

# RAPPORT ANNUEL 2011



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

# TABLE DES MATIÈRES

<b>ENGAGEMENTS DE LA BERD EN 2011</b>	2	<b>06 INDUSTRIE, COMMERCE ET AGRO-INDUSTRIES</b>	42
<b>PAYS D'OPÉRATIONS DE LA BERD</b>	3	Introduction	43
<b>2011 EN IMAGES</b>	4	Agro-industries	43
<b>2011 EN CHIFFRES</b>	8	Fonds d'actions	45
<b>MESSAGE DU PRÉSIDENT</b>	11	Technologies de l'information et de la communication	46
<b>01 VUE D'ENSEMBLE</b>	12	Industries manufacturières et services	48
Résultats opérationnels	13	Immobilier et tourisme	48
Résultats financiers	14	Soutien aux petites et moyennes entreprises	50
Extension du mandat à la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen	14	<b>07 SÛRETÉ NUCLÉAIRE</b>	52
Collaboration interinstitutionnelle	15	Projets concernant Tchernobyl	53
Secteurs	15	Fonds international de soutien au déclassement de Kozloduy	53
Évolution environnementale et sociale	18	<b>08 ACTIVITÉS DES DONATEURS ET INITIATIVES STRATÉGIQUES</b>	54
Examen et évaluation	19	Financement des donateurs en 2011	55
<b>02 SECTEUR FINANCIER</b>	20	Actions menées par les donateurs	55
Initiative destinée à promouvoir les marchés financiers locaux et les opérations en monnaie locale	23	Initiatives stratégiques	56
Secteur bancaire	23	Initiative pour les pays aux premiers stades de la transition	57
Financement des échanges	24	Ouest des Balkans	59
Efficacité énergétique	24	<b>09 RÉFORMES</b>	60
Syndication de prêts	25	Réformes démocratiques	61
Prises de participation dans les banques	25	Réformes économiques	62
Autres services financiers	25	Réformes juridiques	63
Soutien aux micro, petites et moyennes entreprises	26	Renforcement des institutions publiques	63
<b>03 CHANGEMENT CLIMATIQUE ET ÉNERGIE DURABLE</b>	28	Développement environnemental et social durable	64
L'Initiative pour l'énergie durable : résultats et activités de la deuxième phase	29	<b>10 GOUVERNANCE ET RESPONSABILITÉ</b>	66
Remédier au changement climatique et atténuer les effets de la crise financière	29	Gouvernance et intégrité	67
La réponse de la Banque	30	Coopération avec la société civile	68
Financer des projets climatiques dès maintenant	30	Égalité hommes-femmes	68
Adaptation au changement climatique	31	Évaluation indépendante	69
<b>04 ELECTRICITÉ ET RESSOURCES NATURELLES</b>	32	Cadre de résultats	72
Électricité et énergie	33	<b>11 ORGANISATION ET PERSONNEL</b>	74
Ressources naturelles	35	Vue d'ensemble des effectifs	75
<b>05 INFRASTRUCTURE</b>	38	Recrutement	77
Introduction	39	Mobilité géographique	77
Infrastructures municipales et environnementales	39	Rémunération et avantages sociaux	79
Transports	41	Formation et perfectionnement	79
<b>COMMENT UTILISER LE RAPPORT ANNUEL ?</b>		Organigramme de la BERD	80
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 :		Principaux responsables de la BERD	81
 Information en ligne		Gouverneurs et gouverneurs suppléants de la BERD	84
 Informations dans le Rapport annuel ou dans une autre publication de la BERD		Administrateurs et administrateurs suppléants de la BERD	86
Consulter le Rapport annuel en ligne : <a href="http://www.ebrd.com/annualreport">www.ebrd.com/annualreport</a>		Informations complémentaires	88

De l'Europe centrale à l'Asie centrale, la BERD change la vie et l'environnement de millions de personnes. En coopération avec le secteur privé, elle investit dans des projets, dialogue avec les pouvoirs publics et offre une aide technique qui contribue à l'édification d'économies de marché solides et ouvertes. En 2011, la Banque a jeté les bases d'un élargissement de ses opérations à la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen (région SEMED).

# PRINCIPAUX REPÈRES DE 2011

## JANVIER



La BERD soutient les entreprises privées et les associations de logement de la République slovaque dans leurs efforts d'amélioration de l'efficacité énergétique. Elle a ainsi accordé un prêt de 15 millions d'euros à la banque UniCredit Slovakia pour financer des projets dans le secteur de l'énergie durable.

## FÉVRIER



La BERD et la banque de développement d'État Vnesheconombank signent jusqu'à 1 milliard de dollars (772,6 millions d'euros) de financements pour des projets qui mettent l'accent sur l'efficacité énergétique, les transports, les petites et moyennes entreprises (PME) et l'innovation commerciale en Russie.

## MARS

**La Banque signe un mémorandum d'entente avec la BEI et la Commission européenne.**

La Banque signe un Mémorandum d'entente avec la Banque européenne d'investissement (BEI) et la Commission européenne pour favoriser la coopération entre les trois organisations dans le cadre de leurs activités hors Union européenne.

## JUILLET

**Un nombre record de projets est signé au premier semestre de 2011.**

La BERD finance 161 projets au cours des six premiers mois de 2011, un chiffre jamais atteint par la Banque au premier semestre pendant ses 20 années d'existence et un signe clair de la forte demande concernant ses financements dans ses 29 pays d'opérations.

## AOÛT



La BERD accorde un prêt de 60 millions de dollars (46,4 millions d'euros) à Astarta, important groupe agroindustriel ukrainien. Le projet, qui aide l'entreprise à élargir ses activités au delà de ses marchés traditionnels, témoigne de l'engagement de la Banque à réduire les prix alimentaires en favorisant la production agricole.

## SEPTEMBRE



Pour aider les banques émettrices à se conformer aux meilleures pratiques internationales en matière de financement des échanges, la BERD et la Chambre de commerce internationale lancent la deuxième phase de leur programme novateur d'apprentissage en ligne. Grâce au financement du Fonds spécial des actionnaires de la BERD, 70 banques d'Europe orientale et d'Asie centrale ont participé à ce programme depuis le lancement de la première phase en mai 2010.

---

## AVRIL



La BERD supervise un engagement supplémentaire de 550 millions d'euros de la communauté internationale pour l'assainissement de la centrale nucléaire de Tchernobyl. Ces promesses de financement permettront un réapprovisionnement essentiel du Fonds pour le sarcophage de Tchernobyl et du Fonds pour la sûreté nucléaire.

---

## MAI



La 20<sup>e</sup> Assemblée annuelle de la BERD, tenue à Astana au Kazakhstan, se donne pour thème : *Soutenir les marchés – l'Asie à la rencontre de l'Europe*. Une école locale reçoit un don de 160 000 euros pour renforcer son efficacité énergétique et compenser l'empreinte carbone de l'évènement.

---

## JUIN



Les financements au titre du Programme de financement de l'énergie durable de la BERD atteignent 1,8 milliard d'euros. Selon les estimations, cette initiative-clé de la Banque permet de réduire les émissions de CO<sub>2</sub> de plus de deux millions de tonnes par an.

---

## OCTOBRE



Le Conseil des gouverneurs, organe directeur de la BERD, soutient à l'unanimité l'élargissement de son mandat géographique pour lui permettre d'investir dans la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen (région SEMED). En réponse à l'appel de la communauté internationale, y compris les pays concernés, la Banque soutiendra le changement économique et la démocratie dans une région en profonde mutation.

---

## NOVEMBRE



Le rapport de 2011 sur la transition, établi par le Bureau des affaires économiques de la BERD, met l'accent sur la compréhension de la crise de 2008-2010 et de ses conséquences à long terme, vues par les foyers et par les particuliers.

---

## DÉCEMBRE

**La Jordanie et la Tunisie deviennent des pays membres de la BERD.**

La Jordanie et la Tunisie deviennent membres de la BERD et rejoignent ainsi l'Égypte et le Maroc, autres actionnaires de la région SEMED. La BERD est en mesure d'investir jusqu'à 2,5 milliards d'euros par an dans cette nouvelle région, grâce à la création de fonds spéciaux visant à faciliter le démarrage des opérations, attendu en 2012.

Le *Rapport annuel 2011* 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 d'activités sectorielles, des données et des chiffres essentiels sur les investissements et des informations sur l'organisation et le personnel. On trouvera une liste complète de tous les projets signés par la BERD depuis 1991 sur le site internet de la Banque à l'adresse **[www.ebrd.com](http://www.ebrd.com)**.



# ENGAGEMENTS DE LA BERD EN 2011<sup>[1]</sup> (EN MILLIONS D'EUROS)

## EUROPE CENTRALE ET ÉTATS BALTES

	2011	2010	Total cumulé 1991-2011
Croatie	158	386	2 619
Estonie	20	8	539
Hongrie	124	178	2 599
Lettonie	19	104	581
Lituanie	2	99	600
Pologne	891	643	5 445
République slovaque	68	63	1 614
République tchèque <sup>[2]</sup>	0	0	1 136
Slovénie	103	3	739
<b>Total</b>	<b>1 385</b>	<b>1 485</b>	<b>15 871</b>

## EUROPE DU SUD-EST

	2011	2010	Total cumulé 1991-2011
Albanie	96	75	665
Bosnie-Herzégovine	94	190	1 389
Bulgarie	92	546	2 450
ERY de Macédoine	220	44	950
Monténégro	43	135	283
Roumanie	449	593	5 558
Serbie	533	598	2 939
<b>Total</b>	<b>1 527</b>	<b>2 182</b>	<b>14 234</b>

## EUROPE ORIENTALE ET CAUCASE<sup>[3]</sup>

	2011	2010	Total cumulé 1991-2011
Arménie	93	53	516
Azerbaïdjan	289	59	1 503
Bélarus	194	60	839
Géorgie	187	349	1 612
Moldova	69	97	633
Ukraine	1 019	952	7 512
<b>Total</b>	<b>1 851</b>	<b>1 570</b>	<b>12 616</b>

## ASIE CENTRALE

	2011	2010	Total cumulé 1991-2011
Kazakhstan	289	668	4 377
Mongolie	62	185	364
Ouzbékistan	3	4	755
République kirghize	66	86	405
Tadjikistan	28	22	247
Turkménistan	23	6	162
<b>Total</b>	<b>470</b>	<b>970</b>	<b>6 309</b>

## RUSSIE

	2011	2010	Total cumulé 1991-2011
Russie	2 928	2 309	20 581
<b>Total</b>	<b>2 928</b>	<b>2 309</b>	<b>20 581</b>

## TURQUIE

	2011	2010	Total cumulé 2009-2011
Turquie	890	494	1 535
<b>Total</b>	<b>890</b>	<b>494</b>	<b>1 535</b>

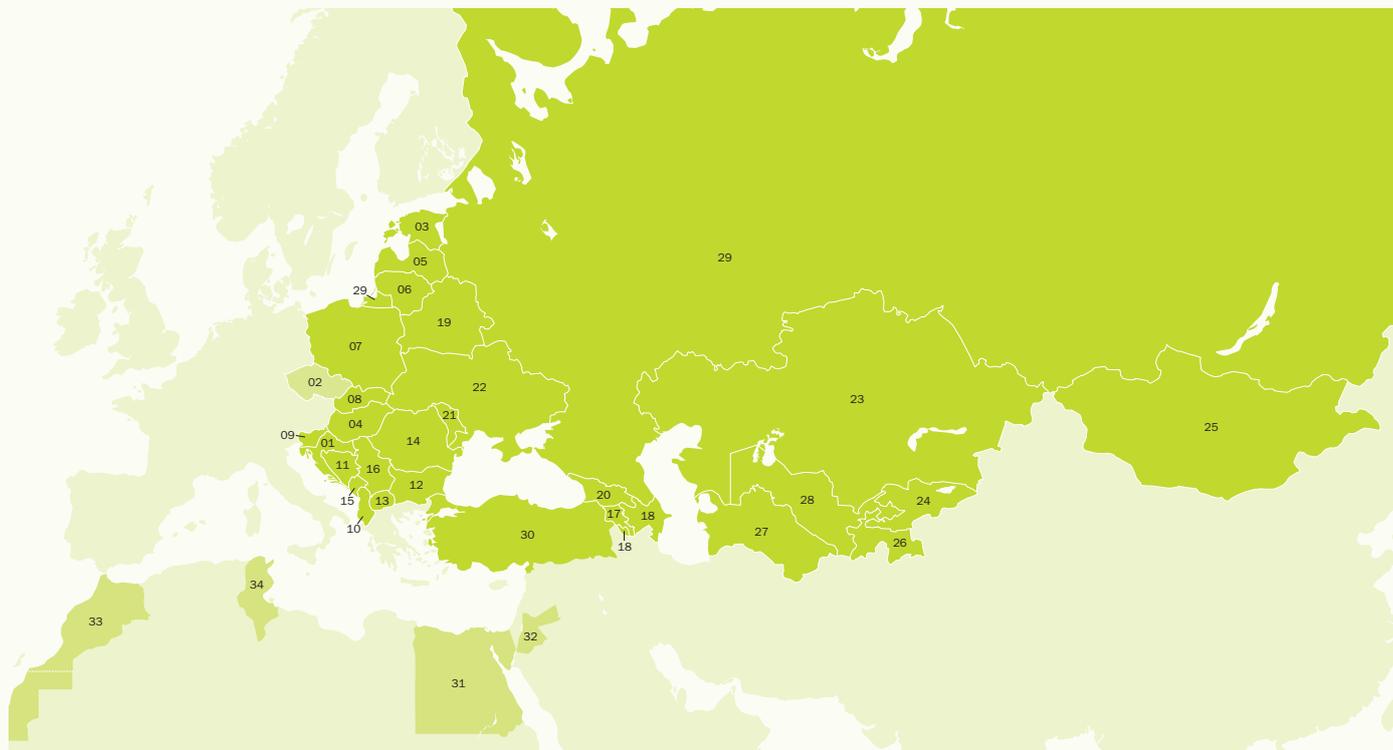
[1] Les "engagements" désignent les financements de la BERD accordés en vertu d'accords signés.

[2] Depuis 2008, la BERD n'a pas effectué de nouvel investissement en République tchèque.

[3] Anciennement CEI occidentale et Caucase.

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 Slovaquie

## Europe du Sud-Est

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

## Europe orientale et Caucase

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

## Asie centrale

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

## Russie

29

## Turquie

30

## PAYS D'OPÉRATIONS POTENTIELS

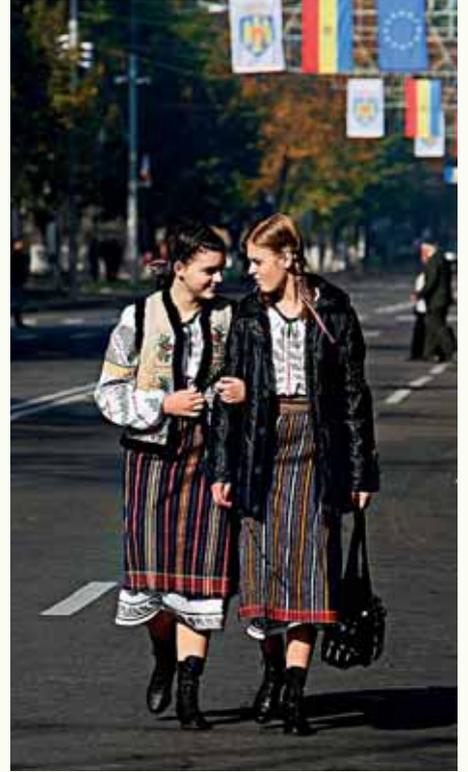
### Partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen

- 31 Égypte
- 32 Jordanie
- 33 Maroc
- 34 Tunisie

En 2011, la BERD a lancé des activités financées par les donateurs dans la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen (région SEMED), afin de soutenir les pays engagés dans des réformes politiques et économiques.

# 2011 EN IMAGES





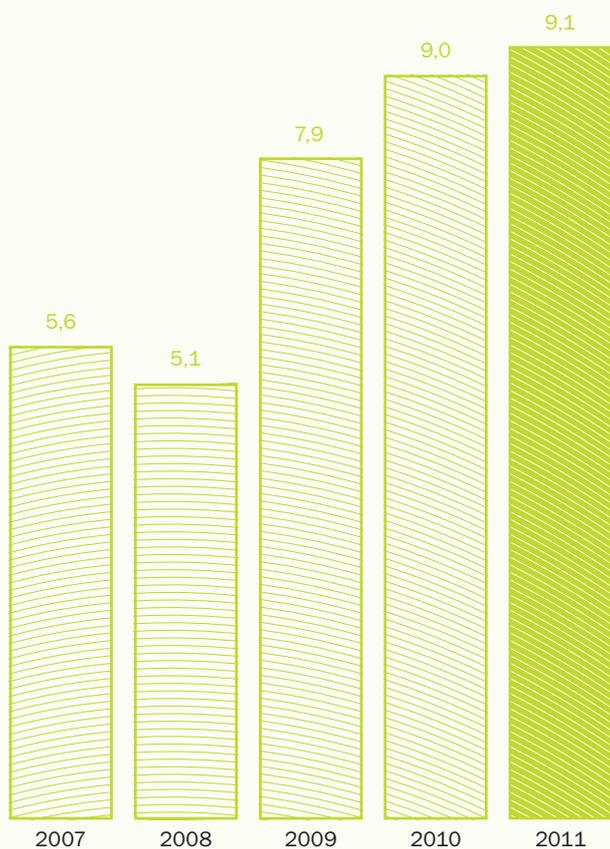




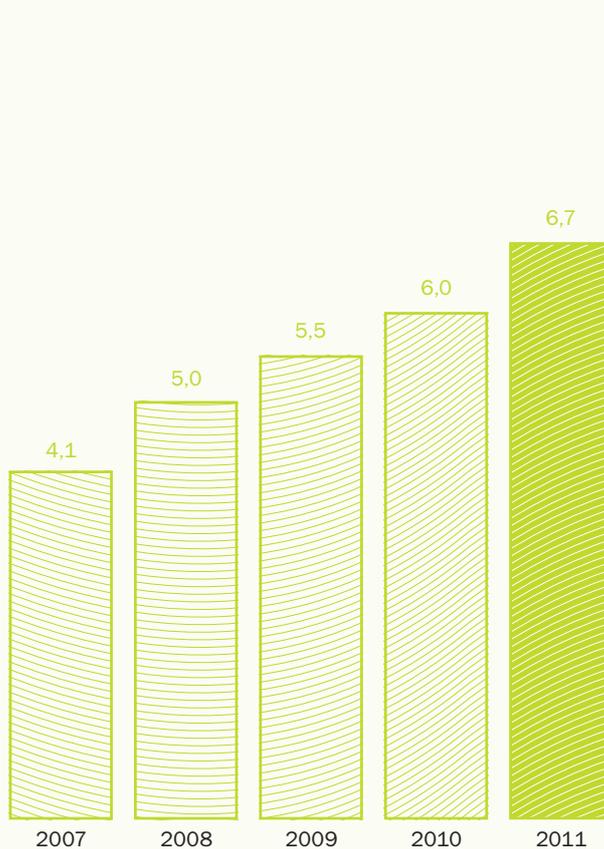
# 2011 EN CHIFFRES

(EN MILLIARDS D'EUROS)

## ENGAGEMENTS DE LA BERD 2007-2011<sup>[4]</sup>



## DÉCAISSEMENTS ANNUELS BRUTS 2007-2011



9,1

EN MILLIARDS D'EUROS

6,7

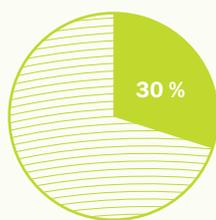
EN MILLIARDS D'EUROS

[4] Les « engagements » désignent les financements de la BERD accordés en vertu d'accords signés

Des informations complémentaires sur les décaissements annuels bruts 2007-2011 sont présentées sur le site [www.ebrd.com](http://www.ebrd.com).

## ENGAGEMENTS DE LA BERD PAR SECTEUR EN 2011

### ENTREPRISES



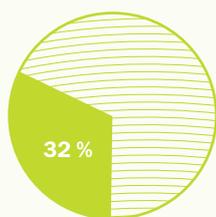
Les entreprises comprennent l'agro-industrie, les industries manufacturières et les services, l'immobilier et le tourisme ainsi que les télécommunications.

### ÉNERGIE



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

### INSTITUTIONS FINANCIÈRES



Les institutions financières comprennent les investissements dans les micro, petites et moyennes entreprises par le biais d'intermédiaires financiers.

### INFRASTRUCTURE



L'infrastructure comprend les infrastructures municipales et environnementales et les transports.

## INVESTISSEMENTS ANNUELS 2007-2011

	2011	2010	2009	2008	2007	Total cumulé 1991-2011
Nombre de projets	380	386	311	302	353	3 374
Volume annuel des opérations (en millions d'euros) <sup>[5]</sup>	9 051	9 009	7 861	5 087	5 583	71 147
Financements hors-BERD (en millions d'euros) <sup>[6]</sup>	20 802	13 174	10 353	8 372	8 617	138 605
<b>Valeur totale des projets<sup>[5]</sup></b>	<b>29 479</b>	<b>22 039</b>	<b>18 087</b>	<b>12 889</b>	<b>13 809</b>	<b>210 665</b>

# 380

NOMBRE  
DE PROJETS

## RÉSULTATS FINANCIERS 2007-2011 (EN MILLIONS D'EUROS)

	2011	2010	2009	2008	2007
Bénéfice réalisé pour l'exercice, avant dépréciation <sup>[6]</sup>	866	927	849	849	973
(Perte nette)/bénéfice net de l'exercice avant transferts du revenu net approuvés par le Conseil des gouverneurs	173	1 377	(746)	(602)	1 884
Transferts du revenu net approuvés par le Conseil des gouverneurs	-	(150)	(165)	(115)	-
(Perte nette)/bénéfice net de l'exercice après transferts du revenu net approuvés par le Conseil des gouverneurs	-	1 227	(911)	(717)	1 884
Capital libéré	6 199	6 197	5 198	5 198	5 198
Réserves et bénéfices non distribués	6 974	6 780	6 317	6 552	8 676
<b>Total du capital social (en millions d'euros)</b>	<b>13 173</b>	<b>12 977</b>	<b>11 515</b>	<b>11 750</b>	<b>13 874</b>

# 866

BÉNÉFICE  
RÉALISÉ POUR  
L'EXERCICE AVANT  
DÉPRÉCIATION  
(EN MILLIONS  
D'EUROS)

[5] La "valeur totale des projets" représente le montant total des financements accordés à un projet, financements BERD et hors-BERD confondus, et est comptabilisée dans l'année où s'est tenue la première signature. Les financements de la BERD peuvent être engagés sur plus d'une année, le "volume annuel des opérations" reflétant ces financements par année d'engagement. Le montant des financements fournis par des entités distinctes de la BERD est comptabilisé dans l'année où s'est tenue la première signature.

[6] Le bénéfice réalisé s'entend avant ajustement pour variations latentes de la juste valeur des titres de participation, provisions et autres montants latents.



On se reportera, pour plus de précisions sur les résultats financiers de la BERD, au *Rapport financier 2011*.

# MESSAGE DU PRÉSIDENT

Une étape a été franchie en 2011. La Banque européenne pour la reconstruction et le développement a célébré son 20<sup>e</sup> anniversaire – deux décennies pendant lesquelles elle a aidé les pays d'opérations à mener à bien le délicat processus de transition. Toutefois, l'année 2011 restera dans les annales pour une autre raison. Elle a marqué le début d'un nouveau chapitre : la décision de nos actionnaires d'élargir le mandat de la Banque et d'étendre sa mission à la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen (région SEMED). La BERD est partie prenante de la réponse apportée par la communauté internationale au vent de changement qui souffle sur l'ensemble du monde arabe.

Bien que le développement d'une économie fondée sur le secteur privé en Égypte, en Tunisie, au Maroc et en Jordanie constitue une nouvelle priorité majeure, la Banque est déterminée à poursuivre son engagement soutenu dans les pays où elle opère depuis 1991. Cette vaste région – qui s'étend de l'Europe du Sud-Est à l'Asie centrale en passant par l'Europe centrale et la Russie – a plus que jamais besoin de l'appui de la Banque.

La crise économique et l'instabilité persistantes ont dominé l'année 2011 et nous affecteront pendant encore un certain temps. Dans ce contexte, la Banque a maintenu un niveau d'investissement record de plus de 9 milliards d'euros, dont plus de 77 % ont concerné le secteur privé. La qualité des projets de la Banque et de son portefeuille est restée élevée, tant en termes d'impact sur la transition que de résultats financiers. Le rôle qu'elle joue pour soutenir l'investissement pendant la crise économique est évident. Son portefeuille est passé à 35 milliards d'euros en 2011, ce qui représente une hausse considérable par rapport au niveau de 2008 (22 milliards d'euros).

Dans un contexte financier difficile, les grandes agences de notation ont confirmé le triple A de la BERD en assortissant d'une perspective stable. La solide assise financière de la Banque et ses résultats de 2011 – qui témoignent d'une nouvelle année de rentabilité – lui permettront de maintenir à l'avenir le niveau d'investissement dans les 29 pays d'opérations, tout en disposant de fonds suffisants pour investir dans la région SEMED.

Les initiatives stratégiques de la BERD continuent par ailleurs de porter leurs fruits. Entre 2008 et 2011, les investissements dans les pays aux premiers stades de la transition et dans l'Ouest des Balkans ont augmenté de 66 et 85 %, respectivement. Les financements au titre de l'Initiative pour l'énergie durable ont plus que doublé en trois ans et atteint 2,6 milliards d'euros en 2011. Ils représentent désormais près d'un tiers du volume total d'opérations de la BERD. La Banque a également lancé, en coopération avec d'autres institutions financières internationales (IFI), une vaste initiative en faveur des monnaies locales et des marchés financiers. Elle cherche à limiter les risques de change systémiques et la dépendance excessive vis-à-vis des capitaux étrangers. En 2011, elle a également mis l'accent sur le rôle que peut jouer le secteur privé dans le domaine de la sécurité hydrique et alimentaire.

En 2011, une fois de plus, les bons résultats de la BERD sont dus à la qualité et à la motivation de son personnel, à un mandat moderne, flexible et précis, à un modèle opérationnel axé sur le secteur privé et à sa solidité financière. Le défi consistera à préserver ces résultats dans un climat de crise persistante. Dans un monde en mutation rapide, la Banque devra continuer de s'adapter. Toutefois, les soulèvements arabes et l'élargissement de son mandat à la région SEMED nous ont rappelé la solidité et la pertinence de son rôle.

La BERD est plus que jamais en mesure d'accomplir son mandat – le développement d'économies de marché efficaces dans les pays qui s'engagent à respecter les principes de la démocratie multipartite et du pluralisme.

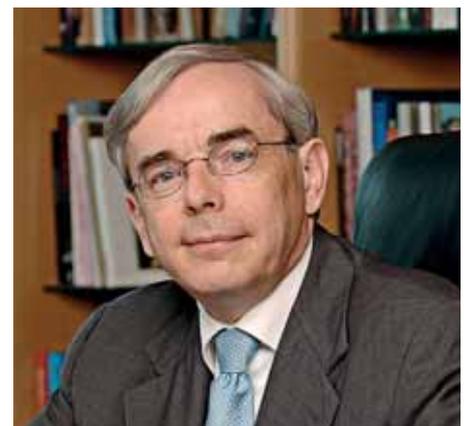
Thomas Mirow



Président, Banque européenne pour la reconstruction et le développement

---

L'année 2011 a marqué le début d'un nouveau chapitre.



# 01 : VUE D'ENSEMBLE

---

Résultats opérationnels	13
Résultats financiers	14
Extension du mandat à la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen	14
Collaboration interinstitutionnelle	15
Secteurs	15
Évolution environnementale et sociale	18
Examen et évaluation	19

## RÉSULTATS OPÉRATIONNELS

La BERD a généré une fois encore d'excellents résultats opérationnels en 2011, en dépit des incertitudes économiques et de l'instabilité des marchés. Son objectif était d'appuyer une reprise qui était encore fragile dans une bonne partie de sa région d'opérations et soumise à des tensions accrues dues à l'accroissement de la crise dans la zone euro, avec un risque de contagion pour certains des 29 pays d'opérations de la Banque et pour l'économie mondiale dans son ensemble. La Banque a exercé ses activités dans un contexte économique difficile et complexe. Elle est pourtant parvenue à mener à bien ses initiatives stratégiques.

Le volume annuel des opérations de la Banque a atteint un nouveau record, les investissements s'établissant à 9,05 milliards d'euros en 2011, en hausse par rapport à 2010. Le nombre de projets est comparable à celui de l'année précédente, soit 380 opérations. L'attention est restée focalisée sur l'impact sur la transition et la Banque a privilégié la qualité plutôt que la quantité des activités. La concordance entre cette approche et le mandat de la Banque peut se mesurer d'après la part du secteur privé dans le volume annuel d'activités, qui a atteint 77 % en 2011, contre 74 % en 2010. La forte participation du secteur privé est un signe supplémentaire de la volonté de la BERD de favoriser des économies de marché ouvertes et la croissance de petites et moyennes entreprises (PME).

Une fois encore, en 2011, la BERD a multiplié les efforts concernant plusieurs initiatives stratégiques. Ces initiatives sont destinées à approfondir et à étendre ses activités dans des pays moins développés, tout relevant les défis de la sécurité et de l'efficacité énergétiques, qui peuvent contribuer à augmenter la productivité et la croissance économique.

Le succès de ces initiatives stratégiques est manifeste d'après les chiffres. En 2011, le nombre d'opérations conclues dans les pays aux premiers stades de la transition a augmenté de 4 %, ce qui les a portés à 120. Les investissements ont progressé de 10 % par rapport à leur niveau de 2010, pour s'établir à un peu plus de 1 milliard d'euros.

Dans l'Ouest des Balkans, le nombre d'opérations est resté élevé, à 65. Le volume d'activités a presque atteint 1 milliard d'euros.



L'année a été une fois de plus fructueuse concernant l'Initiative pour l'énergie durable. Cette initiative s'attaque aux problèmes du changement climatique et de l'efficacité énergétique, en intégrant ces aspects à toutes les opérations, en tant que composante et compétence stratégiques de la BERD. Elle a été approuvée en 2009 par le Conseil des gouverneurs et, ultérieurement, en tant que secteur fondamental d'activités dans le cadre du quatrième Examen des ressources en capital (ERC 4), convenu en 2010 pour la période 2011-2015. En 2011, les investissements dans le cadre de l'Initiative pour l'énergie durable se sont situés aux alentours de 2,6 milliards d'euros, en hausse par rapport aux 2,1 milliards d'euros de 2010. Ils ont représenté 29 % du volume annuel d'activités de la Banque en 2011. Ces investissements ont été réalisés lors du troisième et dernier stade de la deuxième phase de l'Initiative. La Phase 3 de cette initiative très réussie sera lancée en 2012. L'Initiative pour l'énergie durable s'inscrit dans l'objectif principal de la Banque, qui est de promouvoir la compétitivité et la croissance économiques, assorties de faibles émissions de carbone.

En 2011, les investissements en Russie ont été excellents. Le volume d'activités a augmenté de 27 % par rapport à 2010. Les investissements ont atteint 2,9 milliards d'euros en 2011, contre 2,3 milliards l'année précédente. La part de la Russie dans le volume annuel d'activités total de la Banque a atteint 32 %.

La ventilation géographique du volume d'activités en 2011 fait par ailleurs ressortir une part de 17 % du volume d'activités en Europe du Sud-Est, de 20 % en Europe orientale et dans le Caucase et de 5 % en Asie centrale. La part relativement faible en Asie centrale est le reflet des conditions extrêmement difficiles dans cette région.

La ventilation du volume d'activités par secteur, en 2011, montre une part de 30 % pour les entreprises, de 32 % pour la finance, de 20 % pour l'énergie et de 18 % pour l'infrastructure. Cet aspect sera traité plus en détail ultérieurement dans la présente vue d'ensemble, ainsi que dans d'autres chapitres du *Rapport annuel 2011*.

Pendant l'année, la demande de financement des échanges a été élevée, ce qui s'explique par la poursuite de la reprise économique et le durcissement des conditions d'accès à d'autres sources. Le financement total des échanges a atteint en 2011 un record de 1,03 milliard d'euros, soit une augmentation de 33 % par rapport à 2010.

---

**En 2011, la BERD a établi un nouveau record, avec un volume d'opérations annuel de 9,05 milliards d'euros.**

Outre les 9,05 milliards d'euros de financements de projets de la BERD, 20,8 milliards d'euros pour le financement de projets hors-BERD ont été fournis par des organismes de cofinancement ou des tiers, soit 2,3 euros pour chaque euro investi par la Banque.

Le portefeuille de la Banque représente environ 35 milliards d'euros, contre 30,7 milliards en 2010. Cela correspond à une progression de 13 %. Quant à la valeur totale des projets, elle s'est établie aux alentours de 25 milliards d'euros, en hausse de 16 % par rapport à 2010.

Ces chiffres solides reflètent la volonté persistante de la BERD d'atteindre ses objectifs et d'aider sa région d'opérations à faire face aux turbulences économiques de la période.

### RÉSULTATS FINANCIERS

En 2011, la BERD a été bénéficiaire, face à des conditions pourtant chaotiques et exigeantes sur les marchés. Son bénéfice comptable net pour l'exercice est ressorti à 173 millions d'euros. Le bénéfice net réalisé s'est élevé à 866 millions d'euros, en baisse de 7 % par rapport à 2010, ce qui constitue néanmoins une belle performance compte tenu des incertitudes économiques et de l'instabilité des marchés.

Le portefeuille de titres de participation se maintient au-dessus des coûts. Quant aux actifs bancaires compromis par les crédits, ils restent limités, à 3 %.

Avant les transferts approuvés par le Conseil des gouverneurs, la BERD a enregistré un bénéfice net de 552 millions d'euros. Elle a enregistré un bénéfice net en année pleine de 342 millions d'euros après le transfert de 190 millions d'euros aux projets de Tchernobyl et celui de 20 millions d'euros au Fonds de coopération technique pour l'expansion à la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen (examinée plus en détail dans la présente vue d'ensemble).

Globalement, les réserves de la Banque ont augmenté à 7 milliards d'euros à la fin de 2011, reflétant le bénéfice net de l'année. Les réserves générales non soumises à restrictions ont crû, passant de 3,8 milliards d'euros en 2010 à 4,1 milliards d'euros en 2011.

Cette solidité financière est soulignée par la réitération de la note « AAA » de la Banque et l'annonce de perspectives stables par les trois grandes agences de notation internationales.

### EXTENSION DU MANDAT À LA PARTIE MÉRIDIONALE ET ORIENTALE DU BASSIN MÉDITERRANÉEN

En 2011, la Banque a commencé de bâtir les fondations d'un élargissement de ses opérations à la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen (région SEMED). Cette démarche s'inscrit dans l'aide apportée par la communauté internationale aux démocraties arabes émergentes. À la fin de 2011, la Jordanie et la Tunisie sont devenues membres de la BERD, rejoignant les actionnaires existants de la région, l'Égypte et le Maroc, pour bénéficier de l'aide de la BERD. Au fil de 2012, la Banque mettra en œuvre l'extension de son mandat et engagera des investissements dans la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen, sous réserve de la ratification par les actionnaires. La Banque a déjà démarré des activités techniques dans la région, pour préparer l'extension. Les investissements se concentreront surtout sur le développement de PME dans la région, un moteur de la création d'emplois, de l'entrepreneuriat et de la croissance.

En septembre, le Président Thomas Mirow a participé en France à une réunion des ministres des finances du G-8, à laquelle ont également assisté les responsables d'autres institutions financières internationales (IFI), ainsi que de hauts représentants de l'Égypte, de la Jordanie, du Maroc et de la Tunisie. Ces quatre pays sont membres du Partenariat de Deauville, lancé au mois de mai sous la présidence française du G-8 en réponse aux événements du printemps arabe.

Les IFI ont soutenu fermement le cadre économique du Partenariat de Deauville, dont elles ont souligné qu'il était conçu pour soutenir les programmes économiques des différents pays. Dans le même temps, elles ont annoncé la création d'une plateforme de coordination du Partenariat, qui facilitera le partage d'informations, l'organisation du suivi et l'identification des opportunités de collaboration en matière de financement, d'aide technique et de travail stratégique et analytique. En préparation de son futur engagement dans la nouvelle région, la BERD a signé à Marseille des mémorandums d'entente avec la Banque africaine de développement et la Banque islamique de développement, accords qui définissent la manière dont ces institutions coopéreront dans la région à l'avenir.

Elle a commencé à jeter les bases d'un élargissement de ses opérations à la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen.



## COLLABORATION INTERINSTITUTIONNELLE

En mars 2011, la Banque a signé un mémorandum d'entente avec la Banque européenne d'investissement (BEI) et la Commission européenne pour renforcer la coopération entre les trois organisations dans leurs activités hors-Union européenne. Cette coordination vise à optimiser l'impact des opérations des deux banques tant pour les pays bénéficiaires que pour les actionnaires. L'accent est placé sur la manière dont ces trois institutions coopèrent dans leurs pays d'intervention communs (par exemple, l'Europe centrale et orientale et les pays du Partenariat oriental).

En décembre, la BERD et quatre autres banques multilatérales de développement – la Banque africaine de développement, la Banque asiatique de développement, la Banque interaméricaine de développement et la Banque mondiale – ont créé un partenariat commun pour lutter contre le réchauffement climatique. En collaborant à la mise en place de mesures et d'outils d'analyse communs, ces institutions ont décidé d'un engagement annuel de 8,4 milliards de dollars (6,5 milliards d'euros) pour les villes cherchant à s'adapter au changement climatique et à atténuer ses conséquences.

## SECTEURS

### Institutions financières

Dans des circonstances économiques difficiles et en constante évolution, le rôle de la BERD dans le secteur financier reste fondamental. La plupart des économies de la région d'opérations ont subi les conséquences de la crise de 2008 et la Banque vise à apporter un financement bien conçu à l'économie réelle à travers ses opérations dans le secteur financier.

En 2011, la BERD a conclu de nouveaux projets dans le secteur à hauteur de 2,9 milliards d'euros, couvrant 24 pays. L'activité a augmenté dans les pays aux premiers stades de la transition. La Banque a financé 52 opérations, d'un montant de 200 millions d'euros, et le Programme d'aide aux échanges commerciaux (PAEC) a pris en charge 960 opérations représentant 378 millions d'euros dans les pays aux premiers stades de la transition, soit le double de l'investissement dans cette région en 2010.

Le portefeuille du secteur financier s'est étoffé de 12 %, atteignant 9,5 milliards d'euros, et les actifs d'exploitation ont augmenté de 20 % à 8,2 milliards d'euros. La concertation avec les gouvernements, les autorités de réglementation et d'autres institutions financières internationales (IFI) est restée un élément crucial des projets, tout particulièrement dans le climat financier qui a prévalu pendant l'année.

L'initiative destinée à promouvoir les marchés financiers locaux et les opérations en monnaie locale, en collaboration avec d'autres IFI, a progressé. Elle a été lancée en réaction à la crise financière mondiale, qui a mis en évidence les vulnérabilités affectant les économies de la région. En 2011, la BERD a accordé une plus grande priorité au Programme de prêts en monnaie locale aux pays aux premiers stades de la transition, signant 18 opérations d'un montant de 73 millions d'euros sous forme de prêts en monnaie locale avec des intermédiaires financiers en Arménie, en Géorgie, en Moldova, dans la République kirghize et au Tadjikistan.

Le secteur bancaire a été en outre confronté à de graves difficultés en 2011. La BERD a apporté son aide en fournissant des sources stables de financement à travers des programmes concernant le financement des échanges et les prêts au micro, petites et moyennes entreprises (MPME) et en faveur de l'efficacité énergétique. Elle a continué aussi d'appuyer les banques par des investissements sous forme de prises de participation. Ce faisant, la BERD peut influencer la stratégie commerciale et renforcer la gouvernance des entreprises. Durant l'année, 177 millions d'euros ont été engagés dans cinq banques en Russie, en Serbie et en Ukraine. La Banque a pu réaliser huit opérations de désengagement total de banques et de fonds de pension et deux sorties partielles vis-à-vis d'intérêts dans des banques.

La BERD a actuellement investi à hauteur de 1,4 milliard d'euros dans 52 banques universelles et 9 institutions de microfinancement dans 26 pays d'opérations.

### Changement climatique et énergie durable

L'Initiative pour l'énergie durable de la BERD a connu son année la plus dynamique depuis son lancement, avec des investissements de 2,6 milliards d'euros et une valeur totale des projets de 15 milliards d'euros. Cela permettra une réduction annuelle, à hauteur de 8,3 millions de tonnes, des émissions de CO<sub>2</sub> et une économie d'énergie de 2,4 millions de tonnes d'équivalent pétrole. Les investissements dans le cadre de l'Initiative pour l'énergie durable représentent désormais au total 29 % du volume annuel des opérations de la Banque.

L'investissement dans l'énergie durable ne permet pas seulement d'atténuer le changement climatique, mais a aussi des retombées positives majeures sur l'économie de la région de la BERD. La compétitivité des entreprises, grâce à la compression des coûts énergétiques et à l'amélioration de la sécurité de leurs ressources énergétiques, s'en trouve renforcée et le pays devient moins vulnérable aux chocs liés à l'approvisionnement.

Parmi les principaux outils utilisés par l'Initiative pour l'énergie durable, on compte les Mécanismes de financement pour l'énergie durable, ou MFED. Ils permettent de réagir rapidement en proposant des fonds dans divers secteurs de l'économie. Grâce à ces lignes de crédit, et à une collaboration avec des banques partenaires, de petits montants peuvent être affectés au financement de projets individuels.

Dans le cadre de l'Initiative pour l'énergie durable, des projets pilotes importants ont aussi été lancés pour favoriser une adaptation au changement climatique. Ces projets illustrent la capacité de la BERD à intégrer dans ses investissements des facteurs de résistance au changement climatique.

La deuxième phase de l'Initiative pour l'énergie durable touche bientôt à sa fin. La troisième phase, qui devrait être lancée en 2012, continuera de développer ce domaine d'activités extrêmement fructueux de la Banque. Le changement climatique reste une préoccupation majeure à l'échelle de la planète et les efforts de la BERD dans ce domaine devraient s'intensifier dans les années à venir.

## La BERD a apporté un soutien sans précédent au secteur de l'électricité, finançant 26 projets dans 18 pays pour un total de 1,2 milliard d'euros.



### Électricité

Le secteur de l'électricité est une activité de long terme, à forte intensité capitalistique, qui influence tous les domaines de l'économie. Les problèmes sont apparus clairement en 2011. La BERD a pu à cet égard jouer un rôle décisif, notamment dans un système financier mondial où l'accès aux capitaux est restreint.

La BERD a apporté un soutien sans précédent au secteur de l'électricité, finançant 26 projets dans 18 pays pour un total de 1,2 milliard d'euros. En 2011, la production propre a occupé une place prédominante.

La promotion des énergies renouvelables est un élément majeur de l'activité de la BERD et a représenté en 2011 près de 70% des opérations de la Banque dans le secteur de l'électricité. Les investissements se sont intensifiés dans l'énergie hydraulique, qui est devenue une source importante d'énergie renouvelable dans de nombreux pays d'opérations de la BERD. La Banque a financé cinq grands projets en Croatie, en Géorgie, dans l'ex-République yougoslave de Macédoine, en Roumanie et en Ukraine. Elle a poursuivi ses opérations dans le cadre de l'efficace Mécanisme de financement direct pour l'énergie durable dans l'Ouest des Balkans, lancé en 2009 et dont la prolongation est prévue en 2012.

La BERD continue de mobiliser ses efforts pour promouvoir la réforme et le développement du secteur de l'électricité. Elle souhaite favoriser la transition vers un système libéralisé axé sur le marché, qui encourage la participation du secteur privé dans un environnement bien réglementé.

### Ressources naturelles

De nombreux pays de la région d'opérations de la BERD disposent d'importantes réserves de ressources naturelles et la Banque a continué de porter une attention particulière à l'amélioration de la gouvernance et des performances environnementales et sociales, ainsi qu'au renforcement de l'efficacité et de la sécurité énergétiques dans ce secteur. Comme pour nombre de ses activités, la Banque s'est également attachée à contrer l'impact des turbulences des marchés.

Bien que les sociétés dans le secteur des ressources naturelles aient bénéficié des prix élevés des matières premières en 2011, elles n'ont pas été épargnées par la crise financière. L'appui de la BERD a empêché les clients de retarder des investissements indispensables et de transiger sur les critères d'investissement en termes de respect de l'environnement et d'efficacité énergétique.

Pendant l'année, la BERD a signé un nombre record de 17 opérations. Le volume a représenté au total quelque 571 millions d'euros sous forme de prêts et de prises de participation. Le Kazakhstan, la Mongolie, la Pologne, la République kirghize, la Russie, la Serbie et l'Ukraine ont fait partie des pays bénéficiaires. Un prêt de 250 millions d'euros à PKN Orlen, premier groupe pétrolier polonais spécialisé dans le raffinage et la distribution, a constitué une des principales opérations. Il financera d'importantes améliorations dans une centrale thermique et électrique, ce qui réduira la pollution. Bien que la Pologne soit un pays à un stade relativement avancé de la transition, elle reste une des économies les plus consommatrices d'énergie, avec un secteur énergétique qui a besoin d'investissements et de rénovation. Le projet avec PK Orlen est le premier de la Banque dans le secteur des ressources naturelles en Pologne.

### Infrastructure et transports

Les investissements dans l'infrastructure et les transports restent un moyen essentiel d'améliorer les économies en transition. Les investissements de la BERD dans le secteur des infrastructures municipales et environnementales et dans les transports se sont révélés efficaces en 2011.

Les investissements concernant le secteur des infrastructures municipales et environnementales ont atteint un nouveau record en 2011, avec un volume d'activités de 596 millions d'euros et 35 projets signés. Le volume d'activités et le nombre d'opérations ont plus que doublé depuis 2008. À travers ces investissements, la BERD soutient les administrations publiques locales ou les compagnies des eaux privées pour la prestation de services urbains fondamentaux, notamment l'approvisionnement en eau et le traitement des eaux usées, les transports publics, la voirie et l'éclairage.



Des informations détaillées concernant l'impact des investissements de la BERD sur les conditions de vie et l'environnement des habitants de la région sont présentées dans le document *Sustainability Report 2011*.

Parmi les faits marquants de 2011 ont figuré la conception de produits novateurs et les succès obtenus par la concertation, notamment la réforme du code du budget ukrainien pour permettre un financement municipal. Plusieurs projets respectueux de l'environnement ont pu être réalisés, comme un dispositif à grande échelle en Roumanie pour cofinancer les fonds de l'UE, ainsi que de multiples projets de transports urbains verts. En 2011, les transports urbains ont représenté la majorité des investissements dans les infrastructures municipales et environnementales. Ces investissements ont porté pour la plupart sur les transports à faible intensité de CO<sub>2</sub> faisant appel à une technologie moderne.

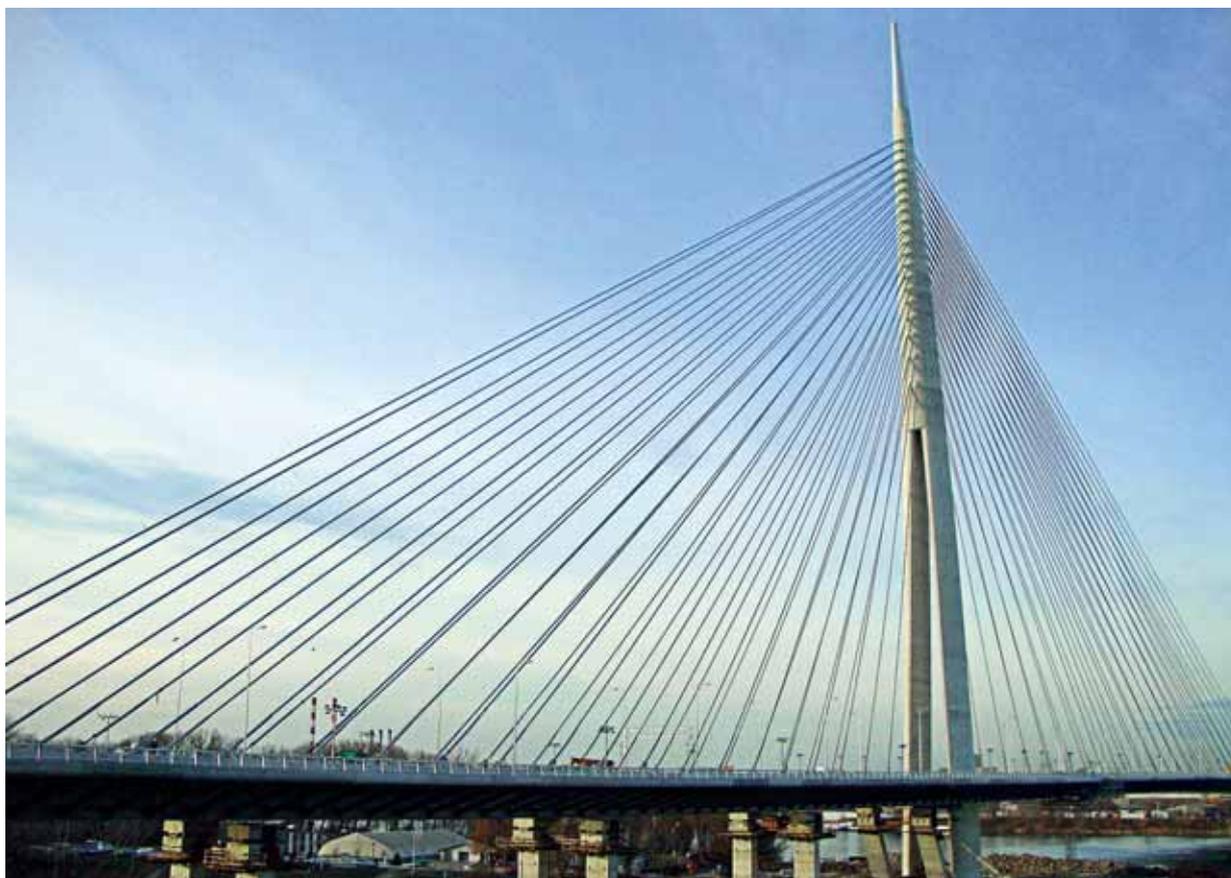
La qualité des transports reste un facteur déterminant de la croissance économique et du bon fonctionnement des marchés, et constitue par conséquent un des aspects essentiels du mandat de la Banque. La BERD a apporté plus de 1 milliard d'euros afin d'appuyer le développement de réseaux de transport sûrs et efficaces pour la troisième année consécutive.

Le développement durable est au centre des préoccupations de la BERD en matière de transports. La participation à hauteur de 155 millions d'euros à une émission obligataire de la compagnie de chemins de fer russe compte parmi les investissements de 2011. Elle permettra de financer une partie du vaste programme d'efficacité énergétique et de modernisation des gares ferroviaires de la compagnie. La BERD a continué d'apporter un soutien majeur aux investissements routiers dans sa région d'opérations. L'amélioration de l'intégration régionale est une de ses motivations premières.

Les donateurs de la Banque ont fourni une solide contribution aux investissements dans les infrastructures municipales et environnementales et dans les transports. Les partenariats avec les donateurs permettent à la Banque, entre autres, de soutenir des clients qui élaborent des plans de transport durable à long terme.

#### Industrie, commerce et agro-industries

Les investissements de la BERD dans l'industrie, le commerce et les agro-industries (ICA) sont très divers et à la pointe de ses activités dans l'économie réelle. En 2011, ils ont représenté plus de 30 % du volume annuel des opérations de la Banque et plus de 35 % du nombre d'opérations. Au total, la BERD a engagé quelque 2,7 milliards d'euros à travers 134 projets, soit une augmentation de 400 millions d'euros par rapport à 2010.



Les prix alimentaires restent une préoccupation prioritaire à l'échelle mondiale et la Banque s'attaque encore à ce problème à travers ses investissements dans les agro-industries. Dans une période difficile, la BERD a continué d'accorder des crédits au secteur des agro-industries et ces crédits n'ont jamais représenté une part aussi élevée des investissements de la Banque. En 2011, quelque 55 projets se sont répartis sur 21 pays, de l'Europe centrale à l'Asie centrale. Environ 40 % des projets se sont déroulés dans des pays aux premiers stades de la transition. Il est ressorti de l'enquête de la BERD/Banque mondiale sur la vie dans les pays en transition (*Life in Transition Survey, 2011*) que, dans la région, les dépenses en produits alimentaires ont nettement diminué pendant la crise économique actuelle. La Banque a donc lancé son Initiative pour la sécurité alimentaire avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). L'objectif est de prévoir un mécanisme conjoint, dans le cadre duquel interviennent les secteurs public et privé, pour réagir aux pénuries alimentaires. L'initiative s'étend également à la nouvelle région de la BERD, la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen (SEMED).

Le contexte difficile pour lever des fonds n'a pas été préjudiciable aux fonds d'actions de la BERD. La Banque a le programme le plus important d'investissements sous forme de fonds de capital-investissement consacré à l'Europe centrale et orientale et à l'Asie centrale. En 2011, elle a engagé 409 millions d'euros dans 10 fonds de capital-investissement. L'accent a été une fois encore placé sur les pays présentant les décalages les plus marqués en termes de transition, comme la Mongolie, où le capital-investissement est moins développé.

Bon nombre de pays de la région voient dans l'économie du savoir un moyen de redynamiser l'ensemble de leurs économies. Les activités de la BERD dans le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC) ont diminué ces dernières années mais la Banque a réévalué en 2011 son approche en matière d'économie du savoir. À l'issue de cette réévaluation, les activités dans le secteur des TIC ont atteint un niveau sans précédent en 2011, les engagements atteignant un record de 311 millions d'euros pour 12 projets dans toute la région. Le programme d'investissement en capital-risque à hauteur de 100 millions d'euros, le Venture Capital Investment Programme (VCIP), lancé pour remédier à la carence en capital-risque dans la région, a constitué une initiative fondamentale.

L'industrie manufacturière et les services forment une partie de l'épine dorsale de l'économie réelle, qui a plus que jamais besoin d'aide dans le contexte actuel d'incertitude économique. La BERD reste fortement engagée dans ce secteur. En 2011, elle y a investi 914 millions d'euros. Quarante-sept projets, allant de 1 million d'euros à 150 millions d'euros, ont été financés dans une grande diversité de domaines, dont les métaux, les biens d'équipement et intermédiaires, l'automobile, les produits forestiers, la construction et les matériaux, les produits chimiques, la santé, les produits pharmaceutiques et de nombreuses autres industries.

La crise financière mondiale et les incertitudes politiques ont continué d'avoir un impact préjudiciable sur l'immobilier et le tourisme. Pourtant, en 2011, la Banque a investi 157 millions d'euros dans 10 projets concernant ce secteur. La BERD a aussi continué d'appuyer la construction d'hôtels de standing moyen en collaboration avec des promoteurs locaux et des opérateurs internationaux reconnus. Au nombre des investissements figurait l'hôtel Crna Gora, au Monténégro. La BERD privilégie le financement de projets viables dont la promotion a été interrompue du fait du retrait d'un financement, rétablissant ainsi la liquidité sur les marchés de la région.

En 2011, l'Équipe de soutien aux petites et moyennes entreprises (SPME, qui correspond à l'ancienne équipe des programmes de redressement d'entreprises et de consultants locaux ou PRE/PCL) a vu le jour. Le Programme de redressement d'entreprises a été renommé Programme de développement d'entreprises. Ce changement de nom n'a pas empêché la BERD d'aider les entreprises à se développer et à atteindre leur potentiel. Quelque 23,9 millions d'euros ont été levés auprès de donateurs pour plusieurs nouvelles initiatives et programmes en cours dans les régions existantes et nouvelles de la Banque. En ces temps difficiles, l'aide apportée aux petites entreprises pour leur permettre de progresser reste un aspect essentiel du rôle de la BERD.

## ÉVOLUTION ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE

### Sûreté nucléaire

L'année 2011 aura marqué le 25<sup>e</sup> anniversaire de l'accident nucléaire de Tchernobyl et une étape majeure dans l'histoire des activités de la Banque dans le domaine de la sûreté nucléaire. La communauté internationale a réalisé des efforts considérables afin de combler le déficit de financement des projets de Tchernobyl gérés par la BERD.

Une conférence à Kiev visant à recueillir des annonces de contributions a permis d'atteindre l'objectif des 740 millions d'euros requis pour l'achèvement du projet. Bien que l'essentiel de cette somme ait été une fois de plus fourni par les pays du G-8, ce résultat n'aurait pu être obtenu sans la décision des actionnaires de la Banque de consacrer une partie du bénéfice net de 2010 de la BERD – soit 190 millions d'euros – à cet effort. Cela a porté l'engagement total de la Banque à 325 millions d'euros et fait de la BERD le troisième principal donateur du programme de Tchernobyl. Parmi ces projets figure le Fonds pour le sarcophage de Tchernobyl – la construction d'un nouveau confinement de sécurité pour recouvrir le réacteur 4 de Tchernobyl, détruit par l'accident de 1986 et recouvert à la hâte par un sarcophage temporaire. L'achèvement est prévu à la fin de 2015.

### Activités financées par les donateurs et cofinancement officiel

Le financement des donateurs est un des moteurs essentiels permettant à la Banque d'améliorer les opportunités économiques. Il est indispensable à la BERD pour ses activités dans les pays les moins avancés, où les services de base comme l'eau, les routes et les transports publics pâtissent de nombreuses années de sous-investissement. La BERD et les donateurs s'attaquent aux problèmes économiques auxquels sont confrontées les entreprises partout dans la région, tout en se concentrant sur l'adaptation au changement climatique, l'énergie durable, l'égalité hommes-femmes et la création d'emplois.



Une synthèse complète de l'impact des fonds de donateurs sur tous les secteurs des opérations de la BERD est présentée dans le document *Donor Report 2012*.

En 2011, les contributions des donateurs ont atteint un total sans précédent, soit 434 millions d'euros. Un tel financement, le plus important reçu par la BERD en une seule année, a permis à la Banque de lancer ses premières activités dans la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen. Un autre fait marquant digne d'être mentionné est l'utilisation du financement des donateurs en Asie centrale pour améliorer les services de gestion de l'eau et de traitement des eaux usées dans 15 villes. Des années de sous-investissement ont privé la majeure partie de la population du Tadjikistan, par exemple, d'un système d'approvisionnement en eau efficace. Ces six dernières années, la BERD et les donateurs ont investi plus de 43 millions d'euros dans le secteur de l'eau tadjik. De tels projets ne sont possibles que grâce à la participation des donateurs, à travers des aides à l'investissement et le financement de la coopération technique.

### EXAMEN ET ÉVALUATION

Les activités de la BERD font l'objet de diverses formes d'examen et d'analyse. La Banque évalue également les évolutions dans ses pays d'opérations. Cela nécessite quantité d'examens et de concertations internes et externes.

#### Société civile

La BERD, qui accorde une grande importance à la participation de la société civile, a continué de mener ce dialogue en 2011. Elle a multiplié les consultations dans le cadre de l'élaboration des stratégies par pays, en organisant des ateliers dans deux de ses pays d'opérations : la Bulgarie et la République kirghize. La participation de la société civile a aussi joué un rôle dans les préparatifs de la Banque en vue de l'extension de sa région d'opérations à la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen. Les cadres-dirigeants de la Banque ont dialogué sur le terrain avec des représentants de la société civile en Égypte, au Maroc et en Tunisie.

#### Réformes démocratiques

Les progrès de la réforme démocratique ont été mitigés en 2011. L'application plus systématique des principes démocratiques a progressé davantage dans certains pays que dans d'autres. Au fil de l'année dernière, les indicateurs sur la corruption donnent à penser que ce problème s'est aggravé dans la région de la BERD.

La liberté des médias dans la région a été favorisée par l'utilisation accrue des réseaux sociaux et de l'internet. Certains pays essaient toutefois de contrer cette évolution en renforçant le contrôle des médias.

L'impact de la crise économique mondiale est manifeste sur la démocratie dans les pays les plus durement touchés, où les tensions sociales se sont accentuées. Les électeurs se sont tournés vers les partis nationalistes et populistes favorables à une plus grande intervention de l'État dans l'économie et la préférence pour un régime démocratique s'est atténuée.

#### Réformes économiques

La réforme économique est une composante essentielle de la transition de la planification centrale vers l'économie de marché ouverte.

En 2011, les progrès de la réforme ont été limités, les pays ayant été confrontés à un contexte extérieur difficile, surtout au second semestre. Toutefois, certaines réformes importantes se sont poursuivies, notamment dans les domaines de la politique de la concurrence, de la commercialisation de l'infrastructure et du développement des marchés de capitaux et de capital-investissement. Dans certains pays, cependant, la situation s'est inversée concernant la libéralisation des prix et l'accès au change. La BERD évalue en permanence les progrès de la transition dans la région. Ces analyses sont présentées de manière détaillée dans le document *Transition Report 2011*.

#### Réformes juridiques

Pendant l'année, le Programme de transition juridique de la Banque s'est concentré sur le renforcement des institutions publiques et la consolidation de la reprise fragile dans les pays en transition.

Des efforts considérables ont également porté sur les aspects juridiques du développement des marchés financiers locaux et sur l'initiative de la Banque pour les opérations en monnaie locale. Dans plusieurs pays, des études ont été menées dont pourra s'inspirer le dialogue avec les gouvernements en 2012.

Par ailleurs, de premières initiatives ont été prises pour amorcer une coopération juridique technique avec la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen. Elles ont comporté des discussions avec les autorités en Égypte, au Maroc et en Tunisie.

#### Évaluation

Le Département de l'évaluation réalise une analyse indépendante des opérations, programmes, stratégies et orientations de la Banque afin d'évaluer les résultats obtenus et de tirer des enseignements pouvant lui être utiles dans ses activités.

Les résultats globaux des projets évalués en 2011 seront présentés dans le rapport d'évaluation annuel global 2011 (*Annual Evaluation Overview Report*). Bien que ces résultats ne soient pas encore disponibles, les travaux du département montrent que 57 % des projets évalués depuis 1996 ont obtenu des notes d'ensemble correspondant à « satisfaisant » ou « très satisfaisant ».

L'étendue et la diversité des activités de la Banque en 2011 montrent clairement que ses efforts s'intensifient et qu'elle continue d'innover. Les défis en 2012 seront tout aussi importants dans un contexte économique encore tendu. Le début d'une activité plus intense dans la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen (région SEMED) sera aussi une occasion pour la Banque de montrer qu'elle dispose de nombreux outils pour soutenir et améliorer le développement du secteur privé – des outils qui ont fait leurs preuves dans ses pays d'opérations actuels.

---

**En 2011, les contributions des donateurs ont atteint le chiffre sans précédent de 434 millions d'euros.**

# 02 : SECTEUR FINANCIER

---

Initiative destinée à promouvoir les marchés financiers locaux et les opérations en monnaie locale	23
Secteur bancaire	23
Financement des échanges	24
Efficacité énergétique	24
Syndication de prêts	25
Prises de participation dans les banques	25
Autres services financiers	25
Soutien aux micro, petites et moyennes entreprises	26

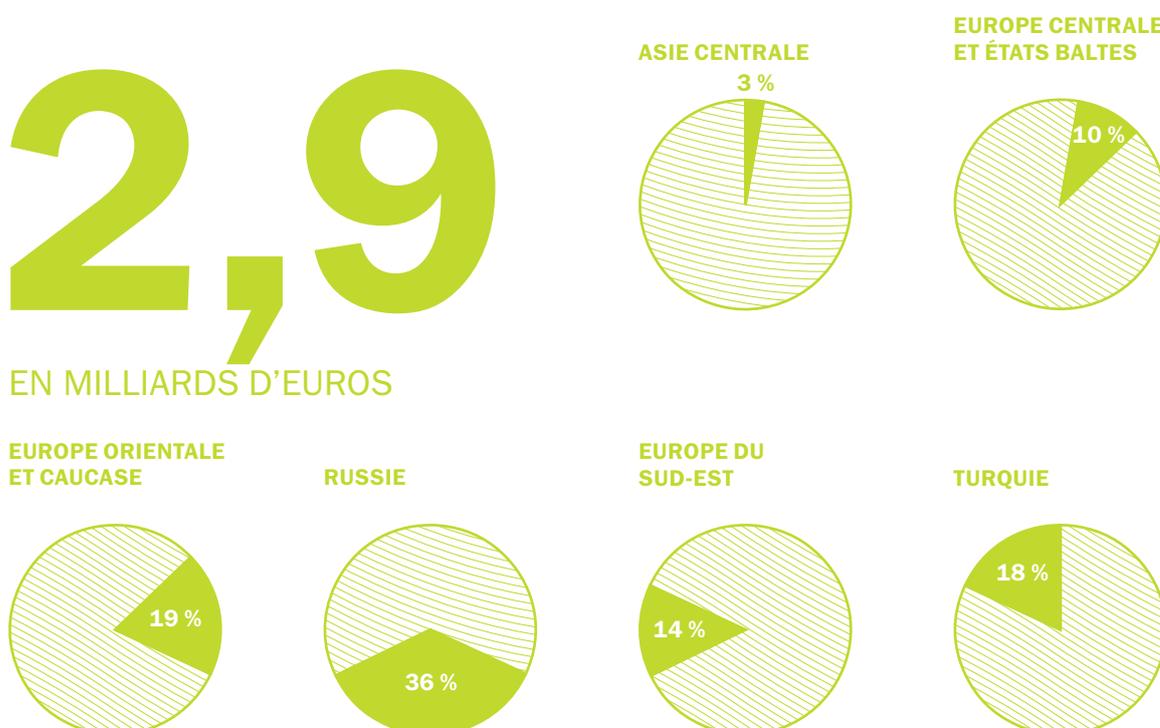
Les activités de la BERD dans le secteur financier restent l'un des fondements de la mise en œuvre d'une transition durable, les produits proposés étant d'une grande diversité en ces temps encore difficiles et dans des circonstances toujours changeantes. Les fragilités macroéconomiques dues à la crise de 2008 ont persisté dans presque toutes les économies de la région d'opérations de la BERD. La Banque a donc continué d'apporter avec constance un financement bien conçu à l'économie réelle à travers ses opérations dans le secteur financier.

En 2011, la Banque a signé dans ce secteur de nouvelles opérations à hauteur de 2,9 milliards d'euros concernant 24 pays. Les activités se sont renforcées dans les pays aux premiers stades de la transition<sup>[7]</sup> tandis que les conditions s'amélioraient progressivement pour les entreprises. La Banque a financé 52 opérations d'un montant dépassant 200 millions d'euros et le Programme d'aide aux échanges commerciaux (PAEC) a donné lieu à 960 opérations représentant au total 378 millions d'euros dans la région de la BERD, soit le double du chiffre de 2010. Les activités se sont fortement développées en Turquie et en Russie.

La priorité a été accordée à des programmes stratégiques fondamentaux de prêts en faveur de l'efficacité énergétique et des micro, petites et moyennes entreprises (MPME), un réseau étendu d'intermédiaires financiers ayant permis de mener à bien les projets. Le PAEC a connu une année record, à la fois en volumes d'activités et en nombre d'opérations, car les échanges ont redémarré et les banques du secteur privé, qui avaient réduit l'accès au financement des échanges, n'ont pas pu satisfaire la demande. La Banque a étoffé son portefeuille de titres de participation en réalisant de nouveaux investissements dans cinq banques et trois institutions financières non bancaires en Russie, en Serbie, en Turquie et en Ukraine.

Le portefeuille du secteur financier s'est accru de 12 % pour atteindre 9,5 milliards d'euros et les actifs d'exploitation ont augmenté de 20 % à 8,2 milliards d'euros.

Graphique 2.1 : Volume annuel des opérations par sous-région (2011)<sup>[7]</sup>



[7] Les pays aux premiers stades de la transition sont les pays d'opérations de la Banque encore confrontés aux défis majeurs de la transition, à savoir l'Arménie, l'Azerbaïdjan, le Bélarus, la Géorgie, la Moldova, la Mongolie, l'Ouzbékistan, la République kirghize, le Tadjikistan et le Turkménistan.

Graphique 2.2 : Volume annuel des opérations par produit (2011)



La concertation avec les gouvernements, les autorités de réglementation et d'autres institutions financières internationales (IFI) a continué de constituer un aspect essentiel pour faciliter les projets, surtout dans le contexte financier actuel. Dans le cadre de cette concertation, la BERD met l'accent sur les projets et ses activités se sont articulées autour des principaux axes suivants :

- l'aide au développement des marchés financiers en monnaie locale dans l'Europe du Sud-Est et dans les pays aux premiers stades de la transition ;
- le renforcement du cadre juridique concernant les PME dans différents pays aux premiers stades de la transition et pays de l'Europe du Sud-Est ;
- l'inclusion financière ;
- le renforcement du filet de sécurité pour les systèmes bancaires, en particulier en Asie centrale.

#### INITIATIVE DESTINÉE À PROMOUVOIR LES MARCHÉS FINANCIERS LOCAUX ET LES OPÉRATIONS EN MONNAIE LOCALE

La crise financière mondiale a révélé un certain nombre de fragilités dans les économies de la région de la BERD, dues notamment :

- aux politiques macroéconomiques ;
- au manque de confiance dans les monnaies et les institutions locales ;
- au développement insuffisant des marchés financiers locaux.

La BERD a réagi en lançant en 2010, en coopération avec d'autres IFI, l'Initiative destinée à promouvoir les marchés financiers locaux et les opérations en monnaie locale.

Soutenant le processus de concertation en vue de développer les marchés financiers en monnaie locale, la BERD a privilégié les prêts en monnaie locale à travers le Programme de prêts en monnaie locale pour les pays aux premiers stades de la transition, approuvé en 2011. Ce programme utilise les fonds des donateurs pour le partage des risques, ce qui permet à la BERD d'appuyer le développement du secteur privé en accordant des prêts libellés en monnaie locale à des taux plus compétitifs. En 2011, la Banque a signé 18 opérations d'un montant de 73 millions d'euros sous forme de prêts en monnaie locale avec des intermédiaires financiers en Arménie, en Géorgie, en Moldova, en République kirghize et au Tadjikistan.



#### Financement en monnaie locale

En juin 2011, la BERD a signé son premier prêt en monnaie locale au Tadjikistan. La ligne de crédit, équivalant à 3 millions de dollars des États-Unis en somoni tadjik (2,3 millions d'euros), a été accordée à Imon International, le principal organisme de microcrédits. Ce projet entre dans le cadre du nouveau Programme de prêts en monnaie locale dans les pays aux premiers stades de la transition.

La BERD a consenti 17 prêts en monnaie locale à des fins de financement, notamment pour les MPME, les prêts à la consommation et le crédit-bail en rouble russe, en tenge kazakh, en zloty polonais et en livre turque à partir d'un financement levé directement par la Banque. La Banque a aussi accordé 30 prêts à des institutions financières dans sept pays aux premiers stades de la transition en utilisant le Fonds de change en devises locales (*Currency Exchange Fund*, ou TCX) dans lequel la BERD investit.

La Banque a par ailleurs continué à réagir aux problèmes d'asymétries des devises auxquels sont confrontées certaines institutions financières, en proposant une série de swaps de devises à des institutions financières hongroises et polonaises. Ces mécanismes de swaps de devises ont permis aux clients d'améliorer la concordance de leurs actifs et de leurs passifs tant au niveau des monnaies que des échéances.

#### SECTEUR BANCAIRE

Le secteur bancaire a commencé à se rétablir en 2011, mais il s'est heurté à de nouveaux problèmes face à la crise des dettes souveraines dans la zone euro. Dans ces conditions, il est apparu d'autant plus clairement que l'enjeu était de mettre en place des bases durables de financement local, compte tenu des pressions croissantes en faveur d'un désendettement dont faisaient l'objet bon nombre de groupes bancaires européens présents dans les pays d'opérations de la BERD.

La BERD a contribué à combler les écarts de financement dans plusieurs domaines en proposant des sources stables de financement à la fois en monnaie locale et en devise à travers des programmes essentiels, comme le financement des échanges, l'aide aux MPME et les prêts en faveur de l'efficacité énergétique, qui encouragent l'engagement de banques partenaires auprès de clients et de segments sous-financés.

En 2011, la Banque a signé 18 opérations d'un montant de 73 millions d'euros sous forme de prêts en monnaie locale.

Le projet Partenariat pour la croissance avec la Société Générale en Serbie représente une nouvelle approche, plus stratégique, visant à développer et à gérer les relations avec des groupes bancaires dans la région.

### **Programme de financement pour Société Générale Srbija**

La BERD et Société Générale Srbija (SGS) ont uni leurs efforts pour stimuler le flux de crédits en appui au secteur de l'économie réelle du pays, avec un programme de financement de 160 millions d'euros sous forme de prêts pour rétrocession à des entreprises et des particuliers serbes. Le programme de financement prévoit un prêt de 150 millions d'euros destiné à soutenir la stratégie de croissance de Société Générale Srbija durant les trois prochaines années et une Ligne de crédit en faveur de la compétitivité représentant 10 millions d'euros supplémentaires. Les fonds prêtés serviront les objectifs stratégiques de Société Générale Srbija, qui consistent à augmenter les prêts aux PME, à continuer de développer les services bancaires à l'intention des particuliers et son réseau de succursales, et à contribuer à augmenter les crédits accordés en monnaie locale.

## **FINANCEMENT DES ÉCHANGES**

Le Programme d'aide aux échanges commerciaux (PAEC) de la BERD 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 de produits importés.

En 2011, la demande de financement accordé dans le cadre du PAEC de la BERD a continué d'augmenter, car les échanges commerciaux se sont intensifiés et les sources alternatives de financement se sont avérées limitées. Au total, la BERD a financé un record de 1 616 transactions commerciales dans 16 pays, ces échanges correspondant à 1 milliard d'euros (contre 1 274 transactions commerciales en 2010, à hauteur de 774 millions d'euros). Une nette progression a été enregistrée dans des domaines de priorité, comme les pays aux premiers stades de la transition, qui ont représenté près de 60 % des transactions, et le soutien au commerce intrarégional, avec 363 transactions en 2011.

L'augmentation du nombre de transactions et le recours plus fréquent à des plafonds montrent que les échanges ont redémarré dans bon nombre de pays d'opérations et que les banques clientes sont plus disposées à se charger de nouveaux projets pour les exportateurs et importateurs locaux. Cela étant, le PAEC représente souvent, pour les banques petites ou moyennes dans la région et les banques dans les pays aux premiers stades de la transition, la seule source d'apport de fonds pour leurs activités de financement des échanges internationaux.

### **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 Banque a lancé en 2010 son programme en ligne de formation au financement des échanges. Financé par le Fonds spécial des actionnaires de la Banque, ce programme a été étendu en 2011 et propose désormais sept modules traitant d'aspects élémentaires et avancés du financement des échanges, ainsi qu'un module dédié aux problèmes environnementaux et sociaux, dont le contenu est intégralement agréé par la Chambre de commerce internationale (ICC). Le cursus est déjà suivi par plus de 300 étudiants travaillant pour plus de 83 banques dans 17 pays. L'extension de ce programme pour inclure des banques émettrices dans la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen sera une des premières activités de la BERD dans cette région. Ce projet est un instrument efficace et progressif qui a un impact direct sur les normes de qualité des transactions commerciales et, par conséquent, sur le développement du secteur dans la région.

## **EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE**

Une composante essentielle de l'Initiative pour l'énergie durable de la BERD est le Mécanisme de financement pour l'énergie durable (MFED), une ligne de crédit dédiée dont peuvent bénéficier les institutions financières locales pour financer des projets d'investissement dans l'énergie durable. Tirant parti de la relation de la BERD avec les institutions financières locales et utilisant les réseaux de distribution et la discipline de crédit que ces institutions ont mis en place, le MFED s'est révélé un bon mécanisme de financement pour les petits investissements dans l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables, car il propose au sein d'une seule et même structure des services d'assistance technique, des financements, des réseaux de commercialisation et de distribution et des incitations financières.

L'expansion des crédits accordés en faveur de l'efficacité énergétique à travers le modèle MFED s'est poursuivie tout au long de 2011, de nouvelles lignes de crédit à hauteur de 518 millions d'euros ayant été accordées à 26 banques dans 12 pays. 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 les PME. Les mécanismes MFED récents appuient 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 soutenir leurs activités sur le marché local.

En 2011, non seulement les dispositifs déjà approuvés ont été utilisés, mais la ligne de crédit en faveur de l'efficacité énergétique de la construction résidentielle a été reconduite en Bulgarie, l'accent étant mis sur les immeubles polyvalents. La Banque a en outre mis en place un nouveau mécanisme de financement pour soutenir le secteur des PME en Roumanie et obtenu le feu vert pour renouveler le Mécanisme de financement de taille moyenne pour l'énergie durable (MidSEFF), à hauteur de 300 millions d'euros sous forme de prêts pour rétrocession au secteur privé en vue d'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 2011, la BERD avait accordé des prêts à 67 banques partenaires qui les avaient rétrocédés à des emprunteurs secondaires soutenant plus de 30 469 projets d'énergie durable, ce qui a permis de générer, selon les projections, des économies d'énergie sur un cycle de vie de 74 071 604 MWh et des réductions d'émissions de 29 682 488 tonnes d'équivalent de CO<sub>2</sub>.

#### SYNDICATION DE PRÊTS

La BERD a réalisé huit syndications dans le secteur des institutions financières en Arménie, en République kirghize, en Roumanie, en Russie et au Tadjikistan, les investisseurs internationaux ayant retrouvé leur intérêt pour les prêts syndiqués. On notera tout particulièrement le projet avec Mol Bulak Finance, premier prêt syndiqué dans la République kirghize, consenti en monnaie locale. La Banque est parvenue à s'assurer de la participation d'investisseurs internationaux du secteur privé aussi bien anciens que nouveaux et a encouragé l'afflux de crédit vers les institutions partenaires.

#### PRISES DE PARTICIPATION DANS LES BANQUES

Les prises de participation restent un instrument fondamental auquel la BERD a recours pour promouvoir la transition. 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 2011, la BERD a engagé au total 177 millions d'euros dans cinq banques en Russie, en Serbie et en Ukraine, et a apporté des capitaux supplémentaires (38 millions d'euros) à sept investissements en cours en Albanie, en Bulgarie, dans l'ERY de Macédoine, en Mongolie, en République kirghize, en Roumanie et en Russie. En outre, la Banque a fourni des fonds propres complémentaires à deux banques en Russie pour consolider leur capital.

La Banque a pu réaliser huit opérations de désengagement total de banques et de fonds de pension et deux sorties partielles vis-à-vis d'intérêts dans des banques.

La BERD a actuellement investi plus de 1,4 milliard d'euros dans 52 banques universelles et 9 institutions de microfinance dans 26 pays d'opérations.

**En 2011, la demande de financements dans le cadre du Programme d'aide aux échanges commerciaux a continué d'augmenter, car ces échanges se sont intensifiés et les sources alternatives de financement se sont avérées limitées.**

#### AUTRES SERVICES FINANCIERS

Un large éventail de projets a été signé en 2011 pour un total de 631 millions d'euros.

La BERD a mis fortement l'accent sur les opérations de crédit-bail, diversifiant ainsi les sources de financement disponibles, en particulier pour les PME qui ont continué d'être confrontées à des difficultés d'accès aux financements. La BERD a signé neuf opérations de crédit-bail dans cinq pays.

Témoignant du regain de confiance dans la situation économique en Russie, la Banque a octroyé à deux intermédiaires financiers des crédits en monnaie locale pour consentir en toute prudence des crédits à la consommation, notamment dans les régions russes.

La BERD reconnaît depuis longtemps l'importance d'un soutien aux structures encourageant et facilitant l'épargne et l'investissement à l'échelon local, comme les sociétés d'assurance. La Banque a réalisé un nouvel investissement sous forme de prise de participation dans la société d'assurance Universalna en Ukraine, une société par actions de type ouvert, et a apporté un investissement supplémentaire (sous forme de prêts et de prises de participation) à des sociétés d'assurance en Russie et en Ukraine. Élargissant sa clientèle, la BERD a aussi investi dans un fonds de pension indépendant en Russie et dans une société de gestion d'actifs en Turquie.

#### LBT Varlık Yönetim AS

En 2011, la Banque a apporté un financement de 100 millions de livres turques (soit l'équivalent de 40 millions d'euros) sous forme de prises de participation et de prêts à une des deux grandes sociétés de gestion d'actifs spécialisées dans les prêts improductifs en Turquie : LBT Varlık Yönetim. La société est autorisée à acquérir ce type de prêts auprès de banques et d'autres institutions financières dans le pays. L'opération permettra à LBT Varlık Yönetim de développer son activité d'achat de prêts improductifs auprès d'institutions financières en Turquie, ce qui devrait contribuer à renforcer la solidité et l'efficacité du marché dans ce domaine et faciliter de nouveaux prêts à destination de l'économie réelle.

## SOUTIEN AUX MICRO, PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

La BERD soutient de longue date les micro, petites et moyennes entreprises (MPME) dans ses pays d'opérations. Les petites entreprises apportent une contribution essentielle à la croissance économique, car elles sont des sources importantes d'initiative, d'innovation et de création d'emplois. Elles doivent pouvoir bénéficier d'un accès fiable aux fonds proposés par le secteur financier structuré. Or, même si de nombreuses institutions financières privées font leur entrée sur ce segment du marché et mettent en place les capacités institutionnelles pour rétrocéder des prêts à de petits emprunteurs, les MPME ont du mal à accéder au crédit, car les intermédiaires financiers ont limité leurs prêts en réaction aux pressions exercées sur leurs bilans. L'amélioration de l'accès au financement 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. En 2011, la Banque a continué de faciliter cet apport de fonds aux petites et moyennes entreprises (PME) en accordant 49 lignes de crédit à hauteur de 547 millions d'euros aux institutions partenaires dans 18 pays d'opérations. 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.

Pendant l'année, la Banque a créé deux nouveaux mécanismes de financement en Géorgie et en Turquie, qui privilégient spécifiquement le secteur agricole. Le Mécanisme de financement des PME en faveur des agro-industries en Turquie, soit au total 200 millions d'euros, complété par un mécanisme de cofinancement représentant 200 millions d'euros supplémentaires pour participation au risque, a pour but de faciliter l'accès, pour les PME du secteur agricole, à des fonds à moyen et long termes, tandis qu'un dispositif de moindre envergure d'un montant de 40 millions d'euros, le Mécanisme de financement de l'agriculture géorgienne, accorde un financement à moyen terme à l'institution locale pour rétrocession aux agriculteurs et aux MPME. L'objectif de cette ligne de crédit est de redynamiser le secteur agricole géorgien en augmentant l'apport de crédit à ce secteur sous-financé et en développant les chaînes de valeur.

### Prêts aux PME du secteur agricole via TBC Bank (Géorgie)

La Banque a accordé l'équivalent de 10 millions d'euros en monnaie locale à TBC Bank dans le cadre du Mécanisme de financement de l'agriculture géorgienne. Cette ligne de crédit est destinée à soutenir les entreprises agricoles primaires et secondaires. Le projet est complété par la protection de premier niveau de la Facilité d'investissement pour le voisinage (FIV) de l'Union européenne, et bénéficie du nouveau programme de prêts en monnaie locale de la BERD dans le cadre des efforts de la Banque pour réduire le risque de change.

La Banque a signé cinq opérations d'un montant de 43 millions d'euros avec des institutions partenaires en Croatie, en Bosnie-Herzégovine et en Serbie. Ces opérations sont financées dans le cadre du Mécanisme d'appui au secteur privé dans l'Ouest des Balkans. Elles visent à apporter des crédits aux PME pour améliorer les normes dans le domaine de la protection de l'environnement, de la santé et de la sécurité au travail, et de la qualité et de la sécurité des produits, l'objectif étant d'atteindre les normes de l'UE. Ce mécanisme de financement encourage la compétitivité et la viabilité des PME dans le nouveau contexte réglementaire.

Les premiers signes d'une réapparition de la demande de formes simplifiées et transparentes de financement structuré ont été constatés. Aussi la BERD soutient-elle un certain nombre de produits sur les marchés de capitaux, jouant ainsi un rôle déterminant en réintroduisant ces outils de financement dans sa région d'opérations. Dans cette même dynamique, la Banque a appuyé, en 2011, un apport continu de crédit aux PME en Turquie, en investissant 60 millions de livres turques (soit l'équivalent de 24 millions d'euros) dans des obligations émises dans le cadre du premier programme d'obligations adossées à des actifs en Turquie, mis en place par Sekerbank. Cette banque en pleine expansion a une large portée régionale et se concentre sur le financement des micro, petites et moyennes entreprises dans 70 provinces de Turquie. L'opération constitue une innovation sur les marchés de capitaux turcs, car elle associe les techniques des obligations garanties et de la titrisation et attire des investisseurs tant publics que privés dans une émission locale.

La BERD a actuellement des projets concernant spécifiquement les PME dans 25 pays et dans lesquels interviennent plus de 130 intermédiaires financiers.

### Microfinancement

La BERD soutient les petites entreprises essentiellement en leur apportant un financement sous forme de prêts rétrocédés par l'intermédiaire de banques partenaires et d'organismes spécialisés de microfinancement locaux.

En 2011, le portefeuille des micro et petites entreprises (MPE) des institutions partenaires a renoué avec la croissance grâce à l'amélioration des conditions macroéconomiques – même si les taux de croissance ont varié d'un pays à l'autre et selon le type d'institution. La contraction des bilans s'est inversée, sous l'effet d'une expansion progressive du portefeuille et d'une certaine réduction des prêts improductifs. Toutefois, des problèmes persistent, dans un contexte d'incertitudes sur les marchés et d'approche prudente en termes de prêts.

La BERD a maintenu son soutien aux opérations de microfinancement en 2011, signant 46 projets pour un montant total de 266 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 et les fonds ont été pour la plupart accordés en monnaie locale.



## En juin 2011, la BERD a approuvé une augmentation de 50 % des financements pour le Fonds des petites entreprises de Russie.

En juin 2011, la BERD a approuvé une augmentation de 50 % du financement de son programme de prêts le plus ancien et le plus important destiné aux micro et petites entreprises, le Fonds pour les petites entreprises de Russie, ainsi qu'une prolongation des activités du Fonds jusqu'à fin 2015. Ce Fonds permet de recycler les montants remboursés, la BERD pouvant ainsi continuer à réaliser de nouvelles opérations dans la nouvelle limite de 450 millions de dollars EU (347,7 millions d'euros). Ce programme vitrine de la BERD a joué un rôle économique et social déterminant en Russie ces seize dernières années, au cours desquelles plus 600 000 prêts ont été accordés à des micro et petites entreprises russes, pour un montant total de près de 9 milliards de dollars EU (près de 7 milliards d'euros), par l'intermédiaire d'institutions partenaires. Grâce à sa nouvelle échéance, le programme pourra contribuer à combler ce qui, malgré le succès du Fonds, reste un gigantesque déficit de financement entre l'offre et la demande concernant les prêts aux micro et petites entreprises en Russie. Un nouveau programme de coopération technique dans le cadre du Fonds, à hauteur de 7,5 millions de dollars EU (5,8 millions d'euros), a en outre été approuvé pour continuer de soutenir les institutions financières partenaires du Fonds lorsqu'elles cherchent à renforcer leurs capacités de rétrocession des sommes aux petites entreprises et à s'assurer globalement que les opérations réalisées dans le cadre du Fonds ont un effet durable.

À travers ses programmes de financement des MPE, la BERD accorde activement des prêts par l'intermédiaire de 102 institutions partenaires dans 22 pays, dont 13 banques de microfinancement spécialisées, 30 organismes non bancaires de microfinancement et 59 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. Six nouvelles institutions partenaires en Géorgie, en Pologne, en Russie, en Serbie et en Turquie ont rejoint les programmes en 2011.

### Coopération technique

Pour accompagner ses activités d'investissement, la BERD a apporté au secteur financier une importante assistance technique ciblée. Les projets de coopération technique ont continué d'être adaptés aux priorités de la Banque et aux besoins des clients dans les différents pays d'opérations. Ce domaine demeure un aspect essentiel de la transition.

Les missions de coopération technique ont continué d'être axées, pour la plupart, sur la gestion des risques, notamment à travers des ateliers consacrés à la gestion de la clientèle et aux prêts improductifs, et sur le renforcement des institutions, sur l'appui à des produits prioritaires comme les prêts en faveur de l'efficacité énergétique et des MPME, et sur le cadre réglementaire.

En 2011, la BERD a accordé un financement au titre de la coopération technique pour 86 contrats de conseil d'un montant total de 28 millions d'euros, dans 22 pays d'opérations. Conformément à la politique relative au partage des coûts de coopération technique, mise en place en janvier 2011, des discussions sur ce partage (y compris les apports en numéraire) se tiennent pour tous les projets de coopération technique du groupe des institutions financières.

En outre, les dons ont pris la forme d'incitations financières lorsqu'un soutien supplémentaire était nécessaire en vue de mieux sensibiliser les clients de la BERD et leurs emprunteurs et de les aider à supprimer les obstacles aux investissements. Près de 15 millions d'euros ont été versés 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.

La BERD et d'autres IFI ont étroitement coopéré sur un certain nombre de projets, dont le Mécanisme en faveur du secteur privé en Turquie et le Mécanisme de financement des PME dans le cadre du Partenariat oriental pour augmenter la portée des initiatives et leur impact sur le marché.

La Banque a soutenu les activités relatives à l'infrastructure financière, notamment les agences d'évaluation du crédit (Ukraine), le renforcement des systèmes d'assurance-dépôts, l'examen de la législation en matière de microfinancement (Tadjikistan et République kirghize) et les organismes de surveillance financière (ERY de Macédoine). Par ailleurs, pour appuyer l'intermédiation et l'inclusion financières, elle a aussi eu recours à des solutions novatrices (comme la banque mobile régionale, les échanges transnationaux entre homologues et les envois de fonds de l'étranger par les migrants dans les pays aux premiers stades de la transition).

# 03 : CHANGEMENT CLIMATIQUE ET ÉNERGIE DURABLE

---

L'Initiative pour l'énergie durable : résultats et activités de la deuxième phase	29
Remédier au changement climatique et atténuer les effets de la crise financière	29
La réponse de la Banque	30
Financer des projets climatiques dès maintenant	30
Adaptation au changement climatique	31

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

L'Initiative pour l'énergie durable de la Banque vise à atténuer les effets du changement climatique et à améliorer l'efficacité énergétique. En 2011, les investissements en matière d'énergie durable ont été plus élevés que jamais, atteignant 2,6 milliards d'euros pour une valeur totale des projets de 15 milliards d'euros. Cela permettra une réduction, à hauteur de 8,3 millions de tonnes, des émissions annuelles de CO<sub>2</sub> et une économie d'énergie de 2,4 millions de tonnes d'équivalent pétrole. Les investissements de l'Initiative pour l'énergie durable ont représenté au total 29 % du volume annuel des opérations de la Banque et ont été réalisés dans des secteurs d'activités très divers et dans de nombreux pays.

#### L'INITIATIVE POUR L'ÉNERGIE DURABLE : RÉSULTATS ET ACTIVITÉS DE LA DEUXIÈME PHASE

L'année 2011 était la dernière de la deuxième phase de l'Initiative pour l'énergie durable. Dans le cadre de l'Initiative, depuis son lancement en 2006 jusqu'à fin 2011, la BERD a accordé 8,8 milliards d'euros de financements pour une valeur totale des projets de 47 milliards d'euros. Cette deuxième phase, de 2009 à 2011, a bénéficié à elle seule de 6,1 milliards d'euros (au lieu des 5 milliards maximum initialement prévus) pour une valeur totale des projets de 29,7 milliards d'euros, soit plus que le plafond fixé à 25 milliards d'euros. Cet investissement devrait réduire les émissions de CO<sub>2</sub> de 25,6 millions de tonnes par an. Environ deux tiers des investissements engagés lors de la deuxième phase de l'Initiative l'ont été dans le secteur privé.

Durant la deuxième phase de l'Initiative pour l'énergie durable, la Banque a concentré ses opérations dans trois domaines :

- **activités principales** : efficacité énergétique de la grande industrie ; facilités de financement de l'énergie durable ; offre énergétique plus propre ; énergies renouvelables ; efficacité énergétique de l'infrastructure municipale et soutien au développement des marchés du carbone dans la région d'opérations de la BERD ;
- **activités de développement** : efficacité énergétique des bâtiments ; énergie tirée de la biomasse ; réduction du torchage du gaz ; efficacité énergétique des transports et adaptation au changement climatique ;
- **activités de soutien** : assistance technique, concertation, financement de projets climatiques et développement de nouveaux produits.

Depuis le début de l'Initiative pour l'énergie durable, les chiffres se sont inscrits en hausse, tant en termes de volume total investi que de part dans le volume annuel des opérations de la BERD. Le financement de l'Initiative a doublé au cours de la deuxième phase. La part des investissements a continué à progresser, passant de 17 % durant la première phase à 23 % du financement total engagé par la Banque au cours de la deuxième phase.

#### REMÉDIER AU CHANGEMENT CLIMATIQUE ET ATTÉNUER LES EFFETS DE LA CRISE FINANCIÈRE

L'investissement dans l'énergie durable n'a pas seulement pour effet d'atténuer le changement climatique, il a aussi des retombées positives majeures sur l'économie de la région, en contribuant notamment à modérer l'impact de la crise financière mondiale. Il permet :

- de renforcer la compétitivité des entreprises en réduisant le coût des ressources et en augmentant la productivité ;
- d'améliorer la sécurité énergétique pour réduire la vulnérabilité face aux chocs externes liés à l'approvisionnement ;
- d'encourager l'emploi dans les secteurs exigeant une main-d'œuvre peu ou moyennement qualifiée ;
- de réduire les dépenses énergétiques des ménages, augmentant ainsi les revenus disponibles.

La BERD favorise ces retombées positives en associant à sa capacité d'investissement l'assistance technique et la concertation que financent les contributions des donateurs et les propres ressources de la Banque. Il en résulte une meilleure connaissance et des modifications du cadre réglementaire et législatif, ce qui améliore les perspectives à long terme des investissements dans l'énergie durable.



L'Initiative pour l'énergie durable de la Banque vise à atténuer les effets du changement climatique et à améliorer l'efficacité énergétique.

[8] En 2012, la Banque lancera la troisième phase de l'Initiative, qui couvrira la période 2012-2014. Elle poursuivra les objectifs définis et les résultats obtenus dans le cadre de la deuxième phase en ajoutant de nouveaux secteurs d'investissement, notamment l'adaptation et le développement des marchés du carbone.

## Le mécanisme de financement pour l'énergie durable (MFED) est le principal moyen d'accroître rapidement les investissements en faveur de l'énergie durable dans la région.



Ces investissements ont d'autres retombées positives. Dans la plupart des pays de la région de la BERD, l'approvisionnement en gaz pour le chauffage et l'industrie dépend en grande partie ou totalement des importations. Une réduction de la consommation de gaz réduit par conséquent aussi les paiements extérieurs et le déficit courant. On obtient le même résultat en intensifiant la production des sources intérieures d'énergie, notamment les énergies renouvelables. En Turquie, par exemple, les importations d'énergie représentent 70 % à 80 % du déficit courant, ce que les autorités considèrent désormais comme le principal problème économique auquel elles sont confrontées. Pour aider le pays, la Banque, avec d'autres institutions financières internationales, investit jusqu'à 2 milliards d'euros dans l'énergie durable à travers divers projets, dont les prêts aux institutions financières, aux constructeurs de parcs éoliens et aux projets d'efficacité énergétique et les prises de participation dans la distribution. La BERD a utilisé efficacement les financements des donateurs bilatéraux et multilatéraux comme l'Union européenne ou le Fonds pour les technologies propres afin d'encourager l'octroi de lignes de crédit en faveur de l'efficacité énergétique et des énergies renouvelables aux petites et moyennes entreprises. La Banque a aussi investi massivement dans les énergies renouvelables à grande échelle et dans l'efficacité énergétique industrielle.

### LA RÉPONSE DE LA BANQUE

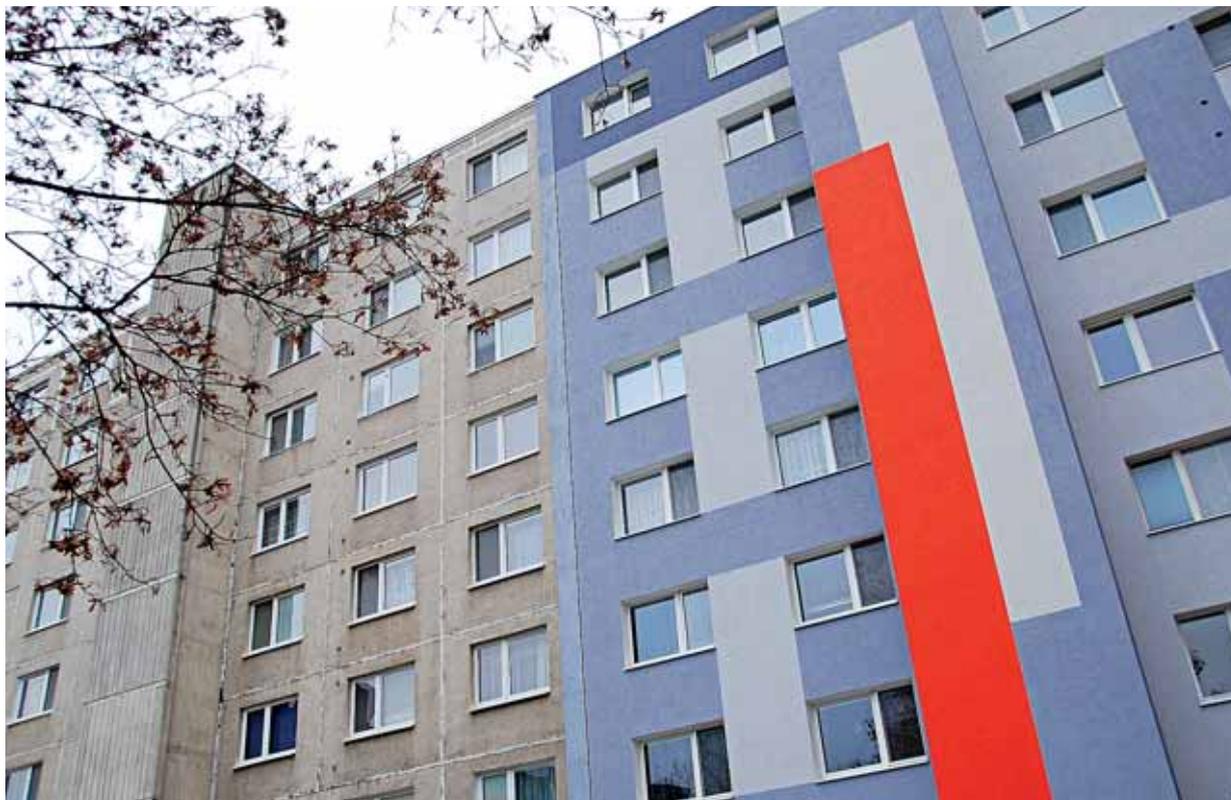
Le Mécanisme de financement pour l'énergie durable est le principal outil permettant d'augmenter rapidement les investissements en faveur de l'énergie durable dans la région, dans la mesure où il apporte une réponse rapide, en finançant des secteurs divers. En 2011, ce Mécanisme a été introduit en Arménie, en Bulgarie, en Moldova et en Pologne. Aujourd'hui, il est appliqué par 54 banques dans 16 pays. Chaque crédit accordé dans le cadre de ce Mécanisme couvre normalement un secteur spécifique, comme le logement ou les petites et moyennes entreprises.

La nouvelle ligne de crédit que la BERD a octroyée en Bulgarie pour la rénovation d'immeubles en est un bon exemple. Cette activité à forte intensité de main-d'œuvre recourt aux entreprises de construction locales pour la réalisation de divers travaux. Les matériaux proviennent souvent de fournisseurs locaux. La rénovation d'un immeuble nécessite habituellement à peu près 22 mois de travail et injecte environ 72 000 euros dans l'économie locale. Cette ligne de crédit de 25 millions d'euros financera la rénovation de 350 immeubles d'habitation, chacun composé de 40 appartements et abritant au total une centaine de personnes. Les fonds de donateurs nécessaires pour financer ces travaux représentent 20 % à 30 % du volume d'investissement, selon le pays. Ils couvrent l'assistance technique et aident à combler le manque de moyens financiers. Sans ce soutien, les capitaux et les compétences disponibles seraient insuffisants pour se lancer dans de tels investissements. Afin de répondre sur le long terme à la demande des marchés émergents en matière d'efficacité énergétique des bâtiments, il sera nécessaire d'engager de nouvelles réformes de la tarification et de la régulation dans le secteur de l'énergie.

Les obstacles à cette transition restent importants et tenaces, et seront sans doute plus difficiles à surmonter du fait de la crise financière. Les nouveaux financements du Partenariat pour l'efficacité énergétique et l'environnement en Europe (E5P) ont tout spécialement mis l'accent sur le secteur des bâtiments et du chauffage en Europe orientale. Un soutien permanent de la Banque et des donateurs est essentiel au développement du potentiel d'économies d'énergie dans ce secteur.

### FINANCER DES PROJETS CLIMATIQUES DÈS MAINTENANT

Au cours de la deuxième phase de l'Initiative pour l'énergie durable (2009-2011), et en particulier en 2010-2011, la Banque a contribué à l'élaboration de l'architecture financière multilatérale consacrée au changement climatique. Elle a aussi mis en œuvre des mécanismes de financement soutenus par des fonds internationaux pour le climat au Kazakhstan, en Turquie et en Ukraine.



En l'absence d'un accord mondial sur le changement climatique permettant de mettre en place dans la région des marchés du carbone efficaces, un appui supplémentaire est nécessaire afin de permettre aux pays de prendre des mesures d'atténuation et d'adaptation. La BERD a joué un rôle décisif pour leur apporter cet appui. Le soutien de la Banque dans ce domaine est allé de l'apport d'une assistance technique aux pouvoirs publics et aux initiateurs de projets à l'association de financements climatiques et de lignes de crédit de la BERD pour surmonter des obstacles tels que le manque de moyens financiers ou la perception d'un risque excessif par les investisseurs. Étant donné l'incertitude persistante quant aux financements climatiques depuis la Conférence de Durban, tenue en décembre 2011, la région d'opérations aura probablement besoin d'un soutien supplémentaire pour faire la preuve de la faisabilité et des performances économiques des investissements sobres en carbone et pour se préparer à participer aux marchés mondiaux du carbone.

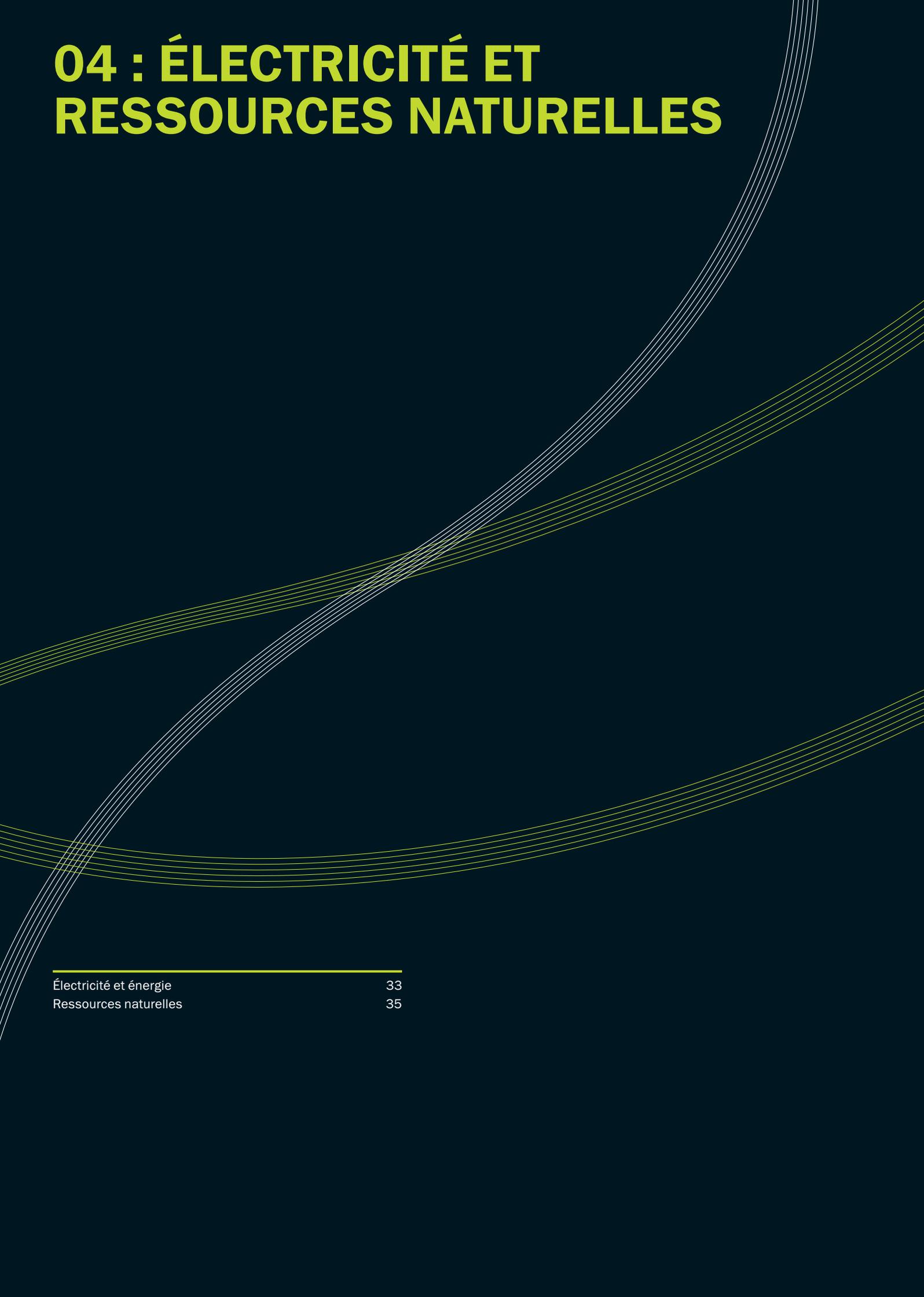
Le soutien aux énergies renouvelables en Ukraine est une illustration particulièrement intéressante du recours aux financements climatiques. Le Mécanisme de prêt direct en faveur de l'énergie durable en Ukraine, par exemple, a bien progressé tout au long de 2011 en favorisant l'avancement de projets de moyenne envergure sur les énergies renouvelables, menés par de petits initiateurs, disposant de moyens moins sophistiqués. Ce Mécanisme apporte un soutien à l'investissement issu du Fonds pour les technologies propres, afin de remédier aux pénuries de financement, et une assistance technique aux initiateurs de projets, que finance le Fonds pour l'environnement mondial. Les premiers projets devraient être signés courant 2012.

### ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

L'adaptation au changement climatique a été introduite comme une nouvelle composante importante de la deuxième phase de l'Initiative pour l'énergie durable. Une mission de coopération technique novatrice a donc été lancée en 2009 pour développer des approches visant à intégrer, dans l'évaluation et l'élaboration des projets, la gestion des risques climatiques et l'adaptation à ces risques.

Ces approches ont donné lieu à 16 projets pilotes, bénéficiant d'un financement total de la BERD de 382 millions d'euros. Ces projets pilotes montrent que la Banque inclut la résistance au changement climatique dans ses investissements à la fois par des mesures d'adaptation « structurelles » (modifications physiques et infrastructures ou technologies supplémentaires par exemple) et « organisationnelles » (gestion évolutive, dont l'amélioration de la surveillance des crues, de la surveillance hydrologique et des plans d'urgence).

# 04 : ÉLECTRICITÉ ET RESSOURCES NATURELLES



---

Électricité et énergie	33
Ressources naturelles	35

## ÉLECTRICITÉ ET ÉNERGIE

Le secteur de l'électricité fait le lien entre plusieurs thématiques centrales du mandat de la BERD en matière de transition. Cette activité de long terme, à forte intensité capitalistique, influence tous les domaines de l'économie et la réglementation publique à laquelle elle est soumise est le fruit d'une concertation constante avec les investisseurs privés. Elle doit de toute urgence se transformer en profondeur pour relever les défis de l'efficacité énergétique et assurer sa transition vers un système à faibles émissions de carbone. Ces défis sont apparus encore plus clairement en 2011. Les difficultés économiques auxquelles le monde est confronté dans l'immédiat ont attiré l'attention sur la nécessité de rendre les économies compétitives et efficaces et de procéder à la refonte structurelle et institutionnelle qui s'impose pour y parvenir. Parallèlement, l'action sur le long terme en faveur de l'utilisation efficace des ressources s'est renforcée, confortée par les engagements pris par la communauté internationale à Durban en décembre 2011 de réduire les émissions de gaz à effet de serre. Cependant, les tensions dont fait l'objet le système financier mondial ont montré à quel point l'accès aux capitaux est restreint, surtout pour un secteur dont les plans d'investissement s'étalent sur des dizaines d'années plutôt que quelques années.

Dans ce contexte, la BERD a renforcé son soutien au secteur de l'électricité, qui avait déjà battu tous les records l'an passé, en finançant 26 projets dans 14 pays pour un total de plus de 1,2 milliard d'euros. Si en 2010 le financement des réseaux de transport et de distribution a bénéficié d'une attention particulière, en 2011 c'est la production propre qui a occupé une place prédominante.

### Développement d'une hydroélectricité durable

Ces dernières années, de toutes les énergies renouvelables dans la région de la BERD, l'énergie éolienne a connu la plus forte croissance. En 2011, les investissements consacrés à l'énergie hydroélectrique se sont cependant considérablement accrus. L'eau est une source d'énergie renouvelable bien établie, qui revêt une importance particulière dans de nombreux pays d'opérations de la BERD. De plus, l'hydroélectricité, qui est une énergie offrant souvent une grande flexibilité et de grande qualité, est le complément idéal d'autres sources d'énergie renouvelable intermittentes, comme l'énergie éolienne ou solaire. L'Agence internationale de l'énergie estime que l'hydroélectricité doit progresser globalement de 25 % ces dix prochaines années pour que soit atteint l'objectif mondial de stabilisation des émissions de gaz à effet de serre.



Conformément à ce programme, la BERD a consacré près d'un demi-milliard d'euros au financement de cinq grands projets d'hydroélectricité en Croatie, en Géorgie, dans l'ERY de Macédoine, en Roumanie et en Ukraine. Il s'agit de projets d'innovation entièrement nouveaux ou encore de grands travaux de rénovation d'installations existantes. On notera en particulier le financement de 40 millions d'euros accordé sous forme de prêts et de prises de participation au projet de centrale hydroélectrique du lac de Paravani en Géorgie (87 MW). Ce premier projet privé entièrement nouveau de production d'électricité dans le pays servira de modèle à d'autres investisseurs privés. Il forme en outre un volet essentiel de la stratégie à long terme de la BERD dans le secteur géorgien de l'électricité, puisqu'il vise spécifiquement à exploiter les abondantes ressources hydroélectriques du pays afin de garantir sa sécurité énergétique tout en lui permettant de vendre de l'électricité à la Turquie, marché en pleine croissance, grâce à une ligne de transport d'énergie transnationale financée par la Banque en 2010. Ce modèle de coopération et d'investissements transnationaux permet l'expansion d'une production d'électricité plus propre et plus efficace.

Le secteur mondial de l'électricité s'écarte par ailleurs de l'ancien modèle dominé par une production électrique centralisée sur de grands sites pour évoluer vers une configuration plus diversifiée, caractérisée par un éventail plus large de sources de production, notamment une production plus locale et plus éclatée. Les investissements de la BERD en 2010 en faveur des réseaux de distribution s'inscrivaient dans cette tendance, qui s'est encore amplifiée en 2011, six projets ayant été signés pour financer le développement de petites installations hydroélectriques (moins de 10 MW) dans les Balkans. Ces installations ont généralement une capacité inférieure à 2 MW et peuvent être mises en place rapidement, au prix d'un faible impact sur l'environnement, souvent sous l'impulsion de promoteurs de fonds locaux.

Dans son Mécanisme de financement direct pour l'énergie durable dans l'Ouest des Balkans, lancé en 2009, la BERD a adopté une approche multidimensionnelle combinant une assistance technique aux responsables des politiques publiques, des dons ciblés, un soutien à l'ingénierie et des financements sur mesure pour lancer ce marché. Ce programme très réussi sera prolongé courant 2012, une dynamique s'établissant pour exploiter le potentiel considérable de la région dans ce domaine.

**L'eau est une source d'énergie renouvelable bien établie, qui revêt une importance particulière dans de nombreux pays d'opérations de la BERD.**



#### Poursuite du développement des énergies renouvelables

Soutenir le développement des énergies renouvelables est désormais un enjeu majeur pour la BERD : en 2011, ce domaine d'activités a représenté près de 70 % de ses opérations dans le secteur de l'électricité (y compris la grande hydroélectricité). Il faut notamment souligner la poursuite du développement de la biomasse, à travers deux projets très différents. Un prêt de 34 millions d'euros accordé à Graanul Invest, producteur privé estonien de granulés de bois, financera la construction de deux petites centrales de cogénération (chaleur et électricité) en Estonie et en Lettonie, tandis qu'un crédit de 80 millions d'euros octroyé à la centrale électrique polonaise Patnow II permettra la modernisation de cette grande installation alimentée au lignite pour l'adapter au traitement de la biomasse. Ces deux projets illustrent la grande diversité des approches possibles et nécessaires pour développer ce domaine.

La BERD a également renouvelé son soutien, désormais bien établi, à l'énergie éolienne, ses investissements dans ce secteur dépassant 90 millions d'euros en 2011. La Banque a par exemple financé les parcs éoliens de Pestera et Cernavoda, construits par l'exploitant portugais EDP Renováveis, des installations qui auront au total une capacité de 228 MW, soit environ 40 % de la capacité de l'ensemble de la Roumanie. On notera par ailleurs que ce sont les premiers parcs éoliens financés par projet dans le pays, qui là encore serviront de modèles à des investissements similaires.

#### Promotion de la réforme et du redéveloppement du secteur

L'action de la BERD dans le secteur de l'électricité vise à assurer la transition vers un système libéralisé axé sur le marché, qui encourage la participation du secteur privé dans un environnement bien réglementé. Cette mission de long terme est complétée par l'attention accordée plus récemment à l'énergie durable. Ainsi, en 2011, la BERD a consenti un prêt de 50 millions d'euros à CEZ Shpërndarje, société de distribution albanaise récemment privatisée, en faveur de la société tchèque de services aux collectivités CEZ. Le soutien à la privatisation des services essentiels aux collectivités est au cœur du programme de réforme de la BERD, qui vise le dégroupement et la privatisation des activités du secteur de l'électricité. Il présente aussi des avantages en termes d'efficacité énergétique, les techniques de gestion et l'apport en capitaux du secteur privé permettant de limiter l'ampleur des pertes de distribution de l'Albanie. En 2011, le crédit de 7 millions d'euros octroyé à la société Barki Tojik pour rénover le réseau de distribution tadjik a constitué un investissement similaire à un stade antérieur de la réforme du secteur. Il s'agit du premier projet de la BERD au Tadjikistan dans le secteur de l'électricité.



Les projets mis en œuvre par la BERD dans ce secteur au Kazakhstan témoignent eux aussi de la convergence des objectifs de transition vers l'économie de marché et de soutien à l'énergie durable. Un prêt de 15 millions d'euros accordé à AES Sogrynsk permettra à cet opérateur du secteur privé de moderniser son système actuel de chauffage urbain au charbon. Cet investissement associera les capitaux de la BERD et les compétences du secteur privé pour transformer une infrastructure vieillissante et polluante. Point important : l'apport de capitaux s'accompagnera d'améliorations sur le plan opérationnel et réglementaire dans le cadre d'une approche globale afin d'optimiser les résultats.

Cette opération s'inscrit aussi dans la stratégie de la BERD consistant à encourager le développement des marchés financiers locaux, puisqu'elle fournit un financement à long terme en tenge kazakh. De même, en participant à l'émission obligataire de l'opérateur russe Federal Grid Company en juillet 2011, la BERD a contribué à soutenir cette opération majeure portant sur la première obligation d'une société russe assortie d'une échéance de dix ans. Renforcer les marchés obligataires en monnaie locale est un élément clé de la réponse de la BERD à la crise financière, et le secteur de l'électricité, où généralement certains des plus grands émetteurs les mieux notés exercent leurs activités, joue un rôle décisif dans ces efforts. La Federal Grid Company utilisera le produit de l'achat de ses obligations par la BERD pour renforcer l'ossature du système électrique russe. Ce domaine retient depuis longtemps l'attention de la Banque, qui a également consenti en 2011 un prêt de 125 millions d'euros à l'opérateur kazakh de transport d'électricité KEGOC, afin de garantir la fiabilité de l'approvisionnement en électricité d'Astana et de la région d'Akmola.

#### Perspectives

Dans son *Rapport annuel 2010*, la BERD prévoyait de mettre l'accent, en 2011, sur les énergies renouvelables, en particulier la biomasse et les petites centrales hydroélectriques. Au début de 2012, les perspectives économiques et financières mondiales restent très incertaines à court terme. À long terme, toutefois, la marche à suivre pour le secteur de l'électricité est claire : la Déclaration de Durban confirme l'intérêt fondamental d'une transition vers une économie à faible intensité de CO<sub>2</sub>, et en particulier vers un secteur de l'électricité à faible intensité de carbone ; les pressions qui s'exercent sur toutes les économies soulignent l'importance de l'efficacité énergétique et, compte tenu de l'austérité budgétaire, il est indispensable de lever des capitaux privés pour couvrir les grands besoins

**Le soutien au développement de l'énergie durable est aujourd'hui une activité majeure pour la BERD : en 2011, il a représenté près de 70 % des transactions dans le secteur de l'électricité.**

d'investissement. À l'avenir, la BERD prévoit donc de continuer d'accorder la priorité aux énergies renouvelables, pour atteindre une masse critique sur les marchés établis et aborder de nouveaux marchés, tout en maintenant les investissements en faveur de la modernisation des réseaux et de la production classique d'électricité. La réforme et la libéralisation de tous les segments du secteur resteront des moyens essentiels pour y parvenir.

#### RESSOURCES NATURELLES

Les ressources naturelles sont vitales pour de nombreux pays en transition. Les opérations de la Banque dans ce domaine couvrent toutes les activités d'amont et d'aval du secteur des hydrocarbures et des industries minières.

En 2011 comme au cours des années précédentes, la BERD a focalisé son attention sur les aspects fondamentaux suivants : l'amélioration de la gouvernance et des performances sociales et environnementales, les normes de transparence, le renforcement de l'efficacité et de la sécurité énergétiques. Bien que le secteur minier représente encore une faible part du portefeuille de la Banque dans le domaine des ressources naturelles, elle a accentué son engagement dans ce secteur. Le secteur minier apporte une contribution majeure à la croissance économique dans plusieurs pays d'opérations de la BERD et plusieurs communautés locales en dépendent entièrement. C'est notamment le cas de pays comme la Russie, la Mongolie ou la République kirghize, où l'exploitation minière est non seulement un des principaux éléments de la croissance économique et des recettes financières, mais également une source importante de revenus à l'exportation. Au cours des deux dernières décennies, on a assisté au niveau mondial à une large prise de conscience de la manière dont les opérations minières peuvent être réalisées de façon plus responsable, en mettant davantage l'accent sur le développement durable. Toutefois, la Banque va continuer de se focaliser sur de grands défis qui restent à relever en matière de transition dans plusieurs de ses pays d'opérations, y compris favoriser un développement équilibré de ce secteur par rapport à l'économie dans son ensemble, les besoins des communautés locales, les questions environnementales et sociales et l'application des nouvelles technologies et de meilleures normes de gouvernance.

En 2011, en outre, la BERD a agi de nouveau pour atténuer la pression causée par les difficultés des marchés financiers. Bien que bénéficiant des cours élevés des produits de base, les entreprises du secteur des ressources naturelles n'ont pas été épargnées par la crise économique. L'appui de la Banque a empêché les clients de retarder des investissements indispensables et de transiger sur les critères d'investissement en termes de respect de l'environnement et d'efficacité énergétique.

En 2011, la BERD a signé un nombre record de 17 opérations, représentant au total environ 571 millions d'euros sous forme de prêts et de prises de participation, dans des pays comme le Kazakhstan, la Mongolie, la Pologne, la République kirghize, la Russie, la Serbie et l'Ukraine. Ces résultats reflètent en partie le soutien apporté par la Banque, en ces temps difficiles, aux petites entreprises privées opérant dans un secteur encore dominé par l'État, notamment à travers un nombre important d'opérations d'investissement sous forme de prises de participation.

#### Projets importants

Le prêt de 250 millions d'euros à PKN Orlen 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 prêt a aussi constitué une première pour la BERD dans le secteur des ressources naturelles en Pologne. Orlen est le premier groupe pétrolier polonais spécialisé dans le raffinage et la distribution et l'une des principales compagnies pétrolières intégrées en Europe centrale et orientale. L'opération permettra d'améliorer nettement l'efficacité énergétique et la protection de l'environnement dans l'une des centrales thermiques et électriques du complexe de raffinage de Plock. Ce financement entraînera en effet une réduction annuelle importante du dioxyde de soufre et des composés de l'azote sur le site, ce qui accélérera la mise en conformité de PKN Orlen vis-à-vis des normes environnementales de l'UE entrant en vigueur en janvier 2016. Bien que la Pologne soit un pays à un stade avancé de la transition, elle reste une des économies les plus consommatrices d'énergie, avec un secteur énergétique qui a cruellement besoin d'investissements pour moderniser son infrastructure vieillissante et atteindre tout son potentiel. Ce prêt aidera l'entreprise à réaliser un investissement qui devrait avoir des retombées positives assez nettes sur l'efficacité énergétique et les performances environnementales, malgré les tensions sur les marchés financiers.

Le prêt de 80 millions d'euros consenti à l'entreprise serbe Elektroprivreda Srbije (EPS) compte parmi les grands projets menés à bien pendant l'année dans le domaine de l'efficacité énergétique. Il financera un projet destiné à renforcer l'efficacité des activités minières d'EPS dans le bassin houiller de Kolubara et à améliorer considérablement la qualité et l'homogénéité du charbon fourni à ses centrales électriques. Grâce à un lignite de qualité plus homogène, le projet favorisera l'efficacité énergétique et réduira les émissions de la centrale thermique Nikola Tesla. Il encouragera également des progrès écologiques dans le bassin minier de Kolubara.

En Ukraine, pays particulièrement vulnérable en termes de sécurité énergétique et dont le secteur des ressources naturelles reste très largement dominé par l'État, la BERD s'est montrée active en 2011, soutenant un certain nombre d'entreprises privées. La Banque a ainsi alloué un prêt de 25 millions de dollars EU (19,3 millions d'euros) à KUB-Gas, entreprise privée ukrainienne d'exploration et de production, pour lui permettre de développer ses gisements terrestres de gaz et de condensat dans la région de Lugansk, dans l'est du pays, en 2013. À travers ce projet, la BERD soutiendra les investissements du secteur privé, améliorant la sécurité énergétique de l'Ukraine, y développant la concurrence dans le privé et contribuant à y renforcer les normes de transparence, de gouvernance et de protection de l'environnement du secteur.

Dans l'industrie houillère ukrainienne, dominée par l'État, la BERD a soutenu le secteur privé en accordant un prêt de 36 millions de dollars EU (27,8 millions d'euros) à Sadovaya Coal Recycling pour financer des activités de recyclage du charbon destinées à produire du charbon énergétique à partir des terrils et des bassins de réception des résidus dans l'est de l'Ukraine. La technologie de recyclage innovante qui sera mise au point procurera des avantages manifestes en termes d'efficacité énergétique et d'assainissement de l'environnement. Le projet permettra aussi d'améliorer la transparence, l'environnement, la santé et la sécurité, ce qui pourrait servir de modèle et avoir des effets positifs dans le secteur houillier ukrainien.



S'agissant des activités d'aval de l'Ukraine, la BERD a apporté son soutien à l'entreprise privée Nadezdha, distributeur ukrainien de gaz de pétrole liquéfié (GPL) et de produits pétroliers en gros et au détail, en lui accordant un prêt de 10 millions de dollars EU (7,7 millions d'euros) pour financer son programme d'investissement, qui prévoit l'acquisition, la construction et la modernisation de stations GPL et multi-produits dans tout le pays. Cet appui doublera également la capacité d'un terminal GPL de la société, qui occupe un emplacement stratégique à la frontière entre l'Ukraine et l'Union européenne. À travers ce projet, la BERD aide le développement et l'expansion des détaillants de carburant indépendants et de qualité et renforce la concurrence dans le secteur.

Dans d'autres activités en aval, la Banque a soutenu l'entreprise ukrainienne Galnaftogaz, en lui octroyant un prêt de 35 millions de dollars EU (27,04 millions d'euros) doublé d'une prise de participation de 30 millions de dollars EU (23,2 millions d'euros). Il s'agissait non seulement de financer le développement du réseau de la société dans le nord et le centre de l'Ukraine au cours des deux prochaines années, la hausse correspondante de son fonds de roulement et des investissements en faveur de l'efficacité énergétique, mais aussi de refinancer des emprunts mezzanine au niveau du holding de l'entreprise. Ce projet favorisera le développement du secteur privé et renforcera la concurrence dans un secteur qui reste fragmenté, et dont les sept acteurs principaux contrôlent un peu moins de 50 % du marché (à l'aune du nombre des stations-service). Il permettra aussi l'introduction de plusieurs technologies favorisant les gains d'énergie, ce qui accroîtra leur utilisation sur le marché ukrainien et servira de modèle dans le secteur en termes de normes de transparence, de gouvernance et de protection de l'environnement.

Parallèlement, dans le même secteur en Mongolie, la BERD a consenti un prêt de 40 millions de dollars EU (près de 31 millions d'euros) au groupe Magnai Trade pour la deuxième phase de son développement, finançant la construction de nouveaux entrepôts pétroliers et le développement de son réseau de stations essence. À travers ce projet, la BERD continue de promouvoir le développement du secteur privé mongol, de renforcer la concurrence dans le secteur pétrolier local et d'améliorer les pratiques dans les domaines des activités commerciales, de la protection de l'environnement, de la santé et de la sécurité ainsi que la gouvernance des entreprises.



Dans le secteur aurifère russe, encore fragmenté entre de nombreuses entreprises minières indépendantes, la Banque a soutenu GV Gold, producteur aurifère privé de taille moyenne, par des prises de participation à hauteur de 36,8 millions de dollars EU (28,4 millions d'euros), qui financeront ces prochaines années la modernisation, l'expansion et le développement de ses activités d'extraction d'or dans la région d'Irkoutsk et dans la République de Sakha. Ces prises de participation de la BERD amélioreront également la transparence de l'entreprise, sa gouvernance et ses normes en matière d'environnement, de santé et de sécurité et aideront GV Gold à renforcer sa visibilité et à accéder aux marchés financiers internationaux.

Zhanros Drilling est une entreprise privée de forage pétrolier opérant dans la région de Kyzyl-Orda au Kazakhstan. En 2011, la BERD lui a octroyé un prêt de 10 millions de dollars EU (7,7 millions d'euros) pour cinq ans. Celui-ci favorisera le développement de l'entreprise, notamment en finançant l'acquisition d'un matériel de forage neuf de haute technologie, qui lui permettra d'offrir des services modernes, actuellement rares dans la région. Grâce à l'appui de la BERD, l'entreprise adoptera les normes internationales les plus rigoureuses en matière d'environnement, de santé et de sécurité, ce qui l'aidera, à terme, à se constituer une clientèle internationale dans les domaines pétrolier et gazier.

---

**Le prêt de 250 millions d'euros à PKN Orlen 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.**

# 05 : INFRASTRUCTURE



---

Introduction	39
Infrastructures municipales et environnementales	39
Transports	41

## INTRODUCTION

En 2011, la BERD a financé 54 projets dans l'infrastructure, pour un montant de 1,6 milliard d'euros. La Banque a ainsi réussi à mobiliser un cofinancement important auprès de partenaires de développement, dont l'Union européenne, qui a injecté à partir de ses fonds structurels et de cohésion quelque 1,3 milliard d'euros dans des projets communs en Bulgarie, en Pologne et en Roumanie. La collaboration concluante de la Banque avec la Banque européenne d'investissement et d'autres institutions financières nationales et internationales (IFI) s'est poursuivie en 2011, 450 millions d'euros supplémentaires ayant été consacrés à des projets d'infrastructure dans la région. La BERD apparaît donc comme un acteur majeur répondant aux appels du G-8 et du G-20 à renforcer la collaboration entre les institutions financières internationales.

Toujours en 2011, les équipes chargées de l'infrastructure ont continué d'axer leurs solutions de financement sur les clients privés et infra-souverains. Ce faisant, elles ont réduit la part des financements souverains ou assortis de garanties souveraines à 30 % en volume et à environ 25 % en nombre de projets. Le financement décentralisé est pour la BERD un outil important et efficace pour encourager de meilleures prestations de services, une gestion réactive, la responsabilisation et la maîtrise des dépenses aux niveaux local et régional.

Comme les années passées, la capacité de la BERD à proposer des solutions sur mesure a permis aux équipes d'aider des clients très divers. Elles ont en effet octroyé des financements d'un très faible montant, comme les 3 millions d'euros consentis à des municipalités d'Asie centrale et à une compagnie ferroviaire privée en Serbie, ou au contraire d'un montant considérable, comme ceux accordés aux chemins de fer russes et à un opérateur de ferry d'Istanbul en Turquie, privatisé depuis peu. Ces financements ont pris la forme de prêts privilégiés, de prêts subordonnés ou de prises de participation.

L'année 2011 a aussi été celle des engagements records, avec des investissements qui contribuent directement à améliorer l'efficacité énergétique des opérations des clients de la Banque. Durant l'année, de nouveaux financements d'un montant total de 470 millions d'euros ont été consacrés à cet objectif. Cela correspond à une augmentation de 30 % par rapport à 2010 et reflète la volonté de la BERD et de ses clients de réduire toute consommation excessive d'énergie pour atténuer le changement climatique, mais aussi pour comprimer les coûts d'exploitation tout en assurant de meilleurs services.

## INFRASTRUCTURES MUNICIPALES ET ENVIRONNEMENTALES

S'agissant des infrastructures municipales et environnementales, la BERD soutient les administrations publiques locales ou les compagnies des eaux privées pour la prestation de services urbains fondamentaux, notamment l'approvisionnement en eau et le traitement des eaux usées, les transports publics, la voirie et l'éclairage, la gestion des déchets solides, le chauffage urbain et l'efficacité énergétique.

Dans un contexte de sous-investissement de longue date et d'accès limité du secteur au financement des banques commerciales, les activités de la Banque dans les infrastructures municipales et environnementales ont enregistré, depuis 2008, des records qui ont culminé en 2011 avec un volume d'opérations de 596 millions d'euros et la signature de 35 transactions. En 2010, ce volume s'élevait à 486 millions pour 32 opérations, soit plus du double qu'en 2008, quand a éclaté la crise financière et économique.

### Faits marquants de l'année 2011

Parmi les faits marquants en 2011 ont figuré la conception de produits novateurs (par exemple, une entreprise d'économie d'énergie pour infrastructures municipales en Roumanie ou des prêts syndiqués subordonnés et privilégiés pour une privatisation de grande envergure en Turquie) ; des succès obtenus par la concertation (notamment une réforme du code du budget ukrainien pour permettre un financement municipal) ; des investissements respectueux de l'environnement (comme un dispositif à grande échelle en Roumanie pour cofinancer les fonds de l'UE ainsi que de multiples projets de transports urbains verts) ; ou encore un appui renforcé aux municipalités de petite et moyenne taille (avec un nouveau cadre d'opérations pour la République kirghize, inspiré d'un programme mis en œuvre avec succès au Tadjikistan). Ces efforts ont donné lieu à un nombre record de neuf projets dans lesquels est intervenu le Fonds de cohésion de l'UE (1,3 milliard d'euros de dons). Les opérations ont également augmenté dans les pays aux premiers stades de la transition et dans l'Ouest des Balkans, avec un nombre sans précédent de 14 projets signés en 2011.

### Approvisionnement en eau et traitement des eaux usées

Concernant l'approvisionnement en eau et le traitement des eaux usées, 17 projets ont été signés, ce qui correspond à la moitié des opérations menées en 2011 par l'équipe des infrastructures municipales et environnementales. Alors que ces projets représentaient seulement 31 % du volume d'opérations dans ce secteur, ils ont mobilisé un cofinancement considérable, notamment en Roumanie (où 642 millions d'euros ont été mobilisés sous forme de dons du Fonds de cohésion de l'UE pour mettre les systèmes d'approvisionnement et de traitement dans sept comtés en conformité avec les normes de l'UE) ; en Russie (grâce à un don du Partenariat pour l'environnement dans le cadre de la dimension septentrionale (PEDS) de 6,5 millions d'euros pour un projet à Pskov, près de la mer Baltique) ; et dans les pays aux premiers stades de la transition (avec 23 millions de l'Union européenne, de la Suisse et du Fonds spécial des actionnaires de la BERD pour remédier au manque de moyens financiers de cinq projets en Arménie, en République kirghize et au Tadjikistan). Ces projets, de même que les opérations menées dans les secteurs de l'eau russe et turc, sécuriseront considérablement l'approvisionnement en eau dans la région en améliorant la capacité de résistance au changement climatique, en remédiant aux fuites et en réduisant la consommation. La Banque tente aussi d'accroître les capitaux et le savoir-faire du secteur privé en aidant les exploitants privés comme Rosvodokanal en Russie (qui a bénéficié d'un second prêt de la Banque en 2011) ou en offrant une assistance technique aux sociétés de services aux collectivités publiques par le biais d'accords de sous-traitance ou de participation avec le secteur privé (par exemple à Bodrum, en Turquie, ou près du lac Sevan, en Arménie, avec la compagnie des eaux régionale).



### Transports urbains

En matière de transports urbains, la BERD est restée concentrée sur les investissements verts qui maximisent l'efficacité énergétique ou les transports à faible intensité de CO<sub>2</sub>. En 2011, les transports urbains ont représenté la majorité des investissements dans les infrastructures municipales et environnementales, avec 357 millions d'euros engagés (soit 60 % de l'engagement total) dans 13 opérations. Ces investissements ont porté pour la plupart sur les transports à faible intensité de CO<sub>2</sub> associant des technologies propres modernes (par exemple, la mise en circulation de bus roulant au gaz naturel comprimé à Gaziantep, en Turquie, ou de trolleybus modernes à Bichkek, en République kirghize) ; la transition des modes de transport individuels vers les transports publics (avec des investissements en Pologne pour une deuxième ligne de métro à Varsovie ou, en Turquie, pour un réseau de transport léger sur rail à Bursa et le développement de l'opérateur de ferry stambouliote récemment privatisé) ; la gestion du trafic (dont un projet de gestion de la circulation à Skopje, dans l'ERY de Macédoine, et un partenariat public-privé (PPP) innovant pour un parc de stationnement à Wrocław, en Pologne).

### Chauffage urbain et efficacité énergétique

S'agissant du chauffage urbain et de l'efficacité énergétique, la Banque a signé cinq projets engageant un total de 48 millions d'euros. Chacun de ces projets est très novateur : deux prêts concernent le secteur privé kazakh, encore inexploré (avec CAEPCO à Petropavlovsk et Pavlodar) ; un projet à Vologda, en Russie, qui prévoit une approche générale pour encourager l'adoption de mesures du côté de la demande au niveau de la construction ; la création d'Energobit ESCO en Roumanie pour investir dans les infrastructures municipales liées à l'énergie, comme le chauffage et l'éclairage ; et un projet à Pljevlja, au Monténégro, en faveur des énergies renouvelables, qui encourage l'utilisation de granulés de bois dans les chaudières à biomasse.

### Municipalités isolées ou de petite taille

Plus généralement, l'équipe chargée des infrastructures municipales et environnementales a poursuivi son action auprès des municipalités isolées ou de petite taille en étroite coopération avec la Facilité d'investissement de l'UE pour l'Asie centrale, le Fonds spécial des actionnaires de la BERD, les Pays-Bas et la Suisse, afin d'encourager le respect de normes rigoureuses malgré des difficultés spécifiques. Un projet de gestion des déchets solides à Khujand, au Tadjikistan, est un bon exemple des efforts menés en ce sens en 2011. Ce projet de 4 millions d'euros prévoit une transition importante, l'objectif étant de changer le comportement des parties prenantes en les incitant à s'impliquer activement. Autre exemple : après la mise en œuvre concluante depuis 2009 d'un modèle d'investissement dans les services des eaux de villes secondaires du Tadjikistan, la BERD reproduit l'expérience en République kirghize. Un cadre d'opérations a ainsi été approuvé pour le secteur kirghize de distribution d'eau en 2011 ; les deux premiers sous-projets ont été signés à Och et Djalalabad et plusieurs autres sont en préparation. Ces projets menés en Asie centrale, dans des pays où la disponibilité des ressources hydriques pose de graves problèmes, contribuent notamment à améliorer la sécurité de l'approvisionnement en eau et la résistance au changement climatique.

### Coopération des donateurs

Comme auparavant, la générosité des donateurs est indispensable pour les opérations de la Banque relatives aux infrastructures municipales et environnementales. Si la plupart des donateurs restent d'importants contributeurs, les contraintes budgétaires s'annoncent un défi majeur pour les années à venir et nécessiteront une forte mobilisation. En 2011, la BERD s'est efforcée d'accroître l'incidence de ses projets en termes de développement en y ajoutant de nouveaux éléments comme les plans d'action hommes-femmes, dont la mise en œuvre s'avère concluante (notamment en Arménie, en Géorgie, en République kirghize, en Roumanie, en Turquie et en Ukraine). La Banque cherche à attirer de nouveaux donateurs, ce qui a donné lieu en 2011 à un nouveau partenariat avec le Taipei chinois pour l'introduction, avec l'appui des donateurs, de technologies vertes dans les infrastructures urbaines. Créé dans ce cadre, le Fonds spécial pour l'énergie verte, qui représente 80 millions d'euros, propose aux clients de la Banque des prêts à caractère incitatif, qui leur permettent d'opter pour des technologies innovantes et performantes en matière d'énergie malgré des coûts d'investissement initiaux supérieurs. Le premier de ces prêts a été accordé en 2011 à Chisinau, en Moldova,

pour réhabiliter la voirie de la ville et moderniser l'éclairage public avec la technologie LED, très économe en énergie. Il a été financé par un prêt subventionné de 1,4 million d'euros issu du Fonds spécial pour l'énergie verte.

## TRANSPORTS

Pour la troisième année consécutive, la BERD a apporté plus de 1 milliard d'euros afin d'appuyer le développement de réseaux de transport sûrs et efficaces, qui sont un facteur déterminant de la croissance économique et du bon fonctionnement des marchés. Tout au long de l'année, la Banque s'est attachée à remédier à l'inadaptation des systèmes de transport, qui freine l'activité commerciale et la compétitivité. Elle a soutenu le secteur privé, en particulier concernant les services et l'infrastructure de transport, dans le cadre de projets non-souverains. Ces projets ont représenté 60 % des financements octroyés par la Banque aux transports routiers, ferroviaires, aériens, maritimes et intermodaux. Outre des prêts, la BERD a accordé des financements sous forme de prises de participation, en complément de l'aide de partenaires locaux majeurs dans la région. Elle a aussi lancé un deuxième Fonds pour l'infrastructure, Meridiam, centré sur l'investissement dans les partenariats public-privé (PPP) en Europe orientale.

### Faits marquants de l'année 2011

Le nouveau thème d'investissement de la Banque, qui a choisi tout au long de l'année de cibler les systèmes de transport durables et respectueux de l'environnement, a mis le développement durable au centre de ses activités en matière de transport. Parmi les succès remportés en 2011 figure la participation, à hauteur de 155 millions d'euros, à une émission obligataire de la compagnie des chemins de fer russe. Cette participation permettra de financer une partie du vaste programme d'efficacité énergétique et de modernisation des gares ferroviaires de la compagnie. Au nombre des projets concluants doivent être ajoutés : un prêt de 119 millions d'euros à Rosmorport pour mettre en œuvre son programme d'investissement respectueux de l'environnement ; et un prêt de 77 millions d'euros à FESCO pour lancer la première étape de modernisation du port de Vladivostok et l'élaboration d'une stratégie d'efficacité énergétique. Ces projets phares devraient avoir des répercussions tangibles dans toute la région, où ils serviront de modèles.

### Transport routier

En accordant son soutien au secteur routier, la Banque a cherché avant tout à promouvoir l'intégration régionale. En effet, la BERD a consacré dans l'ERY de Macédoine 107 millions d'euros à l'achèvement du corridor X, un réseau transeuropéen stratégique qui stimulera les flux commerciaux dans l'Ouest des Balkans et au-delà ; 25 millions d'euros ont été alloués à la troisième phase du programme de modernisation du réseau routier moldave, qui vise à développer les principaux axes routiers du pays ; et 35 millions d'euros ont financé, en Albanie, la construction de la voie de contournement entre Fier et Vlore sur le corridor Nord-Sud, qui forme une partie du réseau routier principal de l'Ouest des Balkans. Dans le district de Brčko en Bosnie-Herzégovine, la Banque a accordé 29 millions d'euros pour construire une voie de contournement autour du centre-ville afin de réduire les problèmes de circulation et offrir enfin un axe est-ouest, indispensable pour stimuler l'économie locale.

### Transport ferroviaire

En 2011, la BERD a cherché à équilibrer son aide entre les intervenants publics et privés du secteur ferroviaire. Tout en soutenant la réforme par des projets concernant des entreprises publiques comme RZD en Russie, la Banque a aussi encouragé la concurrence en finançant des sociétés de crédit-bail dans le secteur privé du rail, dont Brunswick Wagon Leasing (46 millions d'euros), Basis Leasing (31 millions d'euros) et Nurminen Logistics (23 millions d'euros). Elle a également conclu sa première opération de crédit-bail dans le secteur privé du rail en Ukraine, octroyant 35 millions d'euros à Interleaseinvest. Par ailleurs, la Banque a signé son premier projet de transport avec le secteur privé en Serbie. Ce projet, qui soutient une co-entreprise locale créée par le groupe autrichien PORR, consacre 3 millions d'euros à la construction en béton précontraint d'une usine de voitures-lits, la première du genre dans le pays.

### Transport maritime et intermodal

Pour soutenir la privatisation et la libéralisation des activités de transport, la BERD s'est engagée auprès des nouveaux acteurs du privé cherchant à exploiter le potentiel de croissance des transports maritimes et intermodaux. Elle les a aidés à parer aux manques de capacités et à réduire les coûts de la chaîne logistique. Les compagnies de navigation russes ont bénéficié d'un appui indispensable : 15 millions d'euros sont allés à SVL Group pour l'expansion de sa flotte ; et Global Ports, société russe de manutention portuaire de premier plan, a bénéficié d'une prise de participation de 49 millions d'euros. La BERD a soutenu les opérations intermodales avec un premier projet de transport en Turquie, octroyant 22 millions d'euros à ARKAS et 16 millions d'euros à la société russe Sea Brothers.

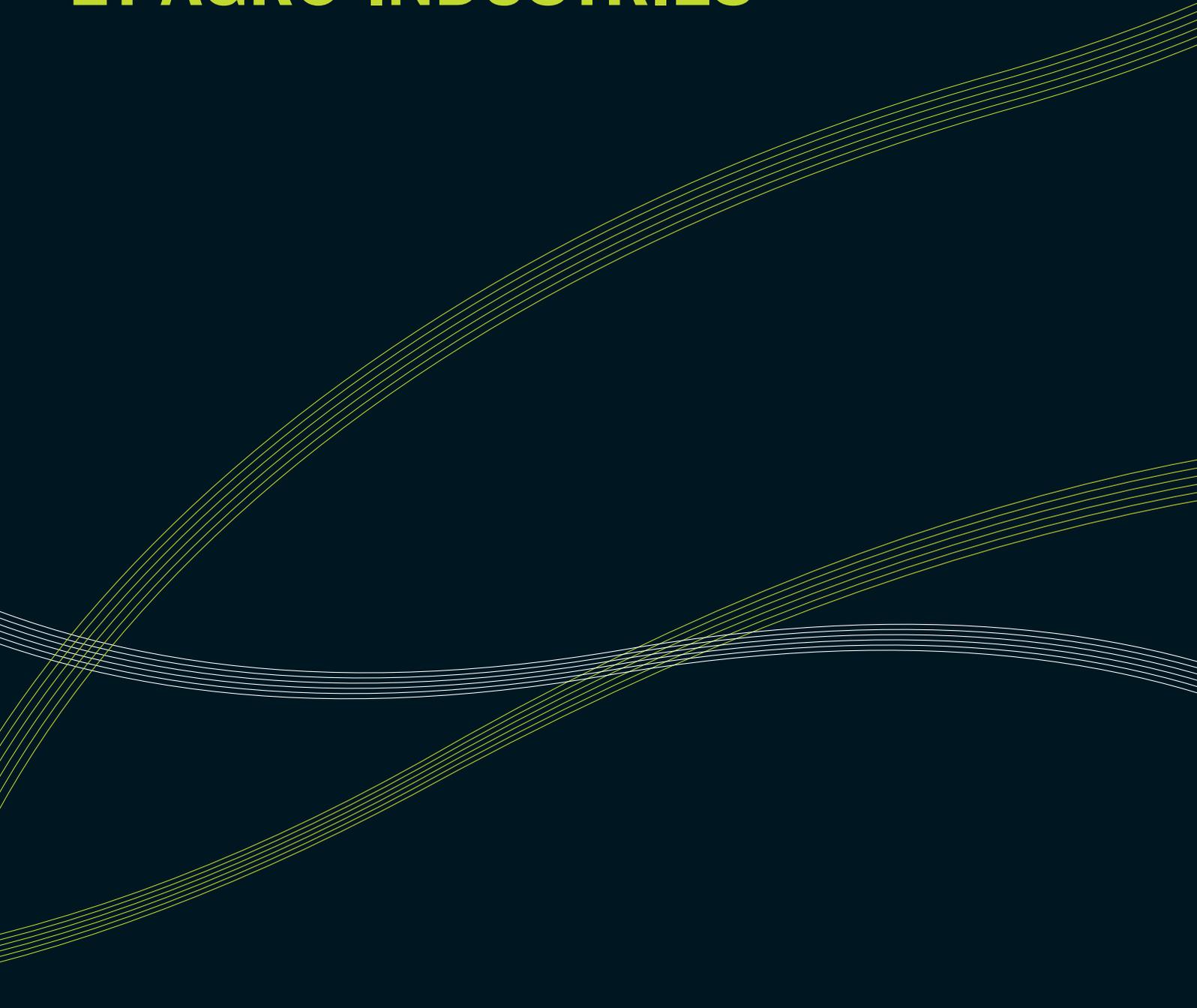
### Transport aérien

En matière d'aviation, la BERD a contribué à la mise en œuvre du programme de Ciel unique européen en consacrant 47 millions d'euros à Croatia Control pour financer, en partie, son plan de modernisation. Ce plan vise à mettre à niveau les systèmes de gestion du trafic aérien en Croatie et à assurer leur respect des normes européennes.

### La communauté des donateurs

La capacité de la Banque à contribuer notablement au secteur des transports dépend de la générosité de ses donateurs, condition indispensable à la réalisation concluante de projets d'infrastructure majeurs et à la réforme du secteur. En 2011, les donateurs de la BERD ont apporté un financement total de 14 millions d'euros, couvrant tous les sous-secteurs dans le cadre de 25 missions. Un peu moins de la moitié de ces fonds, soit 6,5 millions d'euros, ont été consacrés à la concrétisation, dans les délais prévus, des projets de la Banque. Ces financements ont permis de soutenir les clients inexpérimentés ou disposant de ressources limitées pour des projets d'infrastructure publique complexes d'envergure nationale, régionale ou internationale. En outre, les dons ont servi à la commercialisation des activités de transport, notamment en améliorant l'efficacité et la viabilité financière du secteur. En termes de restructuration, ils ont financé le démantèlement des compagnies ferroviaires intégrées verticalement et l'introduction de pratiques commerciales comme l'élaboration d'un plan d'activités à moyen terme et de stratégies de développement dans l'aviation. Grâce aux financements des donateurs, la BERD a aussi été en mesure d'aider ses clients à adopter des mesures d'atténuation et d'adaptation, ainsi qu'à définir des projets de transport durable à long terme.

# 06 : INDUSTRIE, COMMERCE ET AGRO-INDUSTRIES



---

Introduction	43
Agro-industries	43
Fonds d'actions	45
Technologies de l'information et de la communication	46
Industries manufacturières et services	48
Immobilier et tourisme	48
Soutien aux petites et moyennes entreprises	50

## INTRODUCTION

La Banque s'attache à soutenir l'économie réelle dans ses pays d'opérations, y compris l'économie du savoir, en mettant l'accent sur les agro-industries, les fonds d'actions, les technologies de l'information et de la communication, les industries manufacturières et les services, l'immobilier et le tourisme, et le soutien aux petites entreprises, afin de favoriser la diversification, la croissance et le développement durable.

Parmi les priorités essentielles mises en évidence dans le quatrième Examen des ressources en capital (ERC4) figurait l'intensification des mesures prises par la Banque pour aider les pays à diversifier leurs économies. Au début de 2010, la BERD a constitué à cette fin le groupe d'affaires industrie, commerce et agro-industries (ICA) pour développer, dans le secteur des entreprises, les activités de la Banque qui contribuent à la croissance de l'économie réelle : agriculture, agro-industries et commerce de détail, industries manufacturières et services non financiers, fonds d'actions et capital-risque, immobilier et tourisme, technologies de l'information et de la communication (TIC), et soutien aux petites et moyennes entreprises (SPME, auparavant appelé PRE/PCL). Les résultats de l'ICA en 2011 démontrent la logique et l'efficacité de cette approche. La consolidation du secteur des entreprises en un seul groupe a permis à la Banque d'avoir une vue d'ensemble stratégique et globale des activités menées dans ces secteurs.

Tirant parti de la recommandation de l'ERC4 de mettre l'accent sur le secteur des entreprises, l'ICA a représenté en 2011 plus de 30 % du volume annuel des activités de la BERD et plus de 35 % du nombre d'opérations (dont 42 % ont concerné les pays aux premiers stades de la transition, 37 % l'Ouest des Balkans et 70 % des prises de participation), la BERD ayant engagé environ 2,7 milliards d'euros dans 134 projets, soit 400 millions d'euros de plus qu'en 2010.

L'équipe des *agro-industries* a généré des engagements dépassant tous les records pour la troisième année consécutive, tout en apportant une solide contribution à la concertation, arrivant en tête dans le domaine du secteur privé et de la sécurité alimentaire. L'équipe des *fonds d'actions*, qui est le premier investisseur sous forme de capital-investissement dans la région d'opérations de la Banque, générant des rendements solides et réguliers, est considérée par de nombreux intervenants comme la plus performante du secteur en termes de nouvelles régions, de nouveaux produits, de conditions structurées et d'initiatives innovantes. L'équipe des *TIC* a joué un rôle déterminant pour aider la Banque à formuler clairement ses idées sur le meilleur soutien à apporter à l'économie du savoir et à l'innovation et a connu en 2011 son année la plus réussie en termes d'engagements, avec 311 millions d'euros. Tout comme le groupe d'affaires ICA, l'équipe *industries manufacturières et services* n'a été créée qu'en 2010. Elle est à présent pleinement opérationnelle et mène à bien des projets d'excellente qualité. Elle a d'ailleurs signé des engagements à hauteur de 1 milliard d'euros. L'équipe *immobilier et tourisme* a continué à concevoir des produits de qualité dans des conditions extrêmement difficiles et a pu, sur un marché tendu, mobiliser des cofinancements de prêteurs B pour bon nombre de ses projets. L'équipe *soutien aux petites et moyennes entreprises* (SPME, auparavant

PRE/PCL) a terminé sa restructuration. Une fois renommée, elle a dû aussitôt faire preuve de réactivité dans la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen (région SEMED). *ICA Russie* a démontré l'intérêt d'une équipe sectorielle intégrée engageant plus de 1 milliard d'euros en Russie, là encore un chiffre record.

ICA Russie a une fois de plus témoigné de son dynamisme en dépassant la barre de 1 milliard d'euros pour la première fois en 2011 et en préparant une quantité de projets pour 2012. L'équipe ICA Russie a participé au Conseil national russe des forêts. Elle dirige des projets d'assistance technique sur l'investissement direct étranger (IDE), la gouvernance d'entreprise et les conditions d'investissement dans le secteur forestier. Plusieurs projets ont suscité des réactions positives. L'opération RusVinyl s'est vu décerner le titre d'opération de l'année 2011 de la pétrochimie européenne par Project Finance International et *Project Finance Magazine*. Plusieurs projets innovants ont été menés avec Rusnano, dont le cofinancement d'un investissement phare sous forme de prise de participation dans une co-entreprise entre Pilkington et STiS pour la production de verre écoénergétique. Enfin, le portefeuille d'ICA Russie a très bien résisté à la crise économique ; les actifs compromis représentent moins de 2 % du portefeuille.

## AGRO-INDUSTRIES

En 2011, la Banque a investi un record de 945 millions d'euros dans le secteur des agro-industries, avec 55 opérations, ce qui représente rétrospectivement une composante importante des engagements de la BERD. La Banque a continué d'accorder des crédits, apportant un soutien solide et continu aux agro-industries en des temps économiques difficiles. En 2011, les projets, d'un montant variable allant de 0,2 million d'euros à 125 millions d'euros, se sont répartis sur 21 pays, de l'Europe centrale à l'Asie centrale. L'accent a sans cesse porté sur les pays aux premiers stades de la transition, où près de 40 % des opérations ont été signées.

Le lancement par la BERD de son Initiative en faveur de la sécurité alimentaire, en collaboration avec le secteur privé et l'Organisation des Nations Unies pour l'agriculture et l'alimentation (FAO), aura constitué un des faits marquant de l'année. L'initiative tire parti de l'expérience de la BERD dans les projets associant les secteurs public et privé dans la région d'opérations de la Banque. Dans l'équation alimentaire, elle met davantage l'accent du côté de l'offre et des échanges, par rapport à ce qui a été le cas jusqu'à présent dans la réponse mondiale au problème de la sécurité alimentaire.



## la BERD a le plus grand programme de financement par des fonds de capital-investissement consacré à l'Europe centrale et orientale et à l'Asie centrale.

Par ailleurs, la Banque assure la coprésidence du Groupe de travail récemment créé sur la sécurité alimentaire et hydrique au sein des banques multilatérales de développement (BMD). Ce groupe de travail a amené les BMD à intensifier leur collaboration et la coordination de leurs politiques en élaborant un plan d'action conjoint aidant les autorités et le secteur privé à concevoir des réponses énergiques aux nouveaux problèmes et à la détérioration constante de la sécurité de l'alimentation et de l'approvisionnement en eau. La BERD, en participant à cette initiative, cherche à faire entendre la voix du secteur privé et à promouvoir les investissements de ce secteur dans la production alimentaire.

En Ukraine, la Banque a continué en 2011 à concentrer ses efforts de dialogue avec les pouvoirs publics sur la question des céréales, une démarche couronnée de succès puisque ses efforts ont contribué à inciter le gouvernement ukrainien à retirer, dans un premier temps, ses quotas à l'exportation de céréales, puis, quelques mois plus tard, les taxes à l'exportation des céréales. Cette nette amélioration des conditions d'investissement dans le secteur a pu être obtenue par les initiatives de la BERD et de la FAO pour faciliter une meilleure coopération entre les secteurs privé et public. Parmi ces initiatives ont figuré un certain nombre de tables rondes public-privé et la formation d'un Groupe de travail sur le secteur des céréales en Ukraine, qui favorise un dialogue transparent entre les parties prenantes de ce secteur.

En 2011, la BERD a travaillé en collaboration avec plusieurs nouveaux clients de premier plan comme Metro Group, John Deere et Olam, tout en apportant un soutien très apprécié à ses clients existants. Par ailleurs, en 2011, un nouveau Mécanisme d'investissement durable dans les agro-industries a été approuvé, qui met clairement en évidence la volonté de la Banque de promouvoir des investissements durables. Ce mécanisme tire parti du succès des activités de la Banque en faveur de l'efficacité énergétique dans le secteur des agro-industries et l'étend aux investissements environnementaux et sociaux. Neuf mois seulement après l'approbation de ce mécanisme de financement, trois projets ont été signés dans les domaines de l'agriculture, des produits laitiers et du biogaz, respectivement, la signature d'autres projets étant prévue dans le courant du premier trimestre de 2012.

En 2011, les prêts et les investissements de la Banque ont privilégié le soutien aux projets d'expansion des clients dans toute la région d'opérations. La BERD a notamment consacré des montants sans précédent aux secteurs des agro-industries en Russie, en Asie centrale, en Europe orientale et dans le Caucase. Dans l'Ouest des Balkans, la Banque a engagé un montant record de 112 millions d'euros (à travers 12 opérations), entre autres en soutenant une acquisition transrégionale majeure, le rachat d'un producteur de jus de fruit slovène par une société serbe, et un prêt au MK Group en Serbie, première syndication internationale réalisée par la Banque en Serbie depuis le début de la crise financière et premier financement international des secteurs de l'agriculture primaire et de la transformation du sucre. La BERD a en outre organisé des conférences, dont un séminaire de sensibilisation aux opportunités de financement du secteur extrêmement sous-développé des agro-industries en Albanie et le deuxième Forum sur les biens de consommation courante et le commerce de détail dans l'Ouest des Balkans, qui a attiré plus de 200 dirigeants et actionnaires comptant parmi les plus influents du secteur des agro-industries de la région.

Dans les pays les moins développés de sa région d'opérations, la BERD a encouragé les prêts en monnaie locale à travers son nouveau Programme de prêts en monnaie locale. ATO, société de premier plan de transformation de graines de coton pour la production d'huile alimentaire, située dans le sud du Tadjikistan, a été le premier bénéficiaire d'un prêt en monnaie locale à hauteur de 1,72 million de somonis (soit 279 230 euros) lui permettant de se protéger des risques de change. ATO utilisera ce financement pour améliorer la qualité de ses produits et acheter de nouveaux équipements afin de maximiser l'extraction de l'huile à partir des graines de coton. La Banque a de surcroît signé au total 21 autres opérations, dont au moins une dans chacun des pays aux premiers stades de la transition, à l'exception d'un.

Enfin, en 2011, la Banque a réussi à poser des jalons pour de futurs investissements dans les secteurs des agro-industries de la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen, des secteurs déterminants. La BERD a déjà effectué de nombreux voyages dans la région pour établir le contact avec un certain nombre d'entreprises du secteur des agro-industries et un premier projet de coopération technique pour aider les entreprises du secteur a été approuvé.

## FONDS D' ACTIONS

Avec au total 141 fonds investis par l'intermédiaire de 92 gérants de fonds depuis 1993, la BERD a le plus grand programme de financement par des fonds de capital-investissement consacré à l'Europe centrale et orientale et à l'Asie centrale.

En dépit d'un contexte qui reste difficile pour lever des fonds, la BERD a investi en 2011 un montant de 409 millions d'euros dans 10 fonds de capital-investissement, confirmant son rôle prédominant dans ce secteur. Ces fonds couvrent différentes régions et divers secteurs, le portefeuille étant ainsi bien diversifié. L'accent a continué d'être placé d'une part sur les pays qui présentent d'importants décalages en termes de transition (comme la Mongolie) et où le capital-investissement est moins développé, et d'autre part sur plusieurs initiatives stratégiques visant à améliorer la capacité de la Banque à encourager le développement d'un secteur viable et sophistiqué du capital-investissement et du capital-risque dans sa région d'opérations.

Plusieurs des nouvelles opérations signées par la BERD en 2011 soutiennent les nouveaux gérants de fonds et/ou ciblent de nouveaux domaines. Par exemple, la Banque a investi dans le premier fonds de capital-investissement axé sur la Mongolie (le Fonds des opportunités en Mongolie) ; ce fonds investira dans de petites et moyennes entreprises (PME) en phase d'expansion présentes dans des secteurs comme les services et l'approvisionnement miniers, l'infrastructure et les agro-industries, et qui, d'après les prévisions, devraient voir leur valeur fortement augmenter à mesure que l'impact des recettes minières et de l'augmentation de la demande des particuliers se fera sentir en Mongolie. Non seulement le fonds apportera les capitaux indispensables, mais il instaurera des normes élevées d'intégrité, de gouvernance d'entreprise et de respect de l'environnement dans ses activités avec les entreprises.

Le Fonds Meridiam Infrastructure pour l'Europe orientale est aussi un des premiers fonds d'investissement spécialisé dans l'infrastructure visant à mettre à la disposition des investisseurs des flux de trésorerie prévisibles et stables à long terme à travers un portefeuille diversifié d'investissements dans des projets d'infrastructure dans le cadre de partenariats public-privé (PPP) en Europe centrale et orientale.

Un autre projet, signé en 2011, témoigne du soutien apporté par la BERD aux nouveaux fonds créés par des gérants expérimentés : Mediterra, un fonds de première génération ciblant, en Turquie, les entreprises de taille moyenne. Ce fonds sera géré par une équipe locale associant une expérience locale et une expérience occidentale du capital-investissement.

Pendant l'année, la Banque a signé deux fonds mezzanine, Darby Converging Europe Fund III et Volga River Growth Fund. Ces fonds proposeront un financement mezzanine assorti de prises de participation à des petites et moyennes entreprises respectivement en Europe centrale et du Sud-Est et en Russie. Le Volga River Growth Fund est aussi le premier fonds mezzanine axé sur la Russie qui est géré par une équipe locale, et la Banque a servi de catalyseur pour parvenir à une première clôture du fonds.

La BERD s'est aussi montrée très active dans la constitution d'un portefeuille de fonds d'actions équilibré en soutenant des fonds privilégiant certains secteurs, comme le premier fonds en faveur de l'énergie propre ciblant la Turquie et les pays voisins dans l'Ouest des Balkans et le Caucase (le Fonds de transition vers l'énergie propre). Une caractéristique spécifique du fonds est qu'il favorise l'accès à d'indispensables dotations en capital et développera par conséquent le marché pour répondre aux besoins croissants d'investissement dans les projets de la région en faveur de l'énergie.

Conformément à sa volonté stratégique de promouvoir des économies reposant sur l'innovation et le savoir dans sa région d'opérations, la BERD a réalisé d'importants progrès dans le domaine du capital-risque. Elle a maintenu son engagement global et continu auprès de gérants de fonds de capital-risque européens, israéliens et nord-américains en vue de repérer les pratiques, les stratégies et les partenaires qui permettront de promouvoir le capital-risque dans la région d'opérations. Plusieurs relations nouvelles ont été établies avec un certain nombre d'intervenants importants en Allemagne, aux États-Unis, en France, en Israël et au Royaume-Uni, ainsi que dans les pays d'opérations (Croatie, Russie et Serbie). En particulier, la BERD a investi dans le Russia Partners Technology Fund, un des tout premiers fonds d'actions ciblant des entreprises et des investissements en première phase de développement dans les secteurs russes en forte expansion des technologies de l'information, de l'internet et des logiciels. La stratégie et la vision de la Banque constituent une base solide pour développer des opportunités commerciales en 2012.

Récemment, après l'appel de la communauté internationale suscité par les bouleversements historiques en cours en Afrique du Nord et au Moyen-Orient, la BERD a commencé à s'engager dans la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen (Égypte, Maroc et Tunisie). La Banque a activement établi des relations fondamentales avec des intervenants locaux, fait le point sur la situation dans le domaine du capital-investissement et encouragé de nouvelles initiatives en vue de commencer des activités dans cette région.



### TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

L'année 2011 a été marquante pour l'équipe des technologies de l'information et de la communication (TIC) (ancienne équipe télécommunications, informatique et médias). Les activités de la Banque dans ce secteur avaient considérablement diminué ces dernières années mais, alors que bon nombre de pays d'opérations cherchaient des moyens de redynamiser leurs économies, l'intérêt de promouvoir une économie du savoir dans la région de la BERD est apparu encore plus clairement comme un objectif essentiel pour favoriser la croissance. Il était par conséquent indispensable que la Banque réévalue sa position sur le marché et décide de l'approche à privilégier. Pour l'équipe des TIC, l'axe choisi a consisté à tirer parti de ses points forts dans le secteur des télécommunications et à développer ses compétences dans les sous-secteurs TIC connexes, comme la production TIC (systèmes informatiques, logiciels) et les services TIC (services informatiques, sociétés de prestations sur internet).

Ce recadrage a abouti à un volume d'activités sans précédent dans le secteur des TIC en 2011, avec un montant record de 311 millions d'euros engagés dans 12 projets de la région. La couverture géographique de ces projets était large, avec trois opérations en Russie, trois en Europe centrale et dans les pays baltes, trois en Europe orientale et dans le Caucase et trois en Europe du Sud-Est (dont deux dans l'Ouest des Balkans). Sept des opérations ont pris la forme de prises de participation, les cinq autres étant des prêts. Les activités concernant les TIC ont aussi soutenu les petites entreprises et les nouveaux entrepreneurs, au moyen de trois projets dans le cadre du Mécanisme pour les entreprises locales, de deux projets dans le cadre du Mécanisme d'investissement direct (MID) et d'un projet dans le cadre du Mécanisme de cofinancement de prêts de taille moyenne.

Une initiative importante de l'équipe, conçue conjointement avec l'équipe des fonds d'actions, a été le *Venture Capital Investment Programme* (VCIP), d'un montant de 100 millions d'euros. Tirant les enseignements des expériences passées de la Banque dans le domaine du capital-risque, notamment concernant le secteur technologique, le VCIP a été soigneusement conçu pour aider à assurer la réussite des projets. Grâce à une structure innovante permettant d'utiliser au mieux les compétences des financiers dotés d'une grande expérience du capital-risque et des entrepreneurs, les investissements proposés par la Banque dans le cadre du VCIP seront examinés de près par un conseil consultatif indépendant externe composé de spécialistes et une équipe dédiée de la Banque au sein des TIC se chargera de repérer les projets dignes d'intérêt et de mener des contrôles préalables rigoureux pour faire le tri. Le capital-risque est rare dans la région et la Banque a l'intention de montrer qu'il est possible de trouver de bons projets susceptibles de bénéficier d'un concours financier dans leur phase initiale ou de développement. En prenant contact méthodiquement avec les principaux intervenants internationaux et parfois locaux de l'univers du capital-investissement, en aidant à identifier les opportunités commerciales à travers son réseau de bureaux locaux, en permettant aux investisseurs en capital-risque de mieux répartir les risques afin de compléter les tours de table pour le financement de sociétés innovantes et en mettant à disposition sa connaissance approfondie de la région, la Banque cherche à stimuler l'intérêt pour des opérations de capital-investissement. La BERD sera toujours co-investisseur dans les projets du VCIP, s'efforçant de mobiliser d'autres sources de capital.

Afin de soutenir l'initiative de la Banque destinée à promouvoir les marchés en monnaie locale, l'équipe des TIC a participé à la première émission obligataire en monnaie locale, en l'occurrence en rouble, par une entité non financière étrangère en Russie : Tele2. Cette entreprise est le seul opérateur de téléphonie mobile à capitaux étrangers en Russie et la participation de la Banque à l'émission obligataire a contribué à son succès.

La BERD a une longue expérience des privatisations et l'équipe des TIC investit traditionnellement dans les infrastructures liées à ces technologies. Aussi la Banque a-t-elle signé une opération phare concernant Polkomtel. Comptant parmi les trois principaux opérateurs de téléphonie mobile de Pologne, Polkomtel était détenue à 76 % par quatre entreprises publiques. Les autorités ont procédé, à travers une procédure d'appel d'offres, à la privatisation de la société. La Banque, cherchant une occasion d'aider à améliorer la gouvernance d'entreprise, accroître l'efficacité de la gestion et accélérer le déploiement des services à haut débit de téléphonie mobile de la quatrième génération (qui ne sont pas disponibles actuellement en Pologne), a convenu de soutenir le candidat remportant l'appel d'offres. C'est Metelem Holding Company qui a été choisi. L'achèvement de ce projet montre la capacité de la Banque à réagir rapidement et sans hésitation dans le cadre d'une privatisation décisive pour le gouvernement polonais.

Une des contributions essentielles de l'équipe des TIC en 2011, et du groupe d'affaires ICA lui-même, a été de préciser l'approche de la Banque concernant ses investissements dans l'économie du savoir et son soutien à l'innovation dans ses pays d'opérations. Cette approche a été exposée en détail dans un document d'information intitulé *EBRD and the Knowledge Economy: A multi-pronged approach to ICT and innovation* (la BERD et l'économie du savoir : une approche sur plusieurs fronts concernant les TIC et l'innovation). Investir dans le secteur des TIC et dans l'innovation est devenu une des priorités stratégiques horizontales de la BERD, tout comme la sécurité alimentaire, la promotion des marchés en monnaie locale, l'efficacité énergétique et le changement climatique. Une économie de marché efficace se caractérise notamment par sa capacité à croître. La transition a entre autres pour objectif de créer et de soutenir des structures économiques et des institutions capables de générer une croissance de la productivité totale des facteurs, autrement dit, l'innovation au sens large. L'approche de la Banque vis-à-vis de l'économie du savoir consiste à prendre en compte l'adoption de nouvelles technologies et l'innovation dans tous les secteurs.

Chaque équipe de l'ICA apporte une contribution majeure au développement de l'économie du savoir : les industries manufacturières et les services, à travers le financement de technologies innovantes dans les entreprises (par exemple, Petrovax, une société pharmaceutique, en Russie) ; les fonds d'actions, à travers un investissement consacré à plus de 200 projets dans le secteur informatique ; l'immobilier et le

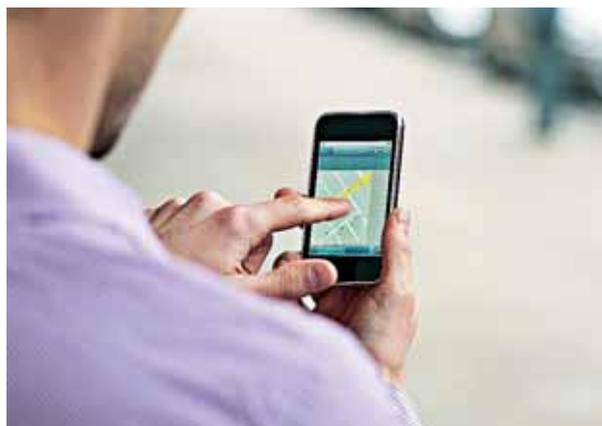
tourisme, à travers le financement de parcs technologiques ; les agro-industries, à travers le financement d'une modernisation de la transformation des produits alimentaires ; le soutien aux petites et moyennes entreprises (SPME), à travers l'aide apportée aux entreprises pour développer leurs systèmes d'information de gestion ; et les TIC, à travers le financement d'une infrastructure de l'information indispensable (à savoir, les réseaux) et des sous-secteurs de la production et des services TIC, comme les prestataires de services informatiques, les fabricants d'équipements et de systèmes informatiques, les fabricants d'équipements et de systèmes de communication, les éditeurs de logiciels, les fournisseurs de contenu, les prestataires de services sur l'internet, les incubateurs et les accélérateurs.

Non seulement l'équipe des TIC a bien amorcé le plan destiné à mieux soutenir les sous-secteurs des TIC, mais elle a aussi su se diversifier en s'intéressant à un vaste ensemble de sous-secteurs des TIC, notamment les opérateurs de téléphonie mobile et leurs antennes, la logistique, la télévision câblée, la télévision, le haut débit sans fil et les centres d'appel.

L'équipe a poursuivi ses travaux en collaboration avec l'équipe chargée de la transition juridique au sein du Bureau des affaires juridiques pour appuyer la réforme réglementaire plus que nécessaire des télécommunications dans certains pays d'opérations, en particulier au Kazakhstan et en Asie centrale en 2011. De plus, pour anticiper les travaux dans la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen, des visites conjointes ont été effectuées dans les nouveaux pays actionnaires pour commencer à faire un état des lieux de l'économie et du cadre réglementaire des TIC.

En 2012, l'équipe des TIC continuera d'investir dans son marché traditionnel des télécommunications, de renforcer son engagement dans les sous-secteurs des TIC et dans le domaine du capital-risque (à travers le VCIP), de réaliser des études dans certains pays pilotes pour définir dans les grandes lignes l'économie du savoir, d'engager la concertation dans le secteur des télécommunications et de chercher à réunir le secteur privé et le secteur public dans les sous-secteurs des TIC pour aider à combler les déficits qui pourraient freiner ou empêcher le développement de l'économie du savoir et l'innovation locales.

**Le développement d'une économie du savoir est un objectif de croissance majeur.**



## INDUSTRIES MANUFACTURIÈRES ET SERVICES

En 2011, la BERD a investi 914 millions d'euros dans des projets axés sur les industries manufacturières et les services pour l'ensemble de sa région. D'un montant allant de moins de 1 million d'euros à 145 millions d'euros par projet, 47 projets se sont attelés à des problèmes fondamentaux en soutenant les financements et les investissements nécessaires après la crise, ainsi que les initiatives en faveur de l'efficacité énergétique à hauteur de 294 millions d'euros et le développement de chaînes logistiques locales afin de renforcer l'efficacité de la production. Environ la moitié de ces projets sont situés dans les pays aux premiers stades de la transition et dans les Balkans.

Les interventions de la BERD dans le secteur concernent les métaux, les biens d'équipement et les produits intermédiaires, l'automobile, les produits sylvicoles, les matériaux de construction, les produits chimiques, la santé et les produits pharmaceutiques, les biens de consommation et le commerce de détail. Les clients sont des sociétés multinationales, des grandes entreprises locales à la recherche d'opportunités transnationales, des co-entreprises et des sociétés locales axées sur leur marché intérieur.

Ciech Chemicals, par exemple, a obtenu un prêt multi-devises de 1,6 milliard de zlotys de la BERD (359,5 millions d'euros), ainsi que de sept autres banques en Pologne, qui s'est accompagné simultanément d'une augmentation de capital à la bourse de Varsovie de 442 millions de zlotys (99,3 millions d'euros). L'opération a témoigné du retournement réussi d'une société en difficulté et de la coopération fructueuse entre une institution financière internationale (IFI) et des banques commerciales soutenant un cas de restructuration délicat et complexe. En outre, elle a aussi montré qu'une privatisation ne peut être un succès que si une restructuration financière en bonne et due forme de l'entreprise a eu lieu auparavant.

En juillet 2011, la BERD a consenti une facilité de crédit de 68 millions d'euros à Beohemija, fabricant serbe de premier plan de cosmétiques et de produits d'entretien pour la maison bénéficiant d'une large reconnaissance de ses marques en Europe du Sud-Est. Ce crédit se compose d'un prêt syndiqué prioritaire auquel la BERD a contribué à hauteur de 20 millions d'euros, tandis que quatre autres membres du consortium ont fourni les 48 millions d'euros restants. Le projet a soutenu l'expansion de Beohemija en Serbie et dans la région, ainsi que l'introduction des toutes dernières technologies et l'amélioration des normes en matière de gouvernance d'entreprise, de santé et de sécurité, et de respect de l'environnement.

La BERD a financé 50 % d'un prêt accordé à ABC Pharma via TBC Bank dans le cadre du Mécanisme de cofinancement de prêts de taille moyenne pour un montant de 4 millions de dollars EU (3,1 millions d'euros), aux termes d'une convention de partage des risques. ABC Pharma est la chaîne de produits pharmaceutiques qui connaît la plus forte croissance en Géorgie. Elle est parvenue à occuper la quatrième place en très peu de temps en adoptant une stratégie de croissance et un mode de gestion énergiques. Le prêt lui a permis de poursuivre son expansion en réalisant des dépenses d'investissement et en augmentant ses fonds de roulement.

Dans le cadre d'un programme de financement de 202 millions d'euros destiné à RusVinyl, la Banque a pris une participation de 52 millions d'euros et accordé un prêt privilégié de 6,04 milliards de roubles. RusVinyl est une coentreprise détenue à 50/50 et créée par Sibur Holding et SolVin (détenu à 75 % par Solvay et à 25 % par BASF) pour construire et exploiter un site de production de polychlorure de vinyle (PVC) entièrement nouveau et à la pointe de la technologie, situé à Kstovo près de Nijni-Novgorod en Russie. Le coût total de l'investissement dans le site est de 1,25 milliard d'euros, ce qui en fait à lui seul le plus grand projet industriel transnational UE-Russie en dehors du secteur pétrolier et gazier. L'usine, une fois construite et mise en service en 2013, aura une capacité annuelle de 330 kilotonnes de PVC et de 225 kilotonnes de soude caustique et l'installation d'une technologie et d'équipements de pointe permettra d'importantes améliorations sur le plan de l'environnement et de l'efficacité énergétique.

La BERD a accordé un prêt en rouble équivalant à 40 millions d'euros à Pilkington Glass Russie (détenu par Nippon Sheet Glass Co. Japon, ou NSG) pour l'aider à refinancer l'encours de sa dette et préparer le terrain afin de mieux s'implanter dans le secteur de la fabrication du verre en Russie. De plus, la BERD a engagé 35 millions d'euros sous forme de prise de participation pour faciliter la constitution d'une nouvelle société verticalement intégrée, première entité de ce type à avoir été créée en Russie, en fusionnant les actifs dans le domaine de la fabrication du verre de NSG en Russie et les actifs dans le domaine du traitement et de la distribution du verre de STiS, premier fabricant russe et un des principaux fabricants européens de vitrage et de verre isolant favorisant l'efficacité énergétique. L'apport de fonds propres de la Banque sera investi, avec la société anonyme JSC Rusnano, dans la construction d'une nouvelle chaîne de production qui utilisera la technologie de pointe de NSG et fabriquera du verre selon des processus à faibles émissions de CO<sub>2</sub> et économes en énergie, essentiellement pour le secteur de la construction en Russie. Selon certaines estimations, ce projet permettra chaque année de réaliser des économies d'énergie avoisinant 3 838 300 MWh et de réduire les émissions de carbone d'environ 1 million de tonnes de CO<sub>2</sub> au niveau des utilisateurs finaux jusqu'en 2022. Le projet devrait aussi faciliter une utilisation de verre réfléchissant permettant de gagner en efficacité énergétique dans ces régions, car les produits de Pilkington, par rapport à ceux des concurrents, supportent un transport sur de plus longues distances.

## IMMOBILIER ET TOURISME

En 2011, la BERD a engagé 157 millions d'euros dans des projets d'immobilier et de tourisme. Elle a financé 10 projets dans le secteur de l'immobilier au Bélarus, dans l'ERY de Macédoine, en Géorgie, au Monténégro, en Russie, au Turkménistan et en Ukraine. Les investissements y ont été réalisés sous forme de prêts (77 %) et de prises de participation (23 %). Conformément à la priorité continue 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 et chaque nouveau projet a intégré un élément d'efficacité énergétique.

La crise financière mondiale et les incertitudes politiques ont continué d'avoir de graves répercussions sur le secteur de l'immobilier et de se propager dans la région d'opérations de la BERD, qui a mieux résisté face à la crise de l'an dernier que les marchés de l'immobilier occidentaux. En 2011, les banques commerciales sont restées prudentes en consentant leurs prêts au secteur de l'immobilier, tandis que les fonds d'actions avaient des difficultés à attirer les investisseurs institutionnels, à court de liquidités, et à gérer les actifs détenus en portefeuille. Un certain nombre de clients de la BERD ont rencontré des problèmes pour refinancer l'encours de leur dette, les banques ayant durci leurs critères d'octroi de prêts au secteur.

Le marché immobilier russe, en revanche, a poursuivi sa reprise après 2009 et la Banque a financé une multitude de projets immobiliers concernant des commerces de détail, des logements, des bureaux et des parcs logistiques. La BERD a soutenu les clients existants en réalisant un certain nombre d'investissements de suivi, tout en établissant de nouvelles relations.

La Banque a accordé un prêt de 45,2 millions d'euros pour le centre commercial Aura à Surgut, permettant à cette ville relativement prospère mais éloignée de Sibérie occidentale de faire l'expérience du shopping moderne. Le promoteur et le réalisateur du projet, qui ont de bons antécédents dans le secteur de l'immobilier et en Russie, reproduisent à Surgut leur modèle opérationnel de projet d'immobilier commercial, déjà mis en œuvre avec succès dans d'autres villes régionales en Russie, notamment pour le centre commercial Aura de Novosibirsk (également financé par la BERD). Le projet prévoit l'utilisation des meilleures techniques disponibles pour maximiser l'efficacité énergétique et offre un bon exemple d'efficacité énergétique et de faibles coûts d'exploitation dans la région. Pour l'ensemble du projet, la part des investissements consacrée à l'énergie durable est de 4,6 millions d'euros, dont 2,6 millions d'euros financés par le prêt de la BERD.

Un investissement sous forme de prise de participation à hauteur de 17,5 millions d'euros a été réalisé dans EcoDolie, première opération directe de la Banque dans le secteur des logements abordables en Russie. La nouveauté du concept vient de la nature du projet : il s'agit d'une des premières initiatives d'immobilier résidentiel de grande envergure où interviennent plusieurs villes régionales et qui prévoit le recours à des technologies de construction modernes. En particulier, le projet doit utiliser des technologies et des pratiques axées sur l'efficacité énergétique qui vont au-delà des exigences nationales en termes de performance énergétique et sont conformes aux meilleures pratiques internationales.

Parmi les premiers sous-projets figure un investissement à Orenbourg et à Obninsk, deux villes qui se caractérisent par leurs marchés résidentiels extrêmement immatures. Du fait de leur grande envergure, les sous-projets auront la masse critique pour créer un nouveau quartier résidentiel de qualité qui sera le premier en son genre, sans projet immobilier comparable dans aucune de ces deux villes. Les concepts architecturaux à la base de ces sous-projets, qui associent des maisons familiales individuelles, des maisons en alignement et des immeubles de deux étages, ont été conçus par des architectes internationaux de renom avec la participation de cabinets d'architectes et de bureaux d'études russes.

Un prêt de 8,7 millions d'euros accordé au Parc des hautes technologies de Minsk a étendu le champ d'action géographique de l'équipe de l'immobilier et du tourisme au Bélarus. Le Bélarus a commencé à développer des compétences spécifiques dans le secteur informatique et une des phases importantes pour promouvoir le secteur de la conception de logiciels dans le pays a été la création en 2005 du Parc des hautes technologies de Minsk. Le concept à l'origine de ce parc consiste à mettre en place une plateforme multifonctionnelle pour des sociétés de logiciels et de hautes technologies locales et internationales, en vue de la création d'un pôle de hautes technologies, du développement de synergies avec des établissements universitaires et des centres de recherche et de l'instauration d'un centre technologique important. Le projet financera la première phase de développement du Parc, qui prévoit la construction d'un immeuble de bureaux de sept étages, d'un bâtiment réservé à l'ingénierie et de 320 places de stationnement en surface.

Ce projet, qui offre d'excellentes perspectives sur le plan de l'énergie durable, avec un investissement important dans ce domaine (2,91 millions d'euros), et qui a une bonne visibilité au Bélarus, a bénéficié d'une assistance technique du Mécanisme de soutien de l'évaluation et de la politique des entreprises en matière de performances énergétiques – financé par le Fonds spécial des actionnaires de la BERD.

Au Monténégro, la Banque finance la rénovation, l'extension et l'exploitation de l'hôtel Crna Gora, un établissement de 150 chambres idéalement situé au cœur de Podgorica. Après une rénovation en profondeur, à laquelle la BERD a consacré un prêt privilégié d'un montant de 23,9 millions d'euros, le complexe hôtelier comprendra un hôtel de 200 chambres répondant aux normes d'accueil internationales sous l'enseigne Hilton, et une galerie commerçante. Ce projet a une forte visibilité dans le secteur, qui est le principal moteur de l'activité économique du pays.

La BERD a aussi accordé 18,9 millions d'euros pour le centre commercial de la ville de Skopje dans l'ERY de Macédoine. Ce centre commercial représente le premier projet de cofinancement avec des banques internationales dans l'Ouest des Balkans.

L'année 2012 devrait être difficile, car la pénurie de crédits commerciaux se fera continuellement sentir. La BERD cherchera à soutenir les projets immobiliers concernant la logistique, l'hôtellerie, le commerce de détail, les bureaux et les sites à usage mixte dans la région en apportant un financement sous forme de prêts à long terme et/ou de prises de participation. La Banque continuera de privilégier l'efficacité énergétique et concevra une approche intégrée vis-à-vis du développement durable.

La BERD accordera la priorité aux projets financièrement viables qui ont dû s'interrompre du fait d'un retrait des financements, pour rétablir l'activité et la liquidité sur les marchés de sa région d'opérations, surtout concernant ses clients existants. La Banque cherchera aussi des moyens d'encourager le développement de marchés d'actifs sinistrés et les restructurations au niveau des actifs et des clients.

Les secteurs de l'immobilier de presque tous les pays aux premiers stades de la transition continuent d'être malmenés par le mauvais climat des affaires et nécessitent d'autres réformes de la réglementation.

D'un point de vue géographique, l'Europe du Sud-Est, le Caucase et l'Asie centrale demeureront prioritaires.

### SOUTIEN AUX PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

L'année 2011 a été une année décisive pour l'équipe de soutien aux petites et moyennes entreprises (SPME, ex-équipe PRE/PCL). Fin 2011, le Programme de redressement d'entreprises (PRE) a été renommé Programme pour la croissance des entreprises (PCE) pour mieux refléter ses travaux, qui consistent à aider les entreprises à se développer et à atteindre tout leur potentiel. La nouvelle identité de l'équipe renseigne plus clairement sur ses activités.

Après la nouvelle orientation prévue dans le plan stratégique de l'équipe pour la période 2011-2015, des efforts considérables ont été menés en 2011 afin de mettre en œuvre les grandes priorités. Une de ces priorités était, et reste, une collaboration plus étroite avec les donateurs des programmes, un objectif qui a été atteint, comme en témoignent les résultats exceptionnels enregistrés en 2011. L'équipe a levé 23,9 millions d'euros auprès des donateurs pour plusieurs nouvelles initiatives et programmes en cours dans l'ensemble des régions. Parmi les nouveaux donateurs figurent la Facilité d'investissement pour le voisinage de l'Union européenne, destinée aux projets dans la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen, et le Fonds spécial des États-Unis pour les PME, destiné aux sociétés tournées vers les exportations en Asie centrale. Un soutien important a continué d'être accordé par le Fonds spécial des actionnaires de la BERD, le Fonds pour les pays aux premiers stades de la transition, le Fonds de l'UE pour le Partenariat oriental et l'Instrument d'aide de préadhésion (IAP) à l'Ouest des Balkans, et par des donateurs bilatéraux dont l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, la Corée, les États-Unis, le Japon, le Luxembourg, les Pays-Bas, le Portugal, la Suède, la Suisse et le Taïpei chinois.

Le Programme pour la croissance des entreprises (PCE) et le Programme de consultants locaux (PCL), bien que distincts, travaillent en collaboration de plus en plus étroite. Par exemple, en République kirghize, un PCE réussi avec un client de la BERD, Dairy Spring, a mieux fait prendre conscience de la nécessité de proposer une formation et une aide directes aux éleveurs locaux fournissant le lait à Dairy Spring. Un projet sur mesure a été conçu pour que les éleveurs puissent bénéficier de l'aide de consultants locaux, eux-mêmes recevant une formation de la part de conseillers expérimentés appuyant Dairy Spring.

L'équipe cherche constamment des opportunités de partager les connaissances des spécialistes se rendant dans les pays d'opérations, tout en reconnaissant que les formations et les conseils passent souvent mieux lorsqu'ils sont donnés dans la langue locale par des spécialistes locaux.

La BERD a fait intervenir à un stade précoce les programmes PCL et PCE dans sa nouvelle région, la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen. L'équipe de soutien aux petites et moyennes entreprises a réalisé des études de faisabilité au second semestre de 2011 en Égypte, au Maroc et en Tunisie, et engagé des actions de sensibilisation aux programmes auprès des entreprises locales et des associations professionnelles. Des discussions ont été organisées avec les donateurs et les institutions publiques nationales pour trouver le meilleur moyen d'appliquer les programmes aux activités déjà menées en appui des PME. Deux projets dans le cadre du PCE ont été lancés en Égypte au quatrième trimestre de 2011, tandis que le terrain était préparé pour un « démarrage accéléré » dans les autres pays en 2012, les projets en cours de préparation étant à un stade avancé. Dans le cadre du PCL, le recrutement d'équipes locales dans chacun des pays a été préparé en vue de commencer les opérations dès que possible en 2012.

En dehors de la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen, le PCE a continué de développer ses opérations et le PCL en a démarré de nouvelles dans trois pays d'opérations existants de la BERD : le Bélarus, la Turquie et le Turkménistan. Le personnel pour le programme a été recruté et formé, pour que les équipes soient prêtes à démarrer les projets en 2012. En 2011 a été lancé le Programme d'appui aux PME de l'Union européenne, qui finance des opérations du PCE et du PCL dans les pays du Partenariat oriental que sont l'Arménie, l'Azerbaïdjan, le Bélarus, la Géorgie, la Moldova et l'Ukraine. Le programme devrait se poursuivre jusqu'en 2013, avec un deuxième don de 5 millions d'euros signé à la fin de 2011. En République kirghize, le PCL continue d'être soutenu par le Secrétariat d'État à l'économie (SECO) de la Suisse, les parties prenantes locales ayant quant à elles accentué leur engagement. La solide relation nouée avec le Japon au Kazakhstan a été renforcée lors de la participation de l'équipe du PCL à la formation Kaizen, organisée par le Japan Centre avec la participation de Masaaki Imai, fondateur de ce modèle opérationnel. Une approche exhaustive du développement des micro, petites et moyennes entreprises (MPME) a été inaugurée en Mongolie, avec l'appui de l'Union européenne. En plus du PCL, elle prévoit de favoriser l'accès des MPME à un

**Le programme pour la croissance des entreprises aide les entreprises à se développer et à réaliser leur plein potentiel.**





financement, ainsi qu'un conseiller pour faciliter la concertation. La Mongolie étant l'économie de la Banque qui connaît le développement le plus rapide, ce programme est opportun et devrait avoir un impact important, notamment en permettant à un plus grand nombre d'entreprises de se créer et de se développer. Le PCL a conçu un programme pour aider les banques clientes de la BERD dans leur gestion et leur communication financières, des projets ayant démarré en Géorgie et en Mongolie.

Le programme cible les entreprises bénéficiant du Mécanisme pour les entreprises locales ou de l'Initiative pour les pays aux premiers stades de la transition.

L'Instrument d'aide de préadhésion (IAP) de l'UE a constitué la principale source de financement du PCE et du PCL dans l'Ouest des Balkans. En Bosnie-Herzégovine et dans l'ERY de Macédoine, les dons nationaux à l'IAP ont été mis en œuvre en 2011, tandis que d'autres pays de la région ont bénéficié du Mécanisme multi-pays en faveur de la compétitivité du secteur privé. Dans l'Ouest des Balkans, où l'adoption des normes de l'UE fait partie des grandes priorités, les programmes PCL et PCE ont conçu des approches de plus en plus élaborées pour répondre aux exigences des marchés locaux et remédier aux problèmes transversaux. Les enseignements tirés de l'expérience sur ces marchés aideront l'équipe à répondre aux besoins des clients dans la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen, où des services tout aussi élaborés seront nécessaires, entre autres à l'intention des exportateurs, pour que les normes de l'UE soient respectées.

En 2011, le PCL a mené 1 325 projets avec des MPME dans 19 pays, engageant plus de 13,7 millions d'euros au titre des activités financées par les donateurs et 5,2 millions d'euros au titre des contributions des clients. Le PCE a démarré 96 projets en 2011 dans 22 pays, investissant plus de 9 millions d'euros au titre des activités financées par les donateurs et 310 000 euros au titre des contributions des clients. En 2011, les clients du PCE ont obtenu 58,2 millions d'euros d'investissements, dont 43,2 millions d'investissement direct de la BERD au total. En 2011, 230 clients du PCL ont signalé qu'ils avaient reçu des investissements supérieurs à 137 millions d'euros, lors d'évaluations menées un an après l'achèvement du projet. Sur ce total, trois clients du PCL ont reçu des investissements de la BERD, qui, combinés, représentaient 12,8 millions d'euros.

L'équipe de soutien aux petites entreprises a apporté une importante contribution aux travaux de la BERD visant à promouvoir l'égalité hommes-femmes à travers de nouveaux accords dans le cadre de programmes PCL pour les femmes entrepreneurs en Moldova et dans l'Ouest des Balkans (Bosnie-Herzégovine, Croatie et Serbie). Le PCE travaille sur des initiatives concernant les femmes entrepreneurs dans les secteurs de la transformation des produits alimentaires, des textiles et du design dans l'Ouest des Balkans, tout en explorant l'évolution de l'entreprise sociale dans les Balkans. En 2011, le PCL a démarré sur ce thème, dans l'ensemble des pays d'opérations, plus de 400 projets qui s'inscrivent dans ses efforts permanents pour prendre en compte les questions d'égalité hommes-femmes dans son soutien aux PME.

Le PCE a adopté, parmi les aspects à prendre en compte, l'impact social de ses activités, des projets étant également axés sur la réduction des gaz à effet de serre et d'autres problèmes de dégradation de l'environnement. Un financement allemand et suédois a contribué à promouvoir les projets d'efficacité énergétique au sein du programme.

Le PCE a lancé le développement d'un nouveau système d'information de gestion, qui permettra au programme de fournir de meilleures informations aux parties prenantes sur l'impact de ses projets. Non seulement le PCE a profondément modifié les caractéristiques de ses opérations, mais il a mené un processus transparent de recrutement pour proposer, aux coordinateurs des équipes, des contrats de services de conseil à moyen terme. Des responsables locaux ont été recrutés pour le PCE en Bosnie-Herzégovine, en Asie centrale, dans l'ERY de Macédoine, en Turquie et en Ukraine. Le PCE a aussi mis en œuvre une politique de partage des coûts de sorte que presque tous les clients paient au minimum 10 % du coût des projets. Bien que cette politique nécessite de la part du programme un effort de vente plus intensif, elle devrait renforcer l'engagement des clients vis-à-vis du programme.

Avec le Bureau des affaires économiques, le PCL a mis au point un mode d'évaluation des problèmes soulevés par la transition pour déterminer les interventions prioritaires en mesurant dans les pays d'opérations les différents degrés de maturité que reflètent à l'échelon local les prestations de conseil et le soutien accordé aux PME. En 2011, le PCL a réalisé d'importants progrès pour que les membres des équipes puissent bénéficier de contrats de travail de la BERD financés par des sources extérieures en Arménie, en Bosnie-Herzégovine, dans l'ERY de Macédoine, en Géorgie, en Mongolie, en République kirghize et en Roumanie. Les responsables nationaux de programmes dans le cadre du PCL ont reçu une formation pour mieux identifier d'éventuels candidats à un financement de la BERD ou provenant de banques locales. Enfin, les équipes du PCL et du PCE ont emménagé dans les bureaux locaux de la Banque dans plusieurs pays. À l'issue de ces déménagements, encore en cours, presque toutes les équipes partageront des bureaux avec des collègues des Opérations bancaires de la BERD. Ce changement a resserré les relations professionnelles et facilitera les échanges de recommandations entre l'équipe de soutien aux petites entreprises et d'autres collègues de la Banque, et une plus grande contribution de l'équipe à la concertation dans le secteur des MPME. Ce processus a aussi permis de libérer une plus grande part des apports des donateurs pour les activités opérationnelles et de donner ainsi naissance à plus de projets, d'activités de développement des marchés et d'événements susceptibles d'améliorer la visibilité.

# 07 : SÛRETÉ NUCLÉAIRE

---

Projets concernant Tchernobyl	53
Fonds international de soutien au déclassé- ment de Kozloduy	53

## PROJETS CONCERNANT TCHERNOBYL

Le principal volet du programme de sûreté nucléaire de la Banque en 2011 a concerné les efforts entrepris par la communauté internationale et par la Banque pour combler le déficit de financement des projets de la BERD concernant Tchernobyl. Le Plan de mise en place d'un sarcophage (*Shelter Implementation Plan*, ou SIP), destiné à faire de l'unité détruite de la centrale ukrainienne un système sûr et écologiquement stable, tout comme le projet visant à assurer un stockage sûr du combustible irradié (installation provisoire de stockage 2), avait bénéficié d'un financement notablement insuffisant. Il a toutefois fallu attendre 2010 pour que leur état d'avancement permette à la Banque de présenter une estimation suffisamment fiable des coûts et des calendriers de réalisation.

D'après ces estimations, le plan SIP nécessitait un financement additionnel de 600 millions d'euros et l'installation provisoire de stockage du combustible irradié, 140 millions d'euros supplémentaires.

La France, qui présidait le G-8 en 2011, et l'Ukraine ont tenu les premiers rôles dans la recherche des fonds manquants. Le 19 avril 2011, les Premiers ministres français et ukrainien, François Fillon et Nikolai Azarov, ont présidé une grande conférence des donateurs à Kiev. La plupart des donateurs actuels des programmes de la BERD concernant Tchernobyl ainsi que bon nombre de nouveaux donateurs étaient présents et les promesses de dons ont finalement atteint l'objectif de 740 millions d'euros, qui devrait constituer la dernière annonce de contributions. Si l'essentiel de ce montant provient une fois de plus des pays du G-8, de l'Union européenne et de l'Ukraine, cette franche réussite, obtenue alors que tous les pays sont aux prises avec la crise financière mondiale, n'aurait pas été possible sans la décision des actionnaires de la BERD de consacrer à cette cause une partie du revenu net 2010 de la Banque. Ce choix a créé la dynamique ayant finalement permis de financer ces projets cruciaux. Les gouverneurs ont approuvé une dotation de 190 millions d'euros, qui, s'ajoutant aux contributions antérieures, a porté les engagements totaux de la BERD à 325 millions d'euros et fait de la Banque le troisième donateur des programmes concernant Tchernobyl. Il a été pris acte du fait que l'affectation proposée du revenu net devrait être la dernière de ce type réalisée par la Banque et devait suffire à assurer l'achèvement des projets dans les limites budgétaires et les délais prévus.

## Nouvelle enceinte de confinement

Sans ces financements supplémentaires, les projets liés à Tchernobyl auraient pu s'interrompre en 2011. Les deux programmes ont au contraire bien avancé. Le plus grand projet, et de loin, financé par le Fonds pour le sarcophage de Tchernobyl porte sur la conception et la construction du nouveau confinement de sécurité (*New Safe Confinement*, ou NSC). Cette nouvelle enceinte sera glissée, de manière à le recouvrir, au-dessus du réacteur 4 de Tchernobyl, détruit lors de l'accident de 1986 et enseveli à la hâte sous un sarcophage. La zone adjacente au réacteur, où sera assemblée l'enceinte de confinement en forme d'arche, a été tapissée d'une couche de béton qui protégera les ouvriers du sol contaminé. Les piles des fondations ont été enfoncées dans le sol et des grues de levage sont en place. La fabrication des éléments de la structure en acier a commencé et l'assemblage in situ débutera au printemps 2012. Une grande partie du concept de l'enceinte a déjà obtenu les autorisations réglementaires requises et l'ensemble devrait être approuvé d'ici mi-2012. Le fournisseur, le consortium français Novarka, s'est engagé à respecter un calendrier qui prévoit l'achèvement de l'enceinte de confinement en octobre 2015. Une fois en place, l'arche protégera l'environnement des matériaux contaminés contenus dans l'ancien sarcophage et abritera l'équipement, dont un système complexe de grues, nécessaire aux activités futures de démantèlement et de gestion des déchets.

## Fonds pour la sûreté nucléaire

Le Fonds pour la sûreté nucléaire finance un projet visant à compléter l'installation de stockage du combustible irradié de Tchernobyl. La phase de conception et de construction détaillées (ou phase 2) a commencé en 2011. La construction s'achèvera en 2015, tandis que la livraison de conteneurs de stockage se poursuivra jusqu'en 2017. Cette installation permettra de stocker en sécurité les combustibles très radioactifs, conservés actuellement dans des conditions insatisfaisantes.

## FONDS INTERNATIONAL DE SOUTIEN AU DÉCLASSEMENT DE KOZLODUY

Une installation similaire de stockage du combustible irradié, dont la conception diffère de celle mise en œuvre à Tchernobyl, a été achevée en 2011 sur le site de la centrale nucléaire de Kozloduy, en Bulgarie. Elle est financée par le Fonds international de soutien au déclasserment de Kozloduy, géré par la BERD, qui apporte l'aide de donateurs au processus de déclasserment des unités 1 à 4 de la centrale bulgare. L'achèvement de cette installation est une étape décisive dans le processus et permet un stockage de pointe du combustible irradié des quatre unités.



Pour de plus amples informations sur les projets de la BERD concernant Tchernobyl, se reporter à la page suivante : [www.ebrd.com/downloads/research/factsheets/nuclear.pdf](http://www.ebrd.com/downloads/research/factsheets/nuclear.pdf)



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

# 08 : ACTIVITÉS DES DONATEURS ET INITIATIVES STRATÉGIQUES

---

Financement des donateurs en 2011	55
Actions menées par les donateurs	55
Initiatives stratégiques	56
Initiative pour les pays aux premiers stades de la transition	57
Ouest des Balkans	59

## FINANCEMENT DES DONATEURS EN 2011

Les partenariats avec les donateurs sont toujours aussi indispensables aux activités que mène la Banque de l'Europe centrale à l'Asie centrale et, depuis peu, dans la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen, où elle pose les jalons pour de futures opérations. Ils permettent à la BERD de combiner les investissements menés dans le cadre des politiques publiques et les instruments financés par les donateurs, afin d'améliorer les conditions de vie des populations et de dynamiser l'économie dans ses pays d'opérations.

En 2011, les contributions des donateurs ont atteint près de 434 millions d'euros, soit le financement le plus important reçu par la Banque en une seule année. Les donateurs bilatéraux ont continué de fournir l'essentiel des ressources (193 millions d'euros, auxquels s'ajoutent 62 millions d'euros supplémentaires sous forme de prêts à des conditions préférentielles), perpétuant ainsi leur partenariat étroit avec la BERD. Le principal donateur de la Banque est l'Union européenne et la coopération a continué de croître en 2011, notamment par le biais des facilités pour le voisinage de l'UE et des mécanismes pour l'Ouest des Balkans et l'Asie centrale. L'Union européenne a accru le soutien accordé par ses programmes nationaux et ses plateformes régionales (118 millions d'euros).

Les fonds des donateurs sont utilisés pour soutenir la transition dans les pays d'opérations de la Banque, par le biais d'une coopération technique faisant intervenir des consultants et par le biais de programmes ne relevant pas de la coopération technique, comme les commissions de rendement et les incitations financières, les mécanismes de partage des risques et les aides à l'investissement. Ils sont primordiaux pour que la BERD puisse privilégier des « méthodes intégrées » associant judicieusement les projets d'investissement, la concertation et l'aide technique à l'appui des objectifs en matière de réformes. Les opérations ainsi financées par les donateurs couvrent de nombreuses priorités géographiques et sectorielles, dont :

- les prêts en monnaie locale ;
- le soutien aux petites entreprises ;
- l'amélioration de l'infrastructure de transport et des services municipaux ;
- l'agriculture durable et la sécurité alimentaire ;
- l'assainissement et la protection de l'environnement ;
- l'égalité hommes-femmes ;
- l'atténuation du changement climatique et l'efficacité énergétique ;
- la mobilisation d'investissements dans l'Ouest des Balkans et dans les pays aux premiers stades de la transition.

Le Fonds spécial des actionnaires de la BERD a continué de compléter les contributions des donateurs bilatéraux en 2011, ses engagements de coopération technique atteignant un total de 12 millions d'euros pendant l'année. Ce financement s'est essentiellement concentré sur les pays aux premiers stades de la transition, qui ont aussi bénéficié de 18 millions d'euros supplémentaires accordés par le Fonds spécial, en dehors du cadre de la coopération technique, en appui au Programme de prêts en monnaie locale, aux projets concernant les infrastructures municipales et environnementales et aux PME du Turkménistan.

## ACTIONS MENÉES PAR LES DONATEURS

### Activités financées par les donateurs dans la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen

La générosité des donateurs a permis à la BERD d'amorcer en 2011 des activités de coopération technique dans la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen. Mandatée par ses actionnaires pour étendre ses opérations, la Banque a mis en place un programme en trois phases. La première de ces phases prévoit le déploiement d'une aide technique financée par des fonds de coopération, permettant à la BERD de fournir des conseils spécialisés, de préparer des projets d'investissement et d'encourager la coopération avec d'autres institutions travaillant dans la région. La deuxième phase recourra à un Fonds spécial pour mettre en œuvre des opérations d'investissement initiales, enfin, la dernière phase lancera les activités à échelle réelle au service du développement régional.

Les donateurs ont réagi rapidement en appui de ce nouveau mandat. L'Union européenne a apporté 20 millions d'euros par le biais de sa Facilité d'investissement pour le voisinage et les donateurs bilatéraux ont annoncé une contribution presque égale à un nouveau fonds multi-donateurs pour la région. La France a engagé 3 millions d'euros, les Pays-Bas et la Norvège 2 millions chacun et l'Allemagne et la Suède 1 million chacun. En outre, la Finlande a promis de verser 3,5 millions d'euros, le Royaume-Uni 5,8 millions et l'Australie et l'Italie 0,5 million chacun. La BERD a fourni une contribution supplémentaire de 20 millions d'euros provenant de son revenu net.

### Programme de prêts en monnaie locale aux pays aux premiers stades de la transition

La BERD a beaucoup accru ses prêts en monnaie locale ces dernières années, grâce à son initiative destinée à promouvoir les marchés financiers locaux et les opérations en monnaie locale. Ce type d'investissement est particulièrement important dans les pays d'opérations de la Banque les moins développés : pour les emprunteurs comme les municipalités locales et pour les entreprises dont l'ensemble des recettes sont en monnaie locale et pour lesquelles un prêt en euro ou en dollar comporte immédiatement un risque de change.

Un événement important en 2011 aura été le lancement du Programme de prêts en monnaie locale aux pays aux premiers stades de la transition, qui a bénéficié du soutien des donateurs, notamment la Suisse et les États-Unis, le Fonds pour les pays aux premiers stades de la transition et le Fonds spécial des actionnaires de la BERD. Les investissements de la Banque en monnaie locale ont atteint 1 673 millions d'euros en 2011 (dont 105 millions d'euros dans les pays aux premiers stades de la transition), contre 887 millions d'euros en 2010 et 566 millions d'euros en 2009.



#### Fonds spécial pour l'énergie verte

Dans le cadre de son Initiative pour l'énergie durable, la BERD propose des programmes intégrés de prêts, d'assistance technique et d'aides à l'investissement, ainsi que de nouvelles méthodes de financement des projets d'atténuation et d'adaptation au changement climatique. Dans le secteur des infrastructures municipales et environnementales, des efforts croissants ont été entrepris pour introduire, dans les conditions classiques de financement sous forme de prêts, des critères axés sur l'efficacité énergétique et les technologies vertes. En 2011 la BERD a créé le Fonds spécial pour l'énergie verte afin de combler le manque de moyens financiers qui empêchait les municipalités clientes de la Banque d'opter pour des technologies avancées très économes en énergie lors de la modernisation de leurs infrastructures. Le Fonds spécial pour l'énergie verte est financé par un prêt à des conditions préférentielles de 80 millions de dollars EU (61,8 millions d'euros) consenti par le Taipei chinois.

#### Examen stratégique des actions de cofinancement

Compte tenu des difficultés auxquelles est confrontée l'économie mondiale, les donateurs de la Banque évoluent dans un contexte de restriction des dépenses publiques. Politiques et procédures doivent donc être étudiées de près pour garantir l'utilisation optimale des ressources au service des objectifs communs.

À cet effet, la BERD a mis sur pied en 2011 un vaste examen stratégique des actions de cofinancement. Cet examen étudiera les bonnes pratiques sous tous leurs aspects, notamment :

- l'ordre de priorité des mesures de coopération technique et leur lien avec les stratégies et les plans d'activités de la BERD ;
- la gouvernance et les politiques d'utilisation des dons ne relevant pas de la coopération technique, comme les incitations au rendement ;
- la conception et la gestion des projets, y compris des objectifs, des indicateurs et des évaluations d'impact ;
- les processus et systèmes destinés à garantir l'efficacité ainsi que des comptes rendus de qualité aux donateurs ;
- la viabilité financière et l'optimisation des partenariats avec les donateurs.

#### INITIATIVES STRATÉGIQUES

Pendant l'année, la BERD a solidement encadré plusieurs importantes initiatives stratégiques dans ses pays d'opérations.

##### Initiative pour la sécurité alimentaire

L'initiative de la BERD pour la sécurité alimentaire, lancée en 2011, s'attaque au problème mondial de la sécurité alimentaire et hydrique, en encourageant une participation plus forte du secteur privé. Elle facilite les investissements du secteur privé visant à accroître la production alimentaire, au moyen de projets en appui à ce secteur et en favorisant un climat propice par la concertation, l'aide technique et la coordination globale. Elle encourage aussi la mise en place d'incitations et l'instauration de bonnes conditions pour stimuler le soutien nécessaire au secteur privé. En 2011, la Banque a formulé des conseils stratégiques à l'occasion de plusieurs événements de concertation consacrés à des pays ou à une région, notamment

lors d'une grande conférence tenue en Ukraine au mois de janvier. La BERD a orchestré en octobre 2010 la réunion annuelle du réseau EastAgri, qui a rassemblé des représentants des institutions financières internationales, des agences de développement, des pays donateurs, du secteur privé, ainsi que des responsables publics. La Banque a élaboré un accord de coopération à long terme avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), prévoyant des recherches communes et instituant un réseau des acteurs des agro-industries sous l'égide d'EastAgri. Elle copilote par ailleurs la coordination internationale, à travers le groupe de travail des banques multilatérales de développement (BMD) sur la sécurité alimentaire et hydrique, et s'est exprimée au nom du secteur privé durant les discussions sur la sécurité alimentaire qui ont eu lieu dans le cadre du G-20 en 2011.

#### Initiative destinée à promouvoir les marchés financiers locaux et les opérations en monnaie locale

Cette initiative vise à identifier et à soutenir les politiques et les réformes qui, dans les pays d'opérations de la Banque, favorisent un recours à la monnaie locale et le développement des marchés financiers locaux. Pendant l'année, la BERD a effectué, en coopération avec d'autres institutions financières internationales (IFI), des évaluations communes dans un certain nombre de pays, définissant des priorités de réforme spécifiques et identifiant les investissements et les activités de coopération technique de la BERD propices au développement des activités en monnaie locale. Une première liste de pays a été établie en fonction de l'intérêt témoigné par les autorités concernées, de critères de diversité géographique et de la probabilité que l'intervention de la BERD aide à développer durablement un marché financier en monnaie locale. Sur cette liste initiale figuraient la Géorgie, la Hongrie, le Kazakhstan, la Pologne, la Roumanie, la Russie, la Serbie, la Turquie et l'Ukraine. Par la suite, lorsque le Programme pour les pays aux premiers stades de la transition a été lancé, en février 2011, l'Azerbaïdjan, l'Arménie, la Moldova, la Mongolie, la République kirghize et le Tadjikistan ont été ajoutés à la liste. Dans ces pays moins développés, l'accent est mis sur une concertation forte, décrite dans le Mémoire d'entente signé entre le pays et la BERD, qui stipule que le pays s'engage à favoriser l'utilisation de sa monnaie locale et à promouvoir un développement progressif du marché financier local. C'est là une condition pour pouvoir prétendre à l'aide du Fonds pour les pays aux premiers stades de la transition, qui permet un partage des risques pour les prêts en monnaie locale dans ces pays.

#### Initiative de Vienne « 2.0 »

La crise des dettes souveraines dans plusieurs pays de la zone euro a ravivé les risques de contagion aux secteurs financiers de bon nombre de pays d'opérations de la Banque depuis mi-2011. Au second semestre, la BERD a assumé un rôle moteur, en coopération avec les autorités des pays d'origine et des pays d'accueil de ses banques partenaires, les IFI et les organismes financiers du secteur privé, pour concevoir une réponse coordonnée à cette nouvelle montée en puissance de la crise. L'initiative actuelle « Vienne 2.0 » présente des points communs avec l'Initiative de coordination bancaire européenne (« Vienne ») de 2008-2009, mais tient compte des circonstances différentes qui prévalent actuellement. Ses objectifs sont d'aider à coordonner les réponses réglementaires nationales et à limiter les risques systémiques que fait peser le désendettement des banques mères dans la région.

#### Coopération entre la Commission européenne, la BEI et la BERD

Un Mémoire d'entente entre la Commission européenne, la Banque européenne d'investissement (BEI) et la BERD a été signé à Bruxelles en mars 2011. Ce mémoire définit un nouveau cadre de coopération entre la BERD et la BEI pour leurs activités en dehors de l'UE. Il vise à renforcer l'impact combiné des opérations des deux banques dans l'intérêt tant des pays bénéficiaires que des actionnaires. Une coopération et une coordination étroites permettront d'utiliser au mieux les compétences centrales et les avantages comparatifs des deux organisations.

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

L'Initiative pour les pays aux premiers stades de la transition est un programme ambitieux et innovant créé en 2004 afin d'accélérer la transition et d'augmenter les transactions dans les pays d'opérations de la BERD dont les revenus moyens et le niveau de transition sont faibles. L'Initiative comporte trois volets :

- (i) une prise de risque accrue de la part de la Banque lors de l'octroi de financements ;
- (ii) l'affectation supplémentaire de ressources humaines par la Banque aux pays concernés ;
- (iii) un partenariat entre la Banque et les donateurs visant à améliorer la transition et les conditions de vie.

Cette initiative cherche à stimuler l'activité du marché par une approche rationalisée, qui consiste à financer davantage de projets plus petits, à mobiliser plus d'investissements et à favoriser les réformes. Parmi les pays aux premiers stades de la transition figuraient initialement l'Arménie, l'Azerbaïdjan, la Géorgie, la Moldova, l'Ouzbékistan, la République kirghize et le Tadjikistan, auxquels se sont adjoints par la suite le Bélarus, la Mongolie et le Turkménistan.

L'Initiative pour les pays aux premiers stades de la transition atteint ses objectifs. Avant sa création, l'activité annuelle de la BERD dans ces pays représentait environ 8 % des opérations (par exemple, 15 à 20 prêts ou prises de participation), pour un financement total s'inscrivant entre 50 millions et 100 millions d'euros. Grâce à l'Initiative, le volume d'activités de la Banque a considérablement progressé : entre 2007 et 2011, la BERD a signé en moyenne plus d'une centaine de transactions par an, pour un montant total de 700 millions d'euros. À présent, elle réalise environ 30 % de ses opérations dans les pays aux premiers stades de la transition.



Pour de plus amples informations, on se reportera au Donor Report 2012 de la BERD.

Parmi les activités menées dans le cadre de l'Initiative en 2011, la plus marquante a été le lancement de l'initiative innovante de prêts en monnaie locale aux pays aux premiers stades de la transition, qui fait partie intégrante de la vaste initiative destinée à promouvoir les marchés financiers locaux et les opérations en monnaie locale. L'Initiative pour les pays aux premiers stades de la transition a été créée en s'inspirant des enseignements tirés en 2008-2009, lorsque les monnaies locales de la plupart des pays aux premiers stades de la transition s'étaient dépréciées de 25 à 35 %, ce qui avait entraîné une forte augmentation du service de la dette pour les emprunteurs – la plupart des prêts étant consentis et rémunérés en monnaie locale et n'étant pas couverts. Le programme sert à réduire le risque systémique de dollarisation et à encourager les prêts en monnaie locale dans les pays aux premiers stades de la transition. Il reçoit l'appui des donateurs selon un mécanisme unique de partage des risques. Sa principale caractéristique est l'implication active des gouvernements et des banques centrales aux côtés de la BERD et d'autres institutions financières internationales (IFI) afin de lancer des réformes destinées à développer les marchés financiers des pays concernés pour mobiliser plus de financements en monnaie locale pouvant être consentis par l'intermédiaire de banques et d'organismes de microfinancement nationaux. La réaction de ces pays a été très satisfaisante – la Banque a ainsi conclu des Mémoires d'entente avec la majorité d'entre eux, afin d'apporter des améliorations aux marchés financiers. Les institutions financières et les entreprises des pays participants se sont également montrées enthousiastes. La Banque accorde désormais de nombreux prêts en monnaie locale (24 prêts en 2011), rencontrant un vif succès dans les pays à faibles revenus que sont la République kirghize et le Tadjikistan. L'objectif à court terme est de favoriser les prêts en monnaie locale et de réduire le risque de change pour les emprunteurs, tandis que l'objectif à moyen terme est de limiter la dollarisation des pays.

Actuellement, l'Initiative pour les pays aux premiers stades de la transition s'articule autour des grands axes suivants :

- une stratégie et des objectifs pour accélérer la transition et faciliter la mise en œuvre des stratégies nationales ;
- des priorités opérationnelles en lien avec les principaux défis de la transition ;
- des objectifs explicites de prise de risque accrue et d'affectation supplémentaire de ressources humaines par la Banque dans les pays concernés, notamment des responsables de bureaux locaux et des banquiers dans chaque pays, ainsi que des plateformes régionales à Tbilissi et à Istanbul ;
- une étroite coordination avec les donateurs, à travers un fonds multi-donateurs (le Fonds pour les pays aux premiers stades de la transition), afin de financer les projets et les dons au titre de l'assistance technique dans les pays aux premiers stades de la transition ;
- des objectifs annuels d'opérations dans le cadre d'un système d'évaluation de la performance de chaque équipe de la Banque ;
- des produits sur mesure pour financer directement et indirectement les micro, petites et moyennes entreprises (MPME) au moyen du Mécanisme de prêt direct pour les prêts privilégiés ; du Mécanisme de cofinancement de prêts de taille moyenne permettant aux sociétés locales de participer aux prêts des banques locales ; du Mécanisme d'investissement direct pour les capitaux mezzanine et les prises de participation ; et du Mécanisme à l'intention des organismes non bancaires de microfinancement, pour les prêts et les prises de participation destinés à ce type d'organismes ;
- des procédures d'agrément rationalisées visant à accélérer le processus de décision et l'apport du financement aux emprunteurs ;
- une équipe bancaire dédiée pour soutenir les opérations dans les pays aux premiers stades de la transition et coordonner les activités de prêt et de prise de participation de la BERD en faveur des PME du secteur privé ;
- une mise en place de conseils d'investissement orchestrant, par la concertation, la transition à l'échelon national, et non à celui des projets.

Malgré la crise économique et financière mondiale, qui a depuis 2009 des répercussions considérables sur les pays aux premiers stades de la transition, la Banque a continué d'enregistrer des résultats records, année après année, en particulier s'agissant des financements accordés aux banques, aux institutions de microfinancement et aux entreprises locales afin de garantir que le secteur privé bénéficie de solutions de financement satisfaisantes pour réellement contribuer à la croissance économique et à la création d'emplois dans ces pays.



(Pour de plus amples informations, on se reportera à la page internet suivante : [www.ebrd.com/pages/about/where/etc/financing](http://www.ebrd.com/pages/about/where/etc/financing))



La BERD a toujours accordé une attention particulière à l'Ouest des Balkans, dans le but d'y promouvoir la stabilité, la coopération régionale et le développement économique.

La réussite des activités de la BERD dans ces pays au cours des sept dernières années – y compris les progrès réalisés dans la transition – n'aurait pas été possible sans le soutien généreux accordé sous forme de financements et de dons au titre de la coopération technique par les donateurs, notamment le Fonds multidonateurs pour les pays aux premiers stades de la transition, le Fonds spécial des actionnaires de la BERD, les donateurs bilatéraux et l'Union européenne (essentiellement via sa Facilité d'investissement pour le voisinage et son Mécanisme d'investissement pour l'Asie centrale). Au total, les donateurs ont accordé environ 200 millions d'euros, finançant plus de 600 projets dans le cadre de l'Initiative pour les pays aux premiers stades de la transition, environ 75 millions d'euros de ces sommes ayant été apportés par les donateurs au Fonds pour les pays aux premiers stades de la transition.

### QUEST DES BALKANS

La BERD a toujours accordé une attention particulière à l'Ouest des Balkans, dans le but d'y promouvoir la stabilité, la coopération régionale et le développement économique. Depuis 1991, la Banque a investi environ 8,8 milliards d'euros dans plus de 500 projets. L'incidence de la crise continue d'être manifeste dans l'Ouest des Balkans, provoquant des écarts de transition par rapport aux pays voisins. En 2011 la Banque a donc intensifié ses activités dans la région, pour soutenir l'économie et la croissance à travers une série d'initiatives.

Un des principaux instruments utilisés par la Banque pour encourager le développement du secteur privé dans la région est le Mécanisme pour les entreprises locales, structure d'investissement dotée de 270 millions d'euros à l'intention des PME dans l'Ouest des Balkans, en Croatie, en Turquie, en Bulgarie et en Roumanie. Il propose un financement à long terme à ces entreprises, dont les besoins ne sont pas assez pris en compte par les instruments de financement existants et, au fil des ans, il s'est révélé très utile pour étendre le champ d'action de la Banque vers le marché des entreprises locales et leur fournir un financement sur mesure, ainsi qu'un appui avant et après l'investissement pour s'assurer de l'impact sur la transition. Créé en 2006, ce mécanisme repose sur une contribution de 20 millions d'euros du gouvernement italien et sur un apport de 250 millions d'euros de la BERD. Depuis son lancement, il a fourni 177 millions d'euros à 75 projets dans des secteurs variés comme les industries manufacturières, les agro-industries, les télécommunications, l'immobilier ou encore les ressources naturelles.

Le Mécanisme de financement direct pour l'énergie durable dans l'Ouest des Balkans est un dispositif régional octroyant des prêts directs d'un montant allant de 1 million d'euros à 6 millions d'euros à des entreprises locales qui mènent des projets industriels destinés à améliorer l'efficacité énergétique et des projets d'énergie renouvelable à petite échelle. Il est doté de 50 millions d'euros destinés à des prêts et de 12 millions destinés à des incitations financières et des financements au titre de la coopération technique. À ce jour, le Mécanisme a financé huit projets, pour un montant de 29,4 millions d'euros (coût total des projets : 56 millions d'euros). Sept de ces projets concernent l'installation de petites centrales hydroélectriques. Grâce à ce soutien, quelque 23 petites centrales de ce type seront construites en Albanie, dans l'ERY de Macédoine et en Serbie, pour une capacité installée totale de 31,9 MW. La production électrique annuelle escomptée est de 116,2 GWh ; quant aux réductions d'émissions de CO<sub>2</sub>, elles devraient s'établir à 74 824 tonnes par an. La BERD a également mené un programme de renforcement des capacités institutionnelles. Son objectif est de proposer de nouveaux mécanismes, de nouvelles procédures et de nouvelles normes ou d'affiner ceux qui existent dans le domaine de l'énergie durable et d'aider les autorités et les autres organismes locaux compétents à intégrer et à mettre en œuvre des indicateurs de développement de l'énergie durable dans la définition de la réglementation et dans la conception du marché de l'énergie.

Le Cadre d'investissement en faveur de l'Ouest des Balkans, lancé en décembre 2009, est vite devenu un instrument incontournable de l'appui au développement économique et à la stabilité dans l'Ouest des Balkans. Regroupant des ressources de l'Union européenne, d'IFI et de donateurs bilatéraux, il se concentre sur les principaux secteurs de l'économie de ces pays, tels que l'énergie, l'environnement, les transports, les infrastructures sociales et le développement du secteur privé. Il a beaucoup œuvré pour atteindre son objectif essentiel, qui consiste à rassembler les ressources (dons et prêts) et les compétences des parties prenantes pour financer des projets, ainsi qu'à renforcer la coordination entre donateurs et pays bénéficiaires. Au total, 42 contributions d'un montant de 81 millions d'euros ont été approuvées en 2011 pour ce Cadre. Parmi ces contributions, 37 concernaient l'assistance technique et 5 le cofinancement d'investissements correspondant d'après les estimations à un montant total de 3,7 milliards d'euros. Les bons résultats obtenus au moyen de ce Cadre en 2011 ont été rendus possibles par la pleine coopération des bénéficiaires, d'une part, et des IFI et des donateurs, d'autre part. Mais surtout, en 2011 le Cadre d'investissement en faveur de l'Ouest des Balkans a financé de plus en plus de projets en vue d'une mise en œuvre à l'échelon régional, apportant ainsi une contribution essentielle pour favoriser la coopération et le développement au niveau local.

Pendant la période 2011-2015, la nouvelle Facilité pour l'innovation et le développement des entreprises de l'Ouest des Balkans devrait mobiliser 141,2 millions d'euros de capital initial fourni par la Commission européenne, la BERD, le Groupe de la Banque européenne d'investissement (BEI) et des donateurs bilatéraux. Plus de 300 millions d'euros pourront ainsi être réunis pour soutenir les PME. La BERD joue un rôle clé dans le lancement et la mise en œuvre de cette facilité et de son fonds pour le développement des entreprises, qui devraient devenir des outils flexibles pour mobiliser et optimiser les financements destinés à favoriser la croissance du secteur privé dans l'Ouest des Balkans.

# 09 : RÉFORMES

---

Réformes démocratiques	61
Réformes économiques	62
Réformes juridiques	63
Renforcement des institutions publiques	63
Développement environnemental et social durable	64

## RÉFORMES DÉMOCRATIQUES

La BERD soutient les 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 afin d'ouvrir les marchés des pays qui sont attachés aux principes de la démocratie pluraliste, du pluralisme et de l'économie de marché et qui les appliquent. Le personnel de la Banque suit activement les évolutions politiques dans tous les pays d'opérations et rend compte à la direction et au Conseil d'administration de la conformité vis-à-vis de cet aspect de son mandat. Les évaluations politiques sont prises en compte dans les stratégies de la Banque concernant les pays, qui sont élaborées tous les trois ans et mises à jour chaque année.

En 2011, les progrès en matière de réformes démocratiques dans la région d'opérations de la BERD ont été mitigés. Bien que la plupart des pays de la région aient mis en place les institutions fondamentales d'une démocratie et adopté des constitutions démocratiques, les avancées vers une application systématique des principes démocratiques et l'instauration d'une culture politique permettant la gouvernance démocratique ont été plus marquées dans certains pays que dans d'autres. Ces dernières années, les indicateurs de corruption, un phénomène difficile à évaluer avec précision, donnent à penser que ce problème s'est aggravé dans presque tous les pays de la région. La liberté des médias, aspect essentiel de toute société démocratique, est favorisée par l'essor des nouveaux médias sociaux et par un accès plus étendu à l'internet dans la région d'opérations, ce qui a aidé à mobiliser l'action civile et à attester des abus de pouvoir et des cas de fraude électorale. Cela étant, un certain nombre de pays de la région ont pris des mesures de contrôle plus strict des médias afin de contrer cette tendance et les journalistes sont souvent victimes de harcèlement, d'arrestations arbitraires et de violences dans certains pays.

L'impact de la crise économique mondiale sur la démocratie est manifeste dans les pays les plus sévèrement touchés, où les tensions sociales se sont accentuées, où les électeurs se sont tournés vers les partis nationalistes et populistes favorables à une plus grande intervention de l'État dans l'économie et où la préférence pour un régime démocratique s'est atténuée. Parallèlement, le ralentissement de l'activité économique et de nouvelles mesures d'austérité obligent les gouvernements à prendre des mesures plus sévères pour combattre le gaspillage, y compris en renforçant la lutte contre la corruption – dont le coût est très élevé – et en rompant les liens entre les entreprises et l'État.

En Europe centrale et du Sud-Est, l'adhésion ou la perspective d'adhésion à l'Union européenne continue de servir d'ancrage solide à la réforme démocratique. Cependant, l'insatisfaction de la population s'est amplifiée en 2011, tandis que les gouvernements s'efforçaient, à des degrés divers d'engagement, de mettre en œuvre des mesures de rigueur. On a assisté en outre à l'adoption de politiques et de discours populistes dans certains pays. En Hongrie, par exemple, l'introduction d'une nouvelle constitution, plus conservatrice, par le parti dominant au pouvoir, Fidesz, est passée aux yeux de certains observateurs, pour une érosion des critères démocratiques tant sur le plan du processus que du résultat final des réformes. Une révision du système judiciaire, ainsi que l'adoption de lois sur la banque centrale et sur la stabilité financière qui réduisent l'indépendance de cette banque ont soulevé des questions quant à la conformité de ces dispositions avec la législation de l'UE. Le gouvernement hongrois s'est déclaré prêt à réviser certaines des nouvelles lois en réponse à la décision de la Commission européenne de mettre en œuvre une procédure d'infraction à l'encontre de la Hongrie. Les mouvements protestataires liés à la crise ont par ailleurs contribué à la chute des coalitions au pouvoir en Slovaquie et en République slovaque à la suite du rejet de motions de confiance.

En 2011, la Croatie a achevé les négociations en vue de son adhésion à l'Union européenne et signé le Traité d'adhésion à l'UE, dont elle deviendra membre à part entière en 2013. La Serbie et le Monténégro ont réalisé de nouvelles avancées dans leur processus d'adhésion à l'UE, mises en évidence par les recommandations de la Commission européenne de commencer les négociations d'adhésion avec le Monténégro en 2012 (sous réserve qu'il améliore sa situation concernant l'état de droit) et d'accorder le statut de candidat à la Serbie. Des tensions interethniques persistent dans certaines régions des Balkans, en particulier en Bosnie-Herzégovine, où elles sont compliquées par la recherche permanente de l'organisation interne optimale pour le pays.

Les résultats obtenus par les réformes démocratiques dans la Communauté des États indépendants (CEI) et en Mongolie varient considérablement et les évolutions en 2011 ont également été très inégales. En Ukraine, le dialogue avec l'Union européenne en vue de renforcer les relations et de parvenir à conclure un Accord de libre-échange approfondi et complet est en cours, mais l'emprisonnement de l'ancien Premier ministre et leader de l'opposition a soulevé des doutes quant à l'indépendance politique des tribunaux ukrainiens et au respect des principes démocratiques fondamentaux. Le contexte politique au Bélarus est resté tendu après les arrestations massives de militants politiques, de journalistes et de personnalités éminentes de l'opposition protestant contre le déroulement des élections présidentielles de décembre 2010. De nombreux dirigeants de l'opposition sont encore en prison, un certain nombre d'organisations non gouvernementales (ONG) indépendantes ont été fermées et de nouveaux contrôles ont été imposés aux médias indépendants.



Pour plus d'informations, on se reportera aux pages suivantes du site internet : [www.ebrd.com/pages/country](http://www.ebrd.com/pages/country)



Pour plus d'informations, on se reportera au chapitre 3 du *Transition Report 2011* ou à la page internet suivante : [www.ebrd.com/transitionreport](http://www.ebrd.com/transitionreport)



En Russie, le Premier ministre, Vladimir Poutine, a annoncé son intention de se présenter aux élections présidentielles de mars 2012. M. Poutine a effectué, de 2000 à 2008, deux mandats en tant que président avant de devenir Premier ministre. Le parti au pouvoir, Russie unie, a perdu sa majorité constitutionnelle des deux tiers mais conservé la majorité absolue à la chambre basse du Parlement (la Douma), après les élections de décembre 2011. Les allégations de fraude lors des élections à la Douma ont déclenché des manifestations de grande ampleur à Moscou, qui ont attiré des personnes de différents horizons politiques, issues notamment des classes moyennes, qui connaissent une croissance rapide. Ces événements traduisent les demandes croissantes de la société civile, qui souhaite un processus démocratique concurrentiel et inclusif. Le Président sortant, Dmitri Medvedev, a par la suite annoncé des réformes supplémentaires, y compris le retour à une élection des gouverneurs au suffrage direct.

Dans le Caucase méridional et en Asie centrale, les systèmes politiques continuent de se caractériser par des présidences puissantes, des parlements faibles et des pouvoirs judiciaires enclins à la corruption. La plupart des pays de la région n'ont pas de partis politiques bien établis, d'organismes de la société civile développés ou de médias libres. Depuis la dissolution de l'Union soviétique, il y a plus de 20 ans, les réformes démocratiques ont peu progressé dans les nouveaux États indépendants. Un degré élevé de pauvreté, de chômage et d'autres problèmes sociaux et interethniques frappent certains pays de la région, freinant les réformes et limitant le choix des politiques publiques, tandis que les pays riches en pétrole et en gaz de la région ont manifesté très peu de goût pour une véritable transformation politique. Une exception notable a été le changement de régime politique en République kirghize, un pays qui s'est engagé sur la voie de la démocratie parlementaire avec trois séries d'élections réussies. La Mongolie continue de se démarquer dans la région en s'appuyant sur un système parlementaire bien établi et sur de solides mécanismes démocratiques.

La décision du Conseil des gouverneurs en mai 2011 d'encourager l'extension géographique du champ d'activités de la Banque aux pays de la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen a concentré l'attention sur les soulèvements démocratiques spectaculaires dans nombre de ces pays. Certains régimes autoritaires de la région – comme en Égypte, en Tunisie et en Lybie – ont été renversés, tandis que d'autres pays ont fait l'objet de fortes pressions populaires en faveur de réformes. Les résultats de cette vague de démocratisation sont encore incertains, tant pour les pays eux-mêmes que pour la région élargie. Des institutions autoritaires restent profondément ancrées dans de nombreux pays et certains des mouvements politiques qui sont montés en puissance au fil de l'année dernière n'ont pas encore clairement fait la preuve de leurs antécédents et de leurs aspirations démocratiques. Il faudra un certain temps pour que, dans les pays de la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen, la transition se fasse vers des démocraties en bon état de marche, dotées d'un pluralisme politique, d'un état de droit et de sociétés ouvertes et libres. La région est confrontée à des problèmes socio-économiques uniques, les privilégiés cherchant à perpétuer le statu quo dans plusieurs pays et les dynamiques de sécurité régionales continuant de déterminer les perspectives de réformes. Le statut à part entière de pays d'opérations pour les quatre pays qui en ont fait la demande – l'Égypte, la Jordanie, le Maroc et la Tunisie – nécessitera de modifier l'Accord portant création de la Banque ainsi qu'une évaluation politique indiquant s'il y a conformité avec les valeurs démocratiques fondamentales énoncées dans l'Article 1, tant au niveau national que dans les relations avec les pays voisins.

### RÉFORMES ÉCONOMIQUES

Les réformes économiques sont 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 2011* comporte aussi un examen préliminaire (sans appliquer à ce stade l'intégralité de la méthodologie concernant les indicateurs de transition) des défis en matière de réformes en Égypte, au Maroc et en Tunisie.

L'an dernier, certaines réformes du marché ont continué de progresser – notamment dans des domaines difficiles comme la mise en œuvre d'une politique de la concurrence, la commercialisation de l'infrastructure et le développement des marchés financiers et des marchés de capital-investissement – mais dans quelques pays aux premiers stades, plus élémentaires, de la transition, on a constaté des revirements, notamment concernant la libéralisation des prix et des échanges.

Pour la deuxième année consécutive, le *Transition Report* a présenté un ensemble de notes sectorielles d'impact sur la transition. Elles ont porté sur 16 secteurs différents, couvrant quatre grandes catégories sectorielles – l'infrastructure, le secteur financier, le secteur des entreprises et l'énergie – dans chaque pays, sur une échelle de 1 à 4+. Le secteur ayant obtenu le plus de révisions à la hausse par rapport à l'année précédente a été l'infrastructure, où des progrès importants ont été réalisés concernant les routes, l'approvisionnement en eau et les eaux usées. En Russie et en Turquie, par exemple, la note pour les routes a augmenté, passant de 2+ à 3-, ce qui témoigne d'une amélioration soutenue de la commercialisation et de la participation du secteur privé. Les révisions à la hausse en Albanie et en Bosnie-Herzégovine reflètent une dynamique des réformes sur plusieurs années. Dans le secteur de l'approvisionnement en eau et des eaux usées, cinq pays – l'Albanie, le Kazakhstan, la Serbie, le Tadjikistan et l'Ukraine – ont vu leur note remonter, même si elle partait d'un niveau relativement faible (2 à 2+, sauf au Tadjikistan, où elle est passée de 2- à 2), du fait des augmentations de tarifs et/ou de réformes méthodologiques visant à établir des prix en rapport avec les coûts. Parmi les pays qui ont aussi bénéficié d'une hausse de leur note concernant l'infrastructure ont figuré le Kazakhstan (transport urbain), la République slovaque et la Russie (chemins de fer pour ces deux pays), mais la note de la Hongrie pour les chemins de fer a été révisée à la baisse pour tenir compte de l'affaiblissement de la concurrence et de l'augmentation des subventions.

Dans les autres secteurs, les révisions à la hausse ont été peu nombreuses. La Bosnie-Herzégovine et la Lettonie ont toutes deux bénéficié d'une amélioration de leur note concernant le capital-investissement pour refléter les augmentations substantielles du montant de capital productif investi. La note pour le marché financier estonien a été relevée de 3- à 3 du fait de l'adhésion du pays à la zone euro en janvier 2011, ce qui lui a permis de bénéficier du marché monétaire correspondant. Peu de progrès tangibles ont été réalisés en matière de réformes dans les trois secteurs concernant les entreprises – les agro-industries, l'industrie en général et l'immobilier. Les progrès dans le secteur de l'énergie durable l'an dernier ont aussi été limités dans toute la région. On a cependant constaté une tendance générale à utiliser plus fréquemment des méthodes et des processus de développement durable. Les notes devraient donc augmenter ces prochaines années si cette dynamique se maintient. Dans le secteur des ressources naturelles, une amélioration s'est produite dans l'ÉRY de Macédoine, où une nouvelle loi sur l'énergie, approuvée par le parlement en février 2011, assure la conformité avec les exigences de l'Union européenne. Dans le secteur de l'électricité, le seul changement de notes a été une révision à la baisse concernant le Monténégro, du fait d'une décision des instances de réglementation début 2011 de réduire les tarifs, notamment pour les particuliers.

Le *Transition Report 2011* comportait aussi une actualisation d'une série de notes relatives à l'impact sur la transition au niveau des pays. Les changements les plus notables ont eu lieu dans les domaines de la politique de la concurrence, où les activités de mise en œuvre ont nettement progressé dans de nombreux pays, en particulier en Europe centrale, dans les États baltes et en Europe du Sud-Est, ainsi qu'en Russie et en Turquie. En revanche, une détérioration concernant la libéralisation des prix s'est produite l'an dernier dans plusieurs pays. Au Bélarus, une crise macroéconomique a éclaté au printemps de 2011 et le gouvernement a réagi en réintroduisant un mécanisme de contrôle des prix pour juguler la forte inflation due en partie à une dévaluation de la monnaie. La flambée des prix, en particulier des produits alimentaires et du carburant, a aussi incité les autorités en Arménie et au Kazakhstan à imposer des contrôles administratifs sur les produits de base. En outre, les notes concernant les échanges et les systèmes de change ont été révisées à la baisse pour le Bélarus et l'Ouzbékistan, reflétant le sévère contrôle des changes et l'écart significatif entre les taux de change officiels et ceux du marché noir.

La Croatie et le Monténégro ont bénéficié d'une augmentation de leur note dans la catégorie des réformes concernant la gouvernance et les entreprises. La Croatie a remporté un succès majeur en 2011 en concluant les négociations d'adhésion à l'Union européenne. Elle a dû s'engager à restructurer d'importantes industries détenues par l'État. Le Monténégro, qui a acquis le statut de candidat à l'adhésion à l'UE à la fin de 2010, a mis en œuvre une nouvelle loi sur les faillites en 2011.

## RÉFORMES JURIDIQUES

En 2011, le Programme de transition juridique, dont le Bureau des affaires juridiques de la Banque assure la promotion, a concentré ses efforts sur le renforcement des institutions publiques et la consolidation du processus fragile de reprise dans les pays en transition. Il a aussi posé ses tout premiers jalons dans la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen.

## RENFORCEMENT DES INSTITUTIONS PUBLIQUES

L'année 2011 a été marquée par la conclusion d'un programme de renforcement des capacités judiciaires sur cinq ans que la Banque s'est chargée de promouvoir en République kirghize. Ce projet était destiné à améliorer les compétences techniques des juges statuant sur les affaires commerciales, afin de renforcer la confiance dans les pouvoirs judiciaires locaux. En 2011, le projet a abouti à la formation d'élèves magistrats dans le cadre d'un programme créé récemment. Il n'existait pas auparavant de formation pour les élèves magistrats en République kirghize. Dans le Tadjikistan voisin, la Banque a lancé un programme semblable de grande envergure pour améliorer les compétences des magistrats en droit commercial. Le programme de formation lui-même a commencé à la suite d'une conférence parrainée par la BERD, qui s'est tenue à Dushanbe en septembre. En Moldova, la Banque a aidé les autorités à renforcer leurs capacités pour juger les affaires commerciales dans les tribunaux ordinaires, après la suppression des tribunaux de commerce. Ces derniers passaient pour un facteur aggravant de corruption dans le système judiciaire du pays et le nouveau système est censé aider à infléchir les pratiques contraires à l'éthique.



Pour plus d'informations, on se reportera à la page internet suivante : [www.ebrd.com/transitionreport](http://www.ebrd.com/transitionreport)

En Mongolie, la Banque a continué d'aider les autorités à transposer dans sa législation l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (*Extractive Industries Transparency Initiative*, ou EITI), après l'octroi du « statut de pleine conformité à l'EITI » au pays en 2010. Les premières phases du projet se sont concentrées en 2011 sur la préparation d'une législation locale et se poursuivront en 2012 par la formation des responsables publics et la modification des structures locales soutenant les mécanismes de l'EITI pour s'assurer de leur pérennité.

Les procédures d'attribution des marchés publics sont essentielles à une utilisation optimale des budgets publics. Aussi le Programme de transition juridique de la Banque cherche-t-il à les renforcer. En 2011, la BERD a achevé un projet d'assistance technique destiné à aider les autorités albanaises à rédiger une législation pour moderniser leurs mécanismes d'attribution des marchés publics et à former des membres de la commission d'examen chargée des marchés publics. En collaboration avec la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI), la Banque a lancé une initiative ciblant les pays de la CEI en vue d'améliorer leur législation sur les marchés publics. L'initiative utilise la Loi type de la CNUDCI sur la passation des marchés publics, révisée récemment, comme référence et instrument de concertation dans cette région.

#### Marchés financiers locaux

Le Programme de transition juridique se charge des aspects juridiques de l'Initiative destinée à promouvoir les marchés financiers locaux et les opérations en monnaie locale. Dans ce cadre, six études préliminaires ont été préparées et publiées, qui mettent en évidence les réformes spécifiques nécessaires en matière de réglementation et d'institutions pour développer les marchés financiers locaux en Hongrie, au Kazakhstan, en Roumanie, en Russie, en Turquie et en Ukraine. Ces études devraient sous-tendre le dialogue de la Banque avec les gouvernements et aboutir à une coopération technique dans ces pays en 2012, tandis que des études complémentaires sont menées sur d'autres pays en transition.

#### Soutien aux PME

Les travaux dans le cadre du Programme de transition juridique sont axés pour une bonne part sur la mise en place de règles efficaces déterminant la constitution de nantissements et la résolution des situations d'insolvabilité. Ces règles sont fondamentales pour appuyer les petites et moyennes entreprises (PME) dans les pays en transition. Pour prospérer, les petites entreprises doivent pouvoir accéder au crédit grâce à une législation efficace sur les nantissements. De même, les entrepreneurs doivent être autorisés à faire faillite et à réintégrer le marché grâce à des procédures d'insolvabilité modernes et rapides. Dans ce contexte, en 2011, la Banque a continué d'aider la Russie, où elle a proposé son aide au ministère du Développement économique concernant la législation sur les sûretés et les hypothèques, ainsi que la réglementation des administrateurs de faillite. La Banque a aussi collaboré avec le ministère de l'Agriculture, pour l'aider à préparer un projet de législation sur les reçus de stockage, afin de donner aux entreprises du secteur des agro-industries un accès au financement.

#### Infrastructure

La Banque a aidé les autorités serbes à préparer une nouvelle loi sur les concessions, ce qui facilitera la mise en œuvre de partenariats public-privé (PPP) pour les projets d'infrastructure. En Russie, la BERD a continué de travailler en étroite collaboration avec la sous-commission de la Douma sur les partenariats public-privé pour améliorer la qualité de la législation sur les concessions et mieux sensibiliser les responsables publics aux structures public-privé. Pour faciliter ce processus, la Banque a coédité un ouvrage de référence comportant des informations juridiques et éducatives, qui a été largement diffusé auprès des responsables publics chargés des PPP. Dans le cadre d'une initiative récente, la BERD a aussi apporté une assistance technique aux autorités à l'échelon régional (par exemple, dans la région de Perm) en vue d'élaborer une législation locale sur les PPP.

L'initiative de renforcement des capacités de télécommunications de la BERD a aussi pris de l'ampleur avec la conclusion des programmes de formation des responsables publics en Arménie, en Azerbaïdjan et en Ukraine. Dans chacun de ces pays, les activités de formation de la BERD ont constitué un tremplin unique pour promouvoir la concertation et devraient aboutir à une coopération technique en 2012.

#### Efficacité énergétique

Le Programme de transition juridique a entièrement pris en compte la stratégie de la Banque visant à promouvoir l'efficacité énergétique dans les pays en transition. Le premier projet de coopération technique a été achevé en 2011. Il a permis d'élaborer une nouvelle législation sur l'efficacité énergétique en Moldova, ainsi que des réformes importantes de la réglementation destinées à renforcer la capacité énergétique dans les bâtiments résidentiels. Une initiative comparable a été lancée en Arménie.

#### Partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen

Vers la fin de l'année, le Programme de transition juridique a posé ses premiers jalons pour démarrer une coopération technique juridique avec la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen (région SEMED). Des visites de concertation ont notamment eu lieu en Égypte, au Maroc et en Tunisie.

### DÉVELOPPEMENT ENVIRONNEMENTAL ET SOCIAL DURABLE

Les questions environnementales et sociales évoluent pour la BERD, dans la mesure où elle répond à des demandes de plus en plus élaborées de la part de ses clients, qui cherchent à acquérir un avantage compétitif en adoptant des mesures de développement durable comme des normes en matière d'efficacité énergétique, d'égalité hommes-femmes ou de produits « verts ». Un des piliers sur lesquels repose la réponse de la Banque est son engagement de longue date pour s'assurer que tous les projets qu'elle finance respectent des normes sociales et environnementales rigoureuses.

Dans le cadre de sa Politique environnementale et sociale (PES), la Banque s'assure de la prise en compte, à tous les stades des projets, d'un impact environnemental et social durable, des droits des populations et des salariés concernés, de la conformité aux exigences réglementaires et des bonnes pratiques internationales. Pour l'évaluation et la mise en place des projets, l'approche inclut l'identification et la gestion de problèmes tels que la prévention et le contrôle de la pollution, la protection de la biodiversité et de l'habitat, la santé et la sécurité industrielles, les normes du travail et l'engagement des populations. Si cela se justifie, la BERD convient avec le client de Plans d'action sociaux et environnementaux, qui font partie intégrante des conditions générales d'investissement de la Banque.

La qualité de l'évaluation environnementale et sociale et du suivi des projets de la Banque a procuré d'importants avantages aux clients, aux populations et à l'environnement sur le plan du développement durable en 2011. Les exigences de la BERD en matière de performances environnementales et sociales ont été intégrées dans la structure de tous les projets financés par la Banque. Elle a ainsi aidé les clients dans une grande diversité de secteurs à consolider leurs activités à travers une utilisation plus efficace des ressources, une gestion saine des risques et des relations socialement responsables avec les instances de réglementation, les salariés, les populations et d'autres parties prenantes importantes.

En investissant dans PKN Orlen, par exemple, la Banque veillera à ce que le premier groupe pétrolier polonais spécialisé dans le raffinage et la distribution puisse se conformer à la Directive européenne sur les émissions industrielles et aidera l'entreprise à améliorer son efficacité énergétique.

L'impact global du portefeuille de la BERD en 2011 devrait générer une réduction nette des émissions de gaz à effet de serre d'environ six millions de tonnes de CO<sub>2</sub>. C'est la neuvième année que la BERD publie des prévisions sur les émissions de gaz à effet de serre (GES) et la sixième année consécutive que l'impact global des investissements de la Banque entraîne une diminution nette de GES. Bien que les résultats pour une année donnée tendent à être fortement influencés par une poignée de grands projets, cette évolution donne à penser qu'en accordant la priorité, lors de ses investissements, aux énergies renouvelables, à l'efficacité énergétique et à l'économie verte, la BERD a su développer son volume d'activités et promouvoir la transition et le développement durable sans augmenter nécessairement ses émissions de CO<sub>2</sub>. La Banque a aussi multiplié les efforts pour développer son approche vis-à-vis de l'évaluation des risques climatiques auxquels sont confrontés les projets.

La BERD examine également les impacts sociaux des projets et encourage la transparence, l'engagement des parties prenantes et l'inclusion sociale. L'égalité hommes-femmes est aussi un objectif important pour la Banque dans tous les secteurs. Le Plan d'action pour l'égalité hommes-femmes de la BERD, qui a reçu l'aval du Conseil d'administration en 2010, a commencé par une série de projets pilotes. En 2011, la BERD a réalisé des progrès significatifs en étendant la portée de ces travaux, en particulier dans le secteur des infrastructures municipales et environnementales, au moyen de la coopération technique et du soutien aux micro, petites et moyennes entreprises, et en œuvrant en collaboration avec les clients pour promouvoir une amélioration des normes concernant le travail et les ressources humaines. L'objectif à long terme est de faire de l'égalité hommes-femmes, chaque fois que cela se justifie, une des principales considérations et caractéristiques concernant les projets et les programmes de coopération technique financés par la Banque. Le succès remporté en 2011 donne d'autant plus d'élan pour poursuivre ces travaux à l'avenir. La Banque ne cesse d'améliorer ses dispositifs de gestion de la conformité environnementale et sociale, de l'évaluation indépendante et de la responsabilité externe. En 2011, elle a lancé, entre autres, de nouvelles études sur les cadres juridiques concernant la santé et la sécurité au travail dans différents pays ; elle a actualisé sa politique en matière de communication et d'information et elle a amélioré son mode d'échange avec la société civile lorsqu'elle examine ses stratégies de pays.

Cet aspect s'étend également aux préparatifs en vue d'une extension potentielle à la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen. Le début des opérations en Égypte, en Jordanie, au Maroc et en Tunisie ferait entrer en ligne de compte un vaste ensemble de considérations environnementales et sociales importantes et spécifiques aux différents pays, allant des droits de l'homme à la pénurie d'eau. En 2011, la Banque est intervenue rapidement pour préparer le terrain afin de réussir son entrée dans la région. Le dialogue a été engagé avec une grande diversité d'organisations de la société civile et d'autres parties prenantes, ce qui a amorcé un processus d'engagement qui se poursuivra et s'étendra en 2012.

Les problèmes environnementaux et sociaux constituent aussi une part importante des investissements et de la coopération technique de la Banque dans le secteur financier de la région d'opérations, représentant plus de 50 % du volume annuel des opérations en 2011. Une formation à la gestion des risques environnementaux et sociaux a été fournie à près de 40 banques et fonds de capital-investissement pendant l'année. Dans une perspective plus éloignée, la stratégie de la Banque accordera une priorité croissante à des solutions d'apprentissage en ligne pour aider les institutions financières à mettre en œuvre des politiques environnementales et sociales qui répondent aux exigences de la BERD et aident les institutions à exercer leurs activités en conformité avec les bonnes pratiques reconnues. À cet égard, une évolution importante a été l'introduction, en novembre 2011, d'un nouveau module sur les questions environnementales et sociales dans le programme en ligne de formation au financement des échanges de la BERD. Cette formation bénéficie d'une reconnaissance internationale par l'agrément officiel de la Chambre de commerce internationale.



Pour une vue d'ensemble plus complète des activités environnementales et sociales de la BERD, on se reportera au *Sustainability Report 2011* de la Banque ou à la page internet : [www.ebrd.com/sustainability](http://www.ebrd.com/sustainability)

# 10 : GOUVERNANCE ET RESPONSABILITÉ

---

Gouvernance et intégrité	67
Coopération avec la société civile	68
Égalité hommes-femmes	68
Évaluation indépendante	69
Cadre de résultats	72

## GOUVERNANCE 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 politiques et ses mécanismes à l'appui de ces objectifs.

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. Il est également chargé d'enquêter sur les allégations de manquements concernant les employés de la Banque. Dans le cadre des efforts constants qu'elle accomplit pour veiller à ce que ses politiques restent pertinentes et conformes aux normes internationales, la Banque a mis en place de nouvelles règles et procédures en matière de conduite et de discipline (RPCD), qui sont entrées en vigueur en mars 2011 et remplacent les procédures de communication et d'enquête (PRISM) ainsi que les procédures disciplinaires y afférentes, adoptées en 2002. Les RPCD créent un ensemble unifié de règles et de procédures en matière de conduite du personnel, de communication et d'enquête sur les manquements présumés, de mesures disciplinaires et de questions connexes. Parmi les changements significatifs mis en place par les RPCD, les droits et devoirs de la Banque et du personnel pendant les enquêtes et les procédures disciplinaires, respectivement, ont été plus précisés et définis, y compris pour ce qui concerne les mesures de protection des personnes faisant l'objet d'une enquête.

Outre les manquements présumés de la part du personnel, le Bureau de la déontologie est également chargé d'enquêter sur les allégations de fraude et de corruption concernant des projets ou contreparties de la Banque. Les premières procédures engagées dans le cadre des Principes et procédures de mise en application de la Banque ont abouti en juillet 2011 à une décision d'exclure pendant trois ans de tout projet de la Banque deux entités, ainsi que leurs entreprises affiliées. La procédure avait établi qu'il était probable que ces entités avaient, délibérément ou par imprudence, présenté de manière inexacte des éléments matériels dans le cadre d'un appel d'offres lié à un projet de la Banque et étaient donc impliqués dans une pratique prohibée en vertu des Principes et procédures de mise en application. En outre, après l'entrée en vigueur en juin 2010 de l'Accord de sanctions croisées, la Banque a sanctionné 36 entités et 23 personnes en application de 36 notifications reçues du Groupe de la Banque mondiale et de 23 notifications reçues de la Banque asiatique de développement. La liste de toutes les entités et personnes faisant l'objet de sanctions appliquées par la BERD peut être consultée à l'adresse internet suivante : [www.ebrd.com/pages/about/integrity/list](http://www.ebrd.com/pages/about/integrity/list)

On notera également la révision en 2011 des Codes de conduite applicables aux membres du Conseil d'administration et aux membres du personnel et experts de la Banque, qui avaient été adoptés en mai 2006. Le but principal de cet examen était de déterminer, à la lumière de l'expérience acquise, si les normes de comportement requises par les Codes étaient suffisamment claires, solides et conformes aux pratiques d'institutions comparables. Les projets de codes révisés ont été approuvés par le Conseil d'administration lors de sa réunion des 13 et 14 décembre 2011 et ont été envoyés pour adoption au Conseil des gouverneurs de la Banque. Une fois approuvés par le Conseil des gouverneurs, les nouveaux codes devraient entrer en vigueur en mars 2012.

### Mécanisme de recours sur les projets

Le Bureau de la déontologie supervise également le bon fonctionnement du dispositif de responsabilisation de la Banque, le Mécanisme de recours sur les projets (MRP), lancé début 2010 en remplacement du Mécanisme de recours indépendant (MRI). Comme son prédécesseur, le MRP examine les plaintes indiquant que la BERD pourrait ne pas avoir respecté les principes en vigueur lors de l'approbation d'un projet donné et offre aux membres de la collectivité concernée la possibilité d'obtenir l'aide de la Banque dans le cadre d'une initiative de résolution de problèmes impliquant également le promoteur du projet.

En 2011 s'est achevé l'examen de conformité relatif au projet autoroutier D1 en République slovaque. Il s'agit du premier examen de conformité achevé dans le cadre du MRP. Bien que le projet autoroutier D1 ait été annulé en septembre 2010 par le nouveau gouvernement de la République slovaque, l'examen de conformité a néanmoins été réalisé afin de veiller à ce que la BERD bénéficie des enseignements de cette opération. En mai 2011, après un examen rigoureux, l'expert indépendant du MRP a rendu un avis positif sur la question de la conformité.

En 2011, le MRP a enregistré six nouvelles plaintes. Quatre d'entre elles ont concerné le projet ferroviaire de contournement de Tbilissi et il a été jugé qu'elles pouvaient faire l'objet d'un examen de conformité et/ou d'une résolution de problèmes. Le projet a ensuite été annulé pour d'autres raisons et l'élément lié à la résolution de problèmes est donc devenu obsolète. Toutefois, un examen de conformité est actuellement en cours pour veiller à ce que la Banque bénéficie des enseignements de l'opération. Les deux autres recours – qui concernent des projets hydroélectriques en Croatie et en ERY de Macédoine – étaient encore en cours d'évaluation en décembre 2011.



Des informations complémentaires sur le MRP sont disponibles dans le document *Sustainability Report 2011* et sur le site internet de la Banque, à l'adresse : [www.ebrd.com/pages/project/pcm](http://www.ebrd.com/pages/project/pcm)

## COOPÉRATION AVEC LA SOCIÉTÉ CIVILE

La BERD met fortement l'accent sur la coopération avec la société civile et, en 2011, elle a continué de travailler intensément dans ce domaine.

L'une des priorités de la Banque a été de renforcer l'efficacité de cet engagement lors de la révision et de la mise à jour des stratégies de pays, qui ont concerné en 2011 la Bulgarie et la République kirghize. La Banque a renforcé sa méthode consultative en matière de stratégies de pays en mettant en place dans ses pays d'opérations des ateliers avec des organisations de la société civile (OSC) intéressées par son travail. À Bichkek, par exemple, l'atelier de consultation sur la stratégie de pays a attiré un nombre important d'organisations non gouvernementales locales qui ont fourni des informations utiles concernant les opérations prévues par la Banque en République kirghize. L'atelier qui a eu lieu à Sofia a permis un débat intéressant sur les priorités opérationnelles en Bulgarie pour les trois prochaines années.

La coopération avec la société civile a également été un élément important des préparatifs de l'élargissement aux nouveaux pays d'opérations de la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen (région SEMED). Parmi les premières initiatives prises par la Banque dans ce domaine en 2011, on notera une réunion organisée en septembre entre de hauts responsables de la Banque et des représentants d'importantes OSC, notamment l'Institut pour la société ouverte (Bruxelles), Human Rights Watch (division du Moyen Orient et de l'Afrique du Nord), le réseau CEE Bankwatch et Transparency International. Ce débat informel a été animé par le Président de la Banque, M. Thomas Mirow et a été l'occasion d'un fructueux échange de vues sur des questions cruciales pour la région SEMED, sur le rôle potentiel de la Banque dans la région et sur les enseignements des opérations actuelles de la Banque applicables à la nouvelle région, tels que les conçoivent les partenaires de la société civile. Sur le terrain, en Égypte, au Maroc et en Tunisie, les hauts responsables de la BERD se sont impliqués avec des partenaires locaux et internationaux de la société civile, y compris des ONG, des blogueurs, des militants de mouvements de la jeunesse, des universitaires et des groupes de réflexion pour mieux comprendre l'évolution de la situation politique et économique, y compris les questions liées aux droits de l'homme. Pour le premier trimestre de 2012, l'Unité de coopération avec la société civile prévoit également une série de réunions avec des OSC dans la région SEMED.

## ÉGALITÉ HOMMES-FEMMES

Le renforcement de la participation économique des femmes est un élément important du processus de transition, notamment pour optimiser leur potentiel dans les pays émergents. Pour une bonne gestion des affaires et une croissance durable, les hommes et les femmes doivent avoir des chances égales de participer en tant qu'entrepreneurs et dirigeants d'entreprises dans leurs pays et partager les mêmes droits et responsabilités en tant que consommateurs et en tant qu'acteurs du marché du travail. Bien que la situation varie d'un pays à l'autre, les femmes des pays d'opérations de la Banque font face à de nombreux obstacles et l'amélioration de l'égalité est porteuse d'un fort potentiel dans l'ensemble de la région.

En mai 2009, la Banque a adopté un Plan d'action pour l'égalité hommes-femmes, afin de favoriser la prise en compte de cette question en interne ainsi que dans ses investissements et projets de coopération technique. En janvier 2010, le Conseil d'administration de la BERD a officiellement approuvé le plan d'action et, cette même année, la Banque a mis l'accent sur le renforcement de sa coordination interne et la mise en œuvre d'une série d'initiatives et de projets pilotes réussis. La coopération technique a été soutenue par le Fonds spécial des actionnaires de la BERD et par d'autres donateurs.

Sur la base de ces solides fondations – et grâce à une demande accrue des clients et des partenaires – la portée et l'impact du Plan d'action pour l'égalité hommes-femmes ont continué de se renforcer en 2011 pour chacune des trois priorités : égalité hommes-femmes sur le marché du travail, sur le lieu de travail et dans la communauté locale.

En 2011, la Banque a entrepris ou soutenu plusieurs projets séparés liés explicitement à ces questions et l'égalité hommes-femmes s'est encore renforcée dans les principales activités de la Banque. Les projets entrepris en 2011 ont visé, notamment, à :

- aider les banques d'Azerbaïdjan, de Roumanie et de Turquie à développer des stratégies et des produits destinés spécifiquement aux femmes entrepreneurs et cadres dirigeants ;
- élargir à la Bosnie-Herzégovine, la Croatie, la Moldova et la Serbie le programme de la BERD destiné aux consultants locaux de sexe féminin ;
- intégrer les questions d'égalité hommes-femmes dans le travail de la Banque lié aux envois de fonds en Arménie, en Moldova, en République kirghize et au Tadjikistan ;
- mettre en œuvre un projet pilote pour promouvoir les meilleures pratiques en matière d'égalité des chances dans le service des ressources humaines d'une compagnie pétrolière roumaine, Petrom ;
- coopérer avec la compagnie des ferries d'Istanbul pour aider cette entreprise récemment privatisée à améliorer la diversité hommes-femmes de son personnel ;
- aider les municipalités à améliorer la conception des projets et à renforcer les relations avec la clientèle par un travail axé sur l'égalité hommes-femmes dans des services publics comme les transports et l'eau.



Des informations complémentaires sur le Plan d'action pour l'égalité hommes-femmes sont présentées sur : [www.ebrd.com/pages/about/principles/gender/plan](http://www.ebrd.com/pages/about/principles/gender/plan)



Des informations complémentaires sur la coopération avec la société civile en 2011 – y compris le Programme pour la société civile tenu pendant l'Assemblée annuelle 2011 d'Astana – sont présentées à la page internet suivante : [www.ebrd.com/sustainability](http://www.ebrd.com/sustainability)



## L'égalité hommes-femmes s'est encore renforcée dans les principales activités de la Banque.

En outre, la Banque a renforcé en 2011 l'intégration des questions d'égalité hommes-femmes dans les stratégies de pays. Les stratégies de pays comprennent désormais un chapitre opérationnel mentionnant les secteurs dans lesquels la Banque va s'attacher à intégrer ces questions, ainsi qu'une annexe présentant des informations de base en matière d'égalité hommes-femmes et des statistiques sur des questions liées au Plan d'action pour l'égalité hommes-femmes, notamment la participation à la population active, la discrimination, les écarts salariaux et l'entrepreneuriat des femmes. Les nouvelles stratégies de pays pour la République kirghize (juillet 2011) et pour la Lettonie (août 2011) intègrent ces questions.

Dans le cadre des préparatifs de la Banque pour l'élargissement à la région SEMED, plusieurs mesures ont été prises en 2011 pour renforcer la capacité interne de la Banque à gérer les opportunités en matière d'égalité hommes-femmes en Égypte, au Maroc et en Tunisie, notamment en effectuant des recherches et en établissant des contacts avec d'importantes organisations féminines de chaque pays.

### ÉVALUATION INDÉPENDANTE

#### Évaluation des activités de la BERD

Le Département de l'évaluation effectue une analyse indépendante des opérations, programmes, stratégies et politiques de la Banque. Cette analyse permet d'évaluer les résultats et d'identifier les informations et les enseignements tirés de l'expérience, que l'institution peut ensuite utiliser pour améliorer l'efficacité des opérations à venir.

#### Indépendance et responsabilité

L'évaluation vise deux grands objectifs, qui sont de contribuer à :

- la responsabilisation institutionnelle par une évaluation a posteriori des résultats et des répercussions des projets et programmes de la Banque ;
- une meilleure efficacité opérationnelle en tirant les enseignements marquants et pertinents en termes opérationnels et en les communiquant efficacement dans l'ensemble de l'organisation.

Le Département de l'évaluation, qui rend compte directement depuis 2005 au Conseil d'administration, est le mieux placé institutionnellement pour produire les évaluations objectives et indépendantes qui sont au cœur de son mandat et qui permettent à la Banque de fournir des produits et services de la plus haute valeur au Conseil d'administration, à la direction et à de nombreux clients.

Les méthodes du Département se conforment, partout où c'est possible, à des normes de bonne pratique mises en place conjointement par les services d'évaluation d'institutions financières multilatérales de taille comparable sous les auspices du Groupe de coopération pour l'évaluation.

Le Département produit une gamme de produits d'évaluation visant différents objectifs. Les évaluations spécifiques à un projet sont traditionnellement l'activité clé du Département. Elles mettent l'accent sur certains investissements de la BERD, dont elles évaluent les résultats et les conséquences par rapport aux objectifs et dont elles tirent des enseignements applicables à une plus large échelle. D'autres évaluations adoptent une approche plus large, et cherchent à établir des conclusions aux niveaux sectoriel et thématique ou à l'échelle des pays en examinant des ensembles d'opérations liées. D'autres, enfin, peuvent explorer des questions présentant un intérêt particulier et susceptibles d'éclairer telle ou telle politique ou difficulté opérationnelle. Les projets sont normalement évalués un ou deux ans après le décaissement des fonds, une fois l'investissement achevé.

#### Impact sur la transition et résultats d'ensemble de la banque

Les critères utilisés pour déterminer l'impact d'un projet sur la transition sont généralement le degré d'impact du projet sur le renforcement du secteur privé, le développement des compétences, la concurrence, l'expansion des marchés et/ou la transition au niveau politique ou institutionnel. 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 présente les données relatives à l'impact sur la transition des projets évalués de 1996 à 2010. Sur un échantillon de 738 projets, 56 % ont obtenu la note « bon » ou « excellent » pour leur impact sur la transition, tandis que 24 % des projets ont reçu la note « satisfaisant ».



Des informations complémentaires sont présentées dans le document *Sustainability Report 2011* et sur : [www.ebrd.com/pages/about/principles/gender](http://www.ebrd.com/pages/about/principles/gender)

Le Département de l'évaluation réalise également une notation d'ensemble des résultats qui inclut, outre l'impact sur la transition, d'importants indicateurs comme la réalisation des objectifs du projet, les résultats financiers et environnementaux et l'additionnalité. Cette dernière mesure vise à évaluer à quel degré la Banque mobilise ou complète les financements privés, sans s'y substituer. Le graphique 10.2 montre que, depuis 1996, 57 % des projets évalués ont obtenu, pour leurs résultats d'ensemble, des notes allant de «satisfaisant» à «très satisfaisant».

Les résultats globaux pour l'échantillon de projets évalués en 2011 seront présentés dans le prochain rapport d'évaluation annuel. Les rapports des années précédentes, ainsi que d'autres documents connexes, peuvent être consultés à l'adresse : [www.ebrd.com/pages/about/what/evaluation/key](http://www.ebrd.com/pages/about/what/evaluation/key)

Sur la base de ces résultats et compte tenu du climat 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 met fortement l'accent sur l'évaluation des activités par le biais du Programme de coopération technique de la BERD. L'ampleur, la portée et l'objet de ces missions sont très variables, mais elles consistent généralement en des mesures de diligence et de développement concernant les projets, en des actions de concertation avec les gouvernements et en des réformes institutionnelles. 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 par l'implication du Département de l'évaluation dans la formation à la coopération technique et par le biais d'une base de données disponible à l'adresse internet mentionnée ci-contre.

#### Application des enseignements aux nouvelles opérations

L'une des tâches les plus importantes et les plus difficiles du Département de l'évaluation consiste à contribuer aux processus par lesquels les conclusions des évaluations et les enseignements qui en sont tirés sont utilisés pour la réalisation des futures opérations. Cela inclut, notamment, des consultations 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 débat avec la Direction et le Conseil d'administration des résultats de l'évaluation de projets spécifiques ou échange sur des sujets thématiques ou d'actualité. Le Département de l'évaluation tient également à jour une importante base de données contenant les conclusions et les recommandations issues de ses différentes évaluations. Les équipes opérationnelles utilisent ces données pour tirer les enseignements des projets accomplis.

Conformément à la Politique d'information publique, les principaux rapports d'évaluation et les synthèses des évaluations de projets sont publiés sur le site internet de la Banque et mis à la disposition des collaborateurs de la Banque. Voir : [www.ebrd.com/pages/about/what/evaluation/reports](http://www.ebrd.com/pages/about/what/evaluation/reports)

#### Nouvelles orientations pour le département de l'évaluation

Après un changement intervenu début 2011 à la direction du Département, le Conseil d'administration a invité l'équipe à réexaminer son travail, son efficacité et ses orientations. Sur la base d'une analyse interne et externe, le Département a formulé des propositions pour redéfinir son rôle en vue de produire et de fournir un travail plus adapté et mieux utilisable par la Banque, ses actionnaires et ses clients. Ces propositions visent à :

- modifier et mieux orienter la gamme de produits du Département ;
- diversifier son travail pour répondre aux besoins d'un groupe plus large de clients ;
- renforcer les principaux éléments du processus d'évaluation pour améliorer la responsabilité et l'apprentissage.

Les discussions avec les membres du Conseil d'administration et la Direction ont montré qu'il existait un soutien considérable à ces efforts et à leur intégration dans le programme de travail du Département. Ainsi, 2011 a été une année de transition et de réexamen stratégique pour le Département de l'évaluation.



\*Une version abrégée de la base de données est disponible sur le site internet de la Banque, à l'adresse suivante : [www.ebrd.com/pages/about/what/evaluation/lessons](http://www.ebrd.com/pages/about/what/evaluation/lessons)



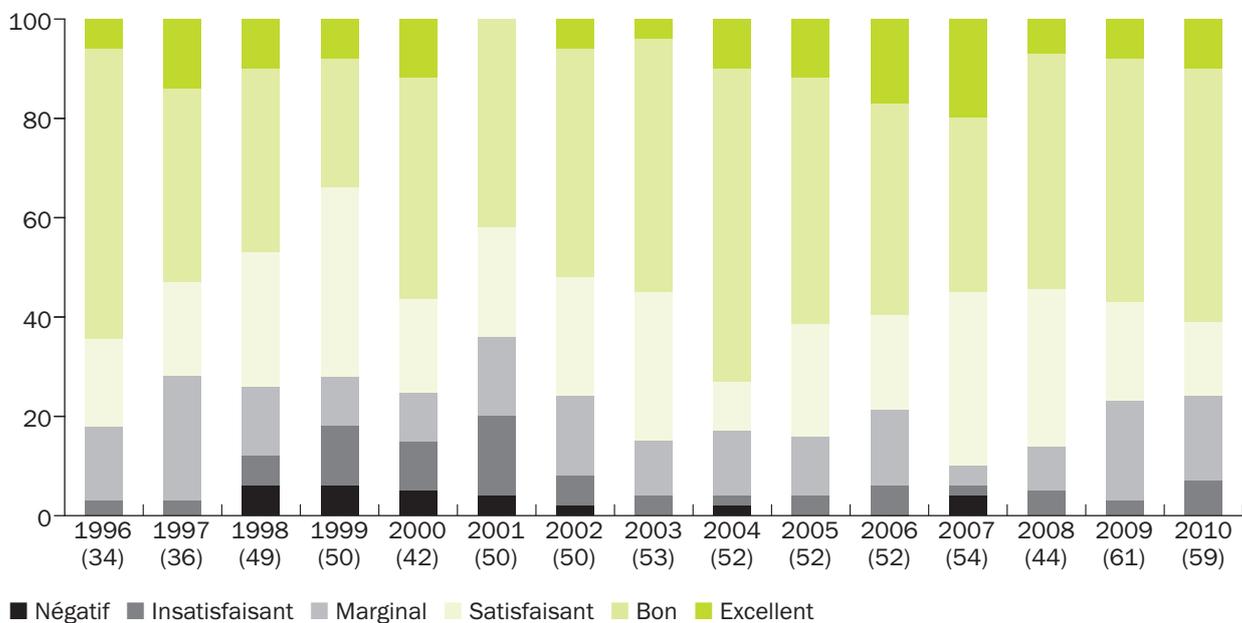
Conformément à la Politique d'information publique, les principaux rapports d'évaluation et les synthèses des évaluations de projets sont publiés sur le site internet de la Banque et mises à la disposition du personnel opérationnel. Voir [www.ebrd.com/pages/about/what/evaluation/reports](http://www.ebrd.com/pages/about/what/evaluation/reports)

Les conclusions des évaluations et les enseignements qui en sont tirés sont utilisés pour la réalisation des futures opérations.



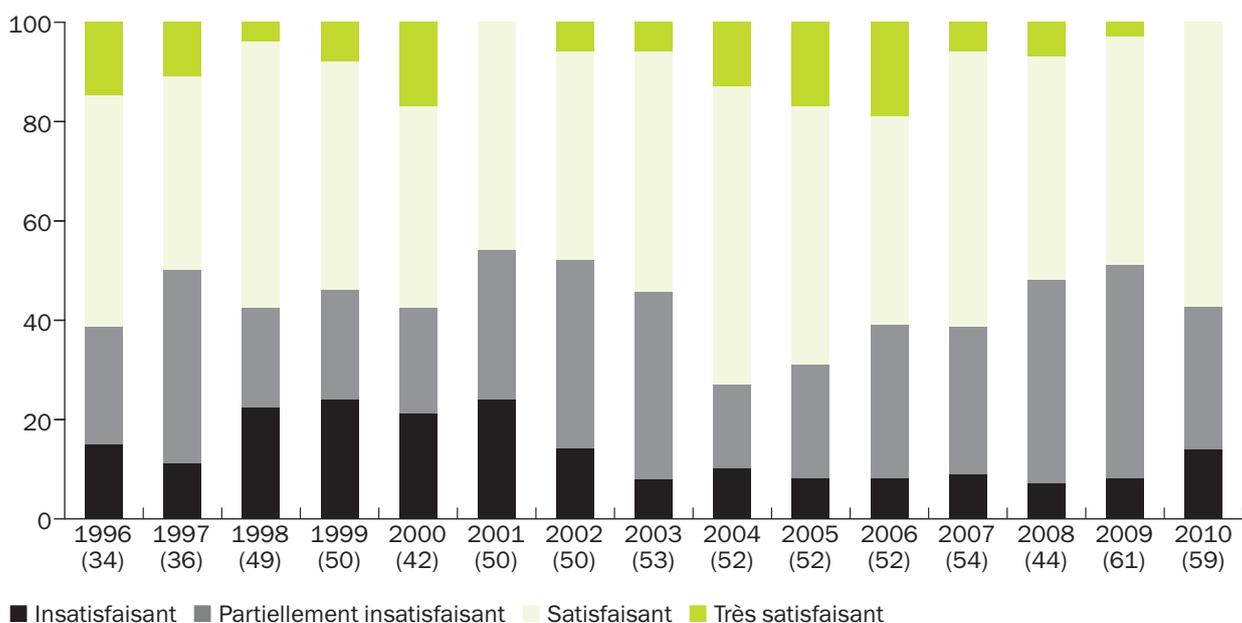
Graphique 10.1 : Note d'impact sur la transition des projets évalués, 1996-2010<sup>[9]</sup>

Pourcentage des projets évalués



Graphique 10.2 : Classement des résultats d'ensemble des projets évalués, 1996-2010<sup>[9]</sup>

Pourcentage des projets évalués



[9] Les résultats de 2011 seront disponibles dans quelques mois et seront présentés dans le document Annual Evaluation Overview Report 2011.

## Le cadre de résultats de la BERD met l'accent sur l'impact des projets sur le processus de transition des pays vers l'économie de marché.



### CADRE DE RÉSULTATS

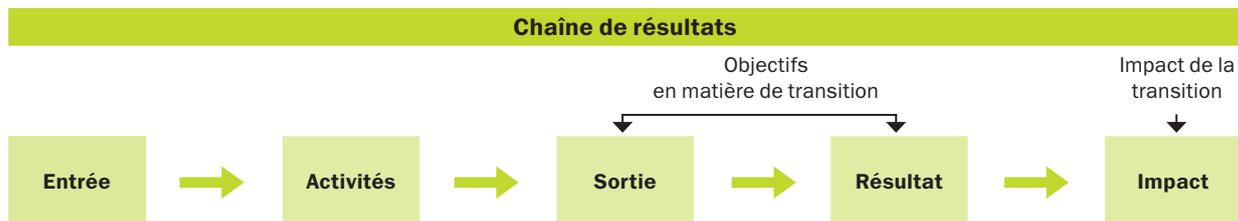
Le cadre de résultats de la BERD met l'accent sur l'impact des projets sur le processus de transition des pays vers une économie de marché efficace. Il est principalement destiné à servir d'instrument fiable de gestion des résultats pour évaluer le succès des activités de la Banque aux niveaux opérationnel et institutionnel. L'impact sur la transition représente les effets probables d'un projet sur un client ou un secteur ou sur l'économie des pays d'opérations de la Banque, effets qui contribuent au passage d'une économie à planification centrale vers une économie de marché. Il s'agit du principal objectif de la BERD en tant qu'organisation internationale.

La méthodologie de l'« impact sur la transition » permet une évaluation en amont de tous les projets – chaque projet présenté au Conseil d'administration est considéré comme ayant un potentiel d'impact sur la transition « satisfaisant », « bon » ou « excellent » – et un suivi de leur réussite lors de la mise en œuvre. L'impact potentiel sur la transition de chaque projet d'investissement est mesuré à l'avance en tenant compte des défis auxquels sont confrontés chaque pays et secteur dans ce domaine. Au fur et à mesure des progrès des pays, les défis en matière de transition sont actualisés chaque année au niveau des pays et des secteurs, améliorant ainsi le contexte dans lequel les nouveaux projets et les résultats obtenus sont évalués. L'évaluation des progrès et des défis restant à relever est effectuée en tenant compte des changements de la structure des marchés ou des institutions les soutenant nécessaires pour leur permettre d'atteindre le niveau des économies de marché les plus avancées. La BERD s'attache à prendre en compte les changements systémiques dans les pays et secteurs où elle travaille.

La réalisation des objectifs en matière de transition est suivie grâce à un ensemble de points de référence prédéfinis pour chaque projet. Toutes les opérations du portefeuille de la BERD sont régulièrement suivies (généralement chaque année) pendant la durée de vie de l'investissement en utilisant ces points. Des mesures sont prises pour achever l'harmonisation des points de référence pour chaque secteur et permettront de compiler les résultats pour tirer les meilleurs enseignements des projets.

L'efficacité opérationnelle et institutionnelle représente les mesures ou les mécanismes de contrôle dont dispose la Direction de la Banque pour veiller à ce que les résultats les plus précis et les plus fiables soient associés à ses activités. En mettant en œuvre ces mesures, la Banque joue un rôle actif dans la responsabilisation en matière de résultats et d'efficacité. Les mesures incluent un processus institutionnel interne et des mécanismes d'incitation qui mettent l'accent sur la qualité, la précision, le feedback et l'efficacité des ressources en vue d'obtenir des résultats.

Le cadre de résultats est intégré dans les opérations bancaires de la BERD. À l'aide des notes d'impact des projets sur la transition, des systèmes d'évaluation spécifiques comportant des objectifs quantitatifs et qualitatifs de qualité en amont et de résultats du portefeuille sont élaborés annuellement avec chaque équipe des Opérations bancaires et la rémunération du personnel 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. La mise en place du tableau d'évaluation institutionnel avec les objectifs d'impact sur la transition au niveau des entrées et du portefeuille (depuis 2001 et 2005, respectivement) s'est révélée positive pour ce qui est d'inciter les équipes du personnel des Opérations bancaires à apporter des projets dotés d'un impact potentiel significatif sur la transition et à veiller à ce que ces projets atteignent leurs objectifs en la matière.



- tableau d'évaluation institutionnel :
    - a. objectifs qualitatifs en amont des projets (2001)
    - b. objectif de qualité du portefeuille (2005)
    - c. objectifs d'efficacité organisationnelle/opérationnelle
  - plan d'activités annuel
  - Examen des ressources en capital (quinquennal)
  - rapports d'achèvement de l'aide technique
  - évaluations d'impact
  - analyse des résultats du portefeuille en fonction des stratégies de pays et de secteur
- Système d'évaluation et de suivi des projets :
    - a. évaluation préalable de qualité en amont pour chaque projet (1999)
    - b. suivi a posteriori de tous les investissements (2003) fondé sur des indicateurs/points de référence au niveau des projets
- évaluation des progrès/défis en matière de transition sur l'ensemble des structures de marché et des institutions de soutien aux marchés (chaque année pour 14 secteurs dans 31 pays)
  - évaluation des progrès/défis en matière de transition inclusive (*en discussion*)

# 11 : ORGANISATION ET PERSONNEL

---

Vue d'ensemble des effectifs	75
Recrutement	77
Mobilité géographique	77
Rémunération et avantages sociaux	79
Formation et perfectionnement	79
Organigramme de la BERD	80
Principaux responsables de la BERD	81
Gouverneurs et gouverneurs suppléants de la BERD	84
Administrateurs et administrateurs suppléants de la BERD	86

Le personnel de la BERD reste crucial pour le succès de l'institution et la réalisation des objectifs stratégiques définis par le quatrième Examen des ressources en capital (ERC 4) : 2011-2015. L'objectif principal de la stratégie de ressources humaines pour la période de l'ERC 4 est d'attirer, de recruter, de fidéliser, de motiver et de former des employés capables des meilleurs résultats sur la base de la diversité. En 2011, dans cette perspective, le Département des ressources humaines a mis l'accent sur un large éventail d'initiatives destinées à attirer et à fidéliser le personnel ou axées sur la diversité, la gestion des résultats, le développement des compétences en leadership, la reconnaissance du mérite et les récompenses.

#### VUE D'ENSEMBLE DES EFFECTIFS

Au 31 décembre 2011, les effectifs de la BERD s'élevaient à 1 611<sup>[10]</sup>. 58 des 61 États membres de la Banque étaient représentés au sein du personnel. 1 203 (soit 75 %) étaient basés au siège à Londres. On comptait 408 employés (contre 354 en 2010) affectés dans les 36 bureaux régionaux installés dans 26 des 29 pays d'opérations.

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

DU SIÈGE AUX BUREAUX LOCAUX	CADRES	PERSONNEL DE SOUTIEN	TOTAL	
Siège de Londres	887	316	1 203	75 %
Bureaux locaux	274	134	408	25 %
<b>Total</b>	<b>1 161</b>	<b>450</b>	<b>1 611</b>	

[10] Ce nombre inclut les employés ayant travaillé dans les bureaux du PCL dans la région.

Tableau 11.2 : Effectifs des bureaux locaux et du siège de Londres : variation en pourcentage entre 2010 et 2011

	CADRES			PERSONNEL DE SOUTIEN			2011 total	2010 total
	2011	2010	Par rapport à 2010	2011	2010	Par rapport à 2010		
Achkhabad	3	1	+2	3	2	+1	6	3
Almaty	15	14	+1	7	7	+0	22	21
Astana	4	3	+1	3	3	+0	7	6
Bakou	4	4	+0	3	3	+0	7	7
Belgrade	10	11	-1	5	4	+1	15	15
Bichkek	10	4	+6	5	4	+1	15	8
Bratislava	2	2	+0	1	1	+0	3	3
Bucarest	15	11	+4	5	5	+0	20	16
Budapest	2	2	+0	2	2	+0	4	4
Chisinau	3	3	+0	3	3	+0	6	6
Douchanbé	2	4	-2	4	3	+1	6	7
Érevan	7	4	+3	3	3	+0	10	7
Iekaterinbourg	1	3	-2	2	2	+0	3	5
Istanbul	11	5	+6	4	4	+0	15	9
Kiev	24	21	+3	11	11	+0	35	32
Krasnoyarsk	2	2	+0	1	1	+0	3	3
Londres	887	852	+35	316	320	-4	1 203	1 172
Minsk	4	4	+0	3	3	+0	7	7
Moscou	65	58	+7	24	25	-1	89	83
Oulan-Bator	7	4	+3	3	2	+1	10	6
Podgorica	2	2	+0	2	2	+0	4	4
Pristina	2	1	+1	1	1	+0	3	2
Rostov	1	2	-1	1	1	+0	2	3
Saint-Pétersbourg	5	5	+0	4	4	+0	9	9
Samara	2	1	+1	1	1	+0	3	2
Sarajevo	7	3	+4	2	2	+0	9	5
Skopje	9	6	+3	4	3	+1	13	9
Sofia	7	7	+0	3	2	+1	10	9
Tachkent	3	4	-1	1	2	-1	4	6
Tbilissi	14	9	+5	5	6	-1	19	15
Tirana	5	4	+1	3	3	+0	8	7
Varsovie	12	11	+1	6	6	+0	18	17
Vilnius	1	2	-1	3	3	+0	4	5
Vladivostok	1	2	-1	1	1	+0	2	3
Zagreb	10	7	+3	3	3	+0	13	10
<b>Total</b>	<b>1 159</b>	<b>1 078</b>	<b>+81</b>	<b>448</b>	<b>448</b>	<b>+0</b>	<b>1 607</b>	<b>1 526</b>

Tableau 11.3 : Analyse comparative hommes-femmes de l'ensemble des effectifs au 31 décembre 2011

	SIÈGE		BUREAUX LOCAUX		TOTAL	
	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme
Cadres	43 %	57 %	41 %	59 %	42,5 %	57,5 %
Personnel de soutien	92 %	8 %	74 %	26 %	87,4 %	12,6 %
<b>Total</b>	<b>56 %</b>	<b>44 %</b>	<b>51 %</b>	<b>49 %</b>	<b>54,7 %</b>	<b>45,3 %</b>

Tableau 11.4 : Analyse comparative hommes-femmes des nouveaux employés au 31 décembre 2011

	SIÈGE		BUREAUX LOCAUX		TOTAL	
	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme
Cadres	75	99	22	42	41 %	59 %
Personnel de soutien	55	4	14	1	93 %	7 %
<b>Total</b>	<b>130</b>	<b>103</b>	<b>36</b>	<b>43</b>	<b>53 %</b>	<b>47 %</b>



Des informations complémentaires sont présentées sur : [www.ipp.ebrd.com](http://www.ipp.ebrd.com)

## RECRUTEMENT

Le recrutement a augmenté par rapport à 2010 du fait de l'élargissement prévu des activités de la Banque à la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen (région SEMED). En 2011, il y a eu 141 recrutements au Département des Opérations bancaires, contre 136 l'année précédente. Au total, 233 des 312 nouveaux employés ont été recrutés à Londres et 79 dans les pays d'opérations de la BERD. Treize employés ont été engagés pour mettre spécialement l'accent sur la nouvelle région d'opérations.

En septembre, le Programme de professionnels internationaux, qui consiste en une affectation par roulement sur 23 mois de 12 diplômés de niveau mastère (parité hommes-femmes), a été lancé. Il a pour objectif de former ce groupe diversifié de professionnels de talent pour leur permettre de devenir des employés à fort potentiel et d'éventuels candidats à de futurs postes de haut niveau au sein de la Banque. Il est prévu que 12 nouveaux candidats soient engagés chaque année.

## 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 sont essentielles pour la perspective opérationnelle de la BERD tout en offrant aux personnes la possibilité de réaliser leurs objectifs professionnels en travaillant dans un contexte différent.

Tableau 11.5 : Affectations au 31 décembre 2011

AFFECTATIONS	TOTAL
Du siège aux bureaux locaux	54
Des bureaux locaux au siège	10
De bureau local à bureau local	14
<b>Total</b>	<b>78</b>

Tableau 11.6 : Transferts de personnel entre bureaux

AFFECTATION	POINT DE PAYE	LIEU DE TRAVAIL ACTUEL	TOTAL	
<b>Du siège aux bureaux locaux</b>	Londres	Almaty	2	
		Bakou	1	
		Belgrade	2	
		Bucarest	1	
		Budapest	1	
		Douchanbé	1	
		Istanbul	7	
		Kiev	5	
		Minsk	1	
		Moscou	17	
		Oulan-Bator	2	
		Podgorica	2	
		Pristina	1	
		Saint-Pétersbourg	1	
		Sarajevo	1	
		Sofia	1	
		Tbilissi	2	
		Tirana	1	
		Varsovie	1	
Vilnius	2			
Zagreb	2			
<b>Des bureaux locaux au siège</b>	Almaty	Londres	1	
		Bakou	1	
		Istanbul	1	
		Kiev	1	
		Moscou	3	
		Oulan-Bator	1	
		Sofia	1	
		Tbilissi	1	
<b>De bureau local à bureau local</b>	Belgrade	Érevan	1	
		Minsk	1	
		Moscou	Chisinau	1
			Iekaterinbourg	1
			Kiev	3
			Saint-Pétersbourg	1
			Samara	1
		Vladivostock	1	
		Sofia	Pristina	1
		Tachkent	Achkhabat	1
Bakou	1			
Zagreb	Kiev	1		
<b>Total</b>			<b>78</b>	

### RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES SOCIAUX

Le système de rémunération et d'avantages sociaux de la Banque vise à motiver et à encourager d'excellents résultats et à encourager une atmosphère de perfectionnement continu des employés, l'objectif d'ensemble étant d'attirer et de maintenir un personnel de haute qualité issu d'un large éventail de pays membres.

La stratégie de ressources humaines pour 2011-2015 met notamment l'accent sur un renforcement de la souplesse et des choix offerts aux employés en matière d'avantages sociaux. Un examen a été entrepris en 2011 pour faire le point sur cette question.

### FORMATION ET PERFECTIONNEMENT

Le perfectionnement des employés et des cadres est essentiel pour attirer des personnes brillantes, animées de passion et d'enthousiasme pour leur travail, et pour renforcer leur efficacité dans leur travail à la Banque. Les capacités d'encadrement et de gestion sont essentielles à l'efficacité d'une organisation. Les initiatives de perfectionnement des cadres continuent de renforcer les capacités de leadership des responsables dans les domaines de la diversité, de l'inclusion et de l'amélioration des résultats et les aident à mettre en place un feedback constructif de part et d'autre et à gérer les performances des équipes et des personnes.

Tableau 11.7 : Organigramme de la BERD<sup>[1.1]</sup> au 31 décembre 2011

<b>CONSEIL DES GOUVERNEURS</b>						
<b>CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	Évaluation					
<b>PRÉSIDENT<sup>[1.2]</sup></b>	Stratégie institutionnelle et gestion du Comité exécutif	Communication	Bureau de la déontologie	Audit interne		
<b>Opérations bancaires Première Vice-Présidence</b>	<b>Finance Vice-Présidence</b>	<b>Risques et Ressources</b>	<b>Politiques opérationnelles</b>	<b>Secrétariat général</b>	<b>Bureau des Affaires juridiques</b>	<b>Bureau des Affaires économiques</b>
Turquie, Europe de l'Est, Caucase et Asie centrale	Trésorerie	Gestion des risques	Relations avec les partenaires	Assemblées annuelles, protocole et gestion d'événements	Directeurs adjoints des affaires juridiques	Recherche
Europe centrale et du Sud-Est	Politique financière et planification opérationnelle	Ressources humaines	Environnement et développement durable	Conseil d'administration et affaires institutionnelles		Stratégie et politique de pays
Russie	Syndication de prêts	Informatique et ressources administratives	Passation des marchés	Service des langues		Évaluation de projet et de secteur
Industrie, commerce et agro-industries	Contrôle financier		Services de conseil et achats			
Institutions financières			Sûreté nucléaire			
Énergie						
Infrastructure						
Efficacité énergétique et changement climatique						
Région SEMED						

[1.1] Ce tableau présente les services - quelle que soit leur taille - qui rendent compte directement au Président, au Conseil d'administration, aux Vice-Présidents, au Bureau des affaires économiques, au Bureau des affaires juridiques ou au Secrétariat général.

[1.2] Président du Conseil d'administration

Principaux responsables de la BERD<sup>[13]</sup> au 31 décembre 2011**Président** Thomas Mirow**Bureau du Président**

Directeur Christoph Denk

**Communication**

Directeur Jonathan Charles

Communication interne Lawrence Sherwin

Relations avec la presse Anthony Williams

Publications multimédia Jane Ross

Service d'information et de documentation Alun Davies

**Audit interne**

Responsable Ray Portelli

Responsable adjoint Pedro Reis

**Bureau de la déontologie**

Responsable de la déontologie Eneyr Quinones

Responsable adjointe de la déontologie Judith Shenker

Responsable adjoint de la déontologie Rohan Schaap

**Stratégie institutionnelle et gestion du Comité exécutif**

Directeur général Hans-Peter Lanke

**OPÉRATIONS BANCAIRES**

Premier Vice-Président Varel Freeman

**Bureau de direction**

Conseiller du premier Vice-Président James Hyslop

Directeur du secrétariat du Comité des opérations Holger Muent

**Turquie, Europe de l'Est, Caucase et Asie centrale**

Directeur général Olivier Descamps

Turquie Mike Davey (Istanbul)

Ukraine André Küüsvek (Kiev)

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

Asie centrale Masaru Honma

Kazakhstan Michael Weinstein (Almaty)

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

**Russie**

Directeur général Natasha Khanjenkova (Moscou)

Secteur des entreprises Eric Rasmussen (Moscou)

Relations avec le gouvernement Alexander Orlov

Énergie et Infrastructure Zhanar Rymzhanova (Moscou)

**Europe centrale et du Sud-Est**

Directeur général Jean-Marc Peterschmitt

Pologne Lucyna Stanczak (Varsovie)

Serbie Hildegard Gacek (Belgrade)

Croatie et Hongrie Zsuzsanna Hargitai (Zagreb)

Ouest des Balkans : Albanie, Bosnie-Herzégovine, ERY de Macédoine et Monténégro Claudio Viezzoli

Roumanie Claudia Pendred (Bucarest)

Bulgarie Dan Berg (Sofia)

**Contrôle**

Conseiller exécutif Gavin Anderson

**Institutions financières**

Directeur général Nick Tesseyman

Ouest des Balkans, Bélarus, Moldova et Turquie Francis Malige

Russie George Orlov (Moscou)

Asie centrale, Caucase et Mongolie Mike Taylor

UE et Banques Sylvia Gansser-Potts

Assurances et services financiers Noel Edison

Financement des petites entreprises Henry Russell

Planification, gestion de portefeuille et financement des échanges Allan Popoff

**Industrie, Commerce et Agro-industries (ICA)**

Directeur général Alain Pilloux

ICA Russie Eric Rasmussen (Russie)

Agro-industries Gilles Mettetal

Immobilier et tourisme Michele Small

Industrie manufacturière et services Frederic Lucenet

Télécommunications, informatique et médias Poste vacant

Programme de redressement d'entreprises et Programme de consultants locaux (PRE/PCL) Charlotte Ruhe

Fonds d'actions Anne Fossemalle

**Infrastructure**

Directeur général Thomas Maier

Infrastructures municipales et environnementales Jean-Patrick Marquet

Transports Sue Barrett

**Énergie**

Directeur général Riccardo Puliti

Ressources naturelles Kevin Bortz

Électricité et énergie Nandita Parshad

[13] Liste mise à jour sur [www.ebrd.com](http://www.ebrd.com)

**Efficacité énergétique et changement climatique**

Directeur général	Josué Tanaka
Efficacité énergétique	Terry McCallion

**Fonds propres**

Directeur	Lindsay Forbes
-----------	----------------

**Portefeuille**

Directeur général	Kanako Sekine
-------------------	---------------

**Stratégie et planification opérationnelle**

Directeur général	Josué Tanaka
-------------------	--------------

**Gestion des contentieux**

Directeur (rend compte également aux Département des Opérations bancaires et au Département risques et ressources)	Kamen Zahariev
---	----------------

**FINANCE**

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

**Stratégie financière et planification**

Directeur général	Paulo Sousa
Directeur adjoint	David Brooks

**Trésorerie**

Trésorier	Axel van Nederveen
Trésorière adjointe, responsable du financement	Isabelle Laurent
Responsable de la gestion du risque-client	Grant Metcalfe-Smith
Responsable des investissements et des instruments de crédit	Neil Calder
Responsable de la gestion de bilan	Axel van Nederveen (par intérim)

**Syndications de prêts**

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

**Département du contrôle**

Contrôleur	Nigel Kerby
Comptabilité des fonds	Jocelyn Zemianski
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	Poste vacant
----------------	--------------

**Gestion des risques**

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

**Crédits/Analyse des transactions**

Directeur	Henrik Lannero
-----------	----------------

**Examen du portefeuille-crédits**

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

**Gestion des contentieux**

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

**Risque de crédit des opérations de trésorerie**

Directeur	Andrea Leon (par intérim)
-----------	---------------------------

**Gestion du risque de portefeuille**

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

**Risque opérationnel et sécurité de l'information**

Directeur	Julie Williams
-----------	----------------

**Ressources humaines**

Directeur	Anne Sahl
Directeur adjoint	Matthew Drage

**Informatique et services administratifs**

Directeur général	Chris Holyoak
-------------------	---------------

**Services administratifs**

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

**Informatique**

Directeur	Chris Holyoak (par intérim)
Développement et soutien des systèmes opérationnels	Marco Minchillo
Services à la clientèle et développement technique	Stuart McQueen
Responsable de la sécurité informatique et de la continuité opérationnelle	Andrew McTaggart

**POLITIQUES OPÉRATIONNELLES**

Vice-Président	Jan Fischer
Conseiller exécutif	Alex Auboeck

**Relations avec les partenaires**

Directeur principal	Alan Rouso
---------------------	------------

**Unité de cofinancement officiel**

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

**Unité de la coopération avec la société civile et de l'égalité hommes-femmes**

Responsable	Biljana Radonjic Ker-Lindsay
-------------	------------------------------

**Sûreté nucléaire**

Directeur	Vince Novak
Directeur adjoint	Balthasar Lindauer

**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	Jan Jackholt
-----------	--------------

**Services de conseil et achats**

Directeur	Dilek Macit
Directeur adjoint	Tom Husband

**SECRETARIAT GÉNÉRAL**

Secrétaire général	Enzo Quattrocioche
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
-------------	--------------

**Services 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
Directeur adjoint des affaires juridiques	Norbert Seiler

**Droit**

Juristes principaux	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**

Responsable	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	Joseph Eichenberger (rend compte au Conseil d'administration)
-----------------------------	--

## Gouverneurs et gouverneurs suppléants de la BERD au 31 décembre 2011

Membre	Gouverneur	Gouverneur suppléant
Albanie	Ridvan Bode	Nezir Haldeda
Allemagne	Wolfgang Schäuble	Jörg Asmussen
Arménie	Tigran Davtyan	Vardan Aramyan
Australie	Wayne Swan	David Bradbury
Autriche	Maria Fekter	Edith Frauwallner
Azerbaïdjan	Shahin Mustafayev	Samir Sharifov
Bélarus	Vladimir I. Semashko	Nikolai Snopkov
Belgique	Didier Reynders	Marc Monbaliu
Bosnie-Herzégovine	Sven Alkalaj	Poste vacant
Bulgarie	Simeon Djankov	Dimitar Kostov
Canada	James M. Flaherty	Morris Rosenberg
Chypre	Kikis Kazamias	Christos Patsalides
Corée, République de	Jae-Wan Bahk	Choongsoo Kim
Croatie	Martina Dalić	Zdravko Marić
Danemark	Ole Sohn	Michael Dithmer
Égypte	Fayza Abounaga	Samir Yossef El Sayad
ERY de Macédoine	Zoran Stavreski	Vladimir Pesevski
Espagne	Elena Salgado	Jose Manuel Campa
Estonie	Jürgen Ligi	Veiko Tali
États-Unis	Timothy F. Geithner	Robert D. Hormats
Fédération de Russie	Elvira S. Nabiullina	Sergey A Storchak
Finlande	Jutta Urpilainen	Esko Hamilo
France	François Baroin	Ramon Fernandez
Géorgie	Dimitri Gvindadze	Giorgi Kadagidze
Grèce	Michalis Chrysohoidis	Ioannis Drymoussis
Hongrie	György Matolcsy	Györgyi Nyikos
Irlande	Michael Noonan	Kevin Cardiff
Islande	Árni Páll Árnason	Björn Rúnar Guðmundsson
Israël	Stanley Fischer	Oded Brook
Italie	Mario Monti	Vittorio Grilli
Japon	Jun Azumi	Masaaki Shirakawa
Kazakhstan	Bolat Zhamishev	Timur Suleimenov
Lettonie	Andris Vilks	Daniels Pavļuts
Liechtenstein	Martin Meyer	Roland Marxer
Lituanie	Ingrida Šimonytė	Rolandas Kriščiūnas
Luxembourg	Luc Frieden	Arsène Jacoby
Malte	Tonio Fenech	Josef Bonnici
Maroc	Salaheddine Mezouar	Khalid Safir
Mexique	José Antonio Meade Kuribreña	Gerardo Rodríguez Regordosa
Moldova	Valeriu Lazar	Marin Moloșag
Mongolie	Bayartsogt Sangajav	Purevdorj Lkhanaasuren
Monténégro	Milorad Katnic	Nemanja Pavličić
Norvège	Sigbjørn Johnsen	Rikke Lind
Nouvelle-Zélande	Murray McCully	Derek Leask
Ouzbékistan	Rustam Sadykovich Azimov	Shavkat Tulyaganov

Membre	Gouverneur	Gouverneur suppléant
Pays-Bas	Jan Cornelis de Jager	Uri Rosenthal
Pologne	Marek Belka	Jacek Dominik
Portugal	Vitor Gaspar	Maria Luis Albuquerque
République kirghize	Melis Mambetjanov	Uchkunbek Tashbaev
République slovaque	Ivan Mikloš	Jozef Makúch
République tchèque	Miroslav Kalousek	Miroslav Singer
Roumanie	Gheorghe Ialomitianu	Mugur Isarescu
Royaume-Uni	George Osborne	Andrew Mitchell
Serbie	Verica Kalanovic	Bozidar Djelic
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	Serhii Arbuzov
Banque européenne d'investissement	Dario Scannapieco	Anton Rop
Union européenne	Olli Rehn	Marco Buti

#### Présidence du conseil des gouverneurs

2010-2011 : Gouverneur représentant la République de Corée (Jeung-Hyun Yoon)

#### Vice-présidence du conseil des gouverneurs

2010-2011 : Gouverneur représentant la Bosnie-Herzégovine (Sven Alkalaj)

Gouverneur représentant le Portugal (Carlos Costa Pina)

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 2011

Administrateur	Administrateur suppléant	Pays ou entités représentés
Klára Król	András Kármán	République tchèque, Hongrie, République slovaque, Croatie, Géorgie
Kurt Bayer	Golan Benita	Autriche, Israël, Chypre, Malte, Kazakhstan, Bosnie-Herzégovine
Giorgio Leccesi	Gianluca Grandi	Italie
Thomas Hackett	Dominique de Crayencour	Banque européenne d'investissement
Ole Blöndal	Eoin Ryan	Danemark, Irlande, Lituanie
Alain de Cointet	Jérôme Baconin	France
Zbigniew Hockuba	Stefka Slavova	Pologne, Bulgarie, Albanie
Werner Gruber	Artem Shevlev	Suisse, Ukraine, Liechtenstein, Turkménistan, Serbie, Monténégro, Moldova
Memduh Akçay	Virginia Gheorghiu	Turquie, Roumanie, Azerbaïdjan, République kirghize
Eva Srejber	Kalle Killar	Suède, Islande, Estonie
Toshiyuki Furui	Nobuyuki Oyama	Japon
Tapani Kaskeala	Ole Hovland	Finlande, Norvège, Lettonie
Suzanne Hurtubise	Brian Parrott	Canada, Maroc
Bob McMullan	In-chang Song	Australie, République de Corée, Nouvelle-Zélande, Égypte
Denis Morozov	Poste vacant	Russie, Bélarus, Tadjikistan
Vassili Lelakis	Peter Basch	Union européenne
Pedro Moriyón	Enrique Bal	Espagne, Mexique
James Hudson	Poste vacant	États-Unis d'Amérique
Jonathan Ockenden	Alex Skinner	Royaume-Uni
Joachim Schwarzer	Herbert Junk	Allemagne
Jean-Louis Six	Irena Sodin	Belgique, Slovénie, Luxembourg
Paul Vlaanderen	Jan Maas	Pays-Bas, Mongolie, ERY de Macédoine, Arménie
Abel Mateus	Poste vacant	Portugal, Grèce

## Composition des comités d'administration au 31 décembre 2011

<b>Comité d'audit</b>	<b>Comité du budget et des questions administratives</b>
Werner Gruber (Président) Paul Vlaanderen (Vice-Président) Thomas Hackett Giorgio Leccesi Vassili Lelakis Abel Mateus Bob McMullan	Memduh Akçay (Président) Alain de Cointet (Vice-Président) Kurt Bayer Ole Blöndal Toshiyuki Furui Zbigniew Hockuba Suzanne Hurtubise Tapani Kaskeala
<p>Le <b>Comité d'audit</b> 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.</p>	<p>Le <b>Comité du budget et des questions administratives</b> 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.</p>
<b>Comité de la politique financière et des opérations</b>	<b>Comité directeur du conseil d'administration</b>
Jonathan Ockenden (Président) Pedro Moriyón (Vice-Président) Klára Król James Hudson Denis Morozov Joachim Schwarzer Jean-Louis Six Eva Srejber	Suzanne Hurtubise (Présidente) James Hudson (Vice-Président) Memduh Akçay Alain de Cointet Werner Gruber Pedro Moriyón Jonathan Ockenden Paul Vlaanderen Enzo Quattrocioche Nigel Carter
<p>Le <b>Comité de la politique financière et des opérations</b> 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.</p>	<p>Le <b>Comité directeur du Conseil d'administration</b> 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.</p>

## INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

### Taux de change

Les monnaies ont été converties en euros, lorsqu'il y a lieu, sur la base des taux de change en vigueur au 31 décembre 2011. (Taux de change approximatif de l'euro : 0,84 livre sterling, 1,29 dollar des États-Unis, 100,12 yen japonais).

### Calcul des engagements de la BERD

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

### Abréviations, sigles et acronymes

<b>La Banque, BERD</b>	Banque européenne pour la reconstruction et le développement	<b>ONG</b>	Organisation non-gouvernementale
<b>BEI</b>	Banque européenne d'investissement	<b>PAE</b>	Plan d'action pour l'égalité hommes-femmes
<b>BMD</b>	Banque multilatérale de développement	<b>PAEC</b>	Programme d'aide aux échanges commerciaux
<b>CE</b>	Commission européenne	<b>PCE</b>	Programme pour la croissance des entreprises
<b>CEI</b>	Communauté d'États indépendants	<b>PCL</b>	Programme des consultants locaux
<b>CT</b>	Coopération technique	<b>PEDS</b>	Partenariat pour l'environnement dans le cadre de la dimension septentrionale
<b>Dollar EU</b>	Dollar des États-Unis	<b>PME</b>	Petites et moyennes entreprises
<b>ERC4</b>	Quatrième Examen des ressources en capital	<b>PPP</b>	Partenariat public-privé
<b>ERY DE MACÉDOINE</b>	Ex-République yougoslave de Macédoine	<b>PRE</b>	Programme de redressement d'entreprises
<b>FAO</b>	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	<b>RPCD</b>	Règles et procédures en matière de conduite et de discipline
<b>FEM</b>	Fonds pour l'environnement mondial	<b>SEMED</b>	Partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen
<b>FPER</b>	Fonds pour les petites entreprises de Russie	<b>SFI</b>	Société financière internationale
<b>IED</b>	Investissements étrangers directs	<b>SPME</b>	Soutien aux petites et moyennes entreprises
<b>IFI</b>	Institution financière internationale	<b>TIC</b>	Technologies de l'information et des communications
<b>IME</b>	Infrastructures municipales et environnementales	<b>UE</b>	Union européenne
<b>IMF</b>	Institution de microfinancement	<b>WBIF</b>	Cadre d'investissement pour l'Ouest des Balkans
<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		

Banque européenne pour la reconstruction  
et le développement  
One Exchange Square  
Londres EC2A 2JN  
Royaume-Uni

#### Standard téléphonique

Téléphone : +44 20 7388 6000  
Télécopie : +44 20 7338 6100

#### Demandes 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

Dermot Doorly, Jane Ross, Dan Sidy  
et Natasha Treloar

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

Fivefootsix  
Daniel Kelly

#### Traduction :

Philippe Gaillard, Isabelle Rosselin, Sté Trado Verso  
*Soutien à la traduction* : Catherine Bellanger, Olga Liouty  
*Relecture d'épreuves* : Eric C. Ortega

#### Photographie

Altrendo Images (47), Balfin MK (4 milieu à gauche), Louis  
Berger (17), Susan Braun (62), Dumitru Doru (23, 50, 51), BERD  
(6 en bas à gauche), EDPR (4 en bas à droite, 34), Mike Ellis (9  
en bas à gauche, 46 en haut à gauche, Energobit/Anton  
Teodora (6 milieu à gauche), ENVIROS/Lucie Kochova (4 en bas  
à gauche), Graanul Invest (29), Sergiy Grytsenko (31), Jason  
Hawkes (couverture), IDO (9 en bas à droite, 40 à gauche),  
[istockphoto.com/Darko Dozet](http://istockphoto.com/DarkoDozet) (26 en bas à gauche),  
[istockphoto.com/silverjohn](http://istockphoto.com/silverjohn) (46 en haut à droite), [istockphoto.com/Temistocle Lucarelli](http://istockphoto.com/TemistocleLucarelli) (35), [istockphoto.com/Neta Degany](http://istockphoto.com/NetaDegany) (33), Andy Lane (1.1), Yulia Levakova (44), Magnai  
Trade (7 en bas), Marko Pizurica (6 en haut, 69, 70), John  
McConnico (1 en haut, 4 milieu à droite, 5, 7 en haut à gauche,  
7 en haut à droite, 9 en haut à gauche, 15, 30, 56), MINEIE/  
Ph.Ricard (14), Yuri Nesterov (27), PKN Orlen (6 en bas à droite,  
36, 37), Andis Rado (4 en haut), Rotor (26 en bas à droite), RZD  
(40 à droite), Valerij Silaev (6 milieu à droite), UkrhydroEnergo  
(1 en bas, 9 en haut à droite, 16), Vitalia (58), Bryan Whitford  
(7 milieu, 13, 72).

#### Principaux repères de 2011

Sergiy Grytsenko (janvier), Susan Braun (octobre), Dermot  
Doorly (septembre), ChNPP PMU/M. Malyshev (avril),  
Hemera/Alex Popov (février), John McConnico (juin,  
novembre), Bryan Whitford (mai, août).

Imprimé en Angleterre par Fulmar, dans le cadre d'un  
programmes de recyclage des déchets et du papier. Le  
*Rapport annuel 2011* est imprimé sur Omnia. La couverture  
est imprimée sur Cocoon offset. L'imprimerie Fulmar est  
neutre en carbone. L'imprimerie Fulmar est neutre en  
carbone.



152 Rapport annuel 2011 (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)