Banque. Le financement des échanges a représenté au total 774 millions d'euros en 2010, avec 1 274 opérations ; une hausse sensible par rapport au volume total de 573 millions d'euros et de 886 opérations en 2009.

La Banque est aussi parvenue à atteindre un nouveau record de décaissements. Ceux-ci se sont établis à 6 milliards d'euros en 2010 contre 5,5 milliards d'euros en 2009, soit 10 % de plus.

On notera également une évolution importante : le retour des investisseurs dans la région, même s'ils sont plus réticents et plus prudents que par le passé. Le ratio de mobilisation des financements a en effet augmenté, passant de 1,3 en 2009 à 1,5 en 2010. Autrement dit, pour chaque euro investi par la BERD, la Banque a mobilisé 1,5 euro supplémentaire provenant d'autres sources.

Parmi les nouveaux projets signés en 2010 figure un financement externe de 13,3 milliards d'euros. La valeur totale des projets en 2010 (investissements de la BERD et financement extérieur cumulés) s'élève à 22 milliards d'euros. C'est la première fois que le seuil de 20 milliards d'euros est franchi en vingt années d'existence de la Banque (2009 : 18,1 milliards d'euros).

## RÉSULTATS FINANCIERS

Après deux années de pertes substantielles, la BERD a renoué avec les bénéfices en 2010. En tenant compte des montants latents, la Banque a enregistré un bénéfice net de 1,3 milliard d'euros pour 2010 avant transfert du revenu net approuvé par le Conseil des gouverneurs, contre une perte nette de 746 millions d'euros en 2009.<sup>13</sup> Le résultat reflète essentiellement une hausse de la valeur du portefeuille de titres de participation et le recul des provisions pour pertes sur prêts.

Pendant l'année, une nouvelle norme comptable, l'*International Financing Reporting Standard 9 (IFRS 9) Instruments financiers* a été adoptée par la Banque. Le principal impact sur les résultats financiers de la Banque est un gain net porté au compte de résultat de 302 millions d'euros (dû à une reclassification des titres de participation disponibles à la vente et de certains prêts du portefeuille de prêts des Opérations bancaires à leur juste valeur par le biais du compte de résultat) et une augmentation nette portée aux réserves à hauteur de 233 millions d'euros.

Avant paiement au titre de l'augmentation du capital libéré et transfert au Fonds spécial des actionnaires de la BERD, les réserves de la Banque étaient de 7,9 milliards d'euros à la fin de 2010, soit une augmentation de 1,6 milliard d'euros pour l'année.

Même si la Banque va sans doute rester bénéficiaire en 2011, ses résultats restent vulnérables face aux variations des marchés financiers, la juste valeur de son portefeuille de titres de participation et le degré de dépréciation de la dette ayant une influence particulière sur ses bénéfices.

## SECTEURS

### Industrie, commerce et agro-industries

Les opérations de la BERD dans l'industrie, le commerce et les agro-industries se sont concentrées sur le développement des atouts naturels des pays d'opérations. Après l'adoption d'une nouvelle stratégie pour le secteur des agro-industries, la Banque a atteint un nouveau record, signant 63 nouveaux projets à hauteur de 836 millions d'euros dans ce secteur (2009 : 59 projets pour 639 millions d'euros). Les projets se sont répartis sur 20 pays, l'accent restant mis sur les pays aux premiers stades de transition, où un nombre record de 39 opérations ont été signées.

## Lancement des obligations de la BERD en faveur de l'environnement et du développement durable

En décembre 2010, la Banque a lancé des obligations en faveur de l'environnement et du développement durable – première émission obligataire de la BERD conçue spécifiquement pour financer des projets environnementaux et réduire les émissions de gaz à effet de serre dans ses pays d'opérations.

La principale caractéristique de cette émission obligataire est que son produit est spécifiquement réservé à financer un portefeuille de projets destinés à promouvoir les technologies en faveur du développement durable et de l'énergie propre, tout en améliorant l'efficacité énergétique, la gestion de l'eau et des déchets, les services environnementaux et les transports publics.

L'émission d'un montant de 25 millions de dollars australiens (18,1 millions d'euros), qui arrive à échéance en 2014, a été lancée dans le cadre du Programme mondial d'obligations à moyen terme de la BERD. Elle donne droit au versement d'un coupon fixe de 4,80 % et elle est notée AAA. Elle a été organisée par la Deutsche Bank et commercialisée par SMBC Friend Securities Co., Japon auprès des investisseurs individuels et institutionnels japonais.

Dans le cadre du Programme mondial d'obligations à moyen terme, la Banque s'est aussi associée, plus tôt dans l'année, avec Daiwa Securities Group pour préparer l'émission inaugurale des Obligations de microfinancement de la BERD destinées à soutenir le développement des micro et petites entreprises de la région d'opérations.

<sup>12</sup> Les projets réalisés dans le cadre du Programme d'aide aux échanges commerciaux (PAEC) ne sont pas inclus dans le nombre d'opérations et dans la taille moyenne des projets, mais sont pris en compte dans le volume des opérations.

<sup>13</sup> En raison de l'adoption anticipée de la norme IFRS 9 le 1<sup>er</sup> janvier 2010, le retraitement des éléments de comparaison pour 2009 n'est pas nécessaire. En conséquence, la norme IFRS 9 a un impact sur les comparaisons en glissement annuel des résultats financiers de la Banque. Pour plus de précisions sur l'impact de la norme IFRS 9, on se reportera au point « A. Base de préparation – Normes nouvelles et modifiées adoptées par la Banque » dans le *Rapport financier 2010*.

L'année 2010 aura été celle où la plupart des pays d'Europe orientale ont surmonté la crise financière, mais aussi celle où le monde a vu ressurgir une crise alimentaire. L'attention s'est donc portée sur les grands pays producteurs de la région de la BERD comme le Kazakhstan, la Russie et l'Ukraine. Il est apparu clairement que ces pays jouent désormais un rôle majeur sur la scène internationale des agro-industries, mais aussi qu'il reste encore fort à faire pour exploiter tout leur potentiel.

En réponse, la BERD, avec le soutien de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), a organisé en octobre un atelier rassemblant les dirigeants de certaines des plus grandes entreprises locales et mondiales du secteur. Au cours de la réunion, des recommandations ont été adoptées pour aider à stimuler l'investissement et à libérer le potentiel encore inexploité de la région.

Le soutien à l'économie réelle a constitué une des priorités stratégiques de la BERD pour surmonter la crise et la Banque considère que le renforcement du secteur manufacturier est un élément indispensable pour assurer une croissance durable. La BERD a donc intensifié ses efforts et investi 849 millions d'euros dans 46 projets à travers toute la région en transition.

Comme dans d'autres secteurs, la BERD travaille avec des investisseurs étrangers et des entreprises nationales et assure la liaison entre les deux parties. Récemment, elle est ainsi intervenue pour fournir un prêt syndiqué de 150 millions d'euros à Ford Otosan, co-entreprise formée par la société américaine Ford Motor Company et la société turque Koç Holding. Ce projet permettra de multiplier les opportunités pour les sous-traitants turcs du constructeur automobile, qui possède pour l'heure quatre sites de production en Turquie, un marché en forte croissance.

Les investissements de la BERD dans l'industrie manufacturière ont couvert un large éventail de sous-secteurs. Ils ont aussi été de tailles variées, de 1 à 100 millions d'euros étant affectés aux différents projets. Dans ce vaste domaine d'activités, une attention particulière a été accordée aux investissements en faveur de l'efficacité énergétique et au développement et au renforcement des chaînes logistiques locales.

Bien que le secteur de l'immobilier et du tourisme ait continué à pâtir durablement de la crise financière et ses conséquences, la BERD a réussi à y investir 258 millions d'euros. Du fait de difficulté persistante du secteur à obtenir des financements commerciaux, la Banque y a réalisé des investissements dans six pays, dont 66 % sous forme de prêts et 34 % sous forme de prises de participations. Conformément à la priorité accordée par la BERD à l'efficacité énergétique, chaque investissement direct a fait l'objet d'un audit à cet égard.

“

Le secteur financier joue traditionnellement un rôle essentiel dans les activités de la BERD et, stimulée par une stratégie renouvelée, la Banque y a intensifié ses efforts en 2010, les nouveaux projets atteignant 3 milliards d'euros dans 27 pays d'opérations.

”

En 2010, la BERD a continué d'apporter une assistance technique importante aux micro, petites et moyennes entreprises (MPME) à travers ses deux programmes financés par les donateurs : le Programme de redressement d'entreprises (PRE) et le Programme de consultants locaux (PCL). Grâce à l'appui solide et continu des donateurs, la Banque a pu démarrer 93 nouveaux projets PRE et 1 365 nouveaux projets PCL dans 20 pays, engageant plus de 6 millions d'euros au titre des activités financées par les donateurs et 5,5 millions au titre des contributions des clients.

Les opérations dans le cadre des programmes PRE/PCL ont été stimulées par l'adoption d'une nouvelle stratégie destinée à axer davantage les efforts de la Banque sur le secteur des entreprises. Le programme PRE aidera les jeunes sociétés de taille moyenne à améliorer leur solvabilité, tandis que le programme PCL cherchera plus spécifiquement à faciliter l'accès au financement des entreprises viables, en particulier dans l'Ouest des Balkans et dans les pays aux premiers stades de la transition.

### Institutions financières

Le secteur financier joue traditionnellement un rôle essentiel dans les activités de la BERD et, stimulée par une stratégie renouvelée, la Banque y a intensifié ses efforts en 2010, les nouveaux projets atteignant 3 milliards d'euros dans 27 pays d'opérations. Le Programme d'aide aux échanges commerciaux (PAEC) de la BERD a mobilisé au total 774 millions d'euros pour 1 274 opérations l'an dernier – un net redressement par rapport à 2009.

Dans le secteur financier, les activités ont été stimulées par le regain de la demande sur le marché des *financements par l'emprunt*, redynamisant les prêts commerciaux. Comme les banques ont eu moins besoin d'un apport de fonds propres, la BERD a développé ses programmes de prêts, en particulier dans les domaines du financement des échanges, de l'efficacité énergétique et du financement des MPME.

Cette priorité accordée aux besoins les plus urgents est illustrée par la ventilation géographique des investissements de la BERD dans le secteur financier en 2010 : le volume de projets signés dans l'Europe du Sud-Est a considérablement progressé et les opérations ont également augmenté dans les pays aux premiers stades de la transition, avec 48 nouveaux investissements.

Les *prises de participations* dans les banques continuent d'occuper une place importante parmi les activités de la BERD dans le secteur financier. En 2010, de nouveaux engagements représentant au total 16 millions d'euros ont été réalisés dans deux banques en Azerbaïdjan et en Pologne. La Banque a en outre relevé sa participation dans sept investissements existants et apporté des fonds propres complémentaires à deux banques afin de renforcer leur assise financière.



Malgré l'amélioration des perspectives économiques mondiales, l'accès aux marchés internationaux est resté bloqué pour bon nombre de pays d'opérations de la BERD. C'est seulement pour quelques rares pays et pour les clients de premier ordre des banques que la syndication de prêts commerciaux a redémarré. La BERD a mené à leur terme deux syndications en Russie, trois en Turquie, deux en Arménie et une en Moldova.

Un des enseignements essentiels de la crise est qu'il importe de mettre fortement l'accent, en cette période de reprise, sur le développement des marchés financiers locaux et sur la réduction des prêts en devise à des emprunteurs non couverts. La stratégie de la Banque pour ce secteur vise notamment à favoriser et à renforcer les opérations en monnaie locale et les marchés financiers. En 2010, la BERD a pu accorder 14 prêts en monnaie locale à des banques pour rétrocession aux entreprises. Ces prêts ont été attribués en forint hongrois, en zloty polonais, en rouble russe et en tenge kazakh à l'aide de fonds levés directement par la Banque.

### Ressources naturelles

Les immenses réserves de ressources naturelles constituent des actifs majeurs pour bon nombre des pays d'opérations. Par conséquent, le développement de ce secteur a toujours été une mission importante pour la Banque. En 2010, 14 nouveaux projets représentant environ 693 millions d'euros d'investissements sous forme de prêts et de prises de participations ont été signés dans huit pays allant de l'Albanie à la Mongolie.

Les opérations de la BERD concernant les ressources naturelles portent notamment sur toutes les activités dans les secteurs des hydrocarbures et des industries extractives. La Banque porte une attention particulière à l'efficacité énergétique, à la sécurité énergétique et à l'amélioration des normes environnementales. Un projet essentiel a été signé l'an dernier qui accorde un prêt de 19 millions d'euros destiné à soutenir la plus importante extension du réseau de gaz naturel de Bosnie-Herzégovine depuis la guerre des années 90. Le nouveau gazoduc permettra d'améliorer nettement l'efficacité énergétique ainsi que la protection de l'environnement.

Dans le secteur minier, la BERD encourage le développement durable en favorisant la mise en place de nouvelles technologies et en encourageant les gouvernements et les entreprises à adhérer à l'Initiative pour la transparence dans les industries d'extraction. La Banque veille également à ce que des études environnementales et sociales approfondies soient effectuées pour chaque projet minier et contrôle la mise en œuvre de leurs recommandations.

### Électricité et énergie

Dans des conditions pourtant difficiles, la BERD a accru ses investissements dans le secteur de l'électricité en 2010, atteignant un nouveau sommet. Elle a signé 21 projets dans 13 pays pour un montant total de plus de 1,2 milliard d'euros, soit environ un tiers de plus qu'en 2009, tant en volume d'investissements qu'en nombre de projets.

Le rôle des sources d'énergie renouvelable pour lutter contre le changement climatique et améliorer l'efficacité énergétique est largement reconnu aujourd'hui. Pourtant, le contexte n'est guère favorable à l'investissement et la confiance des investisseurs a été ébranlée l'an dernier en raison de l'incertitude prolongée entourant l'avenir des mécanismes du Protocole de Kyoto.

Pour aider à surmonter ces difficultés, la BERD a intensifié ses activités et augmenté de plus de 70 % ses financements en faveur des énergies renouvelables. Elle a tout particulièrement soutenu des

projets de parcs éoliens et l'an dernier elle a procuré, par exemple, les fonds pour le plus grand parc éolien de Pologne, le projet de Margonin d'une capacité de 120 MW.

### Infrastructure et transports

L'appui aux projets d'infrastructure essentiels a été l'un des principes fondamentaux de la réponse de la BERD à la crise. La nécessité pour elle d'intervenir dans ce secteur s'est révélée presque aussi grande en 2010. La BERD s'est concentrée sur les partenariats public-privé (PPP), le soutien aux petites et moyennes municipalités et la réforme des politiques publiques. La Banque investit généralement dans l'approvisionnement en eau, le traitement des eaux usées, la gestion des déchets solides, le chauffage urbain et les transports en commun. Au total, elle a signé 32 nouveaux projets pour un montant de 486 millions d'euros.

Dans le secteur des transports, la BERD s'est imposée comme un intervenant de premier plan en matière de rénovation et de soutien des réseaux de transport de ses pays d'opérations. En 2010, elle y a investi près de 1,3 milliard d'euros, les financements accordés au secteur ferroviaire dans toute la région ayant nettement augmenté. L'alignement de l'infrastructure des transports sur les normes de sécurité et de qualité de l'UE est un objectif essentiel. Cette évolution améliorera sensiblement les conditions de vie de la population, mais stimulera aussi les échanges transnationaux, éléments fondamentaux du développement économique.

## DÉVELOPPEMENT ENVIRONNEMENTAL ET SOCIAL<sup>14</sup>

### Sûreté nucléaire

Le 26 avril 2011 marquera le 25<sup>e</sup> anniversaire de l'accident de Tchernobyl. Après l'achèvement des travaux préparatoires, la construction du nouveau confinement de sécurité pour le réacteur 4 détruit peut désormais commencer, sous réserve de l'agrément officiel. L'avant-projet concernant les installations de stockage du combustible irradié a été officiellement agréé en octobre 2010 et leur construction peut maintenant commencer.

Avec la finalisation en 2010 de projets comme celui des installations de stockage du combustible irradié des centrales nucléaires d'Ignalina en Lituanie et de Kozloduy en Bulgarie, le déclassé peut désormais progresser. Les fonds qui y sont destinés financent également des projets de la BERD en matière d'énergie, visant à compenser la perte de ces capacités de production dans les pays concernés.

Dans le cadre du volet nucléaire du PEDS, des progrès ont été réalisés l'an dernier concernant la vidange et le déclassé des sous-marins nucléaires dans le nord-ouest de la Russie. Ce processus est à présent terminé pour l'essentiel et la priorité porte désormais sur les bases côtières et le stockage des déchets et du combustible irradié.

### Activités financées par les donateurs et cofinancement officiel

Le soutien des donateurs, de même ampleur que l'an dernier, a été une composante essentielle de l'aide apportée aux pays de la région de la BERD pour leur permettre de surmonter la crise. Fin 2010, les financements des donateurs ont été entièrement utilisés, 14,7 millions d'euros ayant été affectés ou dépensés dans le cadre de marchés publics. L'assistance technique, financée par les donateurs, a joué un rôle déterminant pour les projets consacrés à l'infrastructure, aux transports, à l'efficacité et à la sécurité énergétiques et au secteur financier.

<sup>14</sup> Pour de plus amples informations, se reporter au *Sustainability Report 2010* et au *Donor Report 2011* de la BERD.

En 2010, la BERD a inauguré une approche intégrée qui associe investissement coordonné, assistance technique, concertation et coopération avec d'autres institutions financières internationales ainsi qu'avec les secteurs public et privé.

En 2010, la BERD a inauguré une *approche intégrée* qui associe investissement coordonné, assistance technique, concertation et coopération avec d'autres institutions financières internationales (IFI) ainsi qu'avec les secteurs public et privé. Cette nouvelle approche a déjà été appliquée à deux projets – l'un au Kazakhstan, et l'autre en Ukraine – et vise à s'attaquer aux difficultés de la transition au-delà du périmètre des différents projets. Le soutien financier des donateurs est indispensable à la mise en œuvre de cette approche.

### Fonds special des actionnaires de la BERD

Le Fonds spécial des actionnaires, créé en 2008 par un apport de 112,5 millions d'euros provenant du revenu net de la BERD, sert à faciliter le financement, par les donateurs, de projets qui, sans lui, sont difficiles à réaliser. Le soutien du Fonds vient généralement en complément d'aides provenant d'autres sources comme le Fonds européen conjoint pour l'Ouest des Balkans ou le Fonds multidonateurs pour les pays aux premiers stades de la transition. En 2010, les ressources du Fonds spécial des actionnaires de la BERD ont été reconstituées à hauteur de 150 millions d'euros dans le cadre du quatrième Examen des ressources en capital.

### Société civile et égalité hommes-femmes

La BERD encourage le dialogue avec la société civile. Les organisations non gouvernementales (ONG), les groupes d'intérêt, les instituts de recherche ou les associations représentant des collectivités jouent un rôle à part entière en diffusant des informations sur les décisions qui ont un impact sur la vie des gens et sur l'environnement et en demandant aux pouvoirs publics, aux décideurs et aux investisseurs de rendre des comptes publiquement. Pour la BERD, le dialogue avec la société civile enrichit ses activités et lui est indispensable pour remplir sa mission.

En 2010, la BERD a nettement progressé dans la mise en œuvre de la première phase du *Plan d'action pour l'égalité hommes-femmes* destiné à soutenir l'égalité des chances et à encourager les femmes entrepreneurs et leur accès à des postes de responsabilité. Des projets en cours dans sept pays et dans divers secteurs allant des agro-industries, aux institutions financières en passant par l'infrastructure ont été préparés en prenant particulièrement en compte les préoccupations des femmes.

## EXAMEN ET ÉVALUATION

Les activités de la BERD sont soumises à diverses formes d'évaluations, d'analyses et d'examens. De son côté, la Banque contrôle et évalue aussi très attentivement les évolutions en cours dans ses pays d'opérations. Cette approche est indispensable pour lui permettre de remplir au mieux sa mission.

La Banque est résolue à appliquer des critères de gouvernance rigoureux. Le concept de bonne gouvernance est au cœur de toutes ses activités, mais s'applique tout particulièrement aux investissements et aux réformes juridiques.

Le dialogue entre la Banque et les gouvernements de ses pays d'opérations est crucial pour permettre aux projets et aux stratégies d'avoir un effet durable sur la transition de ces pays vers l'économie de marché.

Instrument du changement, il peut en effet produire un effet transformateur plus profond que la somme des différents projets en faisant évoluer le contexte juridique et réglementaire dans un sens plus favorable aux investissements dans l'énergie durable, par exemple.

### Réformes démocratiques

Malgré sa gravité, la crise financière mondiale de 2008-2009 n'a pas entraîné de grandes remises en cause des réformes. La stabilité politique intérieure s'est maintenue. Cependant, en 2010, les tensions sociales se sont accentuées dans certains pays, surtout quand les pouvoirs publics ont réduit les dépenses et pris des mesures de rigueur. Le basculement vers des politiques plus populistes et nationalistes est apparu clairement dans certains pays, tandis que d'autres ont vu les mouvements en faveur de la réforme se renforcer. Le paysage politique, tout comme l'évolution macroéconomique de la région de la BERD, est donc devenu de plus en plus disparate.

Cela étant, comme l'a montré le cas de l'Ouest des Balkans, le processus de rapprochement des législations nationales avec la législation européenne continue de servir de solide point d'ancrage extérieur. Il est encourageant de constater que la région n'a pas non plus pâti d'une remise en cause du processus d'intégration et que le retour à l'isolationnisme et au protectionnisme a été évité.

### Réformes économiques

Pour la première fois, le *Transition Report 2010*<sup>15</sup> de la BERD a présenté un nouvel ensemble de notes permettant d'examiner les progrès du processus de réforme dans les 29 pays d'opérations de la Banque. Il apparaît à l'issue de cette analyse que de grandes difficultés persistent dans tous les pays, surtout dans le domaine de l'énergie durable, des transports et dans certaines composantes du secteur financier.



Le renforcement des capacités judiciaires est un autre aspect fondamental des efforts de la BERD. En 2010, la Banque a élaboré des plans de formation pour les juges statuant sur des affaires commerciales en Mongolie et au Tadjikistan.



<sup>15</sup> Voir [www.ebrd.com/transitionreport](http://www.ebrd.com/transitionreport)

Les progrès des réformes économiques dans toute la région de la BERD sont restés variables en 2010. Le secteur financier a continué de subir l'impact de la crise mondiale et, dans certains pays, des lois ont été adoptées qui retardent le processus de réforme. L'esprit de coopération et de coordination qui a permis d'aboutir en 2009 à l'« Initiative de Vienne »<sup>16</sup> menée par la BERD s'est affaibli par rapport à l'an dernier. En outre, les évolutions relatives aux régimes de retraite dans certains pays ont suscité des inquiétudes.

Malgré ces évolutions, les pays d'opérations de la BERD se sont dans l'ensemble abstenus de revenir sur les réformes tandis qu'ils luttent pour assurer la reprise. Même dans les rares cas où le processus de libéralisation a été remis en cause, des mesures ont généralement été prises pour rétablir une partie des réformes adoptées précédemment.

### Réformes juridiques

La BERD soutient le processus de réforme par son *Programme de transition juridique* qui favorise l'instauration d'un environnement juridique favorable aux affaires. En 2010, l'une des principales activités a été un examen complet du droit des marchés publics. Cette évaluation, qui a mis en évidence l'urgence des réformes dans les pays de l'ex-URSS et de l'Europe du Sud-Est, a procuré une feuille de route pour la concertation et l'assistance technique. Suite à cette observation, un premier projet a été lancé en Albanie.

Le renforcement des capacités judiciaires est un autre aspect fondamental des efforts de la BERD. En 2010, la Banque a élaboré des plans de formation pour les juges statuant sur des affaires commerciales en Mongolie et au Tadjikistan. En octobre, l'Assemblée

interparlementaire de la Communauté des États indépendants a adopté une loi type sur les sociétés, préparée avec le concours de la BERD. La coopération avec la Russie pour aider le pays à mettre au point sa législation financière s'est aussi intensifiée l'année dernière. Par ailleurs, le Programme de transition juridique de la BERD travaille sur certains aspects de la réglementation en vue de renforcer les marchés financiers locaux dans plusieurs pays en transition.

### Évaluation

La BERD soumet l'ensemble de ses opérations, programmes, stratégies et politiques à l'examen d'un Département de l'évaluation indépendant. Le processus sert à faire de la responsabilité un principe de base et à tirer les enseignements des expériences passées. Cet examen analyse l'impact des projets de la BERD sur la transition.

Les résultats présentés par le Département de l'évaluation en 2010 montrent que 59 projets ont été examinés. Au cours de l'exercice écoulé, 80 % ont mérité une note d'impact sur la transition comprise entre « excellent » et « satisfaisant », tandis que les 20 % restants ont obtenu une note allant de « marginal » à « négatif ». Ces notes sont en légère progression par rapport à 2009, une évolution conforme à la moyenne de la période de 1996 à 2010 dans son ensemble.

En 2010, le Département de l'évaluation a aussi mené une étude approfondie sur la réponse de la BERD à la crise financière. Il a conclu que la Banque avait bien réagi, mais qu'elle avait été confrontée, à cet égard, à des contraintes en termes de moyens financiers et de personnel. Dans son rapport, il lui a recommandé de se préparer à de futures crises et d'améliorer sa gestion des risques.



<sup>16</sup> La BERD a joué un rôle crucial dans la mise en place en 2009 de l'Initiative de Vienne, également connue sous le nom d'Initiative de coordination bancaire européenne. Celle-ci a permis de réunir les forces des gouvernements, des banques centrales, des responsables des groupes bancaires occidentaux et de leurs filiales orientales, du FMI, des institutions européennes et de banques multilatérales de développement comme la BERD dans le cadre de programmes de stabilisation sous l'égide du FMI.

## Secteur financier



La consolidation de la reprise passe par le développement des programmes de prêt pour l'efficacité énergétique, le soutien aux micro, petites et moyennes entreprises, le développement des marchés en monnaie locale et l'appui financier à des banques stratégiques.

---

### Secteur financier

- 17 Secteur bancaire
  - 17 Financement des échanges
  - 18 Plan d'action conjoint des IFI
  - 18 Efficacité énergétique
  - 19 Syndications de prêts
  - 19 Émission d'obligations
  - 19 Marchés en monnaie locale
  - 19 Prises de participation dans les banques
  - 20 Autres services financiers
  - 20 Soutien aux micro, petites et moyennes entreprises
-

Avec une stratégie renouvelée pour le secteur financier, la BERD s'est surtout attachée en 2010 à compléter sa réponse à la crise et à renforcer le système financier après la crise. Les projets de la Banque ont privilégié la mobilisation de financements en faveur de l'économie réelle et l'apport de solutions pour remédier aux vulnérabilités du secteur. Dans un contexte de reprise économique hétérogène dans ses pays d'opérations, la BERD a mené à bien une grande diversité de projets qui reflètent les conditions locales.

En 2010, les nouvelles opérations signées par la Banque dans le secteur financier ont représenté 3 milliards d'euros et concerné 27 pays. Les opérations dans les pays d'Europe du Sud-Est ont considérablement augmenté, la Banque continuant de mettre en œuvre des projets en réponse à la crise dans cette région. Le nombre de ses opérations dans les pays aux premiers stades de la transition a progressé, 48 projets ayant été signés avec 38 clients. De plus, le Programme d'aide aux échanges commerciaux (PAEC) a porté sur plus de 458 opérations dans la région des pays aux premiers stades de la transition pour un montant de 163 millions d'euros.

En 2010, les banques ont été moins sollicitées pour lever des capitaux en vue de consolider les bilans en réponse à la crise. En revanche, elles ont vu augmenter fortement la demande de financement par l'emprunt, ce qui a redynamisé l'activité de prêts commerciaux à tous les segments d'activité. La Banque a continué de proposer des programmes de réponse à la crise aux banques d'importance stratégique dotées de filiales dans la région de la BERD. Elle est aussi intervenue dans des projets s'attaquant aux problèmes hérités de la crise.

À l'issue d'une année marquée elle aussi par la multiplication des nouvelles opérations, le portefeuille du secteur financier a cru de 21 % pour s'établir à 8,4 milliards d'euros et les actifs d'exploitation ont augmenté de 27 %, atteignant 6,9 milliards d'euros.

La concertation avec les gouvernements et les autorités de réglementation et autres institutions financières internationales (IFI) a continué de constituer un aspect essentiel pour faciliter les projets. Les opérations de la Banque ont eu pour thèmes principaux l'inclusion financière, le renforcement des systèmes d'assurance-dépôts en Asie centrale et une plus grande priorité accordée au développement des prêts en monnaie locale et des marchés financiers locaux.

La BERD a continué d'apporter une assistance technique ciblée importante au secteur financier parallèlement à ses opérations d'investissement. Les projets de coopération technique ont été mis au service des intermédiaires financiers pour alléger l'impact de la crise financière et combler les pénuries de compétences.

## SECTEUR BANCAIRE

Suite à la crise, le secteur bancaire opère désormais dans des conditions d'exploitation modifiées, axées davantage sur la réglementation et la surveillance. Les banques cherchent à mettre en œuvre de nouveaux modèles de financement pour refléter une plus grande dépendance vis-à-vis de ressources financières nationales, car le financement externe continuera selon toute probabilité d'être restreint. Les approches vis-à-vis de la gestion du risque et du crédit ont aussi été revues pour gérer plus rigoureusement les portefeuilles de prêts et renforcer les bilans.

Le volume des prêts improductifs s'étant stabilisé en 2010, les banques n'ont, dans l'ensemble, plus eu besoin de fonds propres supplémentaires. La BERD a donc pu développer ses programmes de prêts, en particulier dans les domaines du financement des échanges, de l'efficacité énergétique et des micro, petites et moyennes entreprises. La Banque a aussi cherché à rétablir un marché des syndications pour certains de ses partenaires – ainsi qu'à promouvoir les prêts en monnaie locale.

## ▶ BANQUE DE GÉORGIE

La BERD a accordé trois facilités à la Banque de Géorgie pour qu'elle développe son programme de prêts à l'échelle du pays : des lignes de crédit pour soutenir le financement des petites et moyennes entreprises (PME) et le financement de projets concernant l'efficacité énergétique des entreprises et des constructions résidentielles, ainsi qu'un mécanisme de cofinancement pour proposer un financement à plus long terme vital pour les sociétés.

## FINANCEMENT DES ÉCHANGES

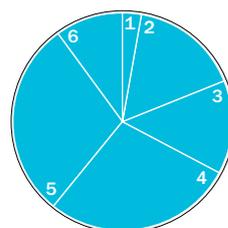
Le financement des échanges est indispensable pour réagir face à la crise financière et accélérer la reprise.

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

En 2009, la Banque est intervenue rapidement pour augmenter le volume de financement accordé dans le cadre du PAEC, le portant de 800 millions d'euros à 1,5 milliard d'euros. Elle a pris cette initiative en réponse à la réduction considérable de capacités de prise de risque sur le marché, les banques internationales, les sociétés d'assurance et les organismes de crédit à l'exportation ayant en partie suspendu, voire retiré, les lignes de financement des échanges qu'ils avaient accordées aux banques dans les pays d'opérations de la BERD.

En 2010, ces institutions ont retrouvé le goût du financement des échanges et le volume d'opérations a nettement augmenté par rapport à 2009. Au total, la BERD a financé dans ce cadre 1 274 transactions

Graphique 2.1 : Volume annuel d'opérations par sous-région en 2010



### Sous-région

1	Asie centrale	3 %
2	Europe centrale et États baltes	16 %
3	Europe orientale et Caucase	14 %
4	Russie	28 %
5	Europe du Sud-Est	29 %
6	Turquie	10 %

commerciales à hauteur de 774 millions d'euros. La Géorgie, le Kazakhstan, la Russie et l'Ukraine ont été les principaux pays à l'origine de cette activité.

Au total, 96 banques émettrices dans les pays d'opérations de la BERD ont participé au PAEC, et plus de 730 banques confirmatrices dans le monde entier. Depuis son lancement en 1999, le PAEC a facilité plus de 10 000 opérations commerciales extérieures pour un montant de 6,5 milliards d'euros.

### Programme en ligne de formation au financement des échanges

Pour s'assurer de l'impact durable de la transition et du transfert des compétences aux banques émettrices du PAEC, la BERD a lancé son programme en ligne de formation au financement des échanges. Financé par le Fonds spécial des actionnaires de la Banque, ce programme propose quatre modules traitant de deux aspects élémentaires et de deux aspects avancés du financement des échanges, dont le contenu est intégralement agréé par la Chambre de commerce internationale (ICC). Le cursus donne au personnel des banques émettrices la possibilité d'élargir leurs horizons en termes de formation et de préparer des spécialistes du financement des échanges au montage d'opérations complexes. Le programme est déjà suivi par plus de 100 étudiants travaillant pour plus de 45 banques. Instrument efficace et évolutif, ce projet a un impact direct sur les normes de qualité des opérations commerciales et, par conséquent, sur le développement du secteur dans la région.

## PLAN D'ACTION CONJOINT DES IFI

La BERD a continué de remplir ses engagements sur deux ans vis-à-vis du Plan d'action conjoint des IFI, initiative de réponse à la crise prévoyant une collaboration entre la Banque européenne d'investissement (BEI), la Banque mondiale et la BERD pour appuyer les banques investissant dans les pays d'Europe centrale et orientale.

Dans le cadre de cette initiative, la BERD a proposé plusieurs programmes financiers complets à des banques mères ayant un rôle stratégique et à des banques locales bénéficiant d'une forte présence dans la région. L'un de ces programmes a concerné quatre groupes bancaires implantés en Grèce (Alpha, Piraeus, Eurobank EFG et la Banque nationale de Grèce) et a accordé des prêts à leurs filiales en Albanie, en Bulgarie, en Roumanie et en Serbie. Le principal objectif était de renforcer la capacité des filiales à atténuer l'impact des difficultés macroéconomiques tant dans les pays d'origine que dans les pays d'accueil en proposant un financement privilégié à moyen terme (et dans certains cas des plafonds de financement des échanges en plus des prêts) pour favoriser la liquidité, diversifier et prolonger l'échéance des engagements et aider les banques pour qu'elles continuent de prêter aux économies locales et maintiennent une présence à long terme sur les marchés dans lesquels elles sont impliquées stratégiquement.

## EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE

L'Initiative pour l'énergie durable de la BERD consiste essentiellement à apporter un financement aux projets d'énergie durable par le biais d'intermédiaires financiers. Le Mécanisme de financement pour l'énergie durable (MFED) de la BERD est une ligne de crédit dédiée accordée à des institutions financières locales pour financer des projets d'investissement dans l'énergie durable. Elle offre non seulement un financement, mais un appui pour surmonter les obstacles au financement de tels projets d'investissement. Tirant parti de la relation de la BERD avec les institutions financières locales et utilisant les réseaux de distribution et la discipline de crédit qu'elles ont mis en place, le MFED s'est révélé un mécanisme de financement efficace pour les petits investissements dans l'efficacité énergétique et l'énergie renouvelable, regroupant les services d'assistance technique, les financements, les réseaux de commercialisation et de distribution et les incitations financières au sein d'une seule structure.



Les crédits accordés en faveur de l'efficacité énergétique par l'intermédiaire de banques partenaires ont considérablement augmenté en 2010, avec l'introduction de trois nouveaux mécanismes dans le cadre du MFED. La BERD a cherché à renforcer sa présence sur des marchés existants comme la Bosnie-Herzégovine, la Bulgarie, la Géorgie, la République slovaque, la Roumanie, la Russie et la Serbie, tout en étendant sa couverture géographique à de nouveaux marchés tels que l'Arménie, l'ERY de Macédoine, la Moldova, la Pologne et la Turquie. Au total, 29 banques dans 12 pays ont bénéficié de l'équivalent de 451,5 millions d'euros en nouvelles lignes de crédit. Celles-ci permettront de financer des projets d'efficacité énergétique dans les entreprises, l'industrie, l'infrastructure municipale et la construction résidentielle ou des projets de production d'énergie renouvelable à petite échelle. Dans certains cas, les lignes de crédit orientent le financement vers des projets entrepris par des PME. Les mécanismes MFED récents soutiennent aussi le développement de fabricants, fournisseurs et installateurs locaux d'équipement et de technologie en lien avec l'efficacité énergétique et l'énergie renouvelable pour les aider dans leurs activités sur le marché local.

Un dispositif novateur a été introduit en Turquie pour promouvoir une grande variété de projets d'investissement dans l'énergie durable en mobilisant des capitaux sous forme de prêts à conditions préférentielles provenant du Fonds pour les technologies propres, fonds multilatéral récemment créé pour promouvoir le déploiement et le transfert à grande échelle de ces technologies. Cette initiative a été suivie par un autre dispositif qui prévoit l'investissement de la BERD dans des droits de paiement diversifiés de banques partenaires, les fonds levés étant rétrocédés au secteur privé pour des investissements dans des projets d'énergie renouvelable, d'efficacité énergétique industrielle et de valorisation énergétique des déchets.

Actuellement, des dispositifs MFED sont en place dans 15 pays. Fin 2010, la BERD avait accordé des prêts à 46 banques partenaires qui les avaient rétrocédés à des emprunteurs secondaires soutenant plus de 29 000 projets d'énergie durable, ce qui a permis de générer, selon les projections, des économies d'énergie sur un cycle de vie de 78 millions MWh et des réductions d'émissions de 33 millions de tonnes d'équivalent de CO<sub>2</sub>.

## SYNDICATIONS DE PRÊTS

Bien que la BERD ait réalisé huit syndications dans le secteur des institutions financières en 2010 (y compris deux syndications en Russie, trois en Turquie, deux en Arménie et une en Moldova), les marchés financiers internationaux sont restés gelés pour les institutions financières dans de nombreux pays d'opérations de la BERD. La poursuite du désendettement des banques commerciales de la région, ainsi que les efforts des institutions pour améliorer la qualité du crédit après une période prolongée de prêts improductifs a continué d'affecter de nombreuses banques, notamment celles présentant une faible cote de solvabilité.

En Russie, toutefois, la BERD a contribué à la réouverture du marché des prêts syndiqués pour les institutions financières du secteur privé. En juin 2010, le prêt syndiqué de 250 millions de dollars des États-Unis (186,4 millions d'euros) à la Promsvyazbank – premier prêt syndiqué à une banque commerciale russe depuis le début de la crise financière – et le prêt syndiqué de 164 millions de dollars EU (122 millions d'euros) à la Transcapitalbank, ont permis de revitaliser au deuxième semestre les prêts syndiqués aux institutions financières russes. Sept nouvelles transactions privées étaient arrivées à terme en fin d'année 2010, mobilisant plus de 1,5 milliard de dollars EU (1,1 milliard d'euros).

En 2010, les opérations de prêt syndiqué de la BERD les plus marquantes ont été celles concernant ACBA Crédit Agricole, Procredit Bank Moldova et DenizBank.

## ÉMISSION D'OBLIGATIONS

La Banque étudie en permanence les possibilités de soutien, de financement et d'aide au développement de sa région d'opérations. À l'heure où le crédit et les marchés boursiers des pays d'opérations se développent et se redressent après la crise financière, la Banque complète son propre programme d'emprunt par des émissions sélectives d'obligations, qui aident ses clients à diversifier leurs sources de financement et suscitent l'intérêt pour les marchés financiers locaux. Bien que le volume de ses investissements dans ce domaine reste modeste par rapport à son programme de prêts, il permet néanmoins à la Banque de soutenir l'évolution des marchés.

## MARCHÉS EN MONNAIE LOCALE

Cette période de lendemain de crise offre l'occasion de réduire la dépendance injustifiée vis-à-vis de l'épargne étrangère, de développer les marchés en monnaie locale et de limiter les prêts en devises accordés aux emprunteurs non couverts de la région de transition. La BERD alloue des ressources considérables au développement d'instruments financiers libellés en monnaie locale, réduisant par là-même le risque de change pour les institutions partenaires et leurs clients.

En 2010, la BERD a pu accorder 14 prêts en monnaie locale ayant divers objectifs de financement, notamment l'octroi de crédit aux micro, petites et moyennes entreprises et le crédit-bail. Elle a octroyé des crédits en forint hongrois, en zloty polonais, en rouble russe et en tenge kazakh à l'aide de fonds levés directement par elle. En proposant une série de swaps de devises, la BERD a aussi continué à réagir aux problèmes de dysfonctionnement sur le marché des changes auxquels se sont heurtées certaines institutions financières. Cet instrument financier devrait être offert à d'autres clients en 2011, les banques s'efforçant d'améliorer la concordance de leurs actifs et de leurs passifs en termes de monnaie et d'échéance.

## PRISES DE PARTICIPATION DANS LES BANQUES

Les prises de participation restent un instrument fondamental auquel la BERD a recours pour promouvoir la transition et l'additionnalité. En soutenant les banques par des prises de participation, elle peut influencer leur stratégie commerciale, consolider leur gouvernance et promouvoir le renforcement de leurs institutions et l'amélioration de leurs pratiques.

En 2010, la BERD a engagé au total 16 millions d'euros dans deux banques en Azerbaïdjan et en Pologne, et a apporté des capitaux supplémentaires (19 millions d'euros) à sept investissements existants en Arménie, au Bélarus, en Bulgarie, en Géorgie, en Lituanie, en Roumanie et en Serbie. En outre, elle a fourni des fonds propres complémentaires à deux banques en Pologne et en Ukraine pour consolider leur capital. À ce jour, la BERD a investi plus de 1,1 milliard d'euros dans 51 banques de 25 pays.

## AUTRES SERVICES FINANCIERS

Un des principaux piliers de la nouvelle stratégie est de renforcer et de développer l'infrastructure financière et les marchés financiers locaux. La BERD soutient une large gamme de services financiers pour développer les marchés de produits et de services.

Elle a continué d'apporter son soutien à des institutions en dehors du secteur bancaire en 2010, 21 projets pour un montant de 453 millions d'euros ayant été signés. La BERD a mis l'accent sur les opérations de crédit-bail, diversifiant ainsi les sources de financement disponibles, en particulier pour les PME qui ont eu encore plus de difficulté à accéder aux financements pendant la crise économique. La BERD a signé neuf opérations de crédit-bail dans huit pays.

La BERD a pu également soutenir l'infrastructure financière locale dans l'Ouest des Balkans, au moyen d'un nouveau produit qui apporte une sécurité supplémentaire aux déposants bancaires (voir ci-dessous).

### ► FONDS D'ASSURANCE DES DÉPÔTS

La Banque a fourni des lignes de crédit pour des fonds d'assurance des dépôts en Bosnie-Herzégovine et au Monténégro à hauteur de 50 millions d'euros et de 30 millions d'euros respectivement. Ces projets contribueront à renforcer la couverture des dépôts dans ces pays en apportant des ressources supplémentaires aux Fonds d'assurance des dépôts.

La BERD reconnaît depuis longtemps l'importance d'apporter un soutien aux structures encourageant et facilitant l'épargne nationale, comme les sociétés d'assurance. En 2010, elle s'est engagée à investir dans une nouvelle opération en Turquie (voir ci-dessous) et elle a aussi apporté des capitaux supplémentaires pour quatre investissements existants dans le secteur de l'assurance en Arménie, en Russie et en Ukraine.

### ► NOUVEL INVESTISSEMENT DANS LE SECTEUR DE L'ASSURANCE

La BERD développe un nouveau partenariat stratégique avec Sompo Japan, deuxième société d'assurance non-vie du Japon. Sompo Japan réalise sa première acquisition dans le secteur de l'assurance au sein de la région de la BERD en rachetant Fiba Sigorta A.S. (FS) en Turquie. La BERD a signé une convention d'investissement pour prendre une participation de 9,99 % dans le capital de cette société, l'un des leaders de l'assurance non-vie en Turquie, tout particulièrement présent sur les segments des particuliers et des petites entreprises.

## SOUTIEN AUX MICRO, PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

La BERD soutient de longue date les micro, petites et moyennes entreprises dans ses pays d'opérations. Ces secteurs sont des viviers importants de création d'entreprises, d'innovation et de développement de l'emploi et les entreprises qui en font partie ont traditionnellement du mal à obtenir des financements compte tenu de leur taille réduite, de leurs difficultés à contrôler la qualité, du manque de garanties offertes et de leurs antécédents limités en tant qu'emprunteur. Bien que de nombreuses institutions financières privées fassent leur entrée sur ce segment du marché et mettent en place les capacités institutionnelles dont elles ont besoin pour traiter avec les petits emprunteurs, les petites entreprises ont du mal à accéder au crédit, les banques ayant limité leurs prêts. L'amélioration de l'accès au financement pour les micro, petites et moyennes entreprises est un aspect essentiel des efforts déployés par la BERD pour fournir des sources viables de crédit à l'économie réelle.

### Petites et moyennes entreprises

L'octroi de lignes de crédit à des banques et à des sociétés de crédit-bail locales a été la principale méthode utilisée par la BERD pour canaliser les financements vers le soutien aux petites entreprises. Cet apport de fonds aux petites et moyennes entreprises (PME) est essentiellement ce qui a guidé l'activité de la BERD en 2010 et 17 pays ont obtenu un financement.

Grâce à ces transactions, la BERD compte renforcer le degré d'intermédiation financière pour le financement des PME, élargir la couverture géographique et sectorielle et encourager les femmes entrepreneurs. Les projets permettent aux intermédiaires de disposer d'un financement important souvent difficile à obtenir et de diversifier et de prolonger leur offre de financement. La Banque s'est fixé un autre objectif : étendre le champ du financement des PME aux régions mal desservies, situées à l'écart des grandes villes et aux régions agricoles. La coopération technique, qui est axée sur le renforcement des institutions, est une composante essentielle de la viabilité à long terme des projets en faveur des PME. En 2010, la BERD a signé 49 nouveaux projets avec des intermédiaires financiers locaux pour un montant total de 761 millions d'euros.

### ► PRÊT PRIVILÉGIÉ À LA CREDIT EUROPE BANK (RUSSIE) EN FAVEUR DES PME

La BERD a approuvé un prêt privilégié non garanti à la Credit Europe Bank (Russie) pour un montant atteignant 2,9 milliards de roubles (soit 76 millions d'euros). La première tranche, représentant la moitié de ce montant, a été signée en 2010 et fournira un financement à long terme à des PME des régions russes, tout en diversifiant le portefeuille de prêts du client et en améliorant sa position concurrentielle.

La BERD réalise des projets en faveur des PME dans 26 pays. Ces projets font intervenir plus de 130 intermédiaires financiers.

Le Mécanisme UE-BERD de financement des PME est une composante importante du portefeuille consacré aux PME. En 2010, ce mécanisme a été modifié pour permettre le financement d'investissements dans l'énergie durable à l'intention des PME au titre du nouveau volet de ce mécanisme axé sur l'efficacité énergétique. Dans le cadre de ce volet, la BERD a créé une nouvelle ligne de crédit appelée Mécanisme de financement pour l'efficacité énergétique en Pologne, qui octroie 150 millions d'euros de financements appuyés par des dons et une assistance technique à l'intention de trois à cinq banques participantes locales en Pologne pour rétrocession aux PME. Celles-ci peuvent ainsi financer des investissements dans des projets commerciaux d'efficacité énergétique et des projets à petite échelle d'énergie renouvelable. En 2010, deux conventions de prêt ont été signées (Millennium Bank et BGZ) à hauteur de 85 millions d'euros. D'autres banques devraient rejoindre cette initiative au premier semestre de 2011.

Dans le cadre du Mécanisme UE-BERD de financement des PME, plus de 103 000 prêts secondaires représentant plus de 2,3 milliards d'euros ont été accordés aux PME à travers toute la région. Ces opérations ont été soutenues par 129 lignes de crédit correspondant au total à plus de 1,2 milliard d'euros, qui ont été orientés vers 44 banques et 40 sociétés de crédit-bail dans 11 pays.

### Microfinancement

Les petites entreprises sont essentielles à la croissance économique et doivent donc pouvoir bénéficier d'un accès fiable aux fonds proposés par le 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.

Après une année où les institutions partenaires ont vu fortement se dégrader leurs portefeuilles consacrés aux micro et petites entreprises et augmenter leurs coûts de financement, 2010 a témoigné d'une reprise et d'un regain des opérations de prêt – avec, cependant, des taux de croissance variables selon les pays et les types d'institutions. Les problèmes survenus du fait de la crise persistent dans ce secteur. Bon nombre d'institutions partenaires sont confrontées à des volumes importants d'arriérés, mais les prêts improductifs se sont stabilisés. Les critères de prêt étant extrêmement rigoureux, le redémarrage de cette activité est limité, car les emprunteurs de qualité sont rares.

La BERD a maintenu son soutien aux opérations de microfinancement en 2010, signant 36 projets pour un montant total de 180 millions d'euros. Plus de la moitié des opérations achevées durant l'année se sont déroulées dans les pays aux premiers stades de la transition. Non seulement la BERD a apporté des investissements, mais les institutions partenaires ont aussi bénéficié d'une assistance technique pour améliorer leur gestion du risque de crédit, ce qui leur a permis de recommencer à prêter.

Dans la mesure où de nombreux bénéficiaires du financement consacré aux micro et petites entreprises ne génèrent pas de recettes en devises fortes, la BERD encourage les prêts en monnaie locale et, si possible, accorde des lignes de crédit dans ces conditions. Elle s'est engagée à développer systématiquement et à plus grande échelle les prêts en monnaie locale pour protéger les banques, les organismes de microfinancement et les entreprises privées locales vulnérables face à la volatilité du marché des changes.

## ► FINANCEMENT EN MONNAIE LOCALE

KazMicroFinance, premier prestataire non bancaire de services de microfinancement au Kazakhstan, est un client de la BERD depuis 2005. En 2010, une deuxième tranche de 225 millions de tenge (1,1 million d'euros) a été mise à la disposition de ce partenaire clé pour étendre ses opérations. Depuis le début de cette coopération, KMF a accordé 233 000 prêts à hauteur de 385 millions de dollars EU (270 millions d'euros) à des micro et petites entreprises dans tout le Kazakhstan.

À travers ses programmes de financement des MPE, la BERD agit pour accorder des prêts aux micro et petites entreprises par l'intermédiaire de 112 institutions partenaires dans 22 pays, notamment 13 banques de microfinancement, 32 organismes non bancaires de microfinancement et 67 banques universelles, qui sont nombreuses à avoir introduit des

produits destinés à cette catégorie de clientèle grâce à l'assistance technique de la BERD et au soutien des donateurs. L'extension de la portée du programme est un aspect essentiel devant permettre aux populations et aux entreprises en dehors des grandes villes d'accéder à un financement. Sept nouvelles institutions partenaires en Albanie, en Arménie, au Bélarus, en Serbie, au Tadjikistan et en Turquie ont rejoint les programmes en 2010 et, désormais, 3 000 succursales d'institutions de crédit partenaires proposent un financement aux petites entreprises dans les petites villes et les régions.

## Coopération technique

En 2010, la BERD a apporté un financement au titre de la coopération technique dans le cadre de 119 contrats de conseil concernant 26 pays d'opérations pour un montant total de 39 millions d'euros. Parallèlement aux mesures prises en réponse à la crise, elle a continué à œuvrer pour un renforcement plus général des institutions et un soutien complet aux MPME et à accorder des lignes de crédit en faveur de l'efficacité énergétique.

Le programme de réponse à la crise lancé en 2009 a apporté de l'aide dans les domaines de la gestion des risques, des solutions pour faire face aux prêts improductifs et de la gestion des contentieux, la plupart des projets étant concentrés dans l'Asie centrale, le Caucase, l'Europe orientale, la Russie et l'Ukraine.

Les projets dans les pays aux premiers stades de la transition se sont concentrés sur le renforcement des institutions, ainsi que sur les secteurs mal desservis. C'est, notamment, l'objectif du Mécanisme de financement agricole au Tadjikistan. Dans les économies aux stades avancés de la transition, l'assistance technique est restée axée sur les programmes d'efficacité énergétique, la Bulgarie et la Pologne, notamment, recevant un nouveau financement à cet égard. La Turquie a aussi obtenu une aide importante au titre de la coopération technique dans le cadre du nouveau Mécanisme en faveur de l'énergie durable destiné au secteur privé, ainsi que des services de conseil concernant le crédit aux MPME à l'intention des banques partenaires de la BERD.

De plus, des dons ont été accordés sous forme d'incitations financières quand les clients de la BERD et leurs emprunteurs ont eu besoin d'une aide supplémentaire. Près de 17 millions d'euros ont été déboursés à titre de commissions de rendement et d'incitations financières destinées aux banques participantes et aux emprunteurs secondaires – notamment pour le soutien aux projets d'énergie durable et aux mécanismes de financement des PME.



## Changement climatique et énergie durable

# 3

La région en transition est l'une des plus grandes consommatrices d'énergie au monde. Il est crucial de veiller à ce que la compétitivité économique et la croissance à venir s'édifient sur des fondations solides, notamment en termes d'émissions de carbone.

---

### Changement climatique et énergie durable

- 23 Les défis de l'efficacité énergétique et du changement climatique
  - 23 La réponse de la Banque
  - 24 L'Initiative pour l'énergie durable : résultats et activités
  - 24 Coopération internationale et concertation
  - 25 Adaptation au changement climatique
-

L'atténuation du changement climatique et l'énergie durable sont des éléments essentiels de la stratégie de la BERD dans toute la région.

L'Initiative pour l'énergie durable de la Banque vise à atténuer les effets du changement climatique et à améliorer l'efficacité énergétique. En 2010, les investissements en matière d'énergie durable ont atteint un montant record de près de 2,2 milliards d'euros contre 1,3 milliard d'euros en 2009, soit une hausse de 64 %. Ces investissements ont représenté 24 % du volume annuel des opérations et ont été réalisés dans divers secteurs d'activité de la Banque.

## LES DÉFIS DE L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE ET DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

La région de la BERD compte certaines des économies du monde qui consomment le plus d'énergie, notamment l'Azerbaïdjan, le Kazakhstan, l'Ouzbékistan et l'Ukraine. Elle est largement tributaire des combustibles fossiles ainsi que de systèmes obsolètes de production énergétique et de fourniture d'énergie aux consommateurs. À quelques exceptions près, l'intensité de carbone y est aussi très élevée. Résoudre les problèmes que posent cette forte consommation d'énergie et ces importantes émissions de dioxyde de carbone est l'un des principaux défis à relever pour faire progresser la région sur la voie de la transition et renforcer sa compétitivité économique.

La décennie comprise entre 1990 et 2000 s'est caractérisée par une nette réduction des émissions due à la contraction de l'activité économique. Cela étant, depuis lors, la situation s'est inversée et les émissions de la région ont régulièrement augmenté jusqu'à l'éclatement de la récente crise financière. La crise a retardé d'importants investissements destinés à la modernisation et à l'efficacité énergétique. La reprise qui s'amorce fera donc suite à une période continue de grande consommation d'énergie et de forte intensité de carbone. La contribution que peut apporter la région aux efforts internationaux de lutte contre le changement climatique est donc importante.



Dans les pays d'opérations de la Banque, l'efficacité énergétique est le moyen le plus efficace de réduire les émissions de dioxyde de carbone à court et moyen terme. Les énergies renouvelables ont aussi leur rôle à jouer dans la fourniture d'une offre énergétique propre et diversifiée. La forte consommation d'énergie ne provient pas seulement du gaspillage ou de la structure économique de la région, de ses conditions climatiques et de sa situation géographique. Les décisions des pouvoirs publics et certains comportements enracinés peuvent aussi expliquer l'absence d'incitations à investir dans des mesures d'atténuation des effets du changement climatique. Font partie des problèmes la distorsion des prix de l'énergie, le manque de réglementations et de normes modernes en matière d'efficacité énergétique, une incapacité ou un manque de volonté à remplacer des technologies obsolètes et une méconnaissance générale du potentiel d'investissement dans l'énergie durable. Il peut en découler une attention insuffisante accordée par les milieux politiques ou les dirigeants d'entreprise aux économies d'énergie et aux mesures en faveur du climat.

## LA RÉPONSE DE LA BANQUE

Il apparaît de plus en plus évident qu'une économie de marché moderne doit utiliser l'énergie de manière efficace et internaliser le coût des émissions de carbone. De par son mandat – favoriser la transition vers une économie de marché ouverte –, la BERD appuie directement les mesures d'atténuation des effets du changement climatique en encourageant l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables.

Ce mandat constitue un socle solide permettant à la BERD de renforcer rapidement ses activités visant à satisfaire les besoins en matière d'efficacité énergétique et de changement climatique (ou « E2C2 ») dans le contexte de l'Initiative pour l'énergie durable. La Banque a ainsi inscrit ses activités E2C2 dans sa stratégie à moyen terme en 2009. Celles-ci ont en outre été ajoutées, pour une bonne part, au quatrième Examen des ressources en capital pour 2011-2015.

Depuis 2005, la BERD s'est efforcée d'intégrer les activités E2C2 dans la conception et la mise en œuvre de toutes ses opérations. Elle a acquis des compétences spécifiques et précieuses en matière de financement de l'atténuation des effets du changement climatique en général et de l'efficacité énergétique en particulier. Cela lui permet d'apporter sa contribution, significative et concrète, aux politiques internationales en la matière. La crise financière a souligné plus encore l'importance des pratiques exemplaires et d'une croissance à faible intensité de carbone. Les activités E2C2 de la Banque couvrent désormais 29 pays d'opérations, ses projets dans ce domaine étant bien répartis dans toute la région.

Outre le recours à ses propres capitaux, la Banque participe activement aux Fonds d'investissement climatique (FIC) pour apporter des financements substantiels aux projets d'atténuation des effets du changement climatique dans la région. La mise en œuvre des premiers projets en Turquie et en Ukraine a commencé en 2010. Le Kazakhstan et le Tadjikistan suivront en 2011. L'expérience acquise lors de l'exécution de ces projets permettra de tirer de précieux enseignements pour les futurs financements climatiques. La BERD a recours à la concertation et propose une assistance technique pour chaque projet afin de résoudre ces problèmes et d'aider les pays à en avoir une meilleure connaissance et à prendre les mesures nécessaires pour modifier les politiques publiques à cet égard.

## L'INITIATIVE POUR L'ÉNERGIE DURABLE : RÉSULTATS ET ACTIVITÉS

### Résultats et activités

La stratégie d'investissement de la Banque en matière d'efficacité énergétique et de changement climatique est mise en œuvre dans le cadre de l'Initiative, lancée en 2006 afin d'intensifier le financement de la lutte contre le changement climatique.

### ► RÉSULTATS D'ENSEMBLE DE L'INITIATIVE DE 2006 À 2010 :

- Investissements de **6,1 milliards d'euros**, pour une valeur totale des projets<sup>17</sup> de plus de **32 milliards d'euros**.
- Investissements dans **353 projets**, couvrant **29 pays**.
- Réduction annuelle des émissions estimée à **37,2 millions de tonnes de CO<sub>2</sub>**.

Au total, ces réductions d'émissions de CO<sub>2</sub> sont égales au niveau des émissions de la République slovaque.

En 2010, la Banque a encore intensifié ses activités liées à l'efficacité énergétique dans les secteurs de l'industrie, de l'électricité et de l'infrastructure municipale et a continué à développer les marchés de l'énergie renouvelable et du carbone dans toute la région. Elle a en outre étendu ses activités à de nouveaux domaines comme l'efficacité énergétique des bâtiments, la biomasse pour la production d'électricité et l'adaptation au changement climatique. Par voie de conséquence, l'Initiative est désormais solidement implantée dans le secteur énergétique mais aussi dans tous les secteurs d'activité de la BERD, notamment l'industrie, l'immobilier, la finance et l'infrastructure.



En 2010, dans le cadre de l'Initiative, la BERD a accordé 2,2 milliards d'euros de financements contre 1,3 milliard d'euros en 2009, soit une augmentation de 64 %. Ce chiffre représente, pour une seule année, plus de 80 % du volume cumulé des financements pour la première phase de l'Initiative. En 2010, au total, la Banque a mené à bien 116 opérations dans ce cadre contre 71 en 2009, soit 63 % de plus. Les investissements qu'elle a réalisés au titre de l'Initiative ont atteint le pourcentage record de 24 % de son volume annuel d'activités. Le portefeuille de projets signés en 2010 dans le cadre de l'Initiative devrait permettre de réduire de 11,4 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> par an le volume total des émissions. L'Initiative a joué un rôle essentiel pour maintenir les émissions de CO<sub>2</sub> liées aux investissements de la BERD à un niveau inchangé ou négatif depuis 2006.<sup>18</sup>

### ► RÉSULTATS DE L'INITIATIVE POUR 2010

- Investissements de près de **2,2 milliards d'euros** dans des projets menés dans le cadre de l'Initiative.
- Les investissements réalisés au titre de l'Initiative ont représenté plus de **24 %** du volume annuel d'activités de la Banque.
- Au total, **116 projets menés dans le cadre de l'Initiative** ont été signés.
- La réduction des émissions de dioxyde de carbone pour les projets signés en 2010 devrait atteindre, à leur achèvement, **11,4 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> par an**.

### Domaines de l'Initiative

Catégorie de l'Initiative	Résultats 2010 de l'Initiative	
	Projets signés (en millions d'euros)	Nombre de projets
Initiative cat. 1 - Efficacité énergétique industrielle	445	41
Initiative cat. 2 - Dispositifs de financement en faveur de l'énergie durable	452	30
Initiative cat. 3 - Production d'énergie propre	671	17
Initiative cat. 4 - Énergies renouvelables	363	9
Initiative cat. 5 - Infrastructures municipales et environnementales	234	19
<b>Total</b>	<b>2 165</b>	<b>116</b>

## COOPÉRATION INTERNATIONALE ET CONCERTATION

Dans le contexte de l'Initiative, la concertation opérationnelle vise à renforcer les dispositifs politiques et réglementaires de façon à dynamiser les opérations et les investissements. Il s'agit d'un aspect essentiel pour assurer que les projets et la stratégie mis en œuvre par le biais de l'Initiative auront un impact durable.

En 2010, la Banque a intensifié ses activités de concertation en vue de créer un meilleur environnement, plus porteur, pour l'Initiative et de renforcer ses relations avec les pouvoirs publics des grands pays d'activité de l'Initiative. En 2010, elle a ainsi mené à bien des activités en Ukraine où, dans le cadre du Programme d'aide au marché du carbone, la BERD et l'agence ukrainienne chargée des investissements environnementaux définissent conjointement les bases juridiques et réglementaires pour les contrats relevant du mécanisme d'éco-investissement ou GIS (*Green Investment Scheme*). En Bulgarie, la BERD a appuyé la mise au point d'un plan d'action pour l'énergie renouvelable, tandis qu'au Kazakhstan, elle a conseillé

<sup>17</sup> La valeur totale des projets inclut certains volets des projets qui ne sont pas liés à des investissements réalisés dans le domaine de l'énergie durable.

<sup>18</sup> Sont concernés tous les projets produisant des émissions supérieures à 100kt CO<sub>2</sub>/an. La BERD et d'autres banques multilatérales de développement œuvrent à la définition d'un système de comptabilisation des émissions.



Pour de plus amples informations sur chaque catégorie de l'Initiative, se reporter au *Sustainability Report 2010* ou aux pages de notre site Internet qui y sont consacrées, consultables à l'adresse suivante [www.ebrd.com/sei](http://www.ebrd.com/sei)

les pouvoirs publics sur la révision de la législation relative à l'efficacité énergétique et aux énergies renouvelables. Conformément à la priorité qu'elle accorde à l'efficacité énergétique des logements, la Banque a commencé à œuvrer, en Ukraine, pour soutenir les modifications de la législation régissant les associations de logement, afin de leur permettre d'emprunter des fonds en vue de financer des travaux de rénovation.

Le dialogue avec les pouvoirs publics a pour objet d'améliorer le cadre d'investissement pour l'énergie durable dans la région d'opérations de la Banque. La BERD souhaite permettre à ses pays d'opérations de mettre en œuvre des politiques de soutien de l'énergie durable comparables à celles adoptées par les pays membres de l'Agence internationale de l'énergie (AIE), et s'attaquer aux effets persistants de la distorsion des prix de l'énergie dans la région.

## ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

En matière d'adaptation au changement climatique, la BERD a continué à définir des méthodes conformes à son mandat en matière de transition, à sa démarche axée sur les projets et à la priorité qu'elle accorde au secteur privé. En 2010, la Banque a procédé à un réexamen de ses récents investissements qui a abouti, dans toute une série de secteurs et de pays, à un grand nombre d'études de

cas consacrées à des projets qui vont de l'extension d'une mine de cuivre en Bulgarie à la construction de dispositifs de protection contre les inondations en Russie. Ce travail a donné lieu à l'adoption de lignes directrices relatives à l'intégration du changement climatique dans les vérifications techniques, environnementales et sociales et à la prise en compte de modèles climatiques lors du développement des projets.

La Banque a ensuite commencé à mettre en œuvre ces méthodes dans le cadre d'un certain nombre de nouveaux projets en cours de développement, notamment des investissements consacrés à des systèmes de distribution d'eau, à l'hydroélectricité, à l'infrastructure portuaire et à la promotion d'une consommation plus efficace de l'eau industrielle. Un projet d'amélioration de l'approvisionnement en eau dans le nord du Tadjikistan – l'un des projets pilotes à avoir été lancés – impliquait de prendre en compte une étude d'impact du changement climatique et les facteurs de résistance à ce changement. Ce projet renforcera la résistance des systèmes de distribution d'eau potable au changement climatique. Un autre projet pilote lancé en 2010 prévoyait la prise en compte des contrôles de consommation de l'eau lors de la mise au point d'une opération d'investissement dans une usine de papier et de pâte à papier de Bosnie-Herzégovine. Cette méthode présente un intérêt particulier pour les secteurs très consommateurs d'eau dans les pays dont les ressources en eau devraient se raréfier sous l'effet du changement climatique.



## Électricité et ressources naturelles

# 4

La BERD renforce son soutien aux énergies renouvelables. Dans le même temps, les activités menées dans les secteurs des hydrocarbures et de l'exploitation minière mettent l'accent sur l'efficacité et la sécurité énergétiques ainsi que sur les normes environnementales.

---

### Électricité et ressources naturelles

27 Soutien nettement accru en faveur des énergies renouvelables

28 Ressources naturelles

---

En 2010, la BERD a préservé la dynamique de 2009 en soutenant comme jamais dans le passé le secteur de l'électricité. Même si la crise immédiate des financements a reflué, le climat de l'investissement, en particulier pour les énergies renouvelables, est resté fragile. Dans ce contexte, la BERD a réalisé plus de 1 milliard d'euros d'investissements dans le secteur de l'électricité, répartis sur 21 transactions dans 13 différents pays. Ces chiffres représentent une augmentation d'environ un tiers par rapport au volume investi par la Banque et au nombre d'opérations et de pays qu'elle a appuyés en 2009 et reflètent l'ampleur et la profondeur de son engagement.

## SOUTIEN NETTEMENT ACCRU EN FAVEUR DES ÉNERGIES RENOUVELABLES

Les travaux de la BERD dans le domaine du changement climatique et de l'énergie durable sont décrits au Chapitre 3. Le soutien qu'elle apporte aux énergies renouvelables est au cœur de ces efforts. Même si la baisse des prix de l'énergie, les mesures d'austérité et l'incertitude persistante quant à l'avenir des mécanismes du Protocole de Kyoto ont affaibli la confiance des investisseurs dans le secteur des énergies renouvelables, celui-ci n'en reste pas moins important à long terme pour atténuer les effets du changement climatique et renforcer la sécurité énergétique. La Banque s'est donc mobilisée pour préserver la dynamique de l'investissement dans ce domaine et a presque triplé, en 2010, ses financements en faveur des énergies renouvelables, investissant 363 millions d'euros dans neuf projets. Ces investissements font suite à une augmentation de 70 % des financements accordés à ce secteur en 2009 par rapport à 2008. Au total, les projets financés par la BERD en 2010 devraient entraîner une réduction des émissions de CO<sub>2</sub> de 11,4 millions de tonnes par an.

Dans le passé, la BERD a soutenu l'énergie éolienne en apportant principalement aux projets dans ce domaine des financements à recours limité. Elle a continué en 2010, en finançant par exemple le parc éolien de Margonin, le plus grand parc en exploitation de Pologne (120 MW). Cela étant, la Banque a également eu recours à des prises

de participation pour intensifier ses investissements dans ce secteur. Elle a notamment acquis une participation de 25 % dans la filiale polonaise et de 25 % dans la filiale hongroise d'Iberdrola Renovables, pour un montant de 125 millions d'euros.

Ce projet renforce la position d'Iberdrola Renovables tout en lui procurant des fonds pour réaliser de nouveaux investissements. Cette opération met en avant le rôle de catalyseur que la BERD continue de jouer dans le cadre de sa coopération avec de grandes entreprises et avec les pays à la pointe de la transition. En Europe centrale et dans bien des pays, la Banque coopère étroitement avec les autorités de tutelle pour veiller à ce que les mécanismes de soutien aux énergies renouvelables soient résistants et viables en période d'austérité. Dans le cadre de son partenariat avec Iberdrola Renovables, la BERD a pu conjuguer son engagement profond auprès des pouvoirs publics et l'apport de capitaux pour soutenir la dynamique de la transition, essentielle mais fragile, vers un secteur de l'énergie à faible intensité de carbone.

### Construction de l'infrastructure – soutien aux réseaux

Dans ce secteur, la production d'électricité retient généralement la plus forte attention. Cela étant, la part cachée de l'activité – le transport et la distribution de l'énergie des producteurs aux consommateurs – est tout aussi importante. Le rôle des réseaux intelligents pour le secteur de l'électricité du futur est analysé plus en détail dans le *Sustainability Report 2010*. Les responsables publics et le secteur de l'électricité reconnaissent que l'électricité sera de plus en plus transportée sur des réseaux intelligents, souples et robustes. Du côté de la demande, il s'ensuivra moins de gaspillage à mesure que les consommateurs comprendront et maîtriseront leur consommation. Quant à l'offre, elle s'adaptera à la mise en place de sources d'électricité plus intermittentes, comme l'énergie éolienne ou solaire, et de dispositifs de production plus éclatés et utilisera plus efficacement les capacités de production classiques.

Compte tenu de cette évolution, près de la moitié des 21 investissements réalisés par la BERD en 2010 dans le secteur de l'électricité ont été consacrés aux réseaux de transport et de distribution. On notera en particulier un prêt de 80 millions d'euros



Pour de plus amples informations sur le rôle des réseaux intelligents voir la page 47 du *Sustainability Report 2010* ou se reporter à [www.ebrd.com/sustainabilityreport](http://www.ebrd.com/sustainabilityreport)

destiné à financer la construction d'un système de connexion à haute tension entre la Géorgie et la Turquie. Ce projet permettra aux producteurs en Géorgie de vendre, en passant par le Caucase, de l'hydroélectricité propre à la Turquie. Dans le secteur de la distribution, la BERD a notamment octroyé un prêt de 300 millions de zlotys (75,8 millions d'euros) au groupe polonais Energa, qui financera le renforcement et l'extension du réseau de cet opérateur et lui permettra d'installer davantage de systèmes de connexion pour les énergies renouvelables. Enfin, deux transactions dans l'Ouest des Balkans – sous forme de prêts octroyés à l'entreprise serbe Elektroprivreda Srbije et à l'entreprise monténégrine Elektroprivreda Crne Gora – financent l'installation de compteurs intelligents destinés à faciliter la gestion de la demande, à réduire les pertes et à renforcer la discipline de paiement.

### Le contexte général

Le secteur de l'électricité est une composante essentielle de l'économie de tous les pays et les investissements dans ce domaine ont également contribué à appuyer les stratégies et objectifs plus généraux de la BERD. Ainsi, deux prêts accordés dans les États baltes – l'un de 150 millions d'euros à l'entreprise lettone Latvenergo et l'autre de 71 millions d'euros à l'entreprise lituanienne Lietuvos Elektrine – visent à combler le déficit de capacités dû à la fermeture de la centrale nucléaire d'Ignalina en Lituanie (voir Chapitre 7 : Sécurité nucléaire, page 48).

Une autre grande priorité de la BERD, notamment après la crise financière, est de soutenir le développement des marchés financiers locaux (voir Chapitre 2 : Secteur financier). La souscription par la Banque de deux emprunts obligataires libellés en rouble émis par des entreprises russes d'électricité a constitué une part essentielle de ces efforts. La BERD a participé, en tant qu'investisseur de premier plan, à deux émissions obligataires en 2010, apportant respectivement 4,5 milliards de roubles (110 millions d'euros) à l'entreprise russe d'hydroélectricité RusHydro et 3,7 milliards de roubles (89 millions d'euros) à la Federal Grid Company, l'opérateur russe du réseau électrique national. Le produit de ces émissions financera des investissements indispensables dans l'infrastructure électrique vieillissante de la Russie. L'émission de RusHydro financera la réhabilitation d'une grande centrale hydroélectrique, renforçant du même coup sa sécurité et augmentant sa production, alors que l'émission de la Federal Grid Company lui permettra de réduire les goulets d'étranglement affectant le transport d'électricité dans la région de Moscou.

Ces opérations sont en outre autant d'étapes décisives pour l'accès des entreprises russes à de nouvelles sources de financement et pour le développement d'un marché financier plus important et plus actif en Russie. D'une durée moyenne de sept ans, la plus longue

jamais proposée pour un emprunt non bancaire libellé en rouble depuis la crise financière, l'émission de la Federal Grid Company est une véritable première à cet égard.

### Perspectives

L'essor rapide des énergies renouvelables et le très grand besoin d'investissements dans l'infrastructure, destinés à rattraper 20 à 30 années de sous-investissement, ont été les principales évolutions qui ont dominé les investissements réalisés par la BERD dans le secteur de l'électricité ces dernières années. Ces thématiques semblent appelées à gagner en importance, tant par suite des engagements de réduction des émissions de gaz à effet de serre pris par la communauté internationale – engagements réaffirmés lors de la Conférence des Nations Unies sur le changement climatique qui a eu lieu à Cancun en décembre 2010 – qu'en raison du retour des économies à la croissance, qui mettra à rude épreuve une infrastructure vieillissante.

Plus précisément, la BERD s'attend à assister à une diversification à la fois de la taille des projets axés sur les énergies renouvelables et des sources d'énergie qu'ils exploitent, du fait de la généralisation des technologies solaires, des petites centrales hydroélectriques ou de la biomasse. Elle prévoit également une focalisation sur la mise en service de réseaux intelligents et une multiplication des investissements dans les systèmes de production d'énergie de pointe destinés à remplacer les installations polluantes et obsolètes. En raison des politiques qu'elle s'est fixées et de ses importantes ressources en matière de financement, la Banque est bien placée pour relever ces défis de plus en plus ambitieux et variés.

## RESSOURCES NATURELLES

La période de réponse à la crise s'étant poursuivie, la BERD a une fois de plus réalisé des volumes d'opérations record dans le domaine des ressources naturelles en 2010. Elle a signé 14 transactions représentant quelque 693 millions d'euros de prêts et de prises de participation dans des pays comme l'Albanie, la Bosnie-Herzégovine, la Bulgarie, la Croatie, le Kazakhstan, la Mongolie, la Russie et la Serbie.

Les opérations de la Banque dans ce secteur couvrent toutes les activités d'amont et d'aval du secteur des hydrocarbures et des industries minières. Comme en 2009, l'une des principales priorités de la BERD a été de s'attaquer aux préoccupations liées à la sécurité énergétique en Europe. L'année a été caractérisée par un regain d'activité dans des projets ayant pour finalité une amélioration des normes environnementales et une plus grande efficacité énergétique. De surcroît, 2010 a été marquée par une multiplication des projets financés dans le secteur minier, probablement due au redressement des prix du charbon et des métaux.

Dans le secteur minier, la BERD encourage le développement durable en favorisant la mise en place de nouvelles technologies et en encourageant les gouvernements et les entreprises à adhérer à l'Initiative pour la transparence dans les industries d'extraction. La Banque veille également à ce que des études environnementales et sociales approfondies soient effectuées pour chaque projet minier et contrôle la mise en œuvre de leurs recommandations.



La période de réponse à la crise s'étant poursuivie, la BERD a une fois de plus réalisé des volumes d'opérations record dans le domaine des ressources naturelles en 2010.



## Projets importants

Un prêt de 19 millions d'euros destiné à financer la plus importante extension du réseau de gaz naturel de Bosnie-Herzégovine depuis la guerre des années 90 a été l'une des principales transactions destinées à faire face aux préoccupations en matière de sécurité et d'efficacité énergétiques et de protection de l'environnement. Ce gazoduc de 40 kilomètres de long approvisionnera en gaz, pour la première fois, quatre municipalités de Bosnie centrale, un canton de la Fédération de Bosnie-Herzégovine. Ce projet réduira la pollution tout en apportant à la région des avantages considérables pour l'environnement en lui permettant de passer de la combustion de pétrole, de charbon et de bois à un combustible pour chauffage moins polluant. Cet investissement est la première étape d'un programme à long terme visant à assurer l'approvisionnement en gaz naturel de l'ensemble du territoire de la Bosnie-Herzégovine. Il contribuera à la sécurité énergétique en mettant en place, pour le réseau de transport de gaz du pays, plusieurs interconnexions avec la Croatie et la Serbie. Ce projet améliorera en outre la réglementation régissant l'approvisionnement du pays en gaz naturel, favorisant une convergence vers les normes de l'UE. Il s'accompagnera notamment de la séparation des activités des structures chargées du négoce et du transport de gaz du pays, de la mise en place d'autorités indépendantes de réglementation du marché du gaz et de l'ouverture aux opérateurs privés du marché de la construction et de la gestion des réseaux de distribution de gaz.

Le prêt syndiqué de 55 millions de dollars des États-Unis (41 millions d'euros) à l'entreprise russe ZAO UgrGaz destiné à financer la construction d'usines de traitement du gaz et de centrales électriques utilisant les gaz de pétrole associés provenant de champs de production pétrolière a été un autre grand projet mené à bien pendant l'année dans le domaine de l'efficacité énergétique. Ce projet donnera lieu à une réduction substantielle du torchage du gaz et des émissions polluantes qui en découlent. Il améliorera en outre l'efficacité énergétique en procurant de nouvelles capacités de production d'électricité alimentées par les gaz de pétrole associés et les gaz secs rectifiés, qui auraient été autrement inutilisés.

De même, la BERD a accordé 210 millions d'euros dans le cadre d'une structure de prêt A/B à l'entreprise croate INA pour lui permettre d'achever la première étape du programme de modernisation en deux phases de ses raffineries en Croatie. Ce financement aidera l'INA à introduire des technologies modernes et à améliorer ses pratiques d'entreprise, ce qui renforcera sa compétitivité sur ses marchés essentiels et lui permettra de réaliser d'importants gains d'efficacité. Le financement accordé par la BERD est lié à la mise en œuvre d'un programme exhaustif de restauration environnementale, de prévention des atteintes à l'environnement dues aux pratiques du passé, de renforcement des mesures en matière de santé et

de sécurité et d'amélioration des normes environnementales dans les raffineries de l'INA (voir l'étude de cas à la page 43 du *Sustainability Report 2010*).

Parallèlement, en Serbie, la BERD contribue à la réforme du secteur de l'énergie, y subordonnant l'octroi d'un prêt de 150 millions d'euros à Srbijagas, l'entreprise nationale de transport et de distribution de gaz. Ce prêt servira à engager un programme d'entretien des gazoducs et à construire une nouvelle unité de stockage souterraine, contribuant ainsi à la sécurité et à l'indépendance de l'approvisionnement énergétique de la Serbie et de la Bosnie-Herzégovine voisine. En outre, la Banque a obtenu de Srbijagas l'engagement :

- (i) de mener à bien sa restructuration organisationnelle et financière ;
- (ii) de renforcer ses normes de transparence, de gouvernance et de déontologie, ainsi que l'engagement des pouvoirs publics serbes à accélérer les réformes du secteur de l'énergie.

Ces réformes visent à :

- (i) parvenir à une harmonisation avec les Directives européennes concernées ;
- (ii) renforcer l'indépendance de l'autorité de réglementation du secteur de l'énergie ;
- (iii) soutenir la séparation des activités des structures chargées du transport, de la distribution et du négoce de gaz de Srbijagas.

En 2010, les améliorations intervenues en matière d'efficacité énergétique ne se sont pas limitées aux projets menés dans le domaine des hydrocarbures, comme le montre le nouveau prêt consenti à l'entreprise bulgare Chelopech Mining, déjà cliente de la Banque. La BERD lui a accordé un premier prêt de 48,75 millions de dollars EU (36,34 millions d'euros) sur sept ans destiné à financer un projet qui lui permettra de doubler ses capacités de production minière. L'introduction de nouveaux procédés de production devrait entraîner d'importantes réductions de coûts, des améliorations de l'efficacité énergétique et une diminution des émissions dues à une baisse considérable de la consommation de combustible diesel. Unicredit Bulbank s'est associée à l'opération, qui est de ce fait devenue le premier prêt syndiqué accordé au secteur minier en Europe du Sud-Est, à l'exclusion de la Grèce et de la Turquie.

La Banque a en outre accordé une aide régionale de 150 millions de dollars EU (112 millions d'euros) à Centerra Gold, en vue de soutenir le développement de l'entreprise dans les pays d'opérations de la BERD et l'extraction minière durable. Cette aide couvre diverses formes de soutien aux petites et moyennes entreprises travaillant pour Centerra Gold, ainsi que la mobilisation d'une assistance technique en vue du lancement à venir de l'Initiative pour la transparence dans les industries d'extraction en République kirghize.

En Mongolie, la Banque apporte un financement à terme à Leighton Asia et à Energy Resources pour soutenir ce que beaucoup considèrent comme le premier projet minier de niveau international



engagé dans le pays depuis le début du processus de transition. Dans ce cadre a notamment été commanditée la première étude d'impact environnemental et social jamais réalisée dans le pays et une consultation publique, qui a fait date et devrait largement faire office de modèle pour les futurs projets miniers, a été menée à bien.

Au cours de l'exercice écoulé, la BERD a également poursuivi ses activités de promotion de la réforme du secteur par la concertation. Le transit du gaz russe vers l'Europe a ainsi longtemps été une composante incontournable de l'économie de l'Ukraine et la pierre angulaire de sa politique intérieure et étrangère. Depuis de nombreuses années, la BERD a pris la tête de la concertation officielle entre l'Ukraine et la communauté internationale sur cette question importante, rendue d'autant plus prééminente du fait des préoccupations générales liées à la sécurité énergétique. De concert avec d'autres institutions financières internationales (IFI) compétentes, la Banque mondiale et la Commission européenne, la BERD a joué un rôle essentiel pour canaliser l'aide afin d'identifier les investissements prioritaires dans l'infrastructure et de parvenir à un consensus sur les réformes indispensables pour assurer les financements nécessaires.

“

En Mongolie, la Banque apporte un financement à terme à Leighton Asia et à Energy Resources pour soutenir ce que beaucoup considèrent comme le premier projet minier de niveau international engagé dans le pays depuis le début du processus de transition.

”



## Infrastructure

# 5

Le soutien à des projets d'infrastructure cruciaux est l'un des principes essentiels de la réponse de la BERD à la crise. Il met l'accent sur les partenariats public-privé, le soutien aux petites et moyennes municipalités et les réformes des politiques publiques.

---

### Infrastructure

33 Infrastructures municipales et environnementales

35 Transports

---

## INFRASTRUCTURES MUNICIPALES ET ENVIRONNEMENTALES

L'action de la BERD dans le secteur des infrastructures municipales et environnementales couvre des investissements et des services (entités du secteur public ou du secteur privé) relevant de la responsabilité des pouvoirs publics locaux et concerne généralement l'approvisionnement en eau, la collecte et le traitement des eaux usées, la gestion des déchets solides, le chauffage urbain et les transports en commun.

Les financements de la BERD s'attachent notamment à améliorer l'économie et la qualité de vie. Qu'il s'agisse de contribuer à l'approvisionnement en eau, à la gestion des déchets, aux systèmes de chauffage ou aux transports publics, la BERD travaille avec ses partenaires pour assurer l'efficacité, la fiabilité et la sécurité de l'infrastructure pour les habitants de la région.

Compte tenu des contraintes budgétaires et de la pénurie de prêts commerciaux servant à financer ces projets durant la phase de reprise faisant suite à la crise, le secteur des infrastructures municipales et environnementales n'a jamais eu autant besoin des investissements de la BERD. De ce fait, ce secteur a connu une activité record, avec 32 transactions signées, représentant un volume d'opérations de 486 millions d'euros, contre 27 transactions signées et un volume d'opérations de 479 millions d'euros en 2009, qui était déjà une année exceptionnelle.

Dans l'ensemble, 2010 s'est caractérisée par une importante focalisation sur la réforme des politiques publiques, les partenariats public-privé (PPP), les investissements écologiques dans le domaine des eaux usées ou des transports en commun propres et le soutien aux petites et moyennes municipalités dans les pays d'opérations de la BERD. En Europe centrale et méridionale, la Banque est intervenue pour aider ses clients à absorber efficacement les financements de l'Union européenne, avec cinq projets signés mobilisant près de 400 millions d'euros de fonds européens affectés à la région. Ailleurs, la Banque a encore renforcé ses opérations dans les pays aux premiers stades de la transition et dans l'Ouest des Balkans, avec un nombre record de 10 projets signés en 2010. Dans le cadre de ces activités, près de la moitié des financements accordés ont été consacrés à des activités liées à l'efficacité énergétique et à l'énergie durable.



### Gestion de l'eau et traitement des eaux usées

Il existe une forte demande de grands projets d'équipement visant à mettre en place ou à réhabiliter le secteur de la gestion de l'eau et du traitement des eaux usées dans toute la région. Pour y faire face, la BERD a apporté des financements destinés à des projets dans ce domaine (représentant 40 % de son activité dans les infrastructures municipales et environnementales en 2010) et a appuyé les réformes indispensables des politiques publiques et les restructurations d'entreprise.

En Moldova, la BERD soutient ainsi la modernisation du dispositif de gestion de l'eau avec un prêt souverain de 10 millions d'euros destiné à cofinancer un programme de développement des services d'eau dans tout le pays. Des entreprises de gestion de l'eau de six communes réformatrices (en dehors de Chisinau, la capitale) bénéficieront de ce prêt, qui servira à financer la modernisation et l'extension des systèmes de gestion de l'eau et de traitement des eaux usées de ces villes. Il s'agit du premier projet du pays dans le domaine de l'eau qui soit centré sur la régionalisation des services d'eau et la concentration des entreprises du secteur. D'un coût total de 30 millions d'euros, ce programme est cofinancé par un prêt de 10 millions d'euros accordé par la Banque européenne d'investissement (BEI) et un don de 10 millions d'euros provenant de la Facilité d'investissement pour le voisinage (FIV) de l'Union européenne. La BERD apporte 2 millions d'euros supplémentaires sous forme de dons accordés dans le cadre de la coopération technique pour soutenir la mise en œuvre des projets.

En 2010, la Banque a continué à favoriser l'implication du secteur privé dans les infrastructures municipales et environnementales, réalisant à cet égard des progrès décisifs en Turquie. La BERD et TASK Group, entreprise à capitaux privés spécialisée dans la gestion de l'eau et le traitement des eaux usées, ont en effet uni leurs forces pour augmenter la participation du secteur privé sur le marché turc de l'eau. L'investissement de 16 millions d'euros de la Banque dans le groupe TASK financera les projets de modernisation des réseaux de distribution d'eau et de construction d'usines de traitement dans les concessions que l'entreprise possède dans tout le pays.

Au cours de l'exercice écoulé, la BERD a continué à innover pour appuyer des investissements indispensables, facilitant notamment l'absorption des fonds européens. En Roumanie, un dispositif de cofinancement de 200 millions d'euros a ainsi été mis en place pour soutenir le programme, financé par l'UE, de modernisation et de régionalisation des services d'eau du pays. Dans ce cadre, un premier projet a été signé avec l'entreprise de gestion de l'eau opérant dans les comtés de Constanta et d'Ialomita sur la rive roumaine de la mer Noire, et plusieurs autres projets sont en cours d'élaboration active. À travers ce nouveau dispositif, appelé Romania EU Cohesion Fund Co-financing Framework (dispositif de cofinancement du fonds de cohésion européen pour la Roumanie), les entreprises régionales roumaines de gestion de l'eau peuvent avoir accès aux financements du fonds de cohésion et aligner leurs services de gestion de l'eau et de traitement des eaux usées sur les normes environnementales de l'UE. Le financement octroyé dans ce cadre est sans recours, ce qui illustre la confiance que place la Banque dans ce secteur. Selon les estimations, ce dispositif de 200 millions d'euros consacrera près de 1,5 milliard d'investissements à l'infrastructure roumaine de gestion de l'eau et de traitement des eaux usées.

## Transports en commun

L'efficacité énergétique est un objectif essentiel des opérations dans le secteur des infrastructures municipales et environnementales. La moitié des investissements réalisés dans ce domaine en 2010 ont eu des retombées positives en termes d'efficacité énergétique et d'émission de CO<sub>2</sub>. Cette action est particulièrement importante dans le secteur des transports en commun dans lequel la Banque a systématiquement mené des projets écologiques et à faible intensité de carbone, avec sept opérations signées en 2010, centrées sur les systèmes électriques (métro, tramway, trolleybus) et les véhicules roulant au gaz naturel comprimé (GNC).

En Pologne, la BERD appuie la modernisation des transports en commun avec un prêt syndiqué de 200 millions de zlotys (environ 50 millions d'euros) accordé à la société Warsaw Tramways, finançant l'acquisition de 186 tramways modernes et économes en énergie, la modernisation de 29 kilomètres de voies et la rénovation des stations et des infrastructures connexes. Dans le cadre du dispositif de prêt structuré de la BERD, la Banque a elle-même apporté une contribution de 100 millions de zlotys (25 millions d'euros), le solde étant syndiqué auprès de banques commerciales. D'un coût total de 1,9 milliard de zlotys (environ 480 millions d'euros), le projet est cofinancé par le fonds de cohésion de l'UE et par la BEI.

Le projet Warsaw Tramways s'inscrit dans la stratégie de développement durable des transports en commun de la ville qui vise à mettre en place des transports collectifs propres, à favoriser la transition des modes de transport individuels vers les transports publics et à réduire l'empreinte carbone de la ville. Le projet de Varsovie n'est que l'un des projets de transport en commun propres prévus dans toute la Pologne puisque Cracovie, Gdańsk, Poznań, Wrocław, Settin, Łódź et Lublin préparent elles aussi des investissements dans ce domaine. Grâce aux fonds de coopération technique provenant de l'Initiative centre-européenne, la Banque aide les autorités polonaises à tirer le meilleur parti de ces investissements à faible intensité de carbone et à mettre au point un dispositif innovant permettant de monétiser, par la vente de crédits carbone, la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> réalisée dans les transports en commun.

En Arménie, la Banque a accordé un prêt souverain de 5 millions d'euros à l'entreprise publique Yerevan Metro en vue de financer la modernisation indispensable du réseau de transport souterrain de la ville. Ce prêt s'accompagne de dons au titre de la coopération technique représentant 1 million d'euros, accordés par le Fonds spécial des actionnaires de la BERD, pour appuyer la mise en œuvre du projet. Le programme d'investissement lui-même sera cofinancé par un don de 5 millions d'euros accordé par la Facilité d'investissement pour le voisinage de l'Union européenne et par un prêt souverain de 5 millions d'euros octroyé par la BEI. Il devrait engendrer d'importantes réductions de la consommation d'électricité en raison de la diminution, estimée à 50 %, des coûts de pompage de l'eau.

Plus à l'est, au Kazakhstan, la Banque a accordé deux prêts à Almaty Electrotrans pour 53 millions d'euros au total afin de financer la mise en service de bus roulant au GNC et de poursuivre le développement de services de trolleybus électriques dans la ville d'Almaty. Ces projets s'accompagnent d'un programme de réforme ambitieux visant à renforcer la réglementation sur les transports en commun et à introduire une réelle concurrence entre les opérateurs de transport.

## Petites municipalités éloignées

L'année 2010 a été marquée par l'intensification des efforts déployés par le secteur des infrastructures municipales et environnementales pour mettre en œuvre des projets consacrés aux petites municipalités

et aux entreprises de services collectifs éloignées, en particulier dans l'Ouest des Balkans et dans les pays aux premiers stades de la transition, avec 10 projets signés dans six pays. Au Tadjikistan, la Banque a ainsi accordé un prêt de 10 millions de dollars des États-Unis (7,5 millions d'euros) pour améliorer les services municipaux de gestion de l'eau de sept petites villes, situées principalement dans le nord du pays. L'accès ininterrompu de ces populations à de l'eau potable saine devrait avoir un impact important en termes de santé publique. De manière analogue, la Banque a financé des investissements essentiels dans le domaine du traitement des eaux usées à Bijeljina (Bosnie-Herzégovine) et Danilovgrad (Monténégro), avec des prêts de 5 et 5,4 millions d'euros respectivement.

## Chauffage urbain

En 2010, les projets réalisés dans le domaine du chauffage urbain ont été dominés par les opérations du secteur privé. En font partie un prêt de 350 millions de roubles (environ 8,5 millions d'euros) accordé à l'entreprise de chauffage urbain à capitaux privés Taganrog Teploenergo, en vue de financer son programme d'investissements dans la ville de Taganrog, au sud de la Russie. Le prêt accordé par la BERD permettra à cette entreprise de remplacer une chaufferie obsolète, avec pour conséquence une réduction estimée à 13 % de la consommation de combustible de chauffage et à 7 % de la consommation d'électricité. La prise de participation, pour un montant de 100 millions d'euros, dans Dalkia Baltica-Russia, filiale régionale de Dalkia, leader européen des services énergétiques, a compté parmi les autres opérations réalisées par la BERD dans ce secteur. À travers cet investissement, la Banque contribuera aux efforts de l'entreprise destinés à relever le niveau de ses services, à renforcer son efficacité opérationnelle et à diversifier les combustibles utilisés grâce au recours à la biomasse en Estonie, en Lituanie, en Russie et éventuellement dans d'autres pays d'Europe orientale.

## Traitement des déchets solides

Dans le secteur du traitement des déchets solides, la BERD a accordé à l'entreprise municipale de services d'assainissement d'Adjara (Géorgie) un prêt de 3 millions d'euros servant à financer les investissements municipaux dans ce domaine. Ce projet sera cofinancé par un don de 4,7 millions d'euros provenant de l'Agence internationale suédoise pour le développement et par un don de 0,6 million d'euros en provenance du Fonds pour les pays aux premiers stades de la transition. Il permettra la création d'un site d'enfouissement sanitaire, conforme aux normes de l'UE, à proximité de Batumi sur la rive géorgienne de la mer Noire.

## Donateurs et infrastructures municipales et environnementales

En 2010, la BERD a commencé à adopter une « approche intégrée » en matière de développement de projets dans le secteur des infrastructures municipales et environnementales, conjuguant investissements coordonnés, coopération technique, concertation et coopération avec d'autres parties prenantes s'efforçant ensemble de mener à bien des réformes quantifiables et contribuant à apporter une réponse à l'évolution des besoins induits par la transition. Cette approche permet de relever les défis généraux posés aux pays par la transition au-delà de tel ou tel projet précis, tout en préservant l'essentiel de l'approche de la BERD vis-à-vis des projets. La stratégie dépend du soutien que représentent les contributions importantes des donateurs. Ainsi, le prêt de 60 millions d'euros accordé par la BERD à la ville de Belgrade, signé en 2010, pour financer l'achèvement de la construction d'un grand pont à haubans sur la Save, s'inscrit dans le cadre de cette approche intégrée, visant à moderniser les transports en commun, la gestion de la circulation et le stationnement dans la capitale serbe. Le projet de la Save est le premier d'une série envisagée

avec la municipalité et ces investissements s'accompagneront d'une coopération technique financée par les donateurs et d'actions de concertation visant à aider la municipalité à améliorer la réglementation du secteur et à réorganiser et moderniser son réseau de transport en commun. Courant 2010, des approches intégrées analogues ont également été mises en œuvre dans le secteur municipal au Kazakhstan et au Tadjikistan.

Les financements au titre de la coopération technique accordés par les donateurs continueront en outre à améliorer la conception et la mise en œuvre de projets dans le secteur des infrastructures municipales et environnementales et à renforcer la gouvernance et le développement des institutions. En 2010, la Banque a ainsi conçu des initiatives visant à intégrer, dans les projets pilotes des infrastructures municipales et environnementales, un volet concernant l'égalité hommes-femmes. Aux termes d'un accord de coopération technique financé par le Fonds spécial des actionnaires, une analyse comparative a été réalisée afin de cerner les problèmes rencontrés par les femmes et d'en tenir compte lors de la conception et de la mise en œuvre d'un projet de modernisation de la voirie et de l'éclairage urbain à Sfantu Gheorghe (Roumanie). Des projets comportant un volet axé sur l'égalité hommes-femmes ont été également lancés dans le secteur des infrastructures municipales et environnementales en Géorgie, en République kirghize, en Roumanie et au Tadjikistan. Il est à espérer que les éléments de ces initiatives pilotes qui auront été couronnés de succès pourront être adaptés et incorporés à l'avenir dans certains des projets financés par la BERD.

## TRANSPORTS

La BERD joue un rôle de premier plan en matière de rénovation et de modernisation de l'infrastructure de transport des pays européens émergents et en transition, s'engageant encore plus pour soutenir la réforme du secteur et la commercialisation des activités de transport dans le cadre de ses efforts pour assurer l'accès à des réseaux de transport sûrs et efficaces.

Au total, depuis début 2010, la BERD a investi près de 1,3 milliard d'euros dans les projets concernant l'infrastructure de transport dans ses pays d'opérations. Ces projets permettent aux pays concernés d'aligner leurs réseaux de transport sur les normes de qualité et de sécurité internationales et stimulent les liens commerciaux essentiels au développement des économies de la région. Ces projets seront en outre très fructueux à long terme pour les futurs investisseurs potentiels, ainsi que pour le développement durable de ces économies.

L'année 2010 s'est caractérisée par un accroissement de la proportion des financements accordés au secteur ferroviaire dans toute la région, tant en nombre qu'en volume. Dans la continuité de son engagement en faveur de la réforme du secteur ferroviaire et en raison de son soutien de longue date à la mise en place d'un réseau ferroviaire efficace dans l'Ouest des Balkans, la BERD a accordé un prêt de 100 millions d'euros pour soutenir la poursuite de la modernisation de l'infrastructure ferroviaire serbe. Il s'agit du second prêt de 100 millions d'euros octroyé par la Banque aux chemins de



fer serbes dans un passé récent – pour financer leur programme de modernisation – et du tout dernier en date de la série d'investissements réalisés dans les infrastructures de l'Ouest des Balkans.

Ce prêt le plus récent accordé aux chemins de fer serbes financera la rénovation de plus de 111 kilomètres de voies ferrées sur le corridor X, qui est l'un des 10 axes de transport paneuropéens et une voie de transit à travers la Serbie, offrant des liaisons cruciales vers l'ERY de Macédoine et la Grèce au sud et vers la Croatie, la Hongrie et l'Europe orientale au nord. La modernisation des chemins de fer serbes est appuyée par les financements des donateurs, en provenance de l'Initiative centre-européenne, de l'État allemand et du Fonds spécial des actionnaires de la BERD.

Le soutien de la BERD aux corridors stratégiques des réseaux européens a encore progressé avec l'octroi d'un prêt de 17,6 millions d'euros aux chemins de fer macédoniens, qui servira à rénover les voies sur certains tronçons essentiels du corridor X, ainsi qu'à soutenir la restructuration du secteur et le développement de la liaison ferroviaire est-ouest (corridor VIII). Au Monténégro, la BERD apporte un financement, à concurrence de 13,6 millions d'euros, pour la modernisation prioritaire de la flotte de la société nationale de chemins de fer pour le transport de passagers, la ZPCG, assurant une circulation sûre et efficace des personnes.

La priorité donnée par la Banque à la sécurité des passagers se confirme non seulement dans le domaine ferroviaire mais aussi dans les projets routiers, avec un prêt souverain de 50 millions d'euros accordé à l'Albanie pour financer la modernisation des routes régionales et locales du pays, notamment la rénovation de près de 500 kilomètres de routes en zone rurale. Le piètre état des routes rurales dans le pays est un obstacle au développement du

secteur privé dans les petites villes et les villages et un frein à la compétitivité des entreprises de l'agro-industrie. La Banque européenne d'investissement (BEI) accordera un prêt de même ampleur à la BERD pour cofinancer ce projet, qui est également appuyé par un don de 33 millions d'euros octroyé par la Commission européenne dans le cadre du programme 2010-2011 de l'instrument d'aide de préadhésion (IAP), ainsi que par un don supplémentaire au titre de la coopération technique, à hauteur de 4 millions d'euros, en provenance du Cadre d'investissement dans l'Ouest des Balkans.

La sécurité des passagers est aussi au premier plan du projet de l'aéroport international de Sarajevo (Bosnie). Le financement de 25 millions d'euros apporté par la BERD permettra à l'aéroport de moderniser ses installations de services, notamment l'aérogare passagers, où seront mises en œuvre des initiatives en matière d'énergie durable, ainsi que l'aire de trafic et les voies de circulation.

L'appui apporté à la réforme du secteur dans l'Ouest des Balkans a également pris la forme d'un soutien au programme de pré-privatisation avec un prêt de 8,5 millions d'euros accordé au port stratégique de Bar, qui servira à financer une partie du programme de pré-privatisation de la société Container and General Cargo Operator – l'un des deux opérateurs de ce port dans lesquels l'État détient une participation majoritaire.

En Croatie, où la réforme du secteur portuaire reste essentielle pour stimuler la croissance économique – en particulier dans le secteur touristique – la BERD a apporté un financement à la fois au port de Dubrovnik pour contribuer à l'achèvement des importants travaux de modernisation qui ont commencé en 2005, là encore avec l'appui de la BERD, et au port de Sibenik sous la forme d'un prêt de 12 millions d'euros destiné à la réorganisation de l'espace portuaire afin de



permettre le développement des services de transbordeurs pour passagers et des activités de croisière en vue de dynamiser l'industrie touristique en plein essor de la région. Au dernier trimestre 2010, la BERD a conforté sa position en apportant son soutien à l'intégration régionale croate par l'octroi d'un prêt de 60,6 millions d'euros à HAC, la société concessionnaire d'autoroutes croate, pour financer la construction de 12,86 kilomètres de tronçons autoroutiers du Corridor Vc afin de relier les extrémités nord et sud de cet axe à la frontière de la Bosnie-Herzégovine. Le Corridor Vc est l'un des trois principaux axes transeuropéens dans la région et, avec l'achèvement de la partie croate, proche de la Bosnie-Herzégovine, le projet permettra d'assurer une liaison autoroutière ininterrompue tout au long de cet axe. Il viendra compléter les financements déjà octroyés par la Banque pour les tronçons du Corridor Vc situés en Bosnie-Herzégovine et en Hongrie, et pour le port de Ploce, qui est le point d'accès à la mer du Corridor Vc.

Les investissements de la BERD sont également consacrés à des réseaux routiers essentiels de Moldova et d'Ukraine. Le prêt souverain de 450 millions d'euros qu'elle a octroyé à Ukravtodor (l'administration nationale des routes d'Ukraine) servira à moderniser les principales routes en direction de Kiev, la capitale, et aura pour objectif de renforcer l'intégration régionale. Il s'agit de la dernière transaction en date signée dans le cadre des travaux en cours engagés par la Banque pour améliorer l'infrastructure de transport en Ukraine et au-delà, prolongeant une série de prêts, d'un montant total de 375 millions d'euros, accordés précédemment pour améliorer le réseau routier. Au nombre des routes qui seront achevées dans le cadre de ce nouvel investissement figurent des tronçons de l'autoroute M06 – l'une des principales artères routières du pays – qui font partie des corridors paneuropéens III et V, reliant la capitale ukrainienne à l'Union européenne. En Moldova, la BERD a poursuivi ses efforts pour faire avancer les travaux d'amélioration du réseau routier avec un prêt échelonné de 75 millions d'euros qui servira à moderniser des tronçons essentiels du réseau afin d'assurer que certaines liaisons routières cruciales soient maintenues dans un état conforme à des normes acceptables, pour garantir la sécurité, favoriser la croissance économique et l'intégration régionale et appuyer la réforme du secteur routier.

La coopération de la BERD avec la compagnie kazakhe de chemins de fer KTZ est un exemple de son engagement en faveur de la réforme du secteur ferroviaire. Après de nombreuses années de dialogue intense, la Banque a accordé une série de prêts pour appuyer la poursuite de la commercialisation du secteur. Elle a ainsi octroyé deux prêts, pour un total de 190 millions d'euros, à Kaztemirtrans, la filiale de fret de KTZ, et a participé à une émission obligataire couronnée de succès sur le London Stock Exchange, qui a permis à KTZ de lever 700 millions de dollars EU (521 millions d'euros).



La BERD a en outre accordé son premier prêt non souverain aux chemins de fer géorgiens, apportant l'équivalent de 117 millions d'euros pour financer le projet de contournement ferroviaire de Tbilissi. Ce prêt servira à construire une nouvelle ligne de chemin de fer qui contournera le centre-ville, éloignant ainsi de la capitale le transport de matières dangereuses, les nuisances sonores et autres problèmes connexes et améliorant l'efficacité et la sécurité des services ferroviaires sur l'axe est-ouest essentiel de la Géorgie.

En 2010, la BERD a continué à promouvoir les partenariats public-privé (PPP) dans le secteur du transport en apportant 200 millions d'euros dans le cadre d'un prêt structuré qui servira à construire, agrandir et exploiter l'aéroport de Pulkovo en Russie, conformément à l'accord de PPP signé avec la ville de Saint-Petersbourg et la société d'exploitation de l'aéroport de Pulkovo. La première phase du projet est consacrée à la construction d'une nouvelle aérogare pour les passagers internationaux et russes, qui sera achevée en 2013. Cet accord a ceci d'exceptionnel qu'il s'agit du premier PPP aéroportuaire de Russie à avoir été structuré conformément aux normes internationales, y compris dans le domaine de l'énergie durable. C'est aussi le premier PPP de Russie qui fasse appel à un partenaire international expérimenté, Fraport, la société d'exploitation de l'aéroport de Francfort. La réussite de ce projet pourrait donc avoir des effets très importants sur les modalités de financement de bon nombre d'autres grands projets d'infrastructure en Russie.

Enfin, au cours de l'exercice 2010, à côté de son engagement vis-à-vis de certains des plus grands transporteurs de la région, la Banque a également continué à soutenir ses entreprises clientes du secteur de la navigation – en mettant particulièrement l'accent sur les initiatives en matière d'énergie durable – ainsi que des secteurs ferroviaire et portuaire.

### Donateurs et transport

En 2010, les clients de la Banque dans le secteur du transport ont reçu des donateurs près de 6,3 millions d'euros de financements au titre de la coopération technique, à l'appui de 19 projets dans divers pays, de l'Ouest des Balkans au Kazakhstan. Ces projets ont eu pour priorité la réforme et la commercialisation des services de transport.

Dans le secteur ferroviaire, les principaux bénéficiaires ont été, par exemple, les chemins de fer géorgiens (1,5 million d'euros) et les chemins de fer macédoniens (1,15 millions d'euros), conformément aux efforts déployés par la Banque pour préserver la dynamique de la restructuration dans les pays aux premiers stades de la transition et dans l'Ouest des Balkans. Les financements des donateurs ont également favorisé la mise en place d'autorités contrôlant la sécurité ferroviaire et la concurrence, comme l'autorité serbe de réglementation des chemins de fer.

La Banque a, dans le même temps, apporté un soutien à la compagnie de chemins de fer kazakhe en vue de l'exécution d'un examen réglementaire destiné à lui permettre d'adopter les meilleures pratiques internationales dans le cadre de sa gouvernance d'entreprise et a assuré l'aide des donateurs à la filiale de fret de la société en la dotant d'une stratégie de développement.

Dans le secteur routier, les financements des donateurs ont contribué à l'élaboration de stratégies d'entreprise pour certaines sociétés nationales d'exploitation des routes, comme Croatian Motorways Limited.

## Industrie, commerce et agro-industries

# 6

Pour développer les atouts naturels des pays, il faut soutenir l'économie réelle, en mettant l'accent sur les industries de fabrication, les services, l'immobilier, le tourisme, les fonds d'actions et l'agro-industrie.

---

### Industrie, commerce et agro-industries

- 39 Agro-industries
  - 40 Industries manufacturières et services
  - 41 Immobilier et tourisme
  - 41 Fonds d'actions
  - 44 PRE/PCL : Programme de redressement d'entreprises et Programme de consultants locaux
  - 44 Télécommunications, informatique et médias
  - 46 Programme PRE/PCL : exemples de projets
-

Le groupe d'affaires industrie, commerce et agro-industries (ICA) a été constitué au début de 2010 pour mettre à profit l'une des principales leçons tirées de la crise économique et financière : la nécessité de poursuivre la diversification de l'économie réelle dans la région de la BERD. Le groupe rassemble par conséquent toutes les activités de la Banque qui contribuent à la croissance du secteur réel : les industries manufacturières et les services non financiers, l'agriculture, les agro-industries et le commerce de détail, les fonds d'actions et le capital-risque, l'immobilier et le tourisme, les technologies de l'information et de la communication, ainsi que le Programme de redressement d'entreprises et le Programme de consultants locaux (PRE/PCL). Ces activités, auparavant supervisées par plusieurs groupes d'affaires, sont désormais menées en commun, ce qui permet à la BERD d'avoir une vue d'ensemble stratégique et intégrée des travaux effectués dans ces secteurs.

Cette réorganisation est conforme à l'accent placé sur le secteur des entreprises et à la diversification économique opérée par les actionnaires de la BERD dans le cadre de la stratégie à moyen terme définie dans le quatrième Examen des ressources en capital (ERC4).

En 2010, de grands progrès ont été réalisés pour respecter la recommandation formulée dans l'ERC4 de mettre l'accent sur le secteur des entreprises. Les engagements ont atteint environ 2,3 milliards d'euros répartis en 141 projets, contre 560 millions et 17 projets en 2009, lorsque les activités du secteur des entreprises n'étaient pas encore intégrées.

## AGRO-INDUSTRIES

En 2010, les opérations dans les agro-industries ont atteint un sommet sans précédent, avec un record de 63 opérations signées, se traduisant par des engagements annuels record de 836 millions d'euros. Ces projets se sont répartis sur 20 pays, de l'Europe centrale à l'Asie centrale. Les efforts ont continué de se concentrer sur les pays aux premiers stades de la transition, dans lesquels un record de 39 opérations ont été signées.

C'est dans un contexte difficile que la BERD a enregistré ce très bon résultat. Le secteur des agro-industries a été frappé par de graves sécheresses, en particulier dans la région de la mer Noire, ce qui

a eu des répercussions sur la récolte de 2010 et a entraîné la mise en place de politiques protectionnistes en Russie et en Ukraine. La hausse brutale et soudaine des cours internationaux du blé qui en a résulté durant l'été de 2010 a rappelé le rôle croissant de la région sur le marché mondial des céréales aujourd'hui. En réaction, la BERD, avec l'appui de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), a organisé un atelier à Londres, en octobre 2010, avec des cadres-dirigeants des plus grandes entreprises locales et internationales dans l'industrie des céréales et des oléagineux. Cet atelier avait pour but de formuler des recommandations à l'intention des responsables de l'action publique pour contribuer à stimuler l'investissement dans l'agriculture en Europe orientale et à libérer l'important potentiel encore inexploité de la région.

En 2010 a été en outre approuvée la nouvelle Stratégie de la BERD pour le secteur agro-industriel, qui définit l'approche révisée de la Banque pour remédier aux différents problèmes qui se posent dans le secteur. Cette approche peut se résumer comme suit :

- (i) sécurité alimentaire par la promotion d'un changement systémique axé sur le marché ;
- (ii) accentuation de la différenciation régionale, notamment en mettant l'accent sur les petits pays ;
- (iii) promotion d'investissements durables pour remédier aux problèmes environnementaux et sociaux ;
- (iv) poursuite du programme de concertation, notamment pour améliorer les cadres juridiques afin de promouvoir les prêts garantis par des actifs via des reçus de stockage et de récolte de céréales pour des financements pré et post-récolte.

On notera également le succès des activités de la Banque dans l'Ouest des Balkans, où elle s'est engagée pour un nombre record de 13 opérations atteignant 54 millions d'euros. Parmi elles figuraient des opérations et des événements favorisant le développement de relations commerciales entre les sept États issus de l'ex-Yougoslavie – par exemple sa contribution au financement d'une opération majeure dans le cadre de laquelle l'entreprise croate Atlantique Grupa a fait l'acquisition de la société slovène Droga Kolinska. Dans le même esprit, la Banque a aussi organisé avec succès à Zagreb la Conférence sur

Tableau 6.1 : Diversification géographique des activités (effective en 2010)

Europe du Sud-Est	365
Ouest des Balkans	152
Europe orientale et Caucase	407
Asie centrale	184
Russie	829
Turquie	105
Europe centrale et États baltes	252

Total : 2 294

l'alimentation, les boissons et le commerce de détail dans l'Ouest des Balkans. Enfin, en 2010, la Banque a lancé en Serbie une initiative appréciée, son Programme de reçus de stockage, auquel participent pour l'heure deux banques.

Les prêts et les investissements de la Banque ont visé à assurer la reprise dans la région, notamment en se concentrant sur les domaines de compétitivité naturelle. En Ukraine, un prêt de 50 millions de dollars des États-Unis (37 millions d'euros) accordé à Nibulon, grand négociant sur le marché des céréales, a été signé en 2010. Ce prêt a financé des silos terrestres et fluviaux, des terminaux fluviaux et une flotte de cargos et de remorqueurs fluvio-maritimes, qui joueront tous un rôle important dans le développement d'un stockage fonctionnel et d'une infrastructure logistique le long du Dniepr, fleuve qui n'avait jamais été utilisé auparavant pour le transport actif de marchandises.

La Banque a également renforcé ses investissements dans le secteur agricole primaire, entre autres par un prêt à UkrFarm Funding, dont le montant sera rétrocédé à une soixantaine d'entreprises agricoles situées dans tout le pays pour aider à stimuler la production agricole et à redémarrer la production sur des terres inexploitées. La Banque a aussi accordé un crédit de 50 millions de dollars EU (37 millions d'euros) à un éleveur avicole ukrainien, JSC Myronivsky Hliboproduct (MHP), ce prêt se composant de 35 millions de dollars EU (26 millions d'euros) pour le fonds de roulement et de 15 millions de dollars EU (11 millions d'euros) pour les améliorations en matière d'efficacité énergétique, notamment par le biais d'un système de combustion de la biomasse et par la modernisation des unités d'entreposage frigorifique dans l'usine de MHP.

Parmi les 26 projets signés dans huit des 10 pays aux premiers stades de la transition de la BERD, la Banque a apporté un financement à divers sous-secteurs, dont celui des sodas, de la bière, des glaces, de l'emballage alimentaire, des produits laitiers et de la farine. Le volume des engagements de la BERD est passé de 56 millions d'euros en 2009 à 63 millions d'euros en 2010, soit 12 % de plus, ce qui montre l'attention croissante portée au secteur agro-industriel dans les petits pays où opère la BERD.

La Banque a continué d'investir massivement dans un certain nombre d'initiatives de concertation (en plus de celles mentionnées plus haut), notamment dans le secteur des produits laitiers, ainsi que dans les systèmes de formation agricole en Russie, dans la mise en œuvre d'un système de refus pour les productions végétales dans la région de la BERD s'inspirant de l'exemple du Brésil et dans l'introduction potentielle d'un système indiquant la région d'origine pour les produits alimentaires en Croatie (comparable au système français des appellations).

## INDUSTRIES MANUFACTURIÈRES ET SERVICES

En 2010, la BERD a investi 849 millions d'euros dans les projets axés sur les industries manufacturières et les services pour l'ensemble de la région en transition. Un record de 46 projets, d'un montant de moins de 1 million d'euros à 100 millions d'euros par projet, ont eu pour principal objectif de résoudre des problèmes fondamentaux en soutenant les financements et les investissements nécessaires après la crise, ainsi que des initiatives en faveur de l'efficacité énergétique pour un total de 225 millions d'euros et le développement de chaînes logistiques locales destinées à favoriser une production efficace. La moitié de ces projets sont situés dans les pays aux premiers stades de la transition et dans l'Ouest des Balkans.

Les interventions de la BERD dans le secteur concernent une grande diversité de sous-secteurs, notamment l'industrie lourde/légère, la transformation/production de biens et les activités annexes. Parmi les sous-secteurs ayant fait l'objet d'une attention particulière figurent les métaux, les biens d'équipement et les produits intermédiaires, l'automobile, les produits sylvicoles, la construction et les matériaux, les produits chimiques, la santé et les produits pharmaceutiques, les biens de consommation et le commerce de détail. Les clients sont des sociétés multinationales, de grandes entreprises locales à la recherche d'opportunités transnationales, des co-entreprises et des sociétés locales axées sur leur marché intérieur.

Un prêt syndiqué de 150 millions d'euros à Ford Otosan en Turquie contribuera à renforcer le rôle de ses fournisseurs nationaux qui lui livrent différents composants pour la production entrant dans le cadre du projet « Future Transit » et mettra en œuvre de nouvelles technologies de production. Cet investissement majeur favorisera les effets d'entraînement en amont sur les fournisseurs de Ford Otosan.

Dans le cadre d'une autre grande opération de prêt syndiqué, la BERD a levé 125 millions d'euros de financements à long terme pour soutenir certains aspects essentiels d'un programme d'efficacité énergétique concernant l'aciériste russe, NLMK. Le programme a pour objectif de réduire la consommation d'énergie de NLMK de plus de 15 % d'ici 2015 grâce à une technologie de pointe qui sera utilisée, pour la première fois, dans les hauts fourneaux et les aciéries russes. Le but est aussi d'augmenter l'autosuffisance énergétique de son principal site de production à Lipetsk. Une fois mis en œuvre, le projet permettra de ramener au plus bas niveau possible les émissions de gaz à effets de serre de NLMK, à raison de 1,5 million de tonnes par an.

La BERD a proposé un programme de refinancement syndiqué à hauteur de 180 millions de dollars EU (134 millions d'euros) à Alro, producteur européen d'aluminium. Ce prêt de la BERD a refinancé la dette existante d'Alro, ouvrant ainsi la voie à une restructuration et à une consolidation à plus long terme. Le projet améliorera les flux de trésorerie de la société, l'aidant ainsi à financer son programme d'investissement. À travers ce projet, la BERD soutient une des grandes sociétés roumaines du secteur privé, l'aidant à fabriquer des produits à plus forte valeur ajoutée et à améliorer son efficacité énergétique, ce qui réduira ses émissions de CO<sub>2</sub> de 10 %.

La BERD a aussi continué à soutenir le secteur ukrainien de l'emballage en accordant un prêt de 29,8 millions d'euros à Ukrplastic, entreprise familiale d'emballages plastiques souples en Ukraine et dans les pays de l'ex-URSS. Ukrplastic utilisera le prêt pour améliorer son efficacité énergétique et ses normes environnementales, investir dans les nouvelles technologies et restructurer son bilan. Le programme d'investissement le plus récent de l'entreprise appuiera ses efforts pour rester compétitive tant sur le marché intérieur qu'international. À travers sa coopération avec la BERD, Ukrplastic améliorera sa structure et sa gouvernance et lancera de nouveaux produits de qualité internationale, qui ne sont actuellement pas disponibles en Ukraine.

Dans le cadre d'un projet à l'opposé en termes de taille, la BERD a accordé 8 millions de dollars EU (6 millions d'euros) sous forme de financement par emprunt et de financement sur fonds propres à Monos Holding, premier groupe pharmaceutique de Mongolie. Le financement soutiendra l'expansion des activités de commerce de gros et de production manufacturière de l'entreprise, notamment la construction d'un tout nouveau site de production de produits pharmaceutiques.

## IMMOBILIER ET TOURISME

En 2010, la BERD a engagé plus de 258 millions d'euros dans des projets d'immobilier et de tourisme. Conformément à la priorité accordée par la Banque à l'efficacité énergétique, chaque investissement direct a fait l'objet d'une évaluation sur le plan de l'efficacité énergétique. La BERD a financé des projets immobiliers en Arménie, en Bulgarie, en Croatie, au Monténégro, en Russie et en Serbie. Les investissements y ont été réalisés sous forme de prêts (66 %) et de prises de participations (34 %).

La crise financière mondiale a continué d'avoir des effets très préjudiciables sur le secteur immobilier. Les banques commerciales sont restées extrêmement prudentes concernant l'octroi de crédits à ce secteur en 2010, tandis que les fonds d'actions ont peiné à attirer des investisseurs institutionnels à court de liquidités et ont eu du mal à évaluer l'impact de la crise sur leurs portefeuilles. La BERD a continué de réagir rapidement à la crise, soutenant les clients existants et répondant aux demandes des nouveaux clients confrontés à la raréfaction des opportunités.

L'investissement réalisé sous forme de prise de participation, à hauteur de 75 millions d'euros, dans le fonds immobilier régional Hines a été l'un des principaux projets régionaux, couvrant plusieurs pays, en 2010. Ce fonds privilégiera l'achat d'actifs auprès de vendeurs et de prêteurs en difficulté et la poursuite de projets de promotion immobilière compromis. Il a pour but de capitaliser sur les occasions uniques d'acquisition et de promotion immobilière résultant de la crise financière actuelle, qui a entraîné une révision des prix dans toutes les catégories d'actifs. Il investira dans des programmes de promotion immobilière de qualité, des projets de réaménagement et des actifs rémunérateurs, essentiellement en Russie et en Pologne.

Technopolis est un projet représentant 22 millions d'euros financé par la Banque à Saint-Petersbourg, qui prévoit de promouvoir et d'introduire sur le marché russe l'exploitation d'un parc scientifique et technologique financé commercialement. Le parc appuiera la croissance de sociétés mobilisant beaucoup de connaissances, notamment des jeunes entreprises prometteuses, et favorisera la compétitivité de la région de Saint-Petersbourg. Il contribuera à l'évolution de l'économie russe, pour la faire passer d'un modèle utilisant beaucoup de matières premières à un modèle de services à forte intensité de connaissances, capable de mieux tirer parti de l'innovation.



Au Monténégro, la Banque accorde un financement de 37 millions d'euros pour soutenir le réaménagement de l'hôtel Sveti Stefan et de l'infrastructure environnante sur la côte monténégrine afin d'en faire un site haut de gamme qui sera une référence pour un tourisme durable, à faible densité. Ce complexe côtier, situé dans un site considéré par bon nombre de Monténégrins comme un trésor national d'importance stratégique pour leur pays, est un projet phare, ayant un grand retentissement. De ce fait, son impact dépassera largement les frontières du Monténégro et définira les normes de qualité de l'industrie du tourisme dans toute la région orientale de la Méditerranée, y compris l'Albanie.

L'année 2011 va s'avérer difficile, d'après les prévisions, avec la persistance de la pénurie de crédit commercial. Dans presque tous les pays aux premiers stades de la transition, le secteur de l'immobilier continue de subir les effets négatifs d'un climat difficile pour les affaires et nécessite de nouvelles réformes de la réglementation. La BERD cherchera à soutenir le développement de la logistique régionale, des hôtels, du commerce de détail, des bureaux et des sites à usage mixte en apportant un financement sous forme de prêts à long terme et/ou de prises de participation. La Banque accordera la priorité aux projets viables financièrement qui ont dû s'interrompre du fait d'un retrait des financements, permettant ainsi aux marchés de la région de redémarrer leur activité et de disposer à nouveau de liquidités. D'un point de vue géographique, l'Europe du Sud-Est, le Caucase et l'Asie centrale demeureront prioritaires.

## FONDS D' ACTIONS

En 2010, la BERD a engagé 301,8 millions d'euros dans neuf fonds d'actions privés.

Avec un total de 133 fonds investis par l'intermédiaire de 85 gestionnaires de fonds depuis 1993, la BERD a le plus vaste programme d'investissement dans des fonds d'actions privés dédiés à l'Europe centrale et orientale et à l'Asie centrale. En investissant dans cette catégorie d'actifs, la Banque vise plusieurs objectifs de développement : d'une part faire en sorte que la rentabilité commerciale soit proportionnelle aux risques encourus, et d'autre part :

- encourager la création d'un secteur du capital-investissement et des capacités correspondantes dans la région en favorisant une profondeur structurelle dans ce domaine par une diversification des secteurs, des stratégies et des produits ;
- soutenir les fonds nouveaux et innovants ;
- préserver et développer les relations existantes avec des gestionnaires de fonds performants ;
- assurer une surveillance active et définir des normes rigoureuses sur les questions d'intégrité, de procédures et d'environnement.

En 2010, l'équipe des fonds d'actions a intégré le groupe d'affaires récemment formé de l'industrie, du commerce et des agro-industries (ICA), dans le cadre d'une révision des priorités de la Banque en faveur du financement de l'économie réelle. Au sein de l'ICA, l'équipe des fonds d'actions peut désormais mieux cibler les opportunités d'investissement entre les fonds d'actions et les opérations directes de la Banque.

À l'échelle mondiale et dans la région, la collecte de fonds est restée difficile en 2010 pour les nouveaux fonds de capital-investissement. Dans ce contexte, la stratégie de l'équipe a consisté à se montrer très sélective et à n'apporter son soutien qu'aux fonds capables de parvenir à une « première clôture » minimum suffisante pour atténuer le risque de viabilité et de changement de style de gestion. La Banque a soutenu neuf fonds durant l'année (dont son premier fonds en Turquie), ce qui a représenté un engagement total de 301,8 millions d'euros et une valeur cible combinée de plus de 1,5 milliard d'euro. Chacun de ces neuf fonds est parvenu soit à une première clôture réussie, soit à une clôture définitive. Le volume des opérations de l'équipe a nettement augmenté par rapport aux deux années précédentes (178 millions d'euros signés en 2008, 172 millions d'euros en 2009) et marque pour la BERD une année record en termes d'engagements dans des fonds d'actions. Ces résultats mettent en évidence le rôle de catalyseur que joue la Banque pour mobiliser des fonds et soutenir cette catégorie d'actifs dans des conditions de marché difficiles, ainsi qu'une tendance des investisseurs à réduire leurs engagements dans la région.

En investissant dans une grande diversité de fonds d'actions privés, la BERD soutient à la fois les gestionnaires de fonds nouveaux et établis : elle encourage de solides promoteurs de fonds en dehors des pays d'opérations de la Banque à s'intéresser à la région de la BERD, favorise une diversification et une pénétration des produits (fonds propres, quasi-fonds propres, dette structurée) et promeut la bonne gouvernance et l'esprit d'entreprise.

Sur les neuf investissements de la BERD dans des fonds d'actions, ses engagements ont concerné quatre nouvelles relations et quatre relations existantes. La moitié des nouvelles relations sont de

nouveaux gestionnaires répondant aux normes exigeantes de la Banque, qui souhaite travailler avec des équipes hautement qualifiées dotées d'une grande expérience de la gestion collective dans le domaine du capital-investissement et dans le cadre d'autres métiers connexes comme la banque d'investissement et le financement des entreprises.

Les investissements de la Banque se sont portés notamment sur deux fonds dédiés au redressement d'entreprises gérés par ADM Capital. Ces fonds – l'un axé sur le Kazakhstan et l'autre couvrant l'Europe centrale et orientale, l'Asie centrale et la Turquie – contribueront à la sortie de la crise en investissant dans des entreprises en difficulté financière mais saines sur le plan de l'exploitation, ou à la recherche d'opportunités de croissance dans des secteurs sinistrés, tout en constituant des capacités locales en matière de financement d'entreprises et de situations spéciales.

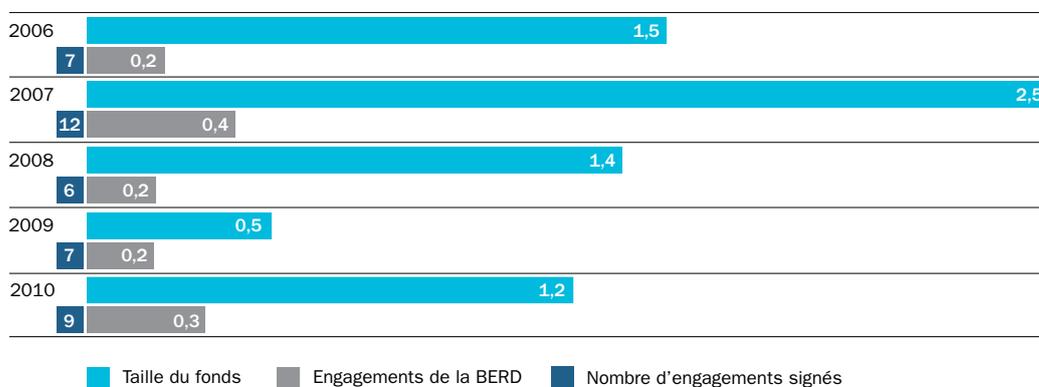
La sortie de la crise a aussi justifié l'investissement fondamental de la Banque dans le fonds secondaire Alpha Russia & CIS. De manière générale, ce fonds privilégiera la prise de participations dans des fonds de capital-investissement sur le marché secondaire, introduisant ainsi des liquidités indispensables en des temps où les investisseurs existants ont des difficultés à répondre aux appels de capitaux.

En 2010, parmi les trois engagements de la BERD vis-à-vis de nouveaux gestionnaires dotés d'équipes d'investissement qualifiées, locales et indépendantes, figuraient le fonds Eurasia Capital Partners, axé sur les PME, premier projet de fonds de la Banque en Turquie, et le fonds Europe Virgin de Dragon Capital, premier fonds de la Banque axé essentiellement sur l'Ukraine depuis 2005.

Depuis 1993, le portefeuille de fonds d'actions de la Banque a investi au total dans 1 116 entreprises à travers toute la région et s'est désengagé de 754 fonds. Le rendement global a été très positif, le taux de rendement interne (TRI) net sur cinq ans s'établissant à 27,4 %, celui sur dix ans à 11,8 %, et le TRI depuis le lancement à 9,7 % sur la base des rendements en euro en décembre 2009. Le TRI net en juin 2010 était de 9,7 % en euro et de 11,2 % en dollar EU.

Graphique 6.2 : Engagements de la BERD dans des fonds de capital-investissement de 2006 à 2010

(En millions d'euros)



Remarque : La taille des fonds se fonde sur l'année de lancement. Les engagements de la BERD se fondent sur le volume des opérations annuelles mentionné dans les rapports annuels. La taille des fonds levés en 2010 est estimée en fonction de l'objectif présenté au Conseil d'administration de la BERD.



Tableau 6.3 : Engagements de la BERD signés en 2010 (En millions d'euros)

Nom du fonds	Associé	Stratégie	Montant engagé par la BERD	Taille ciblée par le fonds	Notes
ADM CEECAT Recovery Fund (fonds dédié au redressement d'entreprises)	ADM Capital	Priorité aux situations spéciales et à la croissance ; investissement en Europe centrale et orientale, en Asie centrale et en Turquie	60,0	300	1, 3
Kazakhstan Capital Restructuring Fund (fonds de restructuration)	ADM Capital	Axée sur le Kazakhstan ; investissements dans les situations spéciales et la croissance	53,7	138	1, 3
Alpha Russian & CIS Secondary Fund (fonds secondaire pour la Russie et la CEI)	Alpha Associates	Priorité aux engagements secondaires, mais possibilité d'engagements primaires et directs ; investisseur régional dans des positions de fonds	37,7	115	1
Bancroft 3	Bancroft Private Equity	Axée sur l'Europe centrale et orientale, l'Europe du Sud-Est, les États baltes et la Turquie ; investisseur généraliste	30,0	113	1, 3, 4
Emerging Europe Accession Fund (fonds d'adhésion pour les économies émergentes d'Europe)	Axxess Capital	Axée sur les États baltes et la Turquie ; investisseur généraliste	25,0	175	1
Accession Mezzanine Capital III	Mezzanine Management Central Europe	Axée sur les produits ; instruments de financement mezzanine et par prises de participation ciblés sur l'Europe centrale et orientale, les États baltes et la Turquie	50,0	350	1
Eurasia Capital Partners	Eurasia Capital	Dédiée à la Turquie ; investisseur généraliste, investissements sous forme de capital-développement et de rachats sélectifs dans des PME	8,0	60	2
Europe Virgin Fund	Dragon Capital	Axée sur l'Ukraine ; investisseur généraliste	22,4	115	2
Resource Eastern European Equity Markets	Resource Partners	Axée sur les secteurs ; alimentation et agro-industries en Pologne et dans les nouveaux États membres de l'UE	15,0	158	2, 5
<b>Total</b>			<b>301,8</b>	<b>1 524</b>	

## Notes

- Gestionnaire existant pouvant faire valoir ses antécédents.
- Nouveau gestionnaire.
- Nouvelle relation pour la BERD.
- La BERD a participé à la deuxième clôture du fonds. Bancroft 3 a connu une première clôture intermédiaire en 2009. La taille des fonds est présentée dans le graphique 6.2 sur la base de l'année de lancement de 2009.
- Engagement complémentaire sur un fonds lancé initialement à titre temporaire, Resource Eastern European Equity Partners, clos pour la première fois en 2009 (engagement total de la BERD : 40 millions d'euros). La taille des fonds est présentée dans le graphique 6.2 sur la base de l'année de lancement de 2009. PME : petites et moyennes entreprises.

Tableau 6.4 : Taux de rendement interne (TRI) net fondé sur la valeur liquidative (VL) depuis le lancement en juin, 2006-2010

TRI net (VL) en juin	30 juin 2006	30 juin 2007	30 juin 2008	30 juin 2009	30 juin 2010
Euro	11,3 %	11,8 %	11,7 %	9,5 %	9,7 %
Dollar EU	13,5 %	14,2 %	14,9 %	11,9 %	11,2 %

Tableau 6.5 : Rendements au 31 décembre 2009

		Un an	Trois ans	Cinq ans	Dix ans	Depuis le lancement
Dollar EU	Portefeuille de capital-investissement de la BERD <sup>19</sup>	6,4 %	5,2 %	25,0 %	16,9 %	12,3 %
Dollar EU	Cambridge Emerging Markets Venture Capital & Private Equity Index <sup>20</sup>	8,3 %	3,5 %	20,6 %	15,0 %	s.o.
Dollar EU	S&P 500 <sup>21</sup>	26,46 %	-5,63 %	0,42 %	-0,95 %	s.o.
Euro	Portefeuille de capital-investissement de la BERD <sup>19</sup>	3,6 %	2,4 %	27,4 %	11,8 %	9,7 %
Euro	EVCA, capital-investissement <sup>20</sup>	7,7 %	-3,9 %	6,5 %	5,2 %	8,9 %

Source : Cambridge Associates, EVCA/Thomson Reuters, Bloomberg et la BERD.

<sup>19</sup> Rendement total du portefeuille sur une période définie, calculé par la BERD, net des commissions, charges, contributions des donateurs et de l'intéressement aux performances. Hors fonds immobilier et compte tenu des fonds liquidés.

<sup>20</sup> Rendement total, net des commissions, charges et intéressement aux performances. Le chiffre « depuis le lancement » représente le TRI net total depuis le lancement des fonds créés entre 1980 et 2009.

<sup>21</sup> Calculé en posant l'hypothèse d'un même schéma d'investissement (à partir des flux de trésorerie) que le portefeuille de capital-investissement de la BERD depuis la période concernée.

## PRE/PCL : PROGRAMME DE REDRESSEMENT D'ENTREPRISES ET PROGRAMME DE CONSULTANTS LOCAUX

Le quatrième Examen des ressources en capital (ERC4) de la Banque a recommandé d'augmenter sensiblement les capacités au sein du Département des opérations bancaires pour appuyer la création de capacités, la gouvernance et la collaboration avec les clients axée sur la transition, notamment dans le contexte du développement de secteurs productifs comme l'industrie manufacturière et les services, conformément à l'approche de la Banque qui met l'accent sur une aide aux économies de la région pour leur permettre de se diversifier. Dans le cadre de cette évolution, le groupe ICA a été créé en 2010, favorisant une collaboration plus étroite pour soutenir les clients du secteur des entreprises.

En 2010, le Programme de redressement d'entreprises (PRE) et le Programme de consultants locaux (PCL), qui sont financés par les donateurs et apportent une assistance technique importante aux micro, petites et moyennes entreprises (MPME), ont rejoint le groupe ICA. Au second semestre de l'année, un nouveau Plan stratégique pour les programmes PRE/PCL a été approuvé par le Conseil d'administration de la Banque.

Aux termes du nouveau Plan stratégique de 2011-2015 validé par le Conseil, le programme PRE aidera les entreprises naissantes de taille moyenne à renforcer leur solvabilité et donc leur crédibilité auprès des banques. Pour y parvenir, la Banque appliquera le programme PRE de manière plus ciblée et les équipes des Opérations bancaires interviendront davantage dans la sélection des projets. Les activités de diffusion sectorielles seront renforcées pour partager les connaissances au sein d'un marché. Le programme PCL sera plus axé sur la collaboration avec les intermédiaires financiers partenaires de la Banque afin de promouvoir l'accès au financement des clients qui y participent et de faciliter le recours des PME recevant un financement de la part des intermédiaires financiers aux services de conseil. Pour établir l'ordre des priorités des interventions au titre du PCL et pour orienter les stratégies de sortie des pays, le PCL va concevoir un instrument d'analyse comparative pour mesurer l'adéquation de l'infrastructure destinée à soutenir les MSME et la maturité du marché local des services de conseil.

Les programmes PRE et PCL sont complémentaires et s'appliquent à une grande diversité de secteurs dans lesquels interviennent des MSME à travers toute la région de la BERD. Le PRE concentre ses efforts sur l'introduction de changements importants, en termes d'organisation et de structure, au sein de sociétés de taille moyenne par le biais des services de conseil que fournissent des hauts responsables et des spécialistes sectoriels internationaux dotés d'une solide expérience, dans le cadre de projets durant habituellement 12 à 18 mois. Le PCL octroie des dons aux MPME afin qu'elles engagent des consultants locaux pour des projets à court terme, ce qui est aussi un moyen de contribuer à la création de capacités locales de conseil à l'intention des petites entreprises.

La Banque a initié 93 nouveaux projets au titre du PRE en 2010. Durant l'année, le programme PRE s'est encore renforcé dans l'Ouest des Balkans, avec la signature de deux nouveaux accords UE dans l'ERY de Macédoine et en Bosnie-Herzégovine, et le développement d'opérations dans le cadre du PRE dans des lieux comme le Bélarus, le Caucase septentrional et la Turquie. Le PCL a achevé ses opérations en Bulgarie après 10 années de succès, a lancé un nouveau programme en Ukraine et est allé de l'avant dans son projet de mener des opérations en Turquie et au Turkménistan. En 2010, le PCL a initié

1 365 nouveaux projets avec des PME dans 20 pays d'opérations, engageant plus de 6,3 millions d'euros sous forme de financement des donateurs et 5,7 millions d'euros provenant des contributions des clients. Parallèlement, il a achevé 1 306 projets représentant au total une dépense de plus de 6 millions d'euros.

La Banque a continué de bénéficier du solide soutien des donateurs pour les programmes PRE/PCL en 2010 à travers de nouveaux engagements importants sous forme de dons. Conformément à sa stratégie en faveur d'une amélioration de la qualité et de l'efficacité de la gestion des dons accordés, la BERD a mis en place en 2010 un nouveau système d'information de gestion concernant le PCL afin de renforcer le contrôle et le suivi centralisé et de mieux garantir l'application cohérente de politiques et de procédures pertinentes dans tous les pays d'opérations.

Un des principaux objectifs des programmes PRE/PCL est d'aider à préparer les entreprises à recevoir des investissements, qu'ils proviennent de la Banque ou d'autres intermédiaires financiers. En 2010, la Banque a signé 23 investissements avec des entreprises aidées par les programmes PRE/PCL pour un montant d'environ 106 millions d'euros, et 18 autres entreprises ont atteint le stade de l'examen intermédiaire et devraient signer des engagements dépassant 59 millions d'euros en 2011 avec des clients dans le cadre de programmes PRE et PCL. De plus, les équipes PRE/PCL continuent de recommander des entreprises aux bureaux locaux de la BERD et à d'autres intermédiaires financiers, dans l'espoir de voir se matérialiser d'autres investissements. Ces relations illustrent la capacité des programmes PRE/PCL à fonctionner en s'alignant sur les travaux du Département des opérations bancaires de la BERD et à contribuer de manière intégrée aux objectifs de la Banque concernant les entreprises.

La stabilité financière du PRE et du PCL pour la période 2011-2015 sera assurée par un soutien continu de la part de donateurs bilatéraux et multilatéraux (y compris le Fonds spécial des actionnaires de la BERD), un recouvrement des coûts auprès des sociétés bénéficiaires, un plus grand recours aux cadres-dirigeants et aux spécialistes locaux et une plus importante contribution du budget de la Banque pour le partage des coûts.

## TÉLÉCOMMUNICATIONS, INFORMATIQUE ET MÉDIAS

Une autre priorité du groupe ICA a été de réévaluer les opérations de la BERD dans le secteur des télécommunications, de l'informatique et des médias (TIM). Les activités de la Banque sur ce marché ont nettement reculé ces dernières années mais, compte tenu de l'importance d'une économie du savoir dans la région de la BERD, une stratégie est en cours d'élaboration dans ce domaine.

Fin 2010, un prêt de 450 millions de roubles a été accordé à LLC Prestige Internet, opérateur russe de premier plan dans le domaine de l'accès à haut débit sans fil et filiale à 100 % du groupe néerlandais Enforta B.V., pour lui permettre d'étendre son réseau à près de 130 villes russes. Ce prêt témoigne des efforts engagés par la Banque pour promouvoir la concurrence en Russie dans ce domaine. Parmi les autres projets, on notera Technopolis (mentionné page 41), une opération de 22 millions d'euros soutenue par la Banque à Saint-Petersbourg, qui introduira sur le marché russe l'exploitation d'un parc scientifique et technologique à financement commercial.



Fin 2010, un prêt a été accordé à un opérateur russe de premier plan dans le domaine de l'accès à haut débit sans fil pour lui permettre d'étendre son réseau à près de 130 villes de Russie.



## Programme PRE/PCL : exemples de projets

### LÉGENDE

PRE  PCL

#### ▶ 01 TURQUIE

Démarrage du premier programme PRE en Turquie, avec sept projets initiés en 2010 et développement d'une bonne réserve de futurs projets pour 2011 (financement UE).

#### ▶ 02 BÉLARUS

Renouvellement des opérations dans le cadre du PRE au Bélarus, avec un financement du fonds de l'Initiative centre-européenne. D'autres projets PRE commenceront en 2011, dans le cadre des Fonds de l'UE pour le Partenariat oriental.

#### ▶ 04 ALBANIE

Achèvement réussi du programme PRE financé par l'UE en Albanie. La Banque cherche à présent à obtenir un autre financement de l'UE pour poursuivre les opérations dans le pays.

#### ▶ 03 CAUCASE SEPTENTRIONAL

Renforcement des activités dans le Caucase septentrional, avec la poursuite de projets en Ossétie du Nord et de nouvelles opérations à Stravopol et dans d'autres régions voisines approuvées, notamment cinq projets soutenus par des fonds de l'UE en collaboration avec l'équipe de financement des petites entreprises. Ce programme sera étendu en 2011 à d'autres régions du Caucase septentrional.

#### ▶ 05 UKRAINE 13 RUSSIE

Début du Programme pour l'environnement et l'efficacité énergétique dans le cadre du PRE, financé par le ministère fédéral allemand de l'Environnement, de la Protection de la nature et de la Sécurité nucléaire.

#### ▶ 07 TURKMÉNISTAN 14 MONGOLIE

Expansion des opérations PRE avec un solide soutien des Fonds pour l'Initiative en faveur des pays aux premiers stades de la transition et des donateurs bilatéraux, dont la Belgique, la Corée, la Finlande, le Japon, le Luxembourg, le Portugal et le Taipei chinois.

#### ▶ 06 BOSNIE-HERZÉGOVINE 15 ERY DE MACÉDOINE

Nouveaux accords signés dans le cadre du Programme IAP (instrument d'aide de préadhésion) de l'UE pour la mise en œuvre de projets PRE.

### ▶ 08 UKRAINE

Lancement d'opérations PCL à l'occasion de l'ouverture officielle en mai 2010 des bureaux en charge du PCL en Ukraine dans les locaux de la BERD à Kiev.

### ▶ 12 CAUCASE

Achèvement d'un programme de trois ans pour les femmes entrepreneurs financé par le Canada, le Taipei chinois et le Fonds de la BERD pour l'Initiative en faveur des pays aux premiers stades de la transition. Le PCL a appuyé 85 projets de femmes propriétaires et de femmes gérantes de leur entreprise, ce qui a entraîné une augmentation du chiffre d'affaires de 63 % en moyenne.

### ▶ 11 BULGARIE

Achèvement du programme PCL après 10 années d'activité.

### ▶ 10 TURQUIE

L'étude de faisabilité de novembre 2010 a mis en évidence la nécessité d'un programme PCL, surtout dans l'est de la Turquie. Les opérations prévues dans le cadre du PCL devraient commencer au premier semestre de 2011.

### ▶ 09 TURKMÉNISTAN

L'étude de faisabilité de juillet 2010 démontre la nécessité d'un programme PCL dans le pays. La Banque a l'intention de démarrer les opérations dans le cadre du PCL au Turkménistan au premier semestre de 2011.

## Sûreté nucléaire



Dans son rôle d'administrateur des fonds des donateurs, la BERD contribue au renforcement de la sûreté nucléaire et au déclassement des réacteurs usagés et soutient une utilisation durable et efficace de l'énergie dans ses pays d'opérations.

Dans le cadre du déclasserement des centrales nucléaires de Bohunice (République slovaque), d'Ignalina (Lituanie) et de Kozloduy (Bulgarie), la priorité est désormais accordée aux travaux de démantèlement et de gestion des déchets. Les projets d'efficacité énergétique concernant les constructions résidentielles et industrielles ont grandement contribué en 2010 à compenser la fermeture de ces centrales. Les deux projets fondamentaux concernant le site du réacteur de Tchernobyl ont atteint des étapes décisives.

L'année 2010 a marqué une transition pour les six fonds de déclasserement et de sûreté nucléaires que sont le Fonds pour la sûreté nucléaire, le Fonds pour le sarcophage de Tchernobyl, les trois fonds internationaux de soutien au déclasserement et le volet nucléaire du Partenariat pour l'environnement dans le cadre de la dimension septentrionale (PEDS).

### Fonds de soutien au déclasserement

Avec la fermeture de la deuxième unité de la centrale nucléaire d'Ignalina fin 2009, tous les réacteurs de première génération de conception soviétique, qui ont été fermés conformément aux traités d'adhésion à l'Union européenne, sont désormais hors service. Les grands projets d'infrastructure nécessaires à leur démantèlement, comme les installations de stockage de combustible irradié sur les sites de Kozloduy en Bulgarie et d'Ignalina en Lituanie, ont été pratiquement achevés en 2010 et devraient être mis en service en 2011. Et cela, malgré les difficultés et les retards imputables en grande partie à l'histoire spécifique de ces sites. La BERD, en qualité de gestionnaire des fonds, reste extrêmement engagée auprès des clients, des fournisseurs et des pays donateurs, dans l'objectif de faire avancer ces projets et l'ensemble des programmes de déclasserement.

Les phases de planification et de préparation (y compris les travaux d'infrastructure) étant sur le point de se terminer sur les trois sites, la priorité porte désormais sur le démantèlement et la gestion des déchets. La centrale nucléaire de Kozloduy est parvenue, avec un succès remarquable, à employer sa propre main-d'œuvre pour ces travaux.

Les projets d'efficacité énergétique dans les constructions résidentielles, publiques et industrielles, financés par les fonds de soutien au déclasserement pour aider les trois pays à faire face à la perte de capacités de production, continuent de donner des résultats exceptionnels. La construction d'une centrale à cycle combiné de 450 MW en Lituanie, cofinancée par le Fonds international de soutien au déclasserement d'Ignalina, est en avance sur le calendrier et devrait être terminée d'ici la fin de 2011. Les lignes de crédit en faveur de l'efficacité énergétique en Bulgarie et en République slovaque, qui reçoivent un soutien sous forme de dons des Fonds internationaux de soutien au déclasserement de Kozloduy et de Bohunice, respectivement, sont extrêmement appréciées et ont aidé à économiser des centaines de mégawatts pour une puissance installée équivalente dans les deux pays.

### Projets concernant Tchernobyl

En 2010, un certain nombre de projets plus petits, mais importants, ont été achevés. L'un portait sur le système de contrôle automatique intégré, qui fournit des données fondamentales sur les conditions de radiation à l'intérieur du sarcophage entourant les restes du réacteur 4 de Tchernobyl.

Le nouveau confinement de sécurité recouvrira le réacteur détruit et l'ancien sarcophage. Le site a été dégagé et les travaux de déblaiement préparatoires pour les fondations ont été achevés. L'édification des fondations a commencé. La conception de la structure doit recevoir l'agrément officiel au début de 2011.

En octobre 2010, la conception des installations provisoires de stockage du combustible irradié, qui pourront stocker en sécurité plus de 20 000 assemblages de combustible irradié sur le site pendant 100 ans, a reçu l'agrément officiel.

“

Les projets d'efficacité énergétique dans les constructions résidentielles, publiques et industrielles, financés par les fonds de soutien au déclasserement pour aider les trois pays à faire face à la perte de capacités de production, continuent de donner des résultats exceptionnels.

”



Le 26 avril 2011 marque le 25<sup>e</sup> anniversaire de l'accident de Tchernobyl. Les donateurs internationaux, qui ont mobilisé à ce jour plus de 1 milliard d'euros pour les projets de la BERD concernant Tchernobyl, doivent annoncer alors s'ils décident d'apporter les fonds supplémentaires nécessaires.

### Sûreté nucléaire en Ukraine

Energoatom, qui exploite les quatre centrales nucléaires d'Ukraine, a proposé à la BERD et à la Commission européenne le financement d'un programme de mise à niveau de 13 réacteurs pour les rendre conformes aux normes de sécurité internationalement reconnues. La Banque envisage d'accorder un prêt pour cofinancer ce programme.

Les deux autres réacteurs ukrainiens (K2/R4), modernisés à l'aide d'un prêt accordé par la BERD et l'Euratom, servent de référence pour le programme plus général de mise à niveau. Le projet K2/R4 a été achevé avec succès en 2010.

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

La vidange et le déclassé des sous-marins nucléaires dans le nord-ouest de la Russie sont terminés. La priorité, pour les projets russes et internationaux, porte à présent sur les bases côtières et le stockage des déchets et du combustible irradié.

L'installation, financée par le Partenariat pour l'environnement dans le cadre de la dimension septentrionale, d'un système de contrôle des radiations et des conditions environnementales pour la région d'Arkhangelsk a été achevée en 2010. L'Assemblée des contributeurs a approuvé un apport de fonds supplémentaires destinés à transférer un navire de servitude abandonné, auparavant utilisé comme engin flottant pour le stockage de combustible irradié, dans un bassin de stockage sûr, à prévoir des installations pour la récupération et le traitement du combustible irradié dans une des bases côtières et à soutenir les autorités de tutelle.

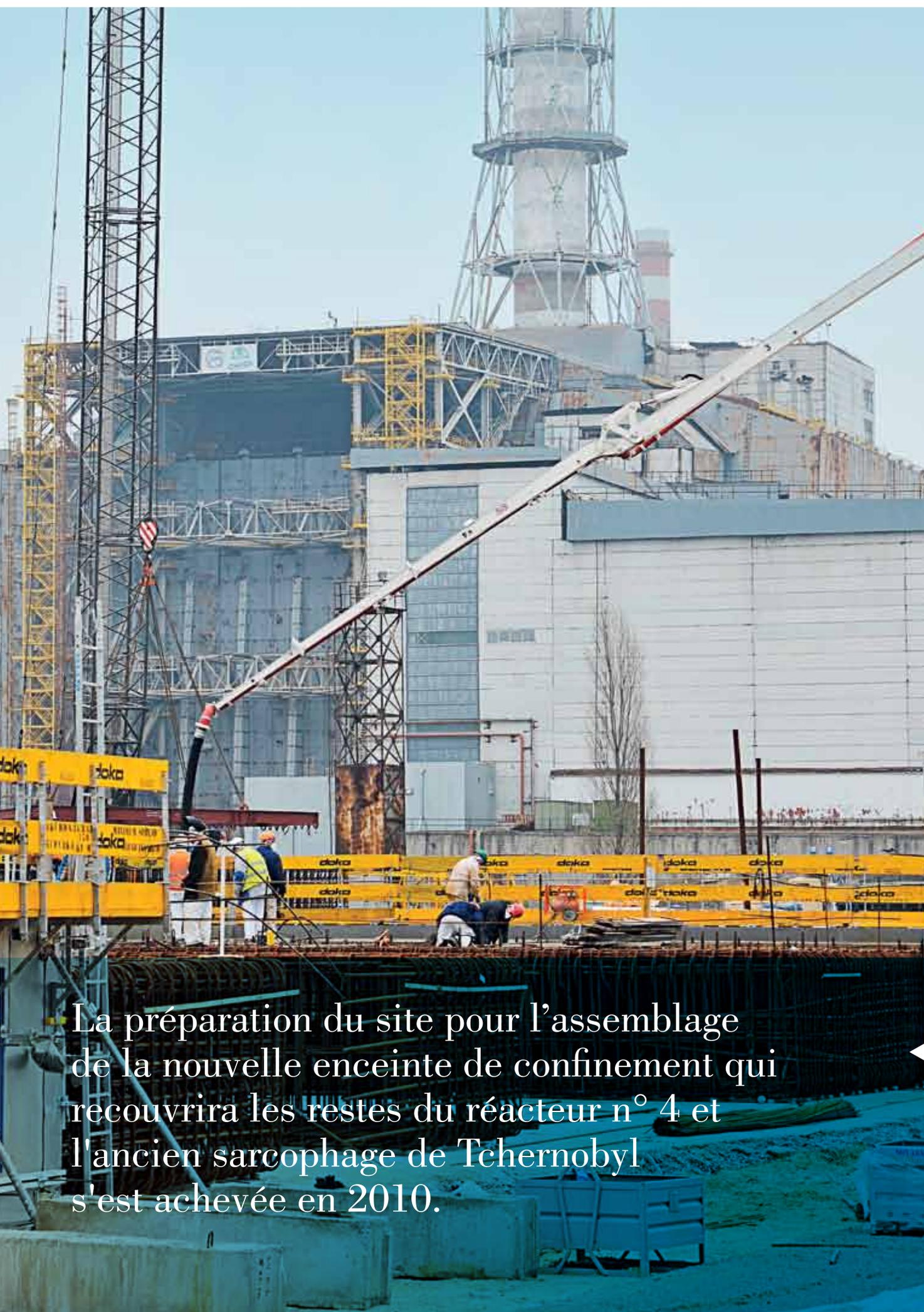


L'installation, financée par le Partenariat pour l'environnement dans le cadre de la dimension septentrionale, d'un système de contrôle des radiations et des conditions environnementales pour la région d'Arkhangelsk a été achevée en 2010.



Pour de plus amples informations sur la sûreté nucléaire, se reporter à la page suivante : [www.ebrd.com/nuclearsafety](http://www.ebrd.com/nuclearsafety)





La préparation du site pour l'assemblage de la nouvelle enceinte de confinement qui recouvrira les restes du réacteur n° 4 et l'ancien sarcophage de Tchernobyl s'est achevée en 2010.

## Activités et initiatives spéciales

# 8

Les partenariats avec les donateurs jouent un rôle crucial pour aider les pays de la région d'opérations de la BERD à se redresser après la crise. Ils apportent des ressources et des compétences supplémentaires pour relever des défis qui nécessitent davantage que de simples investissements.

---

### Activités et initiatives spéciales

- 53 Financement des donateurs en 2010
  - 53 Vue d'ensemble par secteur
  - 55 Vue d'ensemble par donateur
  - 56 Initiative pour les pays aux premiers stades de la transition
  - 57 Ouest des Balkans
-

## FINANCEMENT DES DONATEURS EN 2010

En 2010, les donateurs ont contribué aux projets de la BERD à hauteur de 215 millions d'euros, soit 18 % de plus qu'en 2009, lui permettant d'entreprendre 524 missions d'assistance technique et de s'engager à accorder un volume croissant de dons et de cofinancements à des conditions préférentielles. Cette plus grande coopération reflète à la fois la croissance du volume d'opérations de la Banque et l'intensification de nos partenariats avec les donateurs, que ce soit dans le cadre des mesures en réponse à la crise, des projets concernant le changement climatique ou des nouvelles initiatives de la BERD (comme l'approche intégrée ou le Plan d'action pour l'égalité hommes-femmes).

L'ampleur de l'effet de levier peut être estimée en comparant les dépenses de coopération technique et les investissements signés. En 2010, les engagements de coopération technique soutenant directement les investissements ont atteint 139 millions d'euros. Chaque euro fourni au titre de la coopération technique a permis de mobiliser 65 euros d'investissement. Cet effet de levier va au-delà de la mobilisation de capitaux. Il a également une incidence sur le développement et le transfert des compétences, même si ces éléments sont moins directs et plus difficiles à évaluer. Malgré les multiples difficultés auxquelles ils sont confrontés dans leurs pays respectifs, les donateurs bilatéraux de la BERD se sont encore montrés généreux l'an passé, allouant 78 millions d'euros aux cofinancements avec la Banque destinés aux activités d'assistance technique ou à d'autres formes de co-investissement. Ils restent donc un pilier central des activités de la Banque financées par les donateurs, apportant non seulement des fonds, mais aussi leurs conseils stratégiques, leur savoir-faire diplomatique et leur dynamisme intellectuel. De plus en plus, des mécanismes multilatéraux viennent compléter leur contribution : en 2010, l'Union européenne a continué d'apporter à la Banque un soutien important dans toute la région, tandis que les partenariats multidonateurs de la Banque mondiale dans le domaine du changement climatique se sont multipliés, annonçant une nouvelle tendance pour les années à venir.

Dans le contexte du quatrième Examen des ressources en capital, le Conseil des gouverneurs a mis à disposition une dotation de 150 millions d'euros au Fonds spécial des actionnaires de la BERD. La Banque est déterminée à veiller à ce que ce Fonds continue à jouer son rôle d'instrument stratégique, catalysant et complétant le soutien des donateurs, sans s'y substituer.



## VUE D'ENSEMBLE PAR SECTEUR

### Agro-industries

Les bons résultats de la BERD dans le secteur des agro-industries en 2010 n'auraient pas été possibles sans le soutien de la coopération technique financée par les donateurs. La Banque a largement fait appel aux financements des donateurs dans le cadre de diverses initiatives de concertation, pour la mise en place d'un système indiquant la région d'origine des produits alimentaires en Croatie (comparable au système français des « appellations » pour le vin) et l'apport de coopération technique à des projets de formation concernant le recyclage du verre et l'agriculture en Russie. Il faut noter que les missions de coopération technique passées ont donné lieu à la mise en œuvre par la Banque d'un système de reçus de stockage en Serbie, qui a abouti à la signature de deux projets de financement d'entrepôts en 2010. La BERD coopère étroitement avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) dans le cadre d'un grand nombre de projets concernant le secteur des agro-industries, tirant parti à la fois des très grandes compétences de cette organisation et de ses cofinancements pour les projets communs.

### Efficacité énergétique et durabilité environnementale

Les donateurs multilatéraux et bilatéraux ont continué à jouer un rôle décisif dans la réussite de l'Initiative pour l'énergie durable. En 2010, 24 d'entre eux ont accordé des financements pour des missions menées dans ce cadre. Depuis le lancement de l'Initiative en 2006, 117,3 millions d'euros au total ont été consacrés au financement d'activités de coopération technique. En 2010, les fonds des donateurs consacrés à ces missions se sont élevés en tout à 37,9 millions d'euros, soit 50 % de plus qu'en 2009. Cette augmentation reflète en partie la réalisation du premier programme de coopération technique financé par le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) à l'appui du Mécanisme de prêt pour l'énergie durable en Ukraine, dont un peu moins de 6,3 millions d'euros ont été consacrés à trois missions. Un second programme de coopération technique financé par le FEM, d'un montant total de 4,9 millions d'euros, a été approuvé en décembre 2010 et sera opérationnel au deuxième trimestre 2011. Ces missions visent à promouvoir l'efficacité énergétique dans les secteurs à forte intensité de carbone en Russie et sont menés à bien par la BERD en coopération avec l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI).

### Institutions financières

En 2010, la BERD a financé 119 contrats de conseil, pour un montant total de 39 millions d'euros (33 % de plus qu'en 2009), dans 26 pays d'opérations. En plus des mesures qu'elle a prises en réponse à la crise, elle a continué d'œuvrer en faveur d'un renforcement plus général des institutions, d'apporter un soutien sans faille aux micro, petites et moyennes entreprises (MPME) et d'octroyer des lignes de crédit pour l'efficacité énergétique. En outre, les dons ont pris la forme d'incitations financières lorsqu'un soutien supplémentaire était nécessaire pour les clients de la BERD et leurs emprunteurs. Près de 17 millions d'euros ont été déboursés à titre de commissions de rendement et d'incitations financières aux banques participantes et aux emprunteurs secondaires – notamment pour le financement de projets d'énergie durable et les mécanismes de financement consacrés aux PME.

### Infrastructure municipale

La mise en place d'un programme plus ambitieux dans le secteur des infrastructures municipales et environnementales rend nécessaire un soutien important des donateurs en matière de coopération technique pour réaliser les réformes indispensables à son efficacité. La BERD adopte une « approche intégrée » vis-à-vis du développement de projets dans ce secteur dans certains pays (comme le Kazakhstan, la Serbie et le Tadjikistan) et met en place des prêts-cadres dans d'autres (comme le Bélarus et la Roumanie) afin de promouvoir la mise en œuvre coordonnée et équilibrée des aides accordées au titre de la coopération technique. Les dons destinés au cofinancement de projets restent indispensables pour certains projets dans ce secteur, en particulier dans les pays aux premiers stades de la transition où le manque de moyens financiers constitue encore un obstacle important. Ainsi, l'approche intégrée adoptée par la Banque pour des investissements réalisés dans le domaine de la gestion de l'eau

et du traitement des eaux usées au Tadjikistan, dont bénéficieront Douchanbé, la capitale, et d'autres villes, n'aurait pas été possible sans l'octroi de dons importants.

### Autres domaines, notamment l'égalité hommes-femmes

Outre les secteurs évoqués plus haut, les donateurs ont soutenu des missions de coopération technique dans des domaines comme la transition juridique, les études par secteur de la progression de la transition, menées par le Bureau des affaires économiques, et l'égalité hommes-femmes.

### Électricité et énergie

Les fonds de coopération technique ont fourni une assistance technique et environnementale préparatoire pour un projet, mené au Monténégro et en Serbie, d'installation de compteurs électriques de pointe (« compteurs intelligents ») et pour des installations hydroélectriques en ERY de Macédoine et en Ukraine. Il est en outre apparu que les pouvoirs publics et les entreprises de transport d'électricité, notamment en Croatie, en Roumanie et dans l'Ouest des Balkans, avaient besoin d'une aide technique et d'investissements pour incorporer en toute sécurité l'énergie éolienne dans leurs réseaux. En outre, la coopération technique a aidé les clients de la BERD à améliorer leur gouvernance et leurs performances environnementales et sociales – par exemple à travers le programme de développement de la société AstanaErgoService au Kazakhstan, ou en contribuant au développement des capacités de gestion de la santé et de la sécurité au travail en Serbie.



## Programmes PRE/PCL

En 2010, l'équipe du Programme de redressement d'entreprises (PRE) a obtenu 5,7 millions d'euros provenant des fonds affectés à l'Initiative pour les pays aux premiers stades de la transition et des donateurs bilatéraux et a lancé en Turquie son premier projet financé par l'UE, tandis que l'équipe du Programme de consultants locaux (PCL) a levé plus de 8 millions d'euros provenant du Fonds de la BERD pour les pays aux premiers stades de la transition, de l'Instrument d'aide de préadhésion (IAP), du Partenariat oriental du Luxembourg, du Portugal, de la Suisse, du Taipei chinois et de l'UE pour finaliser ses opérations en 2010 et au-delà. Ces financements ont permis au PCL d'initier des opérations en Ukraine et d'engager des études de faisabilité au Turkménistan et en Turquie, où les opérations devraient commencer en 2011. La structure des financements disponibles à l'appui des activités de terrain du PRE et du PCL est appelée à évoluer considérablement dans les années à venir, à mesure que l'Union européenne deviendra la principale source de financement, représentant plus d'un tiers du budget annuel total d'environ 25 millions d'euros.

## Transports

En 2010, les clients de la Banque dans le secteur des transports ont reçu des donateurs près de 6,3 millions d'euros de financements au titre de la coopération technique, à l'appui de 19 projets dans des pays allant de l'Ouest des Balkans au Kazakhstan. Ces projets sont axés sur la réforme et sur la commercialisation des services de transport. Dans le secteur ferroviaire, les chemins de fers géorgiens (avec 1,5 million d'euros) et les chemins de fer macédoniens (1,15 million d'euros) en ont ainsi été les principaux bénéficiaires, conformément aux efforts déployés par la Banque pour préserver la dynamique de la restructuration dans les pays aux premiers stades de la transition et dans l'Ouest des Balkans. Les financements des donateurs ont également favorisé la mise en place d'autorités de tutelle contrôlant la sécurité ferroviaire et la concurrence du marché, comme l'autorité de réglementation serbe des chemins de fer. Dans le secteur routier, ils ont contribué à l'élaboration de stratégies d'entreprise pour certaines sociétés nationales d'exploitation des routes, comme Croatian Motorways Limited.

## VUE D'ENSEMBLE PAR DONATEUR

### Mécanisme multidonateurs de l'Union européenne

L'Union européenne reste le principal donateur individuel de la BERD, ce qui reflète les importantes synergies entre le mandat de transition de la Banque et les priorités de l'UE en matière d'aide extérieure.

### Mécanisme d'investissement pour l'Asie centrale

Lancée en juin 2010, l'IFCA couvre le Kazakhstan, l'Ouzbékistan, la République kirghize, le Tadjikistan et le Turkménistan, octroyant des dons qui viennent se conjuguer aux prêts accordés par les institutions financières dans le domaine de l'énergie et de la durabilité environnementale. La première dotation financière allouée à l'IFCA s'élève à 20 millions d'euros et devrait être complétée dans les prochaines années, compte tenu des importants besoins de la région en matière de dons.

### Facilité d'investissement pour le voisinage (FIV)

La FIV a été créée mi-2008 dans le cadre de la nouvelle politique européenne de voisinage (PEV). Depuis sa mise en œuvre, la BERD a bénéficié de près de 100 millions d'euros (25 millions d'euros en 2008 ; 50 millions d'euros en 2009 ; 25 millions d'euros en 2010), qui se répartissent également entre l'assistance technique et les dons. Le budget disponible dans les années à venir devrait s'élever

à quelque 50 millions d'euros par an (provenant à la fois du budget de l'UE et du fonds fiduciaire des États membres). 2010 a été une année record par le nombre de projets signés (huit), allant de la modernisation du métro d'Érevan en Arménie aux transports en commun de Chisinau en Moldova. Une bonne part de ces fonds (34 %) a été affectée à des projets d'infrastructure, de nombreux projets de ce secteur recevant des aides à l'investissement, en particulier dans les pays soumis aux obligations de concessionnalité du Fonds monétaire international (FMI).

### Fonds pour les petites entreprises de Russie

Le Fonds pour les petites entreprises de Russie a été créé en 1994, avec le soutien des pays du G7 et de la Suisse pour fournir des financements aux micro et petites entreprises (MPE) et aider à accroître les capacités du secteur bancaire russe pour lui permettre de prêter efficacement et durablement aux MPE. Outre des financements de la Banque, le Fonds inclut à la fois des cofinancements aux banques russes pour rétrocession à des MPE (via le Fonds spécial d'investissement) et des financements d'aide technique pour développer ces intermédiaires financiers et renforcer leur capacité de prêt (via le Fonds spécial de coopération technique).

Le Fonds a été créé grâce à une contribution annoncée de 150 millions de dollars des États-Unis (112 millions d'euros) provenant de la BERD et une contribution du même montant provenant des pays donateurs. À ce jour, ses financements ont permis la réalisation de plus de 587 000 prêts aux MPE de Russie. Les financements de coopération technique ont permis de former plus de 8 700 agents dans les domaines des prêts aux MPE, du renforcement institutionnel et de l'action auprès des emprunteurs.

### Cadre d'investissement en faveur de l'Ouest des Balkans

Créé en décembre 2009, ce dispositif vise à maximiser l'utilisation des financements des donateurs en coordonnant les interventions des IFI dans l'Ouest des Balkans. Au total, il a soutenu 73 projets représentant un investissement total de 6 milliards d'euros. Les contributions totales accordées dans le cadre du mécanisme conjoint d'aide s'élèvent à 139 millions d'euros. Ce mécanisme mutualise les ressources provenant de la Commission européenne et celles de trois IFI partenaires (la BCE, la BEI et la BERD) et de donateurs bilatéraux (l'Allemagne, l'Autriche, le Canada, le Danemark, l'Espagne, la Finlande, la Grèce, la Hongrie, l'Irlande, l'Italie, le Luxembourg, la Norvège, les Pays-Bas, la Pologne, la République slovaque, la République tchèque, le Royaume-Uni, la Slovaquie et la Suède).

### Fonds multidonateurs

#### Fonds pour les pays aux premiers stades de la transition

La coopération coordonnée et les dons aux pays aux premiers stades de la transition sont principalement canalisés par le Fonds pour les pays aux premiers stades de la transition qui, en 2010, a également étendu son aide au Bélarus et au Turkménistan. Depuis sa création en 2004, les donateurs bilatéraux suivants y ont contribué : l'Allemagne, le Canada, la Corée, l'Espagne, la Finlande, l'Irlande, le Japon, le Luxembourg, la Norvège, les Pays-Bas, le Royaume-Uni, la Suède, la Suisse et le Taipei chinois. En 2010, ce fonds a approuvé des projets, pour un montant de 11 millions d'euros, bénéficiant de l'effet de levier important que représente le cofinancement en provenance du Fonds spécial des actionnaires de la BERD (plus de 5 millions d'euros).

#### Partenariat avec l'Europe orientale pour l'efficacité énergétique et l'environnement

Le Partenariat avec l'Europe orientale pour l'efficacité énergétique et l'environnement est un nouveau fonds dédié aux projets d'efficacité énergétique et environnementaux destinés à réduire les émissions de gaz à effet de serre en Ukraine et dans les pays du Partenariat (l'Arménie, l'Azerbaïdjan, le Bélarus, la Géorgie et la Moldova). La

BERD intervient en tant que gestionnaire du fonds. L'assistance technique fournie par le Partenariat couvre toutes sortes de travaux : études de faisabilité, audits d'énergie, mise en œuvre de projets et renforcement des capacités institutionnelles. Au total, les contributions annoncées s'élèvent à 95 millions d'euros, provenant principalement, des États-Unis, de Suède, d'Ukraine, et de l'Union européenne et d'un certain nombre d'autres donateurs.

### Fonds pour l'eau de la BERD

Le Fonds multidonateurs pour l'eau de la BERD, qui accorde la priorité aux projets de gestion de l'eau dans les pays qui peuvent bénéficier de l'aide publique au développement (APD), a été créé en 2010 avec pour principale priorité, dans un premier temps, les projets en Asie centrale. Les projets sont surtout axés sur la fourniture d'une aide et d'un soutien aux gouvernements des pays bénéficiaires leur permettant de mener à bien leurs travaux et réformes réglementaires. Ils suivent les indications du Protocole sur l'eau et la santé de la Commission économique pour l'Europe des Nations Unies et celles de l'Organisation mondiale de la santé et de la Directive-cadre sur l'eau de l'Union européenne concernant la gestion, la consommation et la préservation des ressources en eau et les activités liées au développement et à l'entretien durable des installations de distribution d'eau saine et d'épuration.

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

Le Partenariat pour l'environnement dans le cadre de la dimension septentrionale (PEDS) cofinance des investissements destinés à minimiser les risques environnementaux et nucléaires, en améliorant notamment les mesures d'efficacité énergétique dans la zone de la dimension septentrionale, qui couvre les régions de la mer Baltique et de la mer de Barents. Le PEDS prépare un nouveau cycle de reconstitution des ressources pour financer ses activités, qui ont été prolongées jusqu'en 2017. L'Union européenne a déjà validé la reconstitution du fonds à hauteur de 14 millions d'euros (dont 2 millions d'euros pour le Bélarus). Les dons du PEDS, d'un montant total de 100 millions d'euros, ont été approuvés pour 17 projets non nucléaires, consacrés principalement au traitement des eaux usées en mer Baltique.

### Donateurs bilatéraux

Les donateurs bilatéraux ont fourni et continuent de fournir le principal soutien aux activités de don de la Banque. Ils n'apportent pas seulement leur soutien financier, mais aussi leurs connaissances, provenant de différentes perspectives, qui enrichissent l'assistance que la Banque procure à ses clients. Leurs plus récentes contributions ont atteint un montant total de 78 millions d'euros en 2010, l'Union européenne fournissant 59 millions supplémentaires. Les plus importantes ont été apportées par l'Allemagne, l'Autriche, la Corée, l'Italie, la Norvège, la République tchèque, le Royaume-Uni et la Suède.

### Fonds fiduciaires internationaux

Les partenariats dotés de fonds fiduciaires internationaux, comme les Fonds d'investissements climatiques (FIC) et le Fonds pour l'environnement mondial (FEM), ont assuré à la BERD un accès à des ressources sans précédent sous forme de dons ou de prêts à des conditions préférentielles. Plusieurs donateurs bilatéraux de la BERD contribuent à ces fonds internationaux sur leur budget national.

### Fonds d'investissement climatique (FIC)

Les Fonds d'investissement climatique (FIC) sont des instruments de financement conçus pour promouvoir et soutenir la transition vers un développement à faible intensité de carbone et résistant aux effets du changement climatique au moyen d'investissements canalisés par le biais des banques multilatérales de développement (BMD). En font

partie le Fonds pour les technologies propres, qui sert à financer des actions d'atténuation des effets du changement climatique dans les pays à revenu moyen (la BERD a participé à trois fonds de ce type au Kazakhstan, en Turquie et en Ukraine en 2009-2010) et le Fonds stratégique pour le climat, dédié aux investissements dans les mesures d'adaptation, l'exploitation forestière et les sources d'énergie renouvelable dans les pays les moins développés. La Banque prend part à l'élaboration et à la mise en œuvre des Fonds d'investissement climatique depuis fin 2007 et a approuvé, en octobre 2009, la création du Fonds spécial d'investissement climatique de la BERD.

### Fonds pour l'environnement mondial (FEM)

Depuis 2004, la BERD, qui est l'une des institutions mettant en œuvre le FEM, bénéficie, par l'intermédiaire de ce fonds, d'actions de coopération technique et de cofinancement consacrées à des projets précis. Au second semestre 2010, elle a commencé à mettre sur pied deux nouveaux projets avec un cofinancement du FEM : un programme au Kazakhstan visant à assurer une utilisation efficace des ressources (programme « RESET »), d'un montant de 7 millions de dollars EU (5 millions d'euros), et un projet à l'appui de la gestion de l'eau dans le nord du Tadjikistan, sous la forme d'un don de 3 millions de dollars EU (2 millions d'euros) cofinancé avec le Fonds spécial pour les changements climatiques.

### Fonds spécial des actionnaires de la BERD

Le Fonds spécial des actionnaires a été créé en 2008, financé par un apport provenant du revenu net de la Banque. À ce jour, le Conseil des gouverneurs a approuvé une dotation de 295 millions d'euros pour les missions relevant ou non de la coopération technique. Cette dotation inclut un apport de 150 millions d'euros approuvé en mai 2010. Les pays aux premiers stades de la transition, ainsi que le secteur des infrastructures, en ont été les principaux bénéficiaires. À l'avenir, le Fonds aura pour priorité de soutenir ces pays et l'Ouest des Balkans, ainsi que les initiatives relatives au changement climatique et à l'environnement et les projets favorisant l'égalité hommes-femmes. Il a été mis en place pour catalyser et compléter la coopération des donateurs – sans s'y substituer.

## INITIATIVE POUR LES PAYS AUX PREMIERS STADES DE LA TRANSITION

L'Initiative pour les pays aux premiers stades de la transition a été lancée en 2004 en vue d'accélérer l'activité du marché dans les pays d'opérations de la Banque qui, sur la voie de la transition, sont encore confrontés aux plus grandes difficultés. Elle a adopté une approche rationalisée, qui consiste à financer de petits projets, à mobiliser un plus grand nombre d'investissements et à favoriser la réforme économique en cours. Avant le lancement de l'Initiative, les activités de la BERD dans ces pays se limitaient à moins de 10 % de ses opérations annuelles pour un montant total de 50 à 100 millions d'euros par an. En revanche, en 2007-2010, la Banque y a réalisé, en moyenne, plus d'une centaine d'opérations pour un montant de près de 600 millions d'euros par an. Ce succès l'a conduite à étendre l'Initiative, du groupe de pays d'origine (Arménie, Azerbaïdjan, Géorgie, Moldova, Ouzbékistan, République kirghize et Tadjikistan) à la Mongolie (en 2006), au Bélarus (en 2009) et au Turkménistan (en 2010).

La crise économique et financière mondiale a eu impact important sur les pays aux premiers stades de la transition en 2009, affectant défavorablement les activités de la Banque dans la région. En revanche, en 2010, les résultats de la Banque y ont été excellents – avec notamment un nombre record de 37 opérations dans les pays à plus bas revenu d'Asie centrale, ce qui s'inscrit dans l'objectif de la Banque d'étendre ses activités encore plus à l'est et au sud-est. En 2010, la Banque a obtenu les résultats suivants :



- 114 opérations et un volume annuel d'opérations de 920 millions d'euros, avec notamment un nombre de transactions record dans les deux régions aux premiers stades de la transition ;
- les opérations dans les pays aux premiers stades de la transition ont représenté 30 % du nombre total d'opérations de la BERD ;
- 22 très petites opérations axées sur les entreprises et menées dans le cadre de l'Initiative pour les pays aux premiers stades de la transition, d'un montant inférieur à 1 million d'euros, ont été consacrées à des PME ;
- 97 % des opérations menées dans les pays aux premiers stades de la transition se sont vues attribuer une note d'impact sur la transition comprise entre « bon » et « excellent ».

En 2010, la Banque a fait de l'octroi de prêts en monnaie locale une priorité impérative : dans les pays aux premiers stades de la transition, emprunter présente un risque pour les petites et moyennes entreprises. L'une des grandes priorités doit donc être de réduire le recours du secteur financier et des entreprises de ces pays aux devises étrangères. Dans cette optique, la Banque mis au point deux programmes en monnaie locale : (i) un programme de financement mezzanine en monnaie locale apportant aux entreprises locales des capitaux à long terme et (ii) un programme visant à étendre les prêts en monnaie locale aux institutions financières et au secteur privé.

### Éléments essentiels de l'Initiative

- approche visant à accélérer la transition et à soutenir la concrétisation des stratégies de pays ;
- priorités opérationnelles centrées sur les difficultés les plus importantes liées à la transition ;
- volonté de prendre de plus grands risques commerciaux et financiers ;
- objectif d'accroissement des ressources humaines de la Banque dans les pays aux premiers stades de la transition ;
- meilleure coordination avec la communauté des donateurs à travers un fonds multidonateurs (le Fonds pour les pays aux premiers stades de la transition) afin de financer les projets et les dons au titre de l'assistance/de la coopération technique ;
- chaque équipe sectorielle du Département des opérations bancaires a pour objectif annuel de réaliser un nombre minimum de transactions dans les pays aux premiers stades de la transition. La réalisation de cet objectif fait partie intégrante de l'évaluation des résultats de chacune d'entre elles ;
- produits sur mesure pour financer directement et indirectement les MPME au moyen de divers mécanismes de financement (pour de plus amples informations, se reporter à la page suivante : [www.ebrd.com/pages/about/where/etc/financing.shtml](http://www.ebrd.com/pages/about/where/etc/financing.shtml)) ;
- procédures d'agrément rationalisées visant à accélérer le processus de décision ;
- équipe bancaire dédiée pour soutenir les opérations dans les pays aux premiers stades de la transition et coordonner les activités directes de prêt et de prise de participation de la BERD en faveur des PME du secteur privé ;
- plan d'action pour les prêts en monnaie locale ;
- mise en place de conseils d'investissement orchestrant, par la concertation, la transition à l'échelon national, et non à celui des projets.

Le succès remporté par la Banque sur la voie de la transition dans ce groupe de pays n'aurait pas été possible sans le soutien généreux accordé sous forme de financements et de dons au titre de la coopération technique par le Fonds multidonateurs pour les pays aux premiers stades de la transition, spécialement créé à cet effet, le Fonds spécial des actionnaires de la BERD et les donateurs bilatéraux. En 2010, la Banque a mobilisé quelque 48 millions d'euros de financements pour la coopération technique, couvrant près de 180 projets.

## OUEST DES BALKANS

La transition dans l'Ouest des Balkans est moins avancée que dans les pays voisins devenus membres de l'UE. Pour soutenir la poursuite de la croissance de cette région, la BERD a investi quelque 5,35 milliards d'euros depuis 1991 dans plus de 374 projets.

La BERD a lancé son Initiative pour l'Ouest des Balkans lors de son assemblée annuelle de 2005 à Belgrade. Depuis, dans le cadre de l'Initiative, la BERD a mis au point et lancé un certain nombre de nouveaux instruments et mécanismes qui sont devenus indispensables pour renforcer ses moyens d'action dans la région et stimuler l'impact sur la transition :

- le Fonds pour l'Ouest des Balkans, qui est le principal instrument de financement des missions d'assistance technique destinées à soutenir les projets de la Banque ;
- le mécanisme BERD-Italie pour les entreprises locales, fonds d'investissement servant à soutenir le développement des entreprises locales en Bulgarie, en Croatie, en Roumanie, en Turquie et dans les pays de l'Ouest des Balkans ;
- un certain nombre de nouveaux mécanismes pour les institutions financières (destinés en particulier aux micro, petites et moyennes entreprises) ;
- deux nouveaux instruments innovants en matière d'énergie durable destinés à soutenir les investissements dans l'efficacité énergétique ;
- le Cadre d'investissement pour l'Ouest des Balkans (voir aussi page 41 et le *Donor Report 2011*).

Le Cadre d'investissement pour l'Ouest des Balkans a été conçu comme un instrument de coopération conjointe des institutions financières de l'UE et d'Europe en vue d'optimiser le recours aux financements des donateurs en coordonnant l'action des IFI dans la région. Le Fonds pour l'Ouest des Balkans est désormais devenu le Fonds européen conjoint pour l'Ouest des Balkans, qui reçoit des contributions d'un groupe plus large de donateurs. Mécanisme de prêt, le Cadre d'investissement pour l'Ouest des Balkans est important pour cette région dont les ressources de financement sont rares et dont les besoins d'investissements dans des secteurs comme l'énergie, les transports et l'infrastructure sont immenses.

Le Cadre d'investissement pour l'Ouest des Balkans a permis à la Banque d'augmenter considérablement ses moyens d'action systémiques, qui sont passés de 530 millions d'euros pour 41 projets en 2008 à plus de 1 milliard d'euros pour 71 projets en 2010. Cette progression est attribuable, en majeure partie, aux opérations avec les entreprises et institutions financières locales, essentielles dans le contexte des efforts déployés par la BERD pour atténuer les effets de la crise économique dans la région.

Les donateurs continuent de jouer un rôle indispensable dans la région, notamment par le biais du Cadre d'investissement pour l'Ouest des Balkans, où leurs dons peuvent être utilisés avec un puissant levier financier et en conjuguant comme il convient les ressources provenant des institutions internationales.

## Réformes

# 9

Les normes environnementales, les cadres juridiques et réglementaires, la bonne gouvernance, les mesures anticorruption, la concertation avec les autorités et l'implication du public dans les projets sont des éléments essentiels pour la transition de la planification centrale vers l'économie de marché.

---

### Réformes

- 59 Réformes démocratiques
  - 60 Réformes économiques
  - 60 Réformes juridiques
  - 63 Réformes sociales et environnementales
-

## RÉFORMES DÉMOCRATIQUES

La BERD soutient les progrès des réformes démocratiques dans ses pays d'opérations, conformément à son mandat défini à l'Article 1 de l'Accord portant création de la Banque. Selon cet Article, la BERD a pour objet de favoriser la transition dans les pays attachés aux principes de la démocratie pluraliste, du pluralisme et de l'économie de marché. La majorité des pays de la région en transition ont adopté les principes fondamentaux de l'état de droit démocratique, les ont inscrits dans leur constitution écrite et ancrés dans le fonctionnement de leurs institutions démocratiques, même si la définition même des principes démocratiques et leur mise en œuvre effective se poursuivent encore.

La crise financière mondiale a eu un impact important sur la région d'opérations de la BERD, mettant à rude épreuve l'attachement des pays en transition au marché, mais aussi aux institutions démocratiques. Bon nombre de pays de la région en transition ressentent encore les effets de la crise et son impact sur les réformes démocratiques est variable selon les pays.

Pour beaucoup de pays d'Europe centrale et sud-orientale, l'attachement aux valeurs et institutions démocratiques est ancré et réitéré dans un ensemble de textes législatifs nationaux, de conventions internationales et d'obligations résultant de leur qualité de membre d'organisations régionales, en tout premier lieu de leur adhésion aux institutions euro-atlantiques. Même si l'on n'a guère observé de revirements en matière de réformes et si la stabilité politique intérieure de l'ensemble des pays a été préservée, les tensions sociales se sont accentuées courant 2010, car les gouvernements se sont efforcés, avec une détermination variable, de mettre en œuvre des mesures d'austérité. L'orientation prise en direction de solutions plus populistes et nationalistes a été manifeste dans certains pays, notamment en Hongrie, alors que les électeurs lettons, polonais et slovaques ont accordé leur confiance aux plateformes et aux partis politiques réformateurs.

Dans l'Ouest des Balkans, les engagements liés au processus de rapprochement avec l'Union européenne ont continué de servir d'ancrage extérieur solide aux réformes démocratiques. Cela étant,

les préoccupations concernant la gouvernance publique, les capacités administratives, la réforme judiciaire, l'indépendance et la liberté des médias et la lutte contre la corruption subsistent dans toute l'Europe sud-orientale. Courant 2010, un pays – le Monténégro – a officiellement obtenu le statut de pays candidat à l'UE. La Commission européenne a également commencé à préparer son « avis » concernant la demande d'adhésion de la Serbie. Les gouvernements réformateurs en place sont relativement solides dans l'Ouest des Balkans et continuent à jouir d'un soutien populaire important. Les tensions interethniques persistent dans certains pays, en particulier en Bosnie-Herzégovine, où elles sont compliquées par le fait que le pays est encore en quête d'une organisation interne optimale.

Dans les pays de la Communauté des États indépendants (CEI) et en Mongolie, la solidité des institutions démocratiques varie grandement d'un pays à l'autre. Certains pays ont fait de modestes progrès sur la voie de la consolidation de la démocratie en 2010, tandis que d'autres ont régressé. En Ukraine, les élections présidentielles libres et loyales de début 2010, qui ont marqué une étape du processus de consolidation démocratique, ont été en partie neutralisées par la décision, rendue par la Cour constitutionnelle, de revenir sur les amendements constitutionnels de 2004 et par de nouvelles restrictions imposées aux médias – deux mesures susceptibles d'affaiblir les contre-pouvoirs du système politique ukrainien. Au Bélarus, la campagne pour les élections présidentielles en décembre 2010 a été plus pluraliste et ouverte que dans le passé, mais le déroulement du scrutin proprement dit a été vivement critiqué par les observateurs internationaux. Les arrestations massives de manifestants et le recours disproportionné à la force à l'encontre d'éminentes figures de l'opposition, de militants politiques et de journalistes indépendants retardent considérablement le développement de la gouvernance démocratique dans le pays. En Moldova, les élections législatives de novembre 2010 ont été considérées comme les plus démocratiques et les plus ouvertes de ces dernières années. Cela étant, la maintien de l'impasse que constitue l'élection du Président au suffrage indirect a sapé l'aptitude des autorités à prendre des décisions efficaces et a freiné les réformes institutionnelles. En Russie, la réforme de la police et des services de sécurité intérieure initiée par le Président Dmitri Medvedev en vue de renforcer l'état de droit n'a pas encore donné lieu à des améliorations fondamentales des mécanismes démocratiques. Les agressions violentes dont font l'objet les journalistes et les militants de la société civile et les attaques contre les minorités ethniques continuent à dégrader le climat dans le pays et la corruption reste un problème majeur.



Dans le Caucase et en Asie centrale, la République kirghize et la Mongolie ont chacune mis en œuvre des formes parlementaires de gouvernement, gage d'un meilleur fonctionnement démocratique même si, en République kirghize, cette évolution ne fait que commencer et qu'une gouvernance démocratique stable est encore loin d'être assurée. Dans les autres pays de la région, les systèmes politiques se caractérisent par la puissance de la présidence et la faiblesse des pouvoirs législatifs et judiciaires, enclins à la corruption. Le développement de la démocratie dans cette région est entravé par l'absence de partis politiques puissants, le sous-développement des réseaux de la société civile, le manque d'indépendance des médias et le respect lacunaire des droits de l'homme. En Ouzbékistan, la Banque reste préoccupée par l'insuffisance des progrès réalisés dans la mise en place des institutions démocratiques et des mécanismes de marché.

Dans les pays où l'application des principes de l'Article 1 est préoccupante, la Banque a adopté une « approche stratégique graduée » qui lui permet d'ajuster sa portée opérationnelle de manière mesurée et progressive en fonction de la situation économique et politique. Par exemple, au Bélarus et au Turkménistan, la Banque surveille un ensemble de paramètres économiques et politiques et s'implique activement dans un dialogue de haut niveau avec les autorités pour promouvoir les réformes démocratiques et l'économie de marché.

## RÉFORMES ÉCONOMIQUES

L'attachement aux réformes économiques est un aspect essentiel de la transition d'une économie dirigée vers une économie de marché. La BERD suit les progrès économiques de tous les pays dans lesquels elle investit et publie tous les ans son analyse de la situation dans le *Transition Report*. Ce rapport recense les domaines où les réformes sont le plus nécessaires et peut servir de base au dialogue entre la BERD et les différents gouvernements.

Le *Transition Report* qui a été publié en 2010 a présenté, pour la première fois, un ensemble de notes d'impact sur la transition, secteur par secteur. Ces notes, comprises dans la même fourchette de 1 à 4+ que celle utilisée pour les indicateurs classiques de la transition, sont attribuées à 16 différents secteurs dans chaque pays. Le classement des pays résultant de ce nouveau système est le même qu'avec l'ancien système, les notes les plus hautes étant généralement attribuées au pays d'Europe centrale et aux États baltes, suivis de la Turquie, les pays d'Asie centrale étant quant à eux les moins bien notés. Cela étant, cette évaluation met en évidence la persistance d'importantes difficultés dans tous les pays, notamment dans le domaine de l'énergie durable et des transports, ainsi que dans certains pans du secteur financier.

La quasi absence de revirement dans le processus de réforme est l'un des aspects les plus encourageants des mesures prises dans la région en réponse à la crise. Même dans le petit nombre de cas où le processus de libéralisation s'est inversé, des mesures ont généralement été prises pour restaurer certaines réformes précédemment adoptées. À titre d'exemple, on peut citer l'Ukraine, pays membre de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), où les autorités sont revenues sur certains mécanismes de contrôle des changes mis en place au plus fort de la crise et ont pris des mesures pour libéraliser davantage le marché des changes (même si d'importantes restrictions subsistent).

Dans toute la région, les réformes économiques ont continué à varier d'un pays à l'autre en 2010. La libéralisation des prix s'est poursuivie au Bélarus et au Tadjikistan, deux pays qui se trouvent encore, à bien des égards, aux premiers stades de la transition. En ce qui concerne le Bélarus, l'année 2010 a été marquée par la suppression de

l'encadrement des prix et des marges commerciales pour de nombreux produits et services et par la réduction importante de la liste des prix minimum d'exportation. Le Tadjikistan a lancé une libéralisation progressive de l'important secteur du coton. Pour ce qui est des autres pays, la dernière enquête menée par la BERD auprès des autorités de la concurrence de la région a fait ressortir des évolutions positives en Roumanie, où l'application de la loi n'a cessé de s'améliorer, et en Serbie, qui a apporté d'importantes modifications à son droit de la concurrence en vue de l'harmoniser avec les règlements de l'Union européenne et de renforcer les pouvoirs de la commission de la concurrence.

En ce qui concerne les infrastructures, des progrès ont été réalisés dans un certain nombre de pays dans le secteur des transports, notamment dans le secteur ferroviaire. Cette évolution reflète généralement l'adoption de nouvelles lois visant à renforcer les institutions ou encore une participation nettement plus importante du secteur privé, ainsi que le libre jeu de la concurrence dans les services. On peut citer à titre d'exemples notables la Mongolie, qui a adopté une politique officielle concernant le secteur ferroviaire, et la Bosnie-Herzégovine, qui a mis en place des obligations de service public, renforçant la reddition de comptes et la transparence des services de transport ferroviaire des passagers et alignant les réglementations du pays sur les normes européennes.

Dans toute la région, le secteur financier pâtit encore des retombées de la crise financière mondiale et, dans plusieurs pays, certaines mesures ont retardé la progression des réformes. En Hongrie, la décision prise par le gouvernement d'imposer un prélèvement temporaire, mais important, sur l'actif net des banques et d'autres institutions financières témoigne de l'urgence budgétaire mais est largement jugée disproportionnée par rapport aux mesures analogues envisagées par d'autres pays. Cette mesure, qui vient s'ajouter à la décision récente de nationalisation effective du régime de retraite privé du pays, peut décourager le processus de financiarisation et l'intégration financière internationale dont la Hongrie a tiré parti pendant la crise. Dans d'autres pays, le contexte de réglementation des fonds de pension privés se trouve dans la même situation et cela pourrait compromettre le développement des marchés financiers locaux. En outre, le niveau élevé de contrôle gouvernemental des banques crée un risque de prêts dirigés et de concurrence déloyale. Une évolution plus favorable est intervenue en Pologne avec la mise en service, avec succès, d'une nouvelle plateforme de négoce obligatoire, innovation qui devrait stimuler le développement des marchés financiers locaux. De plus, plusieurs pays se sont montrés désireux de collaborer avec la BERD et d'autres institutions financières internationales au développement des prêts en monnaie locale et des marchés financiers locaux.

## RÉFORMES JURIDIQUES

En 2010, la BERD a intensifié la concertation en matière juridique, ainsi que ses activités d'assistance technique, en vue d'accompagner les pays en transition sur la voie de la reprise. Cet effort a été piloté par le Programme de transition juridique de la BERD au sein du Bureau des affaires juridiques.

### Nouveaux horizons

Depuis 2009, la Banque est intervenue sur le plan de la réforme du droit des marchés publics. Elle a publié, dans le *Transition Report 2010*, les premiers résultats d'une évaluation exhaustive de la situation du droit des marchés publics dans toute la région en transition. Cette évaluation procure une feuille de route pour la concertation et l'assistance technique dans ce domaine du droit, qui doit faire de



Pour plus d'informations, on se reportera aux pages suivantes du site internet :

[www.ebrd.com/english/pages/news/press/2010/100515a.shtml](http://www.ebrd.com/english/pages/news/press/2010/100515a.shtml)  
[www.ebrd.com/english/pages/news/press/2010/101117a.shtml](http://www.ebrd.com/english/pages/news/press/2010/101117a.shtml)

Pour de plus amples informations sur le *Transition Report 2010*, se reporter à la page suivante : [www.ebrd.com/transitionreport](http://www.ebrd.com/transitionreport)

La BERD suit les progrès économiques de tous les pays dans lesquels elle investit et publie tous les ans son analyse de la situation dans le *Transition Report*.



toute urgence l'objet de réformes en Asie centrale, dans le Caucase et en Europe du Sud-Est. Une initiative a été lancée en Albanie en vue d'améliorer la législation des marchés publics pour les entreprises de services collectifs et renforcer les voies de recours. Le Programme se propose de poursuivre son action en apportant une assistance encore plus importante à la réforme des marchés publics en Ukraine.

Les mesures de renforcement des capacités judiciaires prises par la BERD se sont accélérées avec l'élaboration de plans d'action pour la formation des juges commerciaux en Mongolie et au Tadjikistan. Malgré les changements politiques intervenus en République kirghize, le nouveau programme de formation à l'intention des élèves magistrats a été réactivé dans les derniers mois de 2010 et sera mis en œuvre en 2011 en coopération avec l'Organisation internationale de droit du développement (IDLO). De plus, la Banque a évalué la qualité des décisions rendues par les tribunaux commerciaux de certains pays d'Asie centrale, ainsi que de Moldova, de Russie et d'Ukraine, recueillant ainsi des données statistiques et analytiques qu'elle pourra publier dès le début 2011. Là encore, cette évaluation sera utile pour guider les efforts d'assistance technique de la BERD dans le secteur judiciaire.

### Loi type de la CEI

Depuis 12 ans, la Banque coopère avec l'Assemblée interparlementaire de la Communauté des États indépendants pour élaborer certaines des grandes lois types de cette région. En octobre, l'Assemblée a ainsi adopté une loi type sur les sociétés, préparée avec le concours de la BERD. Ce nouveau texte devrait inspirer les législateurs de la région pour ce qui est de la modernisation du droit des sociétés.

### Coopération avec la Russie

En 2010, le Programme de transition juridique de la BERD s'est tout spécialement efforcé d'aider la Russie concernant l'élaboration de sa législation financière. Après un dialogue intense avec le ministère du

Développement économique et d'autres parties intéressées, la Banque a lancé un projet de coopération technique destiné à réviser la législation russe sur les sûretés. Au second semestre, un avant-projet de loi sur les nantissements a été préparé et sera suivi, en 2011, par un avant-projet de loi sur les hypothèques. La Banque a également aidé le ministère du Développement économique à élaborer de nouvelles normes pour les administrateurs de faillite. Ces normes ont été présentées, en septembre, par ce ministère à la fédération des associations professionnelles des administrateurs de faillite en vue de leur adoption. La Banque a en outre organisé, avec ce ministère et l'association professionnelle INSOL International, une table ronde à Moscou pour examiner les pouvoirs d'enquête des administrateurs de faillite, contribuant, de ce fait, à créer une dynamique en vue de la poursuite, en 2011, des réformes législatives dans ce domaine. En 2010, elle a aussi aidé les autorités russes concernant les reçus de stockage pour les céréales, la gouvernance des entreprises, les concessions, et l'adhésion à la Convention du Cap relative aux garanties internationales portant sur les matériels d'équipement mobile et son Protocole portant sur les questions spécifiques aux matériels d'équipement aéronautique.

### Initiative pour les opérations en monnaie locale

En 2010, une initiative destinée à promouvoir les marchés financiers locaux et les opérations en monnaie locale dans les pays en transition a été lancée lors de l'Assemblée annuelle de la Banque. Le Programme de transition juridique de la BERD est chargé des aspects réglementaires de cette initiative. Dans les derniers mois de l'année, il a mis en place une évaluation de la réglementation de certains pays et a réuni un panel de conseillers, composé de spécialistes reconnus, dans le but de recueillir leurs observations sur ses conclusions. Les premiers résultats de cette évaluation et les premières recommandations sur la manière de stimuler les marchés financiers locaux dans ces pays seront publiés lors de l'Assemblée annuelle de la BERD de mai 2011.



## Réglementations relatives à l'infrastructure et aux ressources naturelles

La Banque a mis en place un programme de formation en matière de réglementation à l'intention des responsables publics de la CEI chargés des télécommunications. Le premier cycle de formation est achevé en Géorgie et un plus grand nombre de sessions sont en cours en Arménie et en Azerbaïdjan. Des préparatifs ont été effectués pour lancer cette initiative au Bélarus, au Turkménistan et en Ukraine en 2011. L'efficacité énergétique est une priorité croissante du Programme de transition juridique, comme en témoignent les premières activités réformatrices qui ont été engagées en Moldova concernant les réglementations relatives aux constructions résidentielles. S'efforçant de contribuer à la lutte contre la corruption dans le secteur minier, la Banque a aidé la Mongolie à s'aligner sur l'Initiative pour la transparence des industries d'extraction et a pris des mesures allant dans le même sens en République kirghize.

## RÉFORMES SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES

Dans le cadre de sa politique environnementale et sociale et de ses critères de résultats, la Banque s'assure que les projets qu'elle finance ont un impact social et environnemental durable, respectent les droits des travailleurs et des populations concernés et sont conçus et entrepris conformément aux exigences réglementaires et aux bonnes pratiques internationales. À cette fin, elle prend en compte les aspects sociaux et environnementaux dans l'ensemble du cycle de ses projets, lors de leur planification, de leur financement et de leur mise en œuvre. Les politiques, les procédures et les prescriptions de résultats de la BERD sont cohérentes à cet égard avec les 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.

La Politique environnementale et sociale de la BERD est entrée en vigueur en novembre 2008 et la Banque a achevé une transition sans heurt et efficace vers la nouvelle politique en 2009 en proposant des formations et en formulant des lignes directrices à l'intention du personnel, des clients et des consultants. La Banque a donc démarré l'année 2010 avec une Politique solidement ancrée, son objectif étant d'intensifier ses investissements dans le capital humain lors la mise en œuvre de sa Politique, en gardant à l'esprit ses objectifs de développement durable.



En interne, la BERD a intégré le développement durable dans le cursus de son école des opérations bancaires, une formation obligatoire pour toutes les nouvelles recrues devant exercer des fonctions bancaires au sein de la Banque. Parmi les autres actions internes menées en 2010 pour développer les capacités ont figuré la création d'un Groupe de pilotage de la santé et de la sécurité devant permettre à la Banque de mieux gérer les risques à cet égard lors de ses investissements, ainsi que le recrutement d'un nouveau spécialiste de la santé et la sécurité au travail, chargé de veiller aux contrôles préalables et au suivi des projets. La Banque a continué de mettre à disposition davantage d'outils, de lignes directrices et de systèmes à travers toute l'organisation et à l'extérieur. La formation en ligne et le manuel électronique, notamment, aident les clients du secteur financier de la Banque à appliquer la Politique environnementale et sociale à leurs propres opérations de prêt et d'investissement.

Font partie des autres ressources introduites en 2010 les nouveaux outils pour la mise en œuvre du Plan d'action hommes-femmes de la Banque, par exemple en prenant en compte cet aspect dans la consultation publique sur les nouveaux projets afin de parvenir à une conception optimale sur le plan de l'égalité hommes-femmes. La Banque a aussi donné des directives et dispensé des formations sur cette question aux hommes et aux femmes nommés pour siéger aux conseils d'administration des entreprises dont elle est actionnaire. Dans la région d'opérations, l'application des normes environnementales et sociales n'est pas toujours respectée. Pour y remédier, la Banque propose divers programmes de renforcement des capacités pour les partenaires locaux. Au nombre des exemples de 2010 figure le soutien apporté par le Fonds européen conjoint pour l'Ouest des Balkans en vue d'accorder des formations aux autorités locales et régionales chargées de la réinstallation des populations affectées par différents types de projets.

Par ailleurs, la BERD encourage les pratiques exemplaires en décernant des Prix d'efficacité énergétique et de développement durable, qui reconnaissent publiquement l'excellence dont les clients de la Banque ont fait preuve concernant certains aspects de leurs activités, notamment sur le plan environnemental et social.

En 2010, la Banque a aussi axé ses efforts sur un domaine important : l'adaptation et la résistance au changement climatique. L'activité sur ce thème devrait se poursuivre en 2011. Il s'agit en l'occurrence d'évaluer et de gérer les risques à court et long terme liés au changement climatique pour les projets financés par la Banque, notamment concernant les infrastructures essentielles. En 2010, la Banque a achevé une série d'études de cas sur un échantillon d'investissements de la BERD allant de l'exploitation de mines de cuivre en Bulgarie à des dispositifs de protection contre les inondations en Russie. Elle a ensuite exploité ces informations pour élaborer des lignes directrices à propos des nouvelles approches afin de tenir compte de l'adaptation au changement climatique dans les contrôles techniques préalables et l'application de sa Politique environnementale et sociale et d'intégrer les modèles climatiques dans le développement de projets. Au fil de l'année, la Banque a piloté ces approches dans un certain nombre de nouveaux projets, notamment les investissements dans les systèmes de distribution de l'eau, l'énergie hydroélectrique, les infrastructures portuaires et l'efficacité de l'utilisation de l'eau à des fins industrielles. Les résultats des projets pilotes lancés en 2010 et les enseignements qui en seront tirés serviront à la Banque en 2011 pour affiner sa démarche concernant l'adaptation au changement climatique, conformément à son mandat en matière de transition, à son approche axée sur les projets et à l'attention qu'elle porte au secteur privé.



## Gouvernance et responsabilité

# 10



La bonne gouvernance est au cœur des activités de la BERD. L'ensemble des opérations, programmes, stratégies et politiques est évalué de manière indépendante dans un but de responsabilisation et de prise en compte de leurs enseignements.

---

### Gouvernance et responsabilité

- 65 Gouvernance et intégrité
  - 67 Coopération avec la société civile
  - 67 Évaluation indépendante
  - 69 Cadre de résultats
-

## GOVERNANCE ET INTÉGRITÉ

### Bureau de la déontologie

La BERD est déterminée à appliquer à ses activités les critères les plus rigoureux en matière de gouvernance, d'intégrité et de transparence et continue de renforcer ses orientations et mécanismes à l'appui de ces objectifs.

Le Conseil d'administration, basé au siège de la Banque, approuve tous les projets autonomes financés par l'institution, les mécanismes-cadre, les orientations et les stratégies et suit de près les résultats d'ensemble de la Banque en veillant à ce que ceux-ci répondent aux critères rigoureux fixés par les actionnaires. Les parlements nationaux et d'autres instances de surveillance des pays membres veillent également au maintien d'un haut niveau de responsabilisation chez le personnel et la direction de la BERD.

Au sein de la Banque, le Bureau de la déontologie, dirigé par la Responsable de la déontologie – qui rend compte directement au Président et au Comité d'audit du Conseil d'administration – veille à l'application des normes les plus rigoureuses d'éthique professionnelle à l'ensemble du personnel et des activités de l'institution, conformément aux meilleures pratiques internationales.

Le Bureau de la déontologie offre des services d'aide et de conseil à l'ensemble des départements de la Banque pour leur permettre d'évaluer les risques encourus en matière d'intégrité et de réputation dans le cadre des propositions de projet et des opérations en cours. En outre, il enquête sur les manquements présumés ainsi que sur les allégations de fraude ou de corruption concernant le personnel, les projets ou les contreparties de la Banque. Le Bureau de la déontologie veille à ce que les allégations de fraude ou de corruption soient traitées conformément aux principes et procédures de mise en application (EPPs) de la Banque. Ces principes et procédures ont été amendés très récemment après la signature en avril 2010 par la BERD, la Banque mondiale, la Banque asiatique de développement, la Banque africaine de développement et la Banque interaméricaine de développement d'un accord de sanctions croisées qui facilitera la mise en œuvre dans l'ensemble de la région d'opérations des décisions des autres institutions participantes.

En 2010, le Bureau de la déontologie a, notamment, mené deux enquêtes sur des allégations de fraude et de corruption concernant, d'une part, un employé et, d'autre part, un membre du Conseil d'administration. Les conclusions de la première enquête ont été transmises par la Banque à la police de la City de Londres, qui a ouvert une enquête sur de possibles activités illégales. Concernant la deuxième affaire, la Banque a accepté au début de 2011 – sur demande du Ministère britannique des affaires étrangères et des autorités d'un actionnaire – de lever l'immunité d'un membre du Conseil d'administration et de certains autres membres de la représentation de cet actionnaire.

### Mécanisme de recours sur les projets

Le Bureau de la déontologie supervise également la mise en œuvre du mécanisme de responsabilité de la Banque, le Mécanisme de recours sur les projets (MRP), lancé début 2010 en remplacement du Mécanisme de recours indépendant (MRI), en vigueur depuis juillet 2004. Comme le MRI, le MRP permet d'examiner les plaintes pouvant être formulées dans les cas où la Banque n'aurait pas respecté les modalités d'approbation d'un projet. Il offre également à la population concernée la possibilité d'obtenir l'aide de la Banque dans la résolution d'éventuels conflits avec le promoteur du projet.

- Après un processus d'examen approfondi, y compris une vaste consultation de la population, le MRP a renforcé son accessibilité et la Banque est désormais mieux armée pour contrôler l'engagement des clients dans le cadre de ses orientations ;
- Le nouveau mécanisme bénéficie notamment d'un système d'inscription plus efficace et plus convivial et s'ouvre à un plus large éventail de plaignants potentiels : particuliers, groupes et organisations de la société civile établis sur les lieux de réalisation d'un projet financé par la Banque ou ayant des intérêts dans ce projet ;
- Par ailleurs, le mécanisme renforce considérablement la transparence en offrant davantage de possibilités de consultation avec toutes les parties concernées et en prévoyant la publication de rapports d'autoévaluation.

Un responsable du MRP, nommé par le Président, assure la gestion courante du mécanisme.



On se reportera, pour plus de précisions sur le Mécanisme de recours sur les projets, à la page [www.ebrd.com/pages/project/pcm/about.shtml](http://www.ebrd.com/pages/project/pcm/about.shtml)



On se reportera, pour plus de précisions sur la gouvernance, à la page 7 du *Rapport financier 2010* ou à : [www.ebrd.com/financialreport](http://www.ebrd.com/financialreport)

Pour plus de précisions concernant le mécanisme de recours sur les projets, voir le *Sustainability Report 2010* ou : [www.ebrd.com/sustainabilityreport](http://www.ebrd.com/sustainabilityreport)

### Juridictions extraterritoriales

Une mesure significative pour promouvoir l'intégrité dans les projets financés par la BERD a été l'approbation par le Conseil d'administration de la nouvelle politique de la Banque sur les « juridictions extraterritoriales dans les projets de la BERD », qui s'applique à toutes les opérations de prêt et d'investissement de la Banque pour des entités établies dans une juridiction différente de celle du pays hôte du projet ou contrôlées par des entités établies dans une telle juridiction.

Cette politique s'appuie sur l'approche traditionnelle de la Banque concernant l'utilisation de juridictions extraterritoriales et sur les meilleures pratiques telles qu'elles ont évolué au niveau international. Elle se fonde sur l'évaluation des juridictions par des organismes d'experts, notamment le Forum mondial sur la transparence et l'échange de renseignements. Un élément novateur essentiel de cette nouvelle politique est le fait que son domaine de compétence et d'investigation s'étend au-delà de la juridiction extraterritoriale dans laquelle emprunteur, bénéficiaire des investissements ou garant sont établis, pour inclure également les entités pouvant les contrôler.

### Politique en matière de communication et d'information

La BERD est déterminée à appliquer les principes de responsabilité et de transparence. La Politique en matière de communication et d'information (PCI) constitue le principal mécanisme régissant la diffusion d'informations au public. Elle est révisée tous les trois ans. La prochaine révision aura lieu en 2011.

La Politique en matière de communication et d'information définit la manière dont la BERD diffuse l'information et consulte ses partenaires pour favoriser une meilleure connaissance de ses stratégies, orientations et opérations. En même temps, cette politique établit une distinction

très claire entre les informations mises à la disposition du public (de manière régulière ou à la demande de la Banque) et celles qui ne peuvent l'être pour des raisons de confidentialité. Cela permet d'assurer une confiance mutuelle entre la Banque, ses clients et ses autres partenaires.

Dans la mesure du possible, les informations concernant les activités de la Banque sont mises à la disposition du public, sauf s'il existe un besoin impératif de confidentialité. Cette ouverture renforce l'impact de la Banque sur la transition dans la région, améliore la stabilité et l'efficacité des marchés et encourage le respect des normes reconnues au niveau international.

Pour assurer la transparence, le Conseil d'administration publie le programme de ses débats d'orientation et de stratégie ainsi que les rapports d'évaluation des projets sur le site internet de la Banque.

### Département des relations avec les partenaires

En 2010, dans le cadre d'une réorganisation interne visant à lui permettre de mieux remplir les objectifs de sa stratégie à moyen terme pour 2011-2015 (Examen des ressources en capital ou ERC 4), la Banque a créé le Département des relations avec les partenaires. Ce nouveau département joue également un rôle important pour favoriser la responsabilisation et renforcer l'engagement avec les principaux partenaires externes de la BERD, notamment les organismes donateurs, les institutions de l'Union européenne, les autres organisations internationales, les instances de la société civile et les agences chargées de la prise de décision dans les pays d'opérations. Le Département des relations avec les partenaires coordonnera également le processus de préparation des stratégies de pays et veillera à ce que les partenaires concernés soient impliqués dans la formulation, la consultation et la mise en œuvre des stratégies de pays.



## COOPÉRATION AVEC LA SOCIÉTÉ CIVILE

La société civile joue un rôle crucial pour promouvoir le dialogue sur les décisions qui affectent l'environnement et la vie des populations locales et pour encourager les gouvernements et les décideurs à rendre compte de leur action. La concertation avec les organisations non gouvernementales (ONG) et les communautés renforce l'efficacité de la Banque et son impact sur la région d'opérations.

La Banque entend par « société civile » les ONG, les instances d'orientation et de recherche, les organisations locales, les organes de développement des entreprises et d'autres intervenants socio-économiques et acteurs du marché du travail. Le dialogue entre la BERD et la société civile s'est jusqu'à présent focalisé sur les questions environnementales et sociales, la démocratie, les communautés locales, la transparence et les questions de transparence et de développement commercial liées aux opérations de la Banque.

La stratégie de pays concernant le Turkménistan est l'un des exemples du travail effectué par l'Unité de coopération avec la société civile. Compte tenu du caractère sensible de cette stratégie de pays, la BERD s'est montrée proactive dans le processus de consultation publique et est allée au-delà des pratiques courantes et des exigences de la PCI. De nombreuses réunions se sont tenues avec les partenaires gouvernementaux, les organisations de la société civile et les communautés locales.

De février à mars 2010, le bureau local d'Achkhabad et l'Unité de coopération avec la société civile ont organisé à Achkhabad et à Londres plusieurs réunions de consultation avec des organisations de la société civile locales et internationales pour poursuivre les

échanges de vues. La Banque, allant au-delà des exigences de la PCI, avait auparavant transmis aux ONG locales une traduction officielle en russe du projet de stratégie pour faciliter leur compréhension du texte. De nombreuses questions ont été abordées, notamment les droits de l'homme, la transparence et les investissements potentiels dans les secteurs du pétrole et du gaz en Asie centrale. Les consultations avec les partenaires de la société civile ont permis à ces derniers de formuler de nombreux commentaires qui se sont traduits par des modifications du projet de texte sur la stratégie de pays pour le Turkménistan.

## ÉVALUATION INDÉPENDANTE

### Évaluation des activités de la BERD

Le Département de l'évaluation offre une analyse indépendante des opérations, programmes, stratégies et orientations de la Banque afin d'évaluer les résultats et de tirer des enseignements qui pourront être utilisés par l'institution pour améliorer l'efficacité de ses futures opérations.

#### Indépendance et responsabilité

L'évaluation a deux objectifs principaux, qui doivent contribuer à :

- la responsabilité institutionnelle, grâce à une évaluation effective, rigoureuse et indépendante des résultats et répercussions des projets et programmes de la Banque ;
- améliorer l'efficacité opérationnelle en tirant des enseignements significatifs et utiles en termes opérationnels et en les diffusant de manière efficace à tous les niveaux de l'organisation.

## Mise en œuvre du Plan d'action pour l'égalité hommes-femmes

Le Plan d'action pour l'égalité hommes-femmes (PAE) a été approuvé par la Direction en mai 2009. Il a pour objectif d'organiser les activités de la Banque afin que les engagements institutionnels pris en matière d'égalité des sexes s'appliquent de manière concrète, tant en interne que dans les investissements et les projets de coopération technique. L'égalité hommes-femmes est reconnue comme un élément important des processus de développement et de transition, notamment pour optimiser le potentiel des femmes dans le monde du travail, l'entrepreneuriat et la vie politique et sociale.

L'année dernière, l'Unité chargée de l'égalité hommes-femmes à la Banque, qui fait partie du nouveau Département des relations avec les partenaires, a supervisé la mise en œuvre de plusieurs importantes initiatives au titre du PAE. Il s'est notamment agi de plusieurs projets pilotes en matière d'égalité des sexes, destinés à encourager les clients et partenaires de la Banque ainsi que les institutions financières locales à améliorer leurs politiques d'égalité des chances, de promotion de l'entrepreneuriat féminin et de renforcement de l'autonomie des femmes. L'année 2010 a vu la mise en œuvre de deux projets en Roumanie – le projet de réhabilitation des rues et de l'éclairage de la ville de Sfântu Gheorghe et le projet d'égalité des chances mis en œuvre avec la compagnie pétrolière et gazière Petrom – ainsi que des opérations concernant le secteur municipal en Géorgie et en République kirghize, l'agro-industrie en Bulgarie, en Pologne et en Roumanie et les institutions financières en Azerbaïdjan et en Turquie.

Pour favoriser une prise en compte accrue au sein de la Banque des questions liées à l'égalité hommes-femmes, **des outils et des notes d'orientation** spécifiques ont été élaborés en 2010, particulièrement pour la phase de recherche et de conception des projets et des **notes de profil par pays** ont également été développées afin d'informer les banquiers et les autres intervenants des spécificités de chaque pays en matière d'égalité des sexes. Enfin, une boîte à outils et des notes d'orientation pour les collaborateurs appelés à siéger dans les conseils d'administration ont été élaborés en 2010 pour promouvoir l'égalité des chances et les meilleures pratiques en matière de ressources humaines au sein des entreprises dans lesquelles la Banque investit. Ils ont été présentés à ces collaborateurs au mois d'octobre.

Plusieurs projets sont mis en œuvre pour renforcer la capacité de la Banque à obtenir des **données ventilées par sexe**, qui lui permettront de connaître les écarts en matière d'égalité hommes-femmes et d'accroître la visibilité sur ces questions. Les données ventilées par sexe seront utilisées pour approfondir les stratégies de pays et les politiques sectorielles et pour mesurer plus concrètement les liens entre les questions d'égalité hommes-femmes et le mandat de la Banque en faveur de la transition. Parmi les principaux projets, on notera la deuxième enquête BERD-Banque mondiale sur la vie dans les pays en transition et l'indice des opportunités économiques pour les femmes établi par l'Economist Intelligence Unit.

 Pour de plus amples informations sur les rapports d'évaluation des projets, voir : [www.ebrd.com/pages/about/what/evaluation/reports.shtml](http://www.ebrd.com/pages/about/what/evaluation/reports.shtml) ou se reporter à la section « Évaluation indépendante » de la présente page.

 Pour de plus amples informations sur la coopération avec la société civile, voir : [www.ebrd.com/pages/about/workwith/civil/ebdr.shtml](http://www.ebrd.com/pages/about/workwith/civil/ebdr.shtml) Pour de plus amples informations sur le Plan d'action pour l'égalité hommes-femmes, voir : [www.ebrd.com/pages/about/principles/gender/plan.shtml](http://www.ebrd.com/pages/about/principles/gender/plan.shtml)

Le Département de l'évaluation, qui rend compte directement au Conseil d'administration depuis 2005, est institutionnellement bien placé pour effectuer les évaluations objectives et indépendantes qui sont au cœur de son mandat et permettent à la Banque d'offrir des produits et des services de la plus haute qualité au Conseil d'administration, à la Direction et à de très nombreux clients.

Les méthodes du Département de l'évaluation respectent, dans toute la mesure du possible, un ensemble de normes de bonne pratique en matière d'évaluation des projets du secteur privé, élaborées en collaboration avec de grandes institutions financières multilatérales sous les auspices du Groupe de coopération sur l'évaluation.

### Impact sur le processus de transition

Dans ses travaux, le Département de l'évaluation peut étudier les résultats de certains projets de la BERD par rapport à leurs objectifs de départ, ceux obtenus par les opérations de la Banque dans un secteur donné et certaines questions considérées comme ayant un intérêt particulier et susceptibles de produire des enseignements utiles. Les projets individuels sont normalement évalués un ou deux ans après décaissement des fonds, une fois l'investissement achevé. Les critères utilisés pour déterminer l'impact d'un projet sur le processus de transition sont ceux appliqués pendant le processus d'identification, de sélection et d'approbation. Il est tenu compte, notamment, de la mesure dans laquelle le projet favorise le développement du secteur privé, développe les compétences, encourage la concurrence et soutient l'expansion du marché. Lors de l'évaluation, chaque projet reçoit une note pour son impact sur la transition. Il en existe six : Excellent, bon, satisfaisant, marginal, insatisfaisant et négatif.

Le graphique 10.1 montre que, sur les 59 projets évalués en 2010, 80 % ont reçu une note d'impact sur la transition allant de « satisfaisant » à « excellent », les 20 % restant se voyant attribuer une note allant de « marginal » à « négatif ». Ces résultats sont en légère amélioration par rapport à 2009, un peu inférieurs aux années précédentes et conformes à la moyenne constatée entre 1996 et 2010. Pendant cette période, 738 projets ont été évalués, dont 56 % ont obtenus la note « bon » ou « excellent », tandis que 24 % ont été jugés « satisfaisant ».

### 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 des investissements de la Banque à susciter ou à compléter les sources de financement privé sans s'y substituer).

57 % des projets évalués depuis 1996 ont obtenu, pour leurs résultats d'ensemble, des notes allant de « satisfaisant » à « très satisfaisant » (voir graphique 10.2). Après avoir connu une chute ces dernières années du fait des difficultés commerciales rencontrées par les projets dans la région, la proportion de projets obtenant au moins la note « satisfaisant » a de nouveau augmenté, atteignant 61 % en 2010.

Sur la base de ces résultats et compte tenu du contexte opérationnel difficile dans lequel la Banque évolue, le Département de l'évaluation a conclu qu'elle s'était dans l'ensemble acquitté de son mandat de manière satisfaisante.

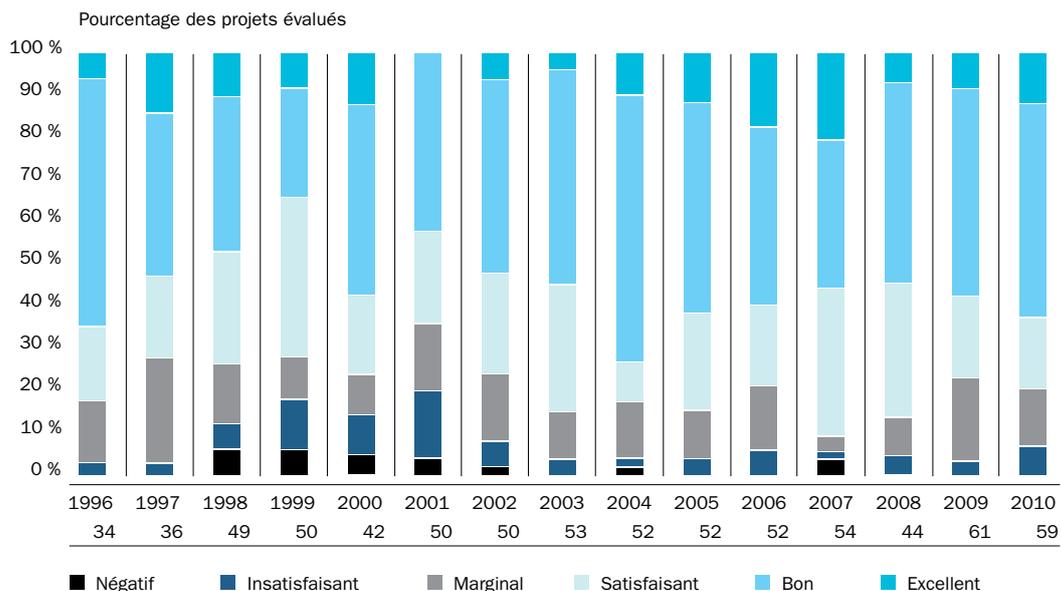
### Évaluation des activités de coopération technique

Le Département de l'évaluation a examiné quelque 750 prestations de consultants financées par le programme de coopération technique de la BERD. Ces évaluations ont été soutenues par plus de 230 millions d'euros de financement provenant de plus de 30 donateurs. Si l'on y ajoute les projets de coopération technique évalués par le biais d'études spéciales, ce chiffre atteint plus de 1 850 opérations, avec environ 550 millions d'euros de financements. La sélection des projets de coopération technique en vue de leur évaluation s'effectue en fonction de leur potentiel de production d'enseignements utiles. Les conclusions des évaluations sont partagées avec le personnel opérationnel par le biais d'une base de données et de l'implication du Département de l'évaluation dans la formation à la coopération technique.

### Application des enseignements aux nouveaux projets

Le Département de l'évaluation joue un rôle institutionnel crucial pour veiller à ce que les conclusions et les enseignements tirés de l'expérience soient utilisés pour enrichir et faire évoluer en

Graphique 10.1 : Note d'impact sur la transition des projets évalués de la BERD, 1996-2010



connaissance de cause les futures actions opérationnelles. Cela inclut, notamment, des consultations en temps opportun entre les équipes opérationnelles et le Département de l'évaluation ainsi que la collecte et la diffusion des enseignements utiles de manière à les rendre efficaces et d'accès facile. Le Département réalise, à l'intention de la direction et du Conseil d'administration, des exposés sur l'évaluation de projets donnés et organise des ateliers ciblés avec les équipes des Opérations bancaires, au cours desquels les enseignements concernant un secteur ou une région sont débattus. Le Département de l'évaluation étudie actuellement des améliorations des processus et de nouveaux produits pour obtenir de meilleurs résultats dans ce domaine, y compris pour ce qui concerne la base de données, qui a pour objectif principal de réunir les enseignements des projets précédemment évalués.

### Activités d'évaluation en 2010

Les évaluations de projets effectuées en 2010 ont concerné l'ensemble des principaux secteurs de la BERD et 21 de ses 29 pays d'opérations. Le Département de l'évaluation a également réalisé plusieurs études thématiques plus larges, notamment un examen des activités de la Banque en matière de dialogue avec les pouvoirs publics, une évaluation de l'utilisation du Fonds spécial des actionnaires depuis sa création en 2008 et une étude de la réponse de la BERD à la crise financière de 2008-2009. Cette étude a été lancée lors d'un atelier conjoint organisé avec d'autres banques multilatérales de développement à l'occasion de la réunion tenue en novembre 2010 à Londres par le Groupe de coopération en matière d'évaluation.

## CADRE DE RÉSULTATS

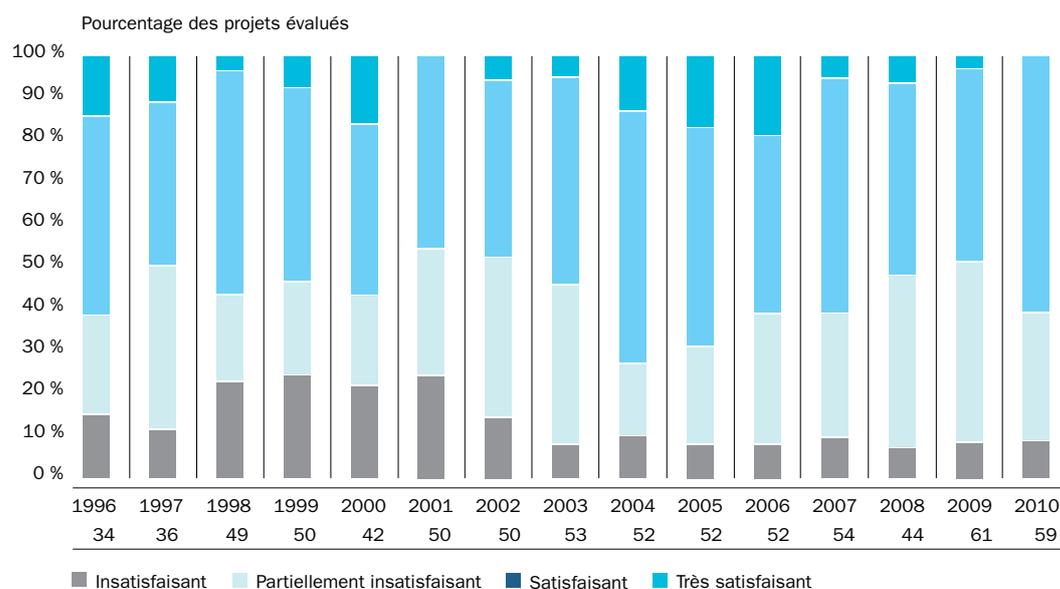
La BERD se place aux premiers rangs des banques multilatérales de développement (BMD) en termes de collecte et de suivi des résultats. Au milieu des années 1990, elle a commencé à renforcer ses capacités à mesurer l'impact de ses opérations sur la transition et à en rendre

compte. La méthodologie d'« impact sur la transition » prévoit une évaluation de qualité en amont de tous les projets. Chaque projet présenté au Conseil d'administration est décrit comme ayant un potentiel d'impact sur la transition « satisfaisant », « bon » ou « excellent ». Le système de suivi de l'impact sur la transition (TIMS), lancé en 2003, permet d'évaluer l'impact sur la transition pendant la durée de l'investissement en fonction d'objectifs prédéfinis. La BERD a été la première BMD à mettre en place ce système et possède aujourd'hui une série chronologique suffisamment solide pour permettre une analyse approfondie des résultats.

Publiée en 2000, 2005 et 2009, la Rétrospective de l'impact sur la transition examine l'impact d'ensemble de la BERD par secteur et par pays. L'un des principaux enseignements de 2009 a été la nécessité de mettre en place une stratégie en matière de qualité et de réforme institutionnelles pour combler les lacunes mises en évidence par la crise financière. Pendant la période de l'Examen des ressources en capital (ERC 4), de 2011 à 2015, la Banque mettra l'accent – parallèlement à ses investissements dans le secteur bancaire – sur la qualité de la réglementation du secteur financier et, plus généralement, sur la mise en œuvre de méthodes intégrées associant les projets, le conseil stratégique et l'aide technique à l'appui des objectifs en matière de réformes.

Le cadre de résultats est intégré dans les opérations bancaires de la BERD. À l'aide des notes d'impact sur la transition des projets, des systèmes d'évaluation spécifiques comportant des objectifs quantitatifs et qualitatifs de qualité en amont et de résultats du portefeuille sont élaborés avec chaque équipe des Opérations bancaires, et la rémunération des collaborateurs est liée à la réalisation d'objectifs d'impact sur la transition. Cette stratégie permet de lier étroitement les objectifs d'ensemble de la Banque, définis par les actionnaires, et le travail courant des équipes des Opérations bancaires.

Graphique 10.2 : Classement des résultats d'ensemble des projets évalués de la BERD, 1996-2010



## Organisation et personnel



La BERD renforce ses capacités organisationnelles pour que ses activités restent centrées sur les besoins de ses 29 pays d'opérations. En outre, elle investit dans son personnel pour favoriser les résultats et la croissance individuelle.

---

### Organisation et personnel

- 71 Vue d'ensemble des effectifs
  - 71 Vue d'ensemble du recrutement
  - 71 Rémunération et avantages sociaux
  - 71 Mobilité géographique
  - 71 Formation et perfectionnement
  - 72 Renforcement des capacités organisationnelles
  - 73 Engagement du personnel
  - 73 Environnement de travail
-

Les succès obtenus par la Banque en 2010, dans un contexte économique incertain, témoignent du dévouement et de l'engagement du personnel envers sa mission. En préparation de la période du quatrième Examen des ressources en capital (ERC 4), qui concerne les années 2011 à 2015, la Banque a centré ses efforts sur le renforcement de ses capacités et des compétences de son personnel.

## VUE D'ENSEMBLE DES EFFECTIFS

Au 31 décembre 2010, les effectifs de la BERD s'élevaient à 1 526 personnes. 58 des 61 États membres de la Banque étaient représentés au sein du personnel. 1 172 (soit 77 %) étaient basés au siège, à Londres. On comptait 354 employés (contre 352 en 2009) affectés dans les 34 bureaux régionaux installés dans 26 des 29 pays d'opérations

## VUE D'ENSEMBLE DU RECRUTEMENT

En 2010, le recrutement s'est établi à un niveau similaire à celui de 2009. Il y a eu 159 engagements en 2010 (dont 80 % au niveau cadre), contre 154 en 2009.

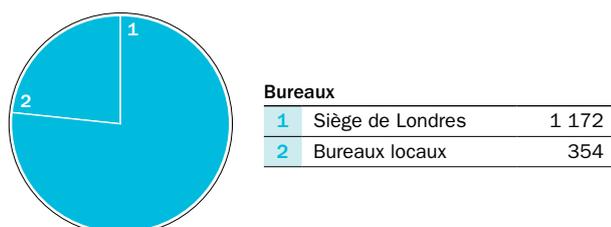
En 2010, il y a eu 77 embauches au Département des opérations bancaires, contre 96 l'année précédente. Au total, 116 des 159 nouveaux employés ont été recrutés à Londres et 43 dans les pays d'opérations de la BERD.

## RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES SOCIAUX

La BERD vise à offrir une rémunération et des avantages compétitifs afin d'attirer et de fidéliser un personnel hautement qualifié issu de nombreux pays membres.

En 2010, la Banque a examiné les avantages sociaux offerts aux employés des bureaux locaux en vue de procéder à des changements en 2011. En outre, les dispositions contractuelles concernant les personnes engagées pour de courtes périodes ont été revues et seront modifiées en 2011.

Graphique 11.1 : Proportion d'employés basés à Londres et dans les bureaux locaux



## MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE

Les employés de la Banque peuvent être affectés temporairement du siège londonien vers un autre bureau situé dans un pays d'opérations (bureau local) ou vice-versa. Ils peuvent également être transférés d'un bureau local à un autre. Ces affectations renforcent la perspective opérationnelle de la Banque tout en offrant aux personnes la possibilité de réaliser leurs objectifs professionnels en travaillant dans un contexte différent.

### ▶ AFFECTATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2010

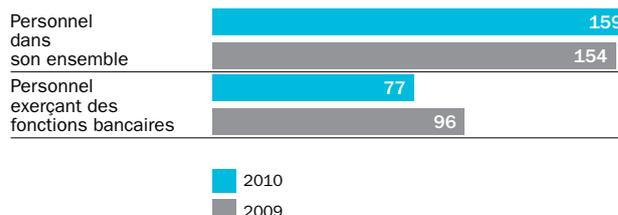
Du siège aux bureaux locaux :	64
Des bureaux locaux au siège :	4
De bureau local à bureau local :	18

## FORMATION ET PERFECTIONNEMENT

La BERD a continué d'investir dans la formation du personnel pour soutenir les résultats et le développement professionnel des employés, en mettant principalement l'accent sur trois domaines : (i) compétences techniques des banquiers ; (ii) efficacité personnelle ; et (iii) compétences en gestion des personnes exerçant des fonctions d'encadrement. Environ 50 formations différentes ont été offertes en 2010 et plus de 100 séances ont été dispensées. Les inscriptions aux formations de la Banque ont atteint 1 559 en 2010, soit une augmentation de 28 %.

Le Programme de perfectionnement en gestion a proposé une série de formations pour les personnes exerçant des fonctions d'encadrement. Ces séances ont concerné deux domaines principaux : la gestion au sein d'une structure matricielle et la gestion de conversations difficiles. Le Département des opérations bancaires a poursuivi son approche structurée de la formation des banquiers de la BERD par le biais du programme pour nouveaux banquiers intitulé Banking Academy. L'accès à un grand nombre de programmes de formation a également été renforcé par la mise à la disposition de tous les employés de modules d'apprentissage en ligne.

Graphique 11.2 : Variation de recrutement de personnel exerçant des fonctions bancaires par rapport au recrutement de personnel dans son ensemble de 2009 à 2010



La solidité de l'encadrement et de la gestion est essentielle à l'efficacité d'une organisation. La BERD est déterminée à renforcer ses capacités en matière d'encadrement par des initiatives ciblées de perfectionnement des cadres, notamment le coaching qui a fortement augmenté en 2010 et continuera d'être encouragé en 2011.

## RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES

En 2009, la BERD a commencé à étudier les possibilités d'améliorer ses capacités et processus organisationnels. Ce travail de renforcement des capacités organisationnelles (RCO) s'est tout d'abord focalisé sur

le Département des opérations bancaires et s'est traduit, entre autres, par la mise en œuvre d'une structure de gestion matricielle renforcée et la création d'un nouveau groupe d'affaires pour l'Industrie, le Commerce et l'Agro-industrie (ICA). En 2010, le renforcement des capacités organisationnelles a été étendu à d'autres départements, notamment ceux chargés des affaires économiques et des ressources humaines, où les ressources ont été optimisées pour accroître l'efficacité afin de réaliser les objectifs d'ensemble de la Banque.

Le RCO est un processus continu de perfectionnement visant à maintenir les activités de la BERD centrées sur les besoins de ses 29 pays d'opérations.

Tableau 11.3 : Effectifs des bureaux locaux ; variation en pourcentage entre 2009 et 2010

Bureau local	Cadres			Personnel de soutien			2010 Total	2009 Total
	2010	2009	% par rapport à 2009	2010	2009	% par rapport à 2009		
Achkhabad	3	2	50,0 %	2	2	0,0 %	5	4
Almaty	14	9	55,6 %	7	6	16,7 %	21	15
Astana	4	4	0,0 %	3	3	0,0 %	7	7
Bakou	4	4	0,0 %	3	3	0,0 %	7	7
Belgrade	10	9	11,1 %	4	5	-20,0 %	14	14
Bichkek	3	4	-25,0 %	4	4	0,0 %	7	8
Bratislava	2	2	0,0 %	1	2	-50,0 %	3	4
Bucarest	11	11	0,0 %	5	5	0,0 %	16	16
Budapest	2	2	0,0 %	2	2	0,0 %	4	4
Chisinau	3	3	0,0 %	3	3	0,0 %	6	6
Douchanbé	5	4	25,0 %	3	3	0,0 %	8	7
Érevan	5	4	25,0 %	3	3	0,0 %	8	7
Iekaterinbourg	3	2	50,0 %	2	2	0,0 %	5	4
Istanbul	4	2	100,0 %	4	3	33,3 %	8	5
Kiev	24	23	4,3 %	11	10	10,0 %	35	33
Krasnoyarsk	2	2	0,0 %	1	1	0,0 %	3	3
Londres <sup>22</sup>	4	11	-63,6 %	0	0	0,0 %	4	11
Minsk	5	4	25,0 %	3	2	50,0 %	8	6
Moscou	52	49	6,1 %	25	25	0,0 %	77	74
Oulan-Bator	4	3	33,3 %	2	2	0,0 %	6	5
Podgorica	2	2	0,0 %	2	2	0,0 %	4	4
Pristina	1	1	0,0 %	1	1	0,0 %	2	2
Rostov	2	2	0,0 %	1	1	0,0 %	3	3
Saint-Pétersbourg	5	5	0,0 %	4	4	0,0 %	9	9
Samara	2	2	0,0 %	1	1	0,0 %	3	3
Sarajevo	3	5	-40,0 %	2	2	0,0 %	5	7
Skopje	6	6	0,0 %	3	3	0,0 %	9	9
Sofia	7	6	16,7 %	2	3	-33,3 %	9	9
Tachkent	1	5	-80,0 %	2	3	-33,3 %	3	8
Tbilissi	9	9	0,0 %	6	6	0,0 %	15	15
Tirana	4	4	0,0 %	3	3	0,0 %	7	7
Varsovie	11	10	10,0 %	6	6	0,0 %	17	16
Vilnius	1	1	0,0 %	3	4	-25,0 %	4	5
Vladivostok	2	2	0,0 %	1	1	0,0 %	3	3
Zagreb	6	5	20,0 %	3	3	0,0 %	9	8
<b>Total</b>	<b>226</b>	<b>219</b>	<b>3,2 %</b>	<b>128</b>	<b>129</b>	<b>-0,8 %</b>	<b>354</b>	<b>348</b>

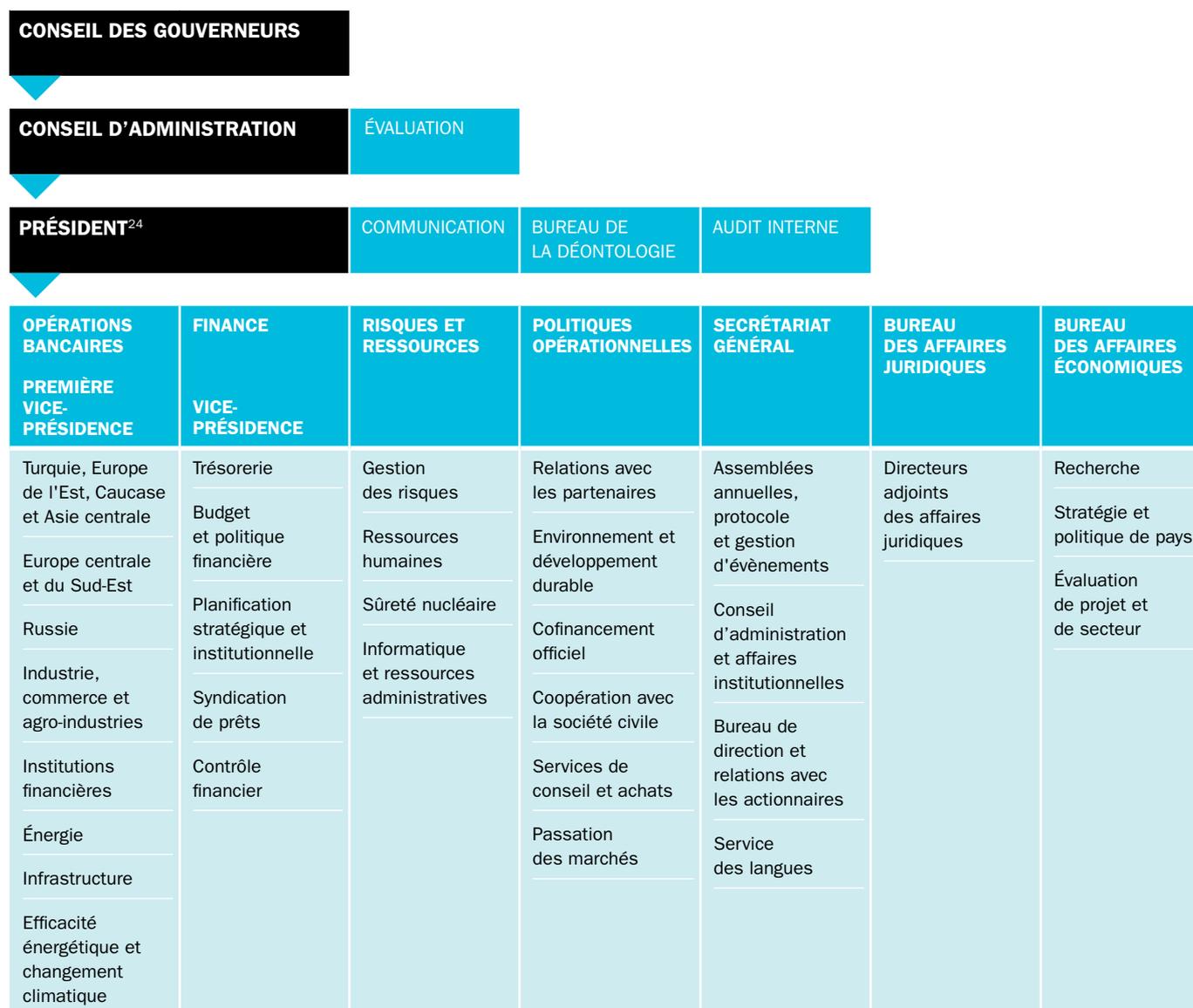
Tableau 11.4 : Transferts de personnel entre bureaux

Iekaterinbourg à Moscou	1
Belgrade à Érevan	1
Bichkek à Achkhabad	1
Istanbul à Londres	1
Londres à Bakou	2
Londres à Kiev	5
Londres à Achkhabad	1
Londres à Sofia	1
Londres à Vilnius	2
Londres à Pristina	1
Londres à Belgrade	2
Londres à Zagreb	3
Londres à Podgorica	1
Londres à Tirana	2
Londres à Sarajevo	1
Londres à Budapest	1
Londres à Bucarest	1
Londres à Skopje	1
Londres à Istanbul	7
Londres à Varsovie	1
Londres à Almaty	5
Londres à Moscou	19
Londres à Tbilissi	2
Londres à Douchanbé	1
Londres à Chisinau	1
Londres à Bichkek	1
Londres à Oulan-Bator	1
Londres à Saint-Pétersbourg	1
Minsk à Moscou	1
Moscou à Kiev	2
Moscou à Londres	3
Moscou à Saint-Pétersbourg	1
Moscou à Minsk	1
Moscou à Iekaterinbourg	1
Moscou à Vladivostok	1
Moscou à Samara	1
St Petersburg à Moscou	1
Tachkent à Achkhabad	1
Tachkent à Douchanbé	1
Tachkent à Astana	1
Vilnius à Minsk	1
Vladivostok à Moscou	1
Zagreb à Kiev	1

<sup>22</sup> Ces chiffres représentent le nombre d'employés affectés au siège en provenance de différents bureaux locaux.

Tableau 11.5 : Analyse comparative hommes-femmes des effectifs au 31 décembre 2010

	Siège		Bureaux locaux		Total	
	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme
Cadres	43 %	57 %	38 %	62 %	42 %	58 %
Personnel de soutien	91 %	9 %	75 %	25 %	86 %	14 %
Total	56 %	44 %	51 %	49 %	55 %	45 %

Organigramme de la BERD<sup>23</sup> au 31 décembre 2010

<sup>23</sup> 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.

<sup>24</sup> Président du Conseil d'administration

## ENGAGEMENT DU PERSONNEL

En 2009, la BERD a effectué un sondage auprès de son personnel. 73 % des employés y ont participé (contre 64 % lors de la précédente enquête, réalisée en 2006). Ce sondage a montré que le personnel est fier de travailler pour la Banque et apprécie son éthique, sa mission et sa capacité à réagir rapidement à l'évolution du climat des affaires. En 2010, deux groupes de travail constitués d'employés de tous niveaux issus de l'ensemble de la Banque ont été mis en place pour formuler des recommandations sur la manière d'améliorer les résultats les moins favorables du sondage. Nombre de ces recommandations ont été ou seront mises en œuvre pendant l'année 2011.

## ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

La BERD est déterminée à offrir un environnement de travail qui encourage par différents moyens l'excellence du personnel. Lorsque le travail est bien intégré dans la vie d'un employé, c'est lui-même et l'organisation qui en bénéficient. Le programme d'équilibre travail-vie personnelle aide les responsables et les employés à mener une vie active équilibrée et à améliorer leurs résultats professionnels.

En 2010, la BERD s'est engagée dans la mise en œuvre de son initiative pour l'égalité hommes-femmes. Elle vise à assurer un meilleur équilibre entre les hommes et les femmes à tous les niveaux et à améliorer l'environnement de travail afin que les employés se sentent reconnus et bénéficient des mêmes chances de réalisation de leur potentiel.

Principaux responsables de la BERD, au 31 décembre 2010<sup>25</sup>

<b>Président</b>	Thomas Mirow
------------------	--------------

<b>Bureau du Président</b>	
Directeur	Hans Peter Lankes

<b>Communication</b>	
Directeur	poste vacant
Communication interne (Directeur par intérim)	Lawrence Sherwin
Relations avec la presse	Anthony Williams
Multimédia	Jane Ross

<b>Audit interne</b>	
Responsable	Ray Portelli
Responsable adjoint	Pedro Reis

<b>Bureau de la déontologie</b>	
Responsable de la déontologie	Enerly Quinones
Responsable adjointe de la déontologie	Judith Shenker

**OPÉRATIONS BANCAIRES**

Premier Vice-Président	Varel Freeman
------------------------	---------------

**BUREAU DE DIRECTION**

Conseiller du premier Vice-Président	James Hyslop
Président du secrétariat du Comité des opérations	Holger Muent

<b>Turquie, Europe de l'Est et Asie centrale</b>	
Directeur	Olivier Descamps
Turquie (Istanbul)	Mike Davey
Ukraine (Kiev)	André Kùsvek
Caucase, Moldova et Bélarus (Tbilissi)	Paul-Henri Forestier
Asie centrale	Masaru Honma
Kazakhstan (Almaty)	Michael Weinstein
Mongolie (Oulan-Bator)	Philip ter Woort
Initiative pour les pays aux premiers stades de la transition	Chris Clubb

<b>Russie</b>	
Directeur	Natasha Khanjenkova
Secteur des entreprises	Eric Rasmussen
Relations avec le gouvernement	Alexander Orlov
Institutions financières	George Orlov
Énergie et Infrastructure	Zhanar Rymzhanova
Développement régional	Bruno Balvanera

<b>Europe centrale et du Sud-Est</b>	
Directeur	Peter Reiniger
Pologne (Varsovie)	Lucyna Stanczak
Hongrie, République slovaque, République tchèque et Slovénie	poste vacant
Serbie (Belgrade)	Hildegard Gacek
Croatie (Zagreb)	Zsuzsanna Hargitai
Albanie, Bosnie-Herzégovine, ERY de Macédoine, Monténégro, Serbie	Claudio Viezzoli
Roumanie (Bucarest)	Claudia Pendred
Bulgarie (Sofia)	Dan Berg

<b>Contrôle</b>	
Directeur	Gavin Anderson

<b>Institutions financières</b>	
Directeur	Nick Tesseymann
Ouest des Balkans, Bélarus, Moldova et Turquie	Francis Malige
Russie (Moscou)	George Orlov
Asie centrale, Caucase et Mongolie	Mike Taylor
UE et Ukraine	Jean-Marc Peterschmitt
Assurances et services financiers	Noel Edison
Fonds d'actions	Henry Russell
Planification, gestion de portefeuille et financement des échanges	Allan Popoff

<b>Industrie, Commerce et Agro-industries</b>	
Directeur	Alain Pilloux
Agro-industries	Gilles Mettetal
Immobilier et tourisme	Sylvia Gansser-Potts
Industrie manufacturière et services	Frederic Lucenet
Télécommunications, informatique et médias	Alain Pilloux
Programme de redressement d'entreprises et Programme de consultants locaux (PRE/PCL)	Charlotte Ruhe
Fonds d'actions	Anne Fossemalle

<b>Infrastructure</b>	
Directeur	Thomas Maier
Infrastructures municipales et environnementales	Jean-Patrick Marquet
Transports	Sue Barrett

<b>Énergie</b>	
Directeur	Riccardo Puliti
Ressources naturelles	Kevin Bortz
Électricité et énergie	Nandita Parshad

<b>Efficacité énergétique et changement climatique</b>	
Directeur principal	Josué Tanaka
Efficacité énergétique	Terry McCallion

<b>Fonds propres</b>	
Directeur	Lindsay Forbes

<b>Planification institutionnelle (rend compte également au Département finance)</b>	
Directeur principal	Josué Tanaka
Planification et rapports opérationnels	Dan Green

<b>Gestion des contentieux</b>	
Directeur (rend compte également au Département risques et ressources)	Kamen Zahariev
<b>Développement opérationnel</b>	Olena Koval

**FINANCE**

Vice-Président, directeur financier	Manfred Schepers
-------------------------------------	------------------

<b>Trésorerie</b>	
Trésorier	Axel van Nederveen
Trésorière adjointe, responsable du financement	Isabelle Laurent
Gestion du risque - client	Grant Metcalfe-Smith
Responsable investissements et instruments de crédit	Neil Calder
Gestion de bilan (Responsable par intérim)	Axel van Nederveen

<b>Budget et politique financière</b>	
Directeur principal	Chris Holyoak
Directeur adjoint	David Brooks

<b>Planification stratégique et opérationnelle (rend compte également au Département des opérations bancaires)</b>	
Directeur principal	Josué Tanaka
Planification et rapports opérationnels	Dan Green

<sup>25</sup> Une liste mise à jour figure sur le site www.ebrd.com

**Syndications de prêts**

Directeur	Lorenz Jorgensen
-----------	------------------

**Contrôle financier**

Contrôleur	Nigel Kerby
COSO et gestion du risque opérationnel (rend compte également au Département de la gestion des risques)	Julie Williams
Comptabilité	Glenn Bruce
Contrôle financier	Terry Cullen
Suivi de marché	Bertrand de Saint-Viance
Gestion bancaire des opérations	Mark Smith
Trésorerie et contrôle des opérations	Chris Swinchatt

**RISQUES ET RESSOURCES**

Vice-Président	Horst Reichenbach
----------------	-------------------

**Gestion des risques**

Directeur	Mike Williams
-----------	---------------

**Crédits/Analyse des transactions**

Directeur	David Klingensmith
-----------	--------------------

**Examen du portefeuille-crédits**

Directrice	Irena Postlova
------------	----------------

**Gestion des contentieux**

Directeur (rend compte également au Département des opérations bancaires)	Kamen Zahariev
---	----------------

**Risque de crédit des opérations de trésorerie**

Directeur	Andrea Leon
-----------	-------------

**Gestion du risque de portefeuille**

Directeur	Miguel Iglesias
-----------	-----------------

**COSO et gestion du risque opérationnel**

Responsable	Julie Williams
-------------	----------------

**Administration**

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

**Ressources humaines**

Directeur	Anne Sahl
Rémunérations et prestations	Matthew Drage

**Informatique**

Directeur	Tim Goldstone
Développement et soutien des systèmes opérationnels	Marco Minchillo
Services à la clientèle et développement technique	Stuart McQueen

**Sûreté nucléaire**

Directeur	Vince Novak
Directeur adjoint	Balthasar Lindauer

**POLITIQUES OPÉRATIONNELLES**

Vice-Président	Jan Fischer
----------------	-------------

**Relations avec les partenaires**

Directeur principal	Alan Rousso
---------------------	-------------

**Unité de cofinancement officiel**

Directeur	Richard Jones
-----------	---------------

**Coopération avec la société civile, Plan d'action pour l'égalité hommes-femmes**

Responsable	Biljana Radonjić Ker-Lindsay (Alessandro Delprete, par intérim)
-------------	---

**Environnement et développement durable**

Directeur principal	Alistair Clark
Surveillance des orientations et des projets	Mark King
Évaluation des projets	Dariusz Prasek

**Passation des marchés**

Directeur principal	Alexander Auboeck
Directeur	Jan Jackholt

**Services de conseil et achats**

Directeur principal	Alexander Auboeck
Directeur	Dilek Macit
Passation des marchés	Tom Husband

**SECRETARIAT GÉNÉRAL**

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

**Assemblées annuelles, protocole et gestion d'évènements**

Responsable	Stefania Galbiati-Ball
-------------	------------------------

**Conseil d'administration et affaires institutionnelles**

Responsable	Colm Lincoln
-------------	--------------

**Service des langues**

Responsable	Mike Tigar
-------------	------------

**BUREAU DES AFFAIRES JURIDIQUES**

Directeur des affaires juridiques	Emmanuel Maurice
Directeur adjoint des affaires juridiques	Stephen Petri
Directeur adjoint des affaires juridiques	Gerard Sanders
Direction adjoint des affaires juridiques	Norbert Seiler

**Droit**

Juristes principaux	Laura Campbell
	Remy Cottage-Stone
	Mary Faith Higgins
	Thomas Hammack
	Giel Hoogeboom
	Paul Kearney
	Michel Nussbaumer
	Christoph Sicking
	Brian Young
	Rudiger Woggon

**Unité d'administration des opérations**

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

**Archives et gestion des documents**

Directrice	Anne Crétal
------------	-------------

**BUREAU DES AFFAIRES ÉCONOMIQUES**

Directeur des affaires économiques	Erik Berglof
Directeur adjoint des affaires économiques et directeur de la recherche	Jeromin Zettelmeyer
Stratégies et politiques de pays	Piroska Nagy
Évaluation des projets et des secteurs	Andrew Kilpatrick

**Département de l'évaluation**

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

## Gouverneurs et gouverneurs suppléants de la BERD, au 31 décembre 2010

Membre	Gouverneur	Gouverneur suppléant
Albanie	Ridvan Bode	Nezir Haldeda
Allemagne	Wolfgang Schäuble	Jörg Asmussen
Arménie	Nerses Yeritsyan	Poste vacant
Australie	Wayne Swan	David Bradbury
Autriche	Josef Pröll	Edith Frauwallner
Azerbaïdjan	Shahin Mustafayev	Samir Sharifov
Bélarus	Vladimir I. Semashko	Nikolai Snopkov
Belgique	Didier Reynders	Poste vacant
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	Choongsoo Kim
Croatie	Ivan Šuker	Zdravko Marić
Danemark	Brian Mikkelsen	Michael Dithmer
Égypte	Fayza Abounnaga	Rachid Mohamed Rachid
ERY de Macédoine	Zoran Stavreski	Vladimir Pesovski
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	Esko Hamilo
France	Christine Lagarde	Ramon Fernandez
Géorgie	Kakha Baidurashvili	Giorgi Kadagidze
Grèce	Michalis Chrysochoides	Ioannis Drymoussis
Hongrie	Péter Oszkó	Zoltán Mester
Irlande	Brian Lenihan	Kevin Cardiff
Islande	Gylfi Magnússon	Björn Rúnar Guomundsson
Israël	Stanley Fischer	Haim Shani
Italie	Giulio Tremonti	Vittorio Grilli
Japon	Yoshihiko Noda	Masaaki Shirakawa
Kazakhstan	Bolat Zhamishev	Timur Suleimenov
Lettonie	Andris Vilks	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	Abdeltif Loudyi
Mexique	Ernesto Cordero	José Antonio Meade
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	Jan Cornelis de Jager	Uri Rosenthal
Pologne	Marek Belka	Jacek Dominik
Portugal	Fernando Teixeira dos Santos	Carlos Costa Pina
République kirghize	Poste vacant	Poste vacant
République slovaque	Ivan Mikloš	Jozef Makúch
République tchèque	Miroslav Kalousek	Miroslav Singer
Roumanie	Gheorghe Ialomitianu	Mugur Isărescu
Royaume-Uni	George Osborne	Andrew Mitchell
Serbie	Diana Dragutinović	Mladjan Dinkić
Slovénie	Franc Križanič	Mitja Mavko
Suède	Anders Borg	Susanne Ackum
Suisse	Johann N Schneider-Ammann	Beatrice Maser Mallor
Tadjikistan	Farrukh M. Khamraliev	Jamshed Z. Yusufiyon
Turkménistan	Gurbanmurad Begmuradov	Merdan Annadurdiyev
Turquie	Ibrahim H. Çanakci	Cavit Dağdaş
Ukraine	Fedir Yaroshenko	Volodymyr Stelmakh
Banque européenne d'investissement	Dario Scannapieco	Anton Rop
Union européenne	Olli Rehn	Marco Buti

## Présidence du Conseil des gouverneurs

### 2009-2010 :

Gouverneur représentant la France (Mme Christine Lagarde)

### 2010-2011 :

Gouverneur représentant la République de Corée (M. Jeung-Hyun Yoon)

## Vice-présidence du Conseil des gouverneurs

### 2009-2010 :

Gouverneur représentant la Suède (Mme Susanne Ackum)

Gouverneur représentant la République slovaque (M. Ján Počiatek)

### 2010-2011 :

Gouverneur représentant la Bosnie-Herzégovine (M. Sven Alkalaj)

Gouverneur représentant le Portugal (M. Fernando Teixeira dos Santos)

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

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

## Administrateurs et administrateurs suppléants de la BERD, au 31 décembre 2010

Administrateur	Administrateur suppléant	Pays ou entités représentés
Pavel Štěpánek	László Urbán	République tchèque, Hongrie, République slovaque, Croatie
Kurt Bayer	Golan Benita	Autriche, Israël, Chypre, Malte, Kazakhstan, Bosnie-Herzégovine
Stefania Bazzoni	Gianluca Grandi	Italie
Thomas Hackett	Dominique de Crayencour	Banque européenne d'investissement
Ib Katznelson	Eoin Ryan	Danemark, Irlande, Lituanie, ERY de Macédoine
Alain de Cointet	François Lefebvre	France
Stefka Slavova	Krystyna Gawlikowska-Hueckel	Bulgarie, Pologne, Albanie
Werner Gruber	Memduh Akçay	Suisse, Turquie, Liechtenstein, Ouzbékistan, République kirghize, Azerbaïdjan, Turkménistan, Serbie, Monténégro
Sven Hegelund	Kalle Killar	Suède, Islande, Estonie
Etsuro Honda	Tatsuhiko Kasai	Japon
Jari Koskinen	Ole Hovland	Finlande, Norvège, Lettonie
Suzanne Hurtubise	Brian Parrott	Canada, Maroc
John Eyers	In-chang Song	Australie, République de Corée, Nouvelle-Zélande, Égypte
Elena Kotova	Poste vacant	Fédération de Russie, Bélarus, Tadjikistan
Vassili Lelakis	Peter Basch	Union européenne
Pedro Moriyón	David Martínez Hornillos	Espagne, Mexique
James Hudson	Poste vacant	États-Unis d'Amérique
Igor Podoliev	Virginia Gheorghiu	Ukraine, Roumanie, Moldova, Géorgie, Arménie
Poste vacant	Alex Skinner	Royaume-Uni
Joachim Schwarzer	Herbert Junk	Allemagne
Jean-Louis Six	Miguel Marques	Belgique, Luxembourg, Slovaquie
Jan Willem van den Wall Bake	Jan Maas	Pays-Bas, Mongolie
João Cravinho	Stefanos Vavalidis	Portugal, Grèce

## Composition des comités du Conseil d'administration, au 31 décembre 2010

COMITÉ D'AUDIT	COMITÉ DU BUDGET ET DES QUESTIONS ADMINISTRATIVES
Werner Gruber (Président)	Stefka Slavova (Présidente)
João Cravinho (Vice-Président)	Alain de Cointet (Vice-Président)
John Eyers	Suzanne Hurtubise
Thomas Hackett	Jari Koskinen
Sven Hegelund	Pedro Moriyón
Vassili Lelakis	Igor Podoliev
Jan Willem van den Wall Bake	Joachim Schwarzer

Le **Comité d'audit** examine la désignation et les attributions des auditeurs externes. Il étudie également les états financiers et les principes comptables généraux, les méthodes et le travail de l'auditeur interne, les autorisations de dépenses, les systèmes de contrôle, la politique de passation des marchés et l'évaluation des projets.

Le **Comité 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	COMITÉ DIRECTEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
Stefania Bazzoni (Présidente)	Kurt Bayer (Président)
Jean-Louis Six (Vice-Président)	Suzanne Hurtubise (Vice-Présidente)
Kurt Bayer	Stefania Bazzoni
Etsuro Honda	João Cravinho
James Hudson	Alain de Cointet
Ib Katznelson	Werner Gruber
Elena Kotova	Jean-Louis Six
Pavel Štěpánek	Stefka Slavova
	Enzo Quattrociocche
	Nigel Carter

Le **Comité de la politique financière et des opérations** examine la politique financière, y compris la politique d'emprunt et les grandes lignes des opérations ; il examine en outre les procédures ainsi que les règles applicables en matière de notification.

Le **Comité 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

### Abréviations, sigles et acronymes

<b>La Banque, BERD</b>	Banque européenne pour la reconstruction et le développement
<b>BEI</b>	Banque européenne d'investissement
<b>BMD</b>	Banque multilatérale de développement
<b>CEI</b>	Communauté d'États indépendants
<b>CT</b>	Coopération technique
<b>Dollar EU</b>	Dollar des États-Unis
<b>ERC 4</b>	Quatrième Examen des ressources en capital
<b>ERY DE MACEDOINE</b>	Ex-République yougoslave de Macédoine
<b>FMI</b>	Fonds monétaire international
<b>FPER</b>	Fonds pour les petites entreprises de Russie
<b>IED</b>	Investissements étrangers directs
<b>IFI</b>	Institution financière internationale
<b>IME</b>	Infrastructures municipales et environnementales
<b>IMF</b>	Institution de microfinancement
<b>MFED</b>	Mécanisme de financement pour l'énergie durable
<b>MID</b>	Mécanisme d'investissement direct
<b>MPE</b>	Micro et petites entreprises
<b>MPME</b>	Micro, petites et moyennes entreprises
<b>MRP</b>	Mécanisme de recours sur les projets
<b>ONG</b>	Organisation non gouvernementale
<b>PAE</b>	Plan d'action pour l'égalité hommes-femmes
<b>PAEC</b>	Programme d'aide aux échanges commerciaux
<b>PCI</b>	Politique en matière de communication et d'information
<b>PCL</b>	Programme de consultants locaux
<b>PEDS</b>	Partenariat pour l'environnement dans le cadre de la dimension septentrionale
<b>PIB</b>	Produit intérieur brut
<b>PME</b>	Petites et moyennes entreprises
<b>PPP</b>	Partenariat public-privé
<b>PRE</b>	Programme de redressement des entreprises
<b>SFI</b>	Société financière internationale
<b>UE</b>	Union européenne

### 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 2010. (Taux de change approximatif de l'euro : 0,86 livre sterling, 1,34 dollar des États-Unis, 108,80 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.



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

One Exchange Square  
Londres EC2A 2JN  
Royaume-Uni

**Standard téléphonique**

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

**Demande d'information**

Pour les demandes d'information et les questions  
générales, veuillez utiliser le formulaire disponible sur  
[www.ebrd.com/inforequest](http://www.ebrd.com/inforequest)

**Demandes de renseignements sur les projets**

Téléphone : +44 20 7338 7168  
Télécopie : +44 20 7338 7380  
Courriel : [projectenquiries@ebrd.com](mailto:projectenquiries@ebrd.com)

**Publications de la BERD**

Téléphone : +44 20 7338 7553  
Télécopie : +44 20 7338 6102  
Courriel : [pubsdesk@ebrd.com](mailto:pubsdesk@ebrd.com)

**Site internet**

[www.ebrd.com](http://www.ebrd.com)

**Rédaction**

Elliot Frankal  
Jane Ross  
Dan Sidy  
Natasha Treloar  
Helen Valvona

**Conception graphique et gestion de l'impression**

Alan Bates Design  
Daniel Kelly, Gaëlle Alliot

**Traduction**

Philippe Gaillard, Hélène Prost, Isabelle Rosselin  
*Soutien à la traduction* : Olga Lioutyi, Catherine Bellanger  
*Relecture d'épreuves* : Eric C. Ortega

**Photographies**

Anna Aleksandrova (9, 21, 37, 62, 63) ; Aleksandar Andjić (53) ;  
Bogdan Cristel (66) ; Dumitru Doru (11, 41, 54) ;  
BERD (2<sup>e</sup> de couverture, 7, 13, 18, 23, 31, 45, 65) ;  
Mike Ellis (25) ; Energa (24) ; Jack Hill (15) ; [istockphoto.com/](http://istockphoto.com/)  
Vladimir Cetinski (59) ; Centrale de Kozloduy (49) ;  
Andy Lane (6) ; INA (2<sup>e</sup> de couverture, 30) ; Magyar Wind (27) ;  
David Mdzinarishvili (28) ; Justyna Mielnikiewicz (2<sup>e</sup> de couverture) ;  
Novarka (51) ; Pulkovo (2<sup>e</sup> de couverture) ; Aéroport international  
de Sarajevo (36) ; Saturn Management (29) ; Compagnie des  
eaux de Sofia (33) ; Compagnie des tramways de Varsovie (35) ;  
Bryan Whitford (61)

Imprimé en Angleterre par Fulmar, dans le cadre d'un programme  
de recyclage des déchets et du papier. Le *Rapport annuel 2010*  
est imprimé sur Cocoon Silk 50, papier sans chlore, certifié FSC,  
fabriqué sans utilisation d'acide et recyclé à 50 %. Les encres  
utilisées sont sans danger pour l'environnement et biodégradables.  
La couverture est imprimée sur Cocoon Offset, papier recyclé à  
100 %. L'imprimerie Fulmar est neutre en carbone.



7786 Rapport annuel 2010 (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](mailto:permissions@ebrd.com)