

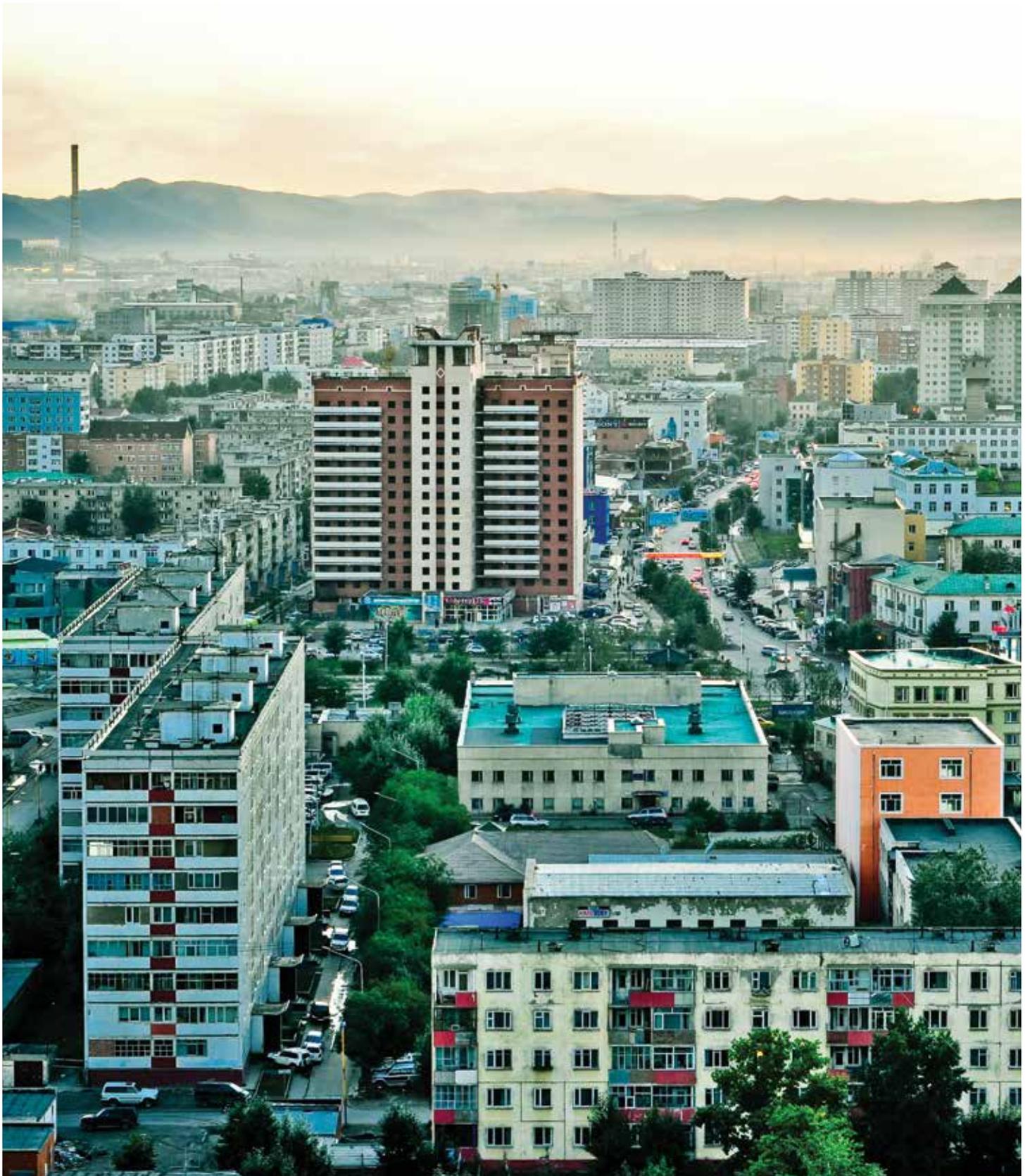
RAPPORT ANNUEL 2013



Banque Européenne
pour la Reconstruction et le Développement



ar.ebrd.com



Le Rapport annuel de la BERD offre une vue d'ensemble exhaustive des activités et des réalisations de la Banque dans sa région d'opérations au cours de l'année écoulée.

L'édition 2013 montre que, dans un contexte difficile marqué par une dégradation des économies, la BERD reste un partenaire solide, résistant et fiable.

Le rapport décrit l'impact qu'ont eu sur la transition les investissements, les projets et le dialogue avec les pouvoirs publics menés par la BERD. Il met en évidence l'action innovante de la Banque dans des secteurs clés, de même que ses initiatives géographiques, et montre les moyens qu'elle a mis en œuvre pour continuer de promouvoir une reprise et une croissance durables.

Table des matières

- 02 À propos de la BERD
 - 04 2013 en chiffres
 - 06 Vue d'ensemble
 - 16 Activités par secteur
 - 32 Dialogue avec les pouvoirs publics, initiatives et impact
 - 42 Partenariats avec les donateurs
 - 46 Organisation et gouvernance
-

Page de couverture : Oulan-Bator, Mongolie

Ces icônes signalent (de gauche à droite) la version en ligne et la version imprimée, des séquences vidéo et audio et des documents à télécharger.



Message du Président

Ce dernier quart de siècle a passé vite. L'année 2014 marque le 25^e anniversaire des premières élections libres en Pologne, de la chute du mur de Berlin et de l'effondrement du régime communiste en Europe centrale et orientale. Ces événements déterminants de l'histoire moderne sont directement à l'origine de la fondation de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement.

Depuis sa création, la BERD a mobilisé ses efforts pour changer la vie des habitants dans les pays où elle investit et, en 2013, elle a poursuivi son engagement. Nos projets ont atteint un nombre quasi record et leur impact sur la transition a été sensible. Nous avons investi 8,5 milliards d'euros dans plus de 30 pays. Une nouvelle page de l'histoire de la BERD s'est écrite lorsque la Jordanie, le Maroc et la Tunisie sont devenus des pays bénéficiaires à part entière et que la Banque a achevé sa première année complète d'investissement dans la nouvelle région méridionale et orientale du bassin méditerranéen (région SEMED). L'impact sur la transition, qui est au cœur de notre mission, n'est pas seulement le résultat des investissements effectués. Un renforcement du dialogue avec les pouvoirs publics, de l'assistance technique et de la coopération internationale ont été autant d'éléments essentiels à la réalisation de nos objectifs.

La BERD est parvenue à ce résultat malgré une année une fois encore difficile sur le plan de la situation économique externe, en s'efforçant d'édifier et de consolider des économies de marché ouvertes. Ces dernières années, la croissance et le développement économique ont nettement marqué le pas, ce qui s'explique par les ondes de choc provoquées par la crise financière mondiale. Dans certains pays, des facteurs politiques, notamment un mauvais climat des affaires et des réformes économiques et démocratiques insuffisantes, ont aussi contribué à cette décélération. Dans ces pays, la transition depuis l'effondrement de la planification centralisée n'a pas seulement progressé à un rythme ralenti, elle a même régressé et le processus de transition s'est enrayé, comme l'indique le document *Transition Report 2013* de la BERD.

Nous avons réagi énergiquement pour répondre à ce problème. En tant que principal investisseur étranger dans la plupart des pays où nous exerçons nos activités, nous avons constitué sur plus de deux décennies un réservoir unique de compétences. Notre priorité en 2014 sera de mettre au point une démarche complète visant à redynamiser la transition, à l'approche de la prochaine période de planification des ressources en capital. Les nouveaux domaines prioritaires, dont a convenu le Conseil d'administration en 2013, nous faciliteront certainement la tâche. Nous avons lancé l'Initiative en faveur des petites entreprises, qui nous permet de renforcer notre appui aux petites et moyennes entreprises (PME) en adoptant une approche plus coordonnée et ciblée par pays. Les PME sont une source importante d'emplois et de croissance. Environ la moitié des projets de la BERD et un cinquième de ses investissements les concernent. Nous avons aussi élargi la portée d'une de nos actions très réussies, l'Initiative pour l'énergie durable, au moyen de l'Initiative pour une utilisation durable des ressources (IUDR).

Cette évolution va au-delà de notre objectif actuel d'efficacité énergétique et cherche à favoriser une utilisation efficace de l'eau et des matières premières ; en s'attendant à ces questions essentielles de développement durable, les entreprises devraient gagner en compétitivité.

Si nous tenons à redynamiser la transition, nous devons nous montrer bien plus ambitieux et innovants dans la recherche de solutions. Un dialogue avec les pouvoirs publics à tous les niveaux, en vue de mettre en œuvre une réforme durable, est indispensable si nous voulons éviter d'aboutir à des projets certes réussis mais n'apportant pas de grand changement systémique. Dans de nombreux pays, le climat des affaires doit être amélioré de toute urgence, ce qui exige notamment de persuader les gouvernements de s'attaquer à la corruption à tous les niveaux. À défaut, les investissements continueront de bénéficier à d'autres régions, dans une économie mondiale en convalescence et très compétitive. Redynamiser la transition ne se fera pas facilement, mais il est de notre devoir d'essayer d'y parvenir si nous voulons rester fidèles à notre mandat.

Tandis que nous encourageons les entreprises et les pays à changer, nous devons nous assurer que les pratiques de la BERD soient conformes à son discours. Au fil de l'année dernière, nous avons progressé en termes de modernisation interne. Nous avons introduit un nouveau programme qui vise à maximiser notre efficacité et à continuer de répondre aux besoins de nos clients, dans un monde bien plus complexe et difficile qu'en 1991. Nous avons engagé un programme destiné à améliorer les compétences d'encadrement de notre personnel et posé les jalons pour réaliser en 2014 un examen complet des processus et du rapport coût-efficacité. Nous continuons d'innover, y compris pour mobiliser davantage les financements externes qui doivent accompagner nos propres investissements. Ces efforts devraient accentuer l'impact sur la transition et générer plus de valeur à la fois pour nos clients et pour nos actionnaires.

L'Enquête de 2013 sur la motivation du personnel a montré que les employés de la BERD restent fortement engagés en faveur du processus de transition dans les pays où nous exerçons nos activités. Cet engagement doit sous-tendre notre conviction de pouvoir apporter une contribution majeure à la redynamisation de la transition. Nos efforts sont plus nécessaires que jamais, à l'heure où la Banque se prépare à relever les défis à venir.



Suma Chakrabarti

Président de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement



Qui sommes-nous ?

Que faisons-nous ?

Où investissons-nous ?

Volume annuel des investissements de la BERD en 2013

Qui sommes-nous ?

De l'Europe centrale à l'Asie centrale, mais aussi dans l'Ouest des Balkans et dans la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen, la BERD

œuvre pour changer la vie et l'environnement des populations.

En collaboration avec le secteur privé, elle investit dans des projets, engage un dialogue avec les pouvoirs publics et offre des conseils techniques qui favorisent l'innovation et contribuent à l'édification d'économies de marché durables et ouvertes.

Que faisons-nous ?

Nous accordons des fonds pour des projets de toutes tailles, bien structurés et financièrement solides (y compris en faveur de nombreuses petites entreprises), soit directement, soit au travers des intermédiaires financiers tels que les banques locales et les fonds d'investissement. La Banque travaille essentiellement avec le secteur privé, mais finance également des entités municipales et des entreprises publiques. Nos principaux instruments de financement sont les prêts, les prises de participation et les garanties. Nous maintenons un dialogue suivi avec les gouvernements, les autorités, les institutions financières internationales (IFI) et les représentants de la société civile, et offrons une aide technique ciblée en utilisant les fonds offerts par les États et les institutions membres.

Où investissons-nous ?

VOLUME ANNUEL DES INVESTISSEMENTS DE LA BERD EN 2013¹ (EN MILLIONS D'EUROS)

Europe centrale et États baltes

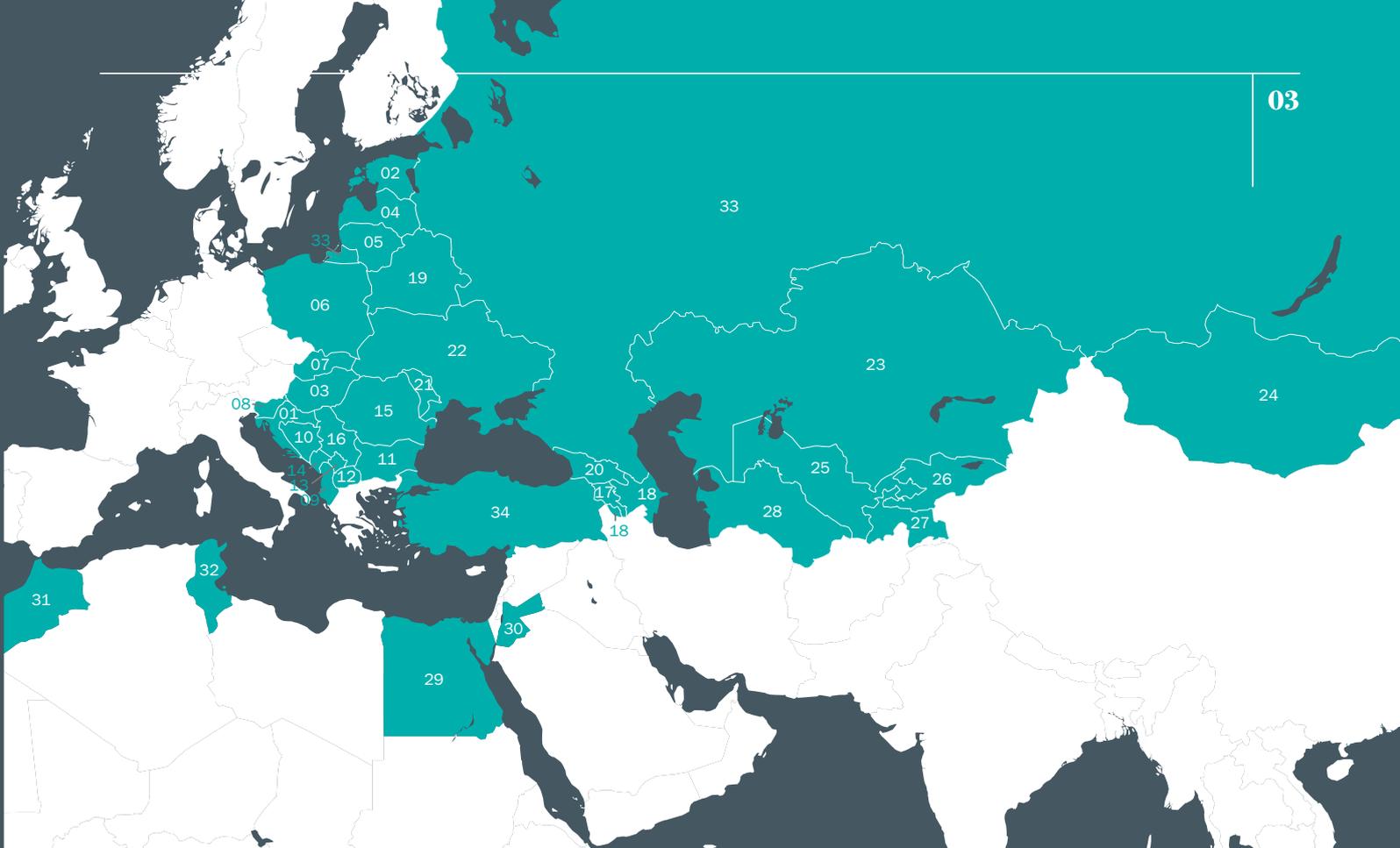
Réf. carte	Pays	2013	2012	Total cumulé 1991-2013
01	Croatie	288	210	3 037
02	Estonie	23	4	566
03	Hongrie	200	75	2 863
04	Lettonie	23	4	598
05	Lituanie	32	37	672
06	Pologne	756	672	6 849
07	République slovaque	237	185	2 024
08	Slovénie	48	28	813
	Total	1 607	1 215	17 422²

Europe du Sud-Est

Réf. carte	Pays	2013	2012	Total cumulé 1991-2013
09	Albanie	138	69	870
10	Bosnie-Herzégovine	208	125	1 682
11	Bulgarie	197	246	2 858
12	ERY de Macédoine	74	157	1 159
13	Kosovo ³	22	5	88
14	Monténégro	78	39	401
15	Roumanie	508	612	6 618
16	Serbie	424	269	3 530
	Total	1 648	1 522	17 206

Europe orientale et Caucase⁴

Réf. carte	Pays	2013	2012	Total cumulé 1991-2013
17	Arménie	49	94	662
18	Azerbaïdjan	163	83	1 717
19	Bélarus	255	185	1 305
20	Géorgie	116	103	1 835
21	Moldova	128	102	862
22	Ukraine	798	934	8 946
	Total	1 509	1 500	15 327



Asie centrale

Réf. carte	Pays	2013	2012	Total cumulé 1991-2013
23	Kazakhstan	328	374	4 916
24	Mongolie	64	419	754
25	Ouzbékistan	s.o.	2	741
26	République kirghize	134	16	548
27	Tadjikistan	14	46	299
28	Turkménistan	8	14	180
Total		549	871	7 438

Région SEMED⁵

Réf. carte	Pays	2013	2012	Total cumulé 1991-2013
29	Égypte	151	10	161
30	Jordanie	60	123	183
31	Maroc	168	23	191
32	Tunisie	69	25	94
Total		449	181	629

Russie

Réf. carte	Pays	2013	2012	Total cumulé 1991-2013
33	Russie	1 816	2 582	24 759
Total		1 816	2 582	24 759

Turquie

Réf. carte	Pays	2013	2012	Total cumulé 1991-2013
34	Turquie	920	1 049	3 496
Total		920	1 049	3 496

s.o. - sans objet

¹ « Volume annuel des investissements bancaires » (VAIB) : volume des engagements pris par la Banque pendant l'année pour financer des opérations d'investissement, y compris des restructurations, moins les annulations ou cessions de ces engagements durant la même année. Dans les précédents rapports annuels de la BERD, le VAIB apparaissait sous le terme : volume annuel des opérations.

² Ce chiffre exclut des investissements d'un total de 1 137 millions d'euros réalisés en République tchèque avant 2008.

³ Le Kosovo est devenu membre et pays bénéficiaire de la BERD le 17 décembre 2012.

⁴ Anciennement CEI occidentale et Caucase.

⁵ En mai 2012, le Conseil des gouverneurs de la BERD a affecté des fonds provenant du revenu net de la Banque à la mise en œuvre anticipée d'opérations d'investissement dans la région méridionale et orientale du bassin méditerranéen (région SEMED). Le Conseil des gouverneurs a également accordé aux quatre pays le statut de pays bénéficiaire potentiel en application de l'Article 18 de l'Accord portant création de la Banque. En novembre 2013, la Jordanie, le Maroc et la Tunisie sont devenus des pays bénéficiaires de la BERD.

2013 en chiffres

INVESTISSEMENTS ANNUELS DE LA BERD PAR SECTEUR EN 2013



VOLUME ANNUEL DES INVESTISSEMENTS DE LA BERD 2009-2013 (EN MILLIARDS D'EUROS)



RÉSULTATS OPÉRATIONNELS 2009-2013

	2013	2012	2011	2010	2009	Total cumulé 1991-2013
Nombre de projets	392	393	380	386	311	3 944
Volume annuel des investissements de la Banque (en millions d'euros)	8 498	8 920	9 051	9 009	7 861	84 757
Financements hors BERD (en millions d'euros)	13 488	17 372	20 802	13 174	10 353	168 283
Valeur totale des projets⁶	20 527	24 871	29 479	22 039	18 087	253 349

RÉSULTATS FINANCIERS 2009-2013

En millions d'euros	2013	Retraitement 2012	2011	2010	2009
Bénéfice réalisé avant dépréciation ⁷	1 169	1 007	866	927	849
Bénéfice net/(perte nette) avant transferts du revenu net approuvés par le Conseil des gouverneurs	1 012	1 021	173	1 377	(746)
Transferts du revenu net approuvés par le Conseil des gouverneurs	(90)	(190)	–	(150)	(165)
Bénéfice net/(perte nette) après transferts du revenu net approuvés par le Conseil des gouverneurs	922	831	173	1 227	(911)
Capital libéré	6 202	6 202	6 199	6 197	5 198
Réserves et bénéfices non distribués ⁸	8 674	7 748	6 974	6 780	6 317
Total du capital social (en millions d'euros)	14 876	13 950	13 173	12 977	11 515

DÉCAISSEMENTS ANNUELS BRUTS 2009-2013 (EN MILLIARDS D'EUROS)



⁶ La valeur totale des projets correspond au montant total du financement accordé pour un projet, en tenant compte à la fois du financement de la BERD et du financement hors BERD. Elle est comptabilisée dans l'année de la signature initiale du projet. Le financement de la BERD peut être engagé sur plus d'une année, le « volume annuel des investissements bancaires » (VAIB) reflétant le financement de la BERD par année d'engagement. Le montant du financement provenant de parties extérieures à la BERD est comptabilisé dans l'année de la signature initiale du projet.

⁷ Le bénéfice réalisé s'entend avant ajustement pour variations latentes de la juste valeur des titres de participation, provisions et autres montants latents et transferts du revenu net.

⁸ La variation des réserves et des bénéfices non distribués reflète le bénéfice net après transferts de revenu net, variation d'autres éléments du résultat global et retenue de l'impôt interne.

Vue d'ensemble

- 07 Résultats opérationnels
- 08 Résultats financiers
- 08 Activités financées par les donateurs

- 10 Dialogue avec les pouvoirs publics, initiatives et impact
- 11 Région méridionale et orientale du bassin méditerranéen
- 13 Progrès de la transition dans la région d'investissement de la BERD

Vue d'ensemble

En 2013, la BERD a apporté un solide soutien aux économies émergentes, les aidant à retrouver la voie de la reprise malgré un contexte difficile pour les affaires, marqué par une réticence générale de la part des investisseurs. La Banque a investi 8,5 milliards d'euros dans 392 projets répartis sur plus de 30 pays. La BERD s'était fixé comme priorité tout au long de l'année de maintenir sa position en tant que partenaire fiable tout en éliminant les obstacles à l'investissement, en menant une concertation avec les parties prenantes et en encourageant les réformes en faveur d'une croissance durable. Les solides résultats financiers à la fin de l'année placent la Banque en bonne position pour ses activités à venir.

RÉSULTATS OPÉRATIONNELS

En 2013, le contexte économique et politique mondial, qui a continué de poser des problèmes majeurs pour les pays où la BERD investit, a freiné la transition et le développement économique. Malgré ce climat d'investissement difficile, la Banque a apporté un solide soutien à la transition et à la reprise, le volume annuel des investissements en 2013 s'élevant au total à 8,5 milliards d'euros, contre 8,9 milliards d'euros l'année précédente.

Le nombre d'opérations de la BERD a atteint 392, ce qui est proche du record de 393 enregistré en 2012. En novembre 2013 la Banque a accueilli la Jordanie, le Maroc et la Tunisie en tant que pays bénéficiaires et continué d'augmenter ses investissements dans la région méridionale et orientale du bassin méditerranéen (région SEMED), signant 21 opérations représentant près de 450 millions d'euros en 2013. Parmi elles figuraient six investissements en Égypte pour 151 millions d'euros financés par le Fonds spécial d'investissement SEMED de la BERD (FSI SEMED).

La Banque a continué de mettre l'accent sur l'impact sur la transition. L'impact potentiel a été jugé bon, voire excellent, pour 91 % des projets signés en 2013. En conformité avec le mandat de la BERD, qui consiste à faciliter la transition et les réformes en œuvrant de concert avec le secteur privé, la part de ce dernier a représenté 79 % du volume annuel des investissements bancaires (VAIB)⁹ en 2013, un score proche des 80 % de 2012. Les investissements sous forme de prises de participation ont représenté 1,2 milliard d'euros en 2013 (2012 : 1,1 milliard d'euros), et les prises de participation ont représenté 14 % du volume annuel des investissements bancaires (12 % en 2012).

La BERD cherche à maximiser l'impact de ses activités à travers plusieurs initiatives stratégiques. Celles-ci sont destinées à soutenir ses opérations dans les pays aux premiers stades de la transition¹⁰, à instaurer les conditions permettant aux petites et moyennes entreprises (PME) de prospérer, et à stimuler et favoriser le développement des marchés financiers. Ces initiatives encouragent aussi l'atténuation des effets du changement climatique, l'énergie durable et l'utilisation efficace des ressources, qui sont des composantes essentielles de la stratégie de la BERD pour promouvoir la transition dans sa région d'opérations.

L'Initiative pour une utilisation durable des ressources (IUDR), lancée par la BERD en 2013, s'inspire des réalisations de la Banque dans le cadre de l'Initiative pour l'énergie durable (IED), déjà en place. Elle étend les activités de la Banque à l'utilisation efficace de l'eau et des matières premières dans les pays où la Banque investit, tout en poursuivant les objectifs de l'IED en faveur de l'efficacité énergétique, des énergies renouvelables et de l'adaptation au changement climatique. En 2013, la BERD a financé 32 projets qui prévoyaient, entre autres, d'œuvrer pour une meilleure utilisation de l'eau et/ou des matières premières dans 16 pays. En outre, elle a obtenu d'excellents résultats au moyen de l'IED, car 2,5 milliards d'euros du volume annuel des investissements bancaires ont été consacrés directement à des opérations menées dans le cadre de cette initiative. Cette approche devrait permettre, d'après les estimations, de réduire de 6,84 millions de tonnes les émissions de CO₂.

La volonté d'instaurer des conditions permettant aux PME de prospérer est inhérente au mandat de transition de la BERD et à son modèle opérationnel. Cet engagement a été de nouveau confirmé en 2013 par le lancement de l'Initiative pour les petites entreprises, qui vise à rationaliser et renforcer le soutien accordé par la BERD aux PME. En 2013, plus d'un quart des opérations ont été engagées dans les pays aux premiers stades de la transition, à hauteur de près de 1 milliard d'euros. Comme la plupart des entreprises dans ces pays sont détenues localement et se classent parmi les PME au regard des critères internationaux, 89 % des

opérations ont été inférieures à 10 millions d'euros, pour un volume moyen engagé de moins de 3 millions d'euros.

Environ un quart des opérations concernant les pays aux premiers stades de la transition ont été réalisées en monnaie locale, ce qui témoigne de l'importance que la BERD attache à la mise en place des conditions et de l'infrastructure financière indispensables à la viabilité des marchés financiers locaux et à l'attrait des prêts en monnaie locale pour les bailleurs de fonds, les emprunteurs et les investisseurs. L'Initiative de promotion des marchés financiers locaux et des opérations en monnaie locale propose une approche coordonnée concernant le dialogue avec les pouvoirs publics, les investissements et les opérations de trésorerie de la BERD, ainsi qu'une aide technique sur les aspects juridiques et réglementaires. En 2013, sur l'ensemble des prêts accordés par la BERD, 26 % ont été consentis au moyen d'instruments en monnaie locale visant à réduire le risque de change pour les clients de la Banque.

En 2013, la BERD a investi dans plus de 30 pays. Hors investissements dans la région SEMED, le volume annuel des investissements par région est le suivant : l'Asie centrale a représenté 7 % de l'activité en 2013, la Turquie 11 %, l'Europe orientale et le Caucase 19 %, l'Europe du Sud-Est 20 %, l'Europe centrale et les États baltes 20 % et la Russie 23 %.

La BERD a continué de soutenir de grands secteurs de l'économie conformément à sa stratégie opérationnelle. Le volume annuel des investissements dans les secteurs diversifiés concernant les entreprises a représenté 31 % de l'activité de 2013, dans la finance 28 %, avec une priorité accordée au financement des PME, dans l'infrastructure 20 % et dans l'énergie 21 %.

Le portefeuille des opérations d'investissement de la Banque (y compris les engagements non décaissés) s'est légèrement étoffé, passant de 37,5 milliards d'euros en 2012 à 37,8 milliards d'euros à la fin de 2013. Les remboursements ont augmenté de 20 %, par rapport aux 4,9 milliards d'euros en 2012, pour atteindre 5,9 milliards d'euros en 2013, une évolution due aux rentrées importantes soutenues par de faibles dépréciations, ainsi que des opérations majeures de remboursement anticipé et de désengagement. Les décaissements bruts se sont établis à 5,9 milliards d'euros en 2013, contre 6 milliards d'euros en 2012, du fait de l'impact croissant des engagements sans décaissements tels que le financement des échanges, les garanties et les restructurations. Les actifs d'exploitation sont restés constants, à 26,4 milliards d'euros à la fin de 2013.

La Banque a obtenu pour ses projets des financements complémentaires externes correspondant à quelque 13,5 milliards d'euros en 2013 (2012 : 17,4 milliards d'euros). Elle a mobilisé directement 759 millions d'euros sous forme de prêts syndiqués (2012 : 1 milliard d'euros). En outre, les activités de la BERD ont continué de bénéficier du solide soutien des donateurs, notamment du programme des Fonds spéciaux ainsi que des Fonds de coopération technique et de coopération en matière d'investissement.

Ces résultats témoignent dans leur ensemble de l'engagement permanent de la BERD en faveur de la transition des pays de sa région d'opérations, tandis qu'ils édifient et renforcent leurs économies de marché.

⁹ « Volume annuel des investissements bancaires » (VAIB) : volume des engagements pris par la Banque pendant l'année pour financer des opérations d'investissement, y compris des restructurations, moins les annulations ou cessions de ces engagements durant la même année. Dans les précédents rapports annuels de la BERD, le VAIB apparaissait sous le terme : volume annuel des opérations.

¹⁰ Les pays aux premiers stades de la transition sont les pays de la région couverte par la Banque qui sont 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.

RÉSULTATS FINANCIERS

En 2013, la Banque, qui bénéficie d'une solide assise financière, d'une importante trésorerie et du soutien fidèle de ses actionnaires, a continué de faire preuve de vigueur.

La BERD a réalisé un bénéfice net de 1,2 milliard d'euros, avant provisions, pertes latentes sur les titres de participation et autres montants latents (2012 : 1 milliard d'euros). Si l'on tient compte des provisions et des montants latents, le bénéfice net s'est établi à 1 milliard d'euros en 2013, le même qu'en 2012. Le bénéfice net réalisé de 1,2 milliard d'euros est pour l'essentiel imputable au revenu net d'intérêts, soit 845 millions d'euros (2012 : 875 millions d'euros), et aux gains nets, dividendes compris, enregistrés par le portefeuille de titres de participation, soit 544 millions d'euros (2012 : 304 millions d'euros). D'après les évaluations, ce portefeuille, y compris les instruments dérivés associés, est supérieur de 347 millions d'euros au coût. La contribution des participations au compte de résultat de la Banque devrait continuer d'afficher des fluctuations importantes d'une année sur l'autre, puisqu'elle est tributaire du calendrier de cession des titres et de l'instabilité des marchés d'actions.

Les résultats des actifs sous forme de prêts de la BERD restent d'assez bonne tenue : le profil de crédit moyen du portefeuille est resté stable en 2013 et le ratio des prêts improductifs s'est établi à 3,3 %, comme en 2012.

Les placements de trésorerie atteignaient 20 milliards d'euros au 31 décembre 2013 (fin 2012 : 20,5 milliards d'euros). En 2013, alors que la gestion de la trésorerie est prudente et ne cherche pas à maximiser les profits, les opérations de trésorerie ont généré un bénéfice d'exploitation de 176 millions d'euros avant ajustement selon les principes de comptabilité de couverture, contre 202 millions d'euros en 2012. Malgré la décote continue des contreparties de la Trésorerie, la BERD a conservé un risque de crédit moyen supérieur en 2013 en investissant de nouvelles liquidités dans des actifs souverains notés AAA et d'autres actifs dotés d'une note élevée. La qualité de crédit a aussi été améliorée en augmentant les créances garanties privilégiées de la Banque, comme les obligations garanties, tout en réduisant les investissements dans les crédits subordonnés. Les actifs improductifs, qui étaient peu nombreux dans le portefeuille de la Trésorerie et ne représentaient que 52 millions d'euros fin 2012, ont été éliminés au fil de l'année. Le portefeuille ne comportait donc plus aucun actif improductif à la fin de 2013.

La BERD a réalisé un bénéfice net de

1,2 milliard d'euros

Au 31 décembre 2013 les placements de trésorerie atteignaient

20 milliards d'euros

La solide assise financière de la BERD se reflète dans la note AAA assortie d'une perspective stable que les trois grandes agences de notation ont confirmée encore une fois en 2013. La Banque a levé en 2013, dans le cadre de son programme annuel d'emprunt, un financement à long terme de 6,5 milliards d'euros, assorti d'une échéance moyenne de 5,1 ans. Les obligations étaient libellées dans 14 monnaies, celles en dollars EU représentant 71 % du total. Les émissions ont notamment concerné trois nouvelles obligations de référence à cinq ans pour un total de 3,25 milliards de dollars EU (soit 2,5 milliards d'euros) et la première obligation de référence à sept ans de la Banque pour 1 milliard de dollars EU (soit 743 millions d'euros). Ces obligations ont suscité une forte demande de la part d'investisseurs internationaux composés pour l'essentiel de banques centrales et de départements de trésorerie de banques.

La BERD a continué de mettre l'accent sur la discipline budgétaire et une maîtrise efficace des dépenses. En 2013, ses frais généraux ont été de 345 millions d'euros (2012 : 295 millions d'euros), soit l'équivalent de 295 millions de livres sterling (2012 : 260 millions de livres sterling).

Dans l'ensemble, les réserves de la Banque ont augmenté, atteignant 8,7 milliards d'euros à la fin de 2013 (2012 : 7,8 milliards d'euros), du fait du bénéfice net de l'exercice.

📄 Tous les détails et les états financiers figurent dans le *Rapport financier 2013* de la BERD.

ACTIVITÉS FINANCIÉES PAR LES DONATEURS

Les donateurs jouent un rôle déterminant dans le processus de transition en apportant un financement et en encourageant le dialogue avec les pouvoirs publics, ce qui contribue à préparer le terrain pour les projets de la Banque, à encourager les réformes et à améliorer le climat d'investissement. Les contributions des pays donateurs, de l'Union européenne (UE), des fonds des donateurs multilatéraux et du Fonds spécial des actionnaires de la BERD, entre autres, servent de catalyseurs aux investissements de la Banque et soutiennent des initiatives stratégiques fondamentales dans presque tous ses secteurs d'activités. En 2013, les contributions des donateurs ont totalisé 349 millions d'euros.

Les donateurs sont actifs dans toute la région couverte par la BERD et attachent une attention particulière aux pays confrontés aux plus grandes difficultés : les pays aux premiers stades de la transition, l'Ouest des Balkans et la région SEMED. Au nombre des grandes priorités des donateurs en 2013 ont figuré la lutte contre les effets du changement climatique et la promotion de l'efficacité et de la sécurité énergétiques ; le soutien aux petites entreprises ; l'édification d'un secteur financier stable et la facilitation du développement de marchés financiers locaux ; l'accélération de la transition dans le domaine de l'infrastructure ; l'instauration dans la région de conditions susceptibles de contribuer à la sécurité alimentaire mondiale ; l'encouragement des réformes juridiques ; et la promotion de l'égalité hommes-femmes et de l'inclusion sociale dans les projets de la Banque.

En 2013, la BERD a commencé à mettre en œuvre des modifications du processus de communication d'informations concernant les projets de coopération technique (CT) afin de se faire une idée plus claire des résultats obtenus et de les soumettre au système général de notation de la Banque. Elle a aussi révisé la procédure d'approbation des activités de coopération technique pour qu'elle reflète les priorités des donateurs.

📄 📄 Des informations plus détaillées sont présentées dans le document *Donor Report* de la Banque.



ÉTUDE DE CAS

ÉTENDRE L'ÉLECTRIFICATION RURALE Maroc

Un prêt de la BERD appuie le Maroc qui cherche à étendre l'offre d'électricité dans les zones rurales et à préparer le terrain pour l'installation de compteurs intelligents et la production décentralisée d'énergies renouvelables.

La Banque a octroyé un prêt souverain de 60 millions d'euros à l'Office national de l'électricité et de l'eau potable (ONEE), la société nationale marocaine d'électricité, pour soutenir la dernière phase de son programme d'électrification rurale, étendant l'offre d'électricité à des populations dans des zones rurales reculées. Le prêt finance également un projet pilote de compteurs intelligents pour aider le réseau marocain à se préparer à une production décentralisée d'électricité, en particulier en installant des panneaux solaires photovoltaïques sur les toits.

L'investissement de la BERD encourage de plusieurs manières un changement systémique au sein du secteur de l'électricité au Maroc. Le prêt exige de l'ONEE une amélioration de son approche environnementale, de sa gouvernance d'entreprise et de ses normes comptables. Par ailleurs, un projet de coopération technique explorera les moyens de prendre en compte le mieux possible, dans le programme d'électrification des zones rurales, les besoins des différents groupes sociaux, notamment des femmes. Ce programme couvrira les questions de santé et de sécurité, de conditions de vie et d'éducation.

ÉTUDE DE CAS

PROMOUVOIR L'INCLUSION FINANCIÈRE Pays aux premiers stades de la transition

De nombreux habitants dans les pays aux premiers stades de la transition dépendent fortement d'envois de fonds – des sommes envoyées par des proches travaillant à l'étranger – pour couvrir leurs frais de subsistance quotidiens. Or, parmi les bénéficiaires de ces envois, peu disposent de comptes bancaires ou épargnent auprès d'une institution financière classique.

En 2013, la BERD a achevé un programme réussi dans plusieurs pays aux premiers stades de la transition, dont l'Azerbaïdjan, la Géorgie, la République kirghize et le Tadjikistan, pour renforcer l'inclusion financière des bénéficiaires de ces envois. Il ressort des chiffres de la Banque mondiale que, dans ces quatre pays, moins de 20 % des adultes ont un compte bancaire et moins de 5 % épargnent auprès d'une institution financière classique.

Le programme, financé par le Fonds multidonateurs de la BERD pour les pays aux premiers stades de la transition, a aidé à promouvoir une culture d'épargne par l'intermédiaire du système bancaire classique et appris aux clients potentiels des banques à planifier leur budget. Des conseillers financiers ont offert des consultations gratuites, en accordant une attention toute particulière aux femmes afin de les aider à gérer les budgets familiaux et à préparer l'avenir.

Le programme a fourni à 120 000 bénéficiaires d'envois de fonds un entretien sur des questions financières. Sur ce nombre, 18 % ont ouvert un compte bancaire après avoir reçu une formation et déposé dans leurs nouveaux comptes l'équivalent au total de 20 millions de dollars EU (soit 15 millions d'euros).

DIALOGUE AVEC LES POUVOIRS PUBLICS, INITIATIVES ET IMPACT

Pour maximiser l'impact de ses opérations, la BERD a mis au point diverses initiatives stratégiques dans des domaines d'une importance décisive pour les pays où elle investit. Grâce à l'appui solide des donateurs, ces initiatives coordonnent les efforts consentis pour remédier aux problèmes fondamentaux de la transition à travers des investissements, une concertation avec les pouvoirs publics, une coopération technique et le renforcement des connaissances et des capacités.

L'Initiative pour l'énergie durable (IED) a pour but de réduire les émissions de CO₂ et de favoriser l'efficacité et l'indépendance énergétiques dans les économies de la région couverte par la BERD. Depuis le lancement de l'IED en 2006, la BERD a investi plus de 13,4 milliards d'euros dans des projets d'énergie durable. En 2013, les investissements dans le cadre de l'IED ont représenté 28 % du volume annuel des investissements bancaires. La BERD a élargi la portée de l'Initiative en approuvant l'Initiative pour une utilisation durable des ressources, qui encourage aussi l'usage efficace de l'eau et des matières premières.

L'Initiative de promotion des marchés financiers locaux et des opérations en monnaie locale a pour but d'atténuer, dans la région couverte par la BERD, les principales vulnérabilités qui sont apparues à la suite de la crise financière. Elle vise à créer des conditions permettant un financement viable en monnaie locale et à favoriser l'instauration de marchés financiers locaux efficaces et autonomes. La Banque adopte une approche complète pour atteindre les objectifs de l'Initiative, travaillant en étroite collaboration avec d'autres institutions financières internationales (IFI). Elle le fait au travers de projets qui peuvent prendre diverses formes, des prêts et prises de participation en monnaie locale aux opérations sur les marchés financiers émergents ou aux émissions d'obligations en monnaie locale.

Face aux pressions accrues que font peser sur la chaîne de distribution alimentaire le changement climatique et la croissance démographique mondiale, la BERD a conçu l'Initiative pour la sécurité alimentaire en collaboration avec le secteur privé. Cette initiative cherche essentiellement

à libérer l'immense potentiel agricole des pays dans lesquels la Banque investit, en surmontant les contraintes qui s'exercent sur l'offre et en améliorant l'efficacité de la production et de la distribution alimentaires. Dans ce domaine, la Banque travaille en étroite collaboration avec ses partenaires, notamment l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO).

En 2013, la BERD a approuvé une Initiative stratégique pour l'égalité hommes-femmes (ISE), qui définit les moyens pour la Banque de promouvoir, à travers ses activités, l'autonomie socio-économique des femmes, l'égalité des chances et la participation au marché du travail. L'ISE reconnaît que l'égalité des chances pour les hommes et les femmes contribue à une utilisation efficace de toutes les ressources et qu'elle est fondamentale pour une économie moderne et saine.

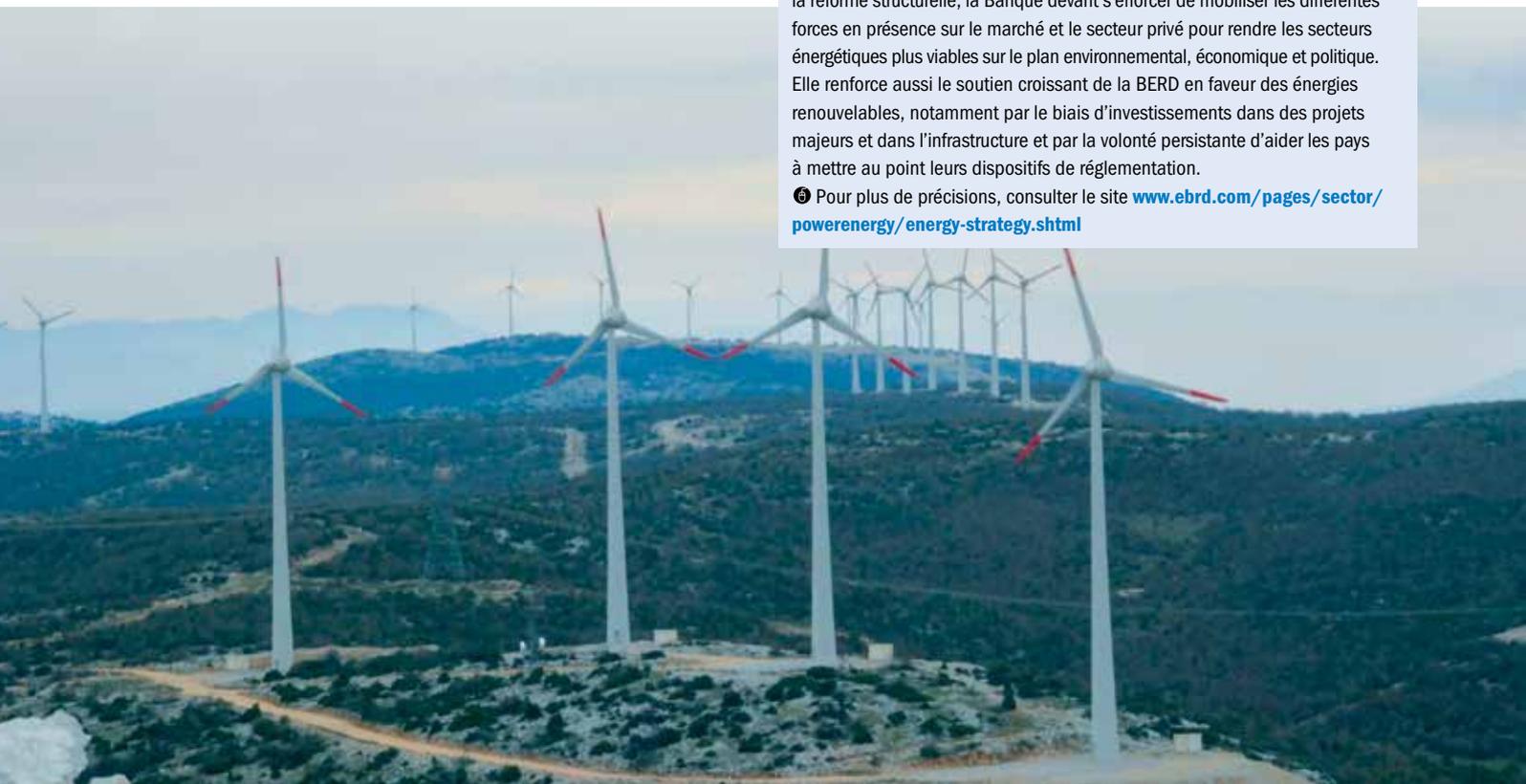
Stratégie sectorielle pour l'énergie

À la fin de 2013, la BERD a adopté une nouvelle Stratégie sectorielle pour l'énergie, qui remplace une politique en place depuis 2006. La Banque a mis au point cette nouvelle stratégie après plus d'un an de réflexion et de consultation intensive avec des représentants de la société civile, du monde universitaire, de l'industrie et de ses actionnaires. Dans ce document, la BERD, qui est déjà le principal investisseur dans les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique dans sa région d'intervention, précise son engagement pour aider les pays à s'orienter vers un avenir énergétique viable.

La principale priorité est l'efficacité énergétique, selon le principe que les économies d'énergie sont la première et la meilleure réponse à apporter au défi que la BERD doit relever dans sa région : fournir une énergie durable, sûre et abordable. Dans un contexte où la compétitivité et un coût abordable sont des préoccupations qui pèsent aussi lourd que la nécessité toujours plus pressante d'évoluer vers une société à faible émission de carbone, l'efficacité énergétique s'attaque à l'ensemble de ces problèmes simultanément. La Stratégie, qui présente également une nouvelle politique en matière de production thermique, souligne que la Banque aidera les pays à passer du charbon au gaz, et qu'elle ne financera pas la production d'électricité à partir du charbon, sauf dans les circonstances exceptionnelles où il est impossible de recourir à d'autres sources d'énergie.

La nouvelle Stratégie sectorielle pour l'énergie met l'accent, entre autres, sur la réforme structurelle, la Banque devant s'efforcer de mobiliser les différentes forces en présence sur le marché et le secteur privé pour rendre les secteurs énergétiques plus viables sur le plan environnemental, économique et politique. Elle renforce aussi le soutien croissant de la BERD en faveur des énergies renouvelables, notamment par le biais d'investissements dans des projets majeurs et dans l'infrastructure et par la volonté persistante d'aider les pays à mettre au point leurs dispositifs de réglementation.

➤ Pour plus de précisions, consulter le site www.ebrd.com/pages/sector/powerenergy/energy-strategy.shtml



En 2013, la BERD a également lancé une Initiative pour les petites entreprises et, depuis 2004, elle se charge de promouvoir l'Initiative pour les pays aux premiers stades de la transition. La BERD a aussi exercé une activité stratégique dans d'autres domaines, notamment en jouant un rôle déterminant avec ses partenaires dans l'Initiative de Vienne et dans le Plan d'action conjoint des IFI, ainsi que dans le Programme de transition juridique et dans les opérations concernant l'Ouest des Balkans. Pour plus d'informations, voir le chapitre 3 : « Dialogue avec les pouvoirs publics, initiatives et impact ».

RÉGION MÉRIDIONALE ET ORIENTALE DU BASSIN MÉDITERRANÉEN

En 2013, première année pleine des opérations de la BERD dans la région SEMED, la Banque a œuvré pour appuyer les changements économiques suite aux événements historiques qui se sont produits au Moyen-Orient et en Afrique du Nord en 2011. Dans cette nouvelle région d'investissement, la Banque se concentre sur l'aide aux institutions financières, le développement de l'infrastructure et le soutien aux PME ainsi qu'à d'autres entreprises privées, et la promotion de l'énergie durable et de l'efficacité énergétique. À travers des investissements et d'autres activités, la BERD contribue à remédier aux problèmes économiques urgents auxquels sont confrontés les pays de la région SEMED – comme le chômage élevé des jeunes – et contribue à assurer un avenir politique stable dans la région.

S'inspirant des travaux préparatoires approfondis réalisés l'année précédente, la BERD a investi, en 2013, 449 millions d'euros dans 21 projets répartis en Égypte, en Jordanie, au Maroc et en Tunisie, des engagements signés en dépit des circonstances difficiles dans plusieurs de ces pays.

La Banque a ouvert des bureaux permanents à Amman et à Tunis, et devrait en ouvrir en Égypte et au Maroc en 2014. Elle a nommé les directeurs de ces bureaux et recruté du personnel dans l'ensemble des quatre pays. En novembre 2013, la Jordanie, le Maroc et la Tunisie sont devenus des pays bénéficiaires de la BERD. L'Égypte conserve le statut

de pays bénéficiaire potentiel, qui devrait être réexaminé en 2014. La Banque continue d'investir en Égypte à travers son Fonds spécial d'investissement SEMED.

Parmi les projets d'investissement notables en 2013 ont figuré une ligne de crédit de 50 millions de dollars EU accordée à la Banque nationale d'Égypte pour soutenir les PME, qui a marqué le premier investissement de la BERD dans le secteur financier égyptien. En Jordanie, la Banque a investi 80 millions de dollars EU dans un centre commercial et de divertissement à Amman, qui contribuera à redynamiser le centre de la ville et à offrir aux jeunes d'importantes opportunités de formation et de placement professionnel. Au Maroc, un engagement de 60 millions d'euros soutient l'achèvement d'un programme d'électrification rurale, tandis qu'en Tunisie, un prêt de 5 millions d'euros a été accordé à une société locale de conception de logiciels pour soutenir sa croissance. La Banque a aussi investi dans plusieurs fonds d'actions actifs dans les pays de la région SEMED.

Dans le cadre de son Programme d'aide aux échanges commerciaux, la BERD a signé trois accords avec des banques de la région SEMED pour un montant total de 175 millions de dollars EU (équivalant à 128 millions d'euros) en 2013. Ces accords aident les sociétés locales à obtenir le financement des échanges dont elles ont besoin pour importer et exporter des marchandises et se développer.

La Banque a exercé une grande diversité d'activités financées par des donateurs dans la nouvelle région, nombre d'entre elles visant à faciliter la préparation et la mise en œuvre des projets et à renforcer les capacités institutionnelles. Depuis le début des opérations de la BERD dans la région, le programme de soutien aux petites entreprises financé par les donateurs a permis de mettre en œuvre 276 projets pour aider les PME à accéder à des compétences et à atteindre leur potentiel de croissance et d'emploi.

L'inclusion économique

Selon la BERD, l'inclusion économique – l'ouverture d'opportunités économiques à l'intention de groupes sociaux défavorisés – fait partie intégrante du développement. Quand une personne se voit accorder une chance de réussir, il est plus probable qu'elle s'intègre au marché du travail, suive une formation ou se lance dans des activités qui génèrent une croissance économique. Cela permet de renforcer le soutien du public vis-à-vis des réformes économiques et du processus de transition.

Pour la Banque, la promotion de l'inclusion économique est devenue impérative face à l'aggravation du chômage des jeunes, à la faible participation des femmes au marché du travail – surtout dans les pays de la région SEMED – et aux différences flagrantes des résultats économiques selon les régions, en particulier dans l'Europe du Sud-Est. Elle répond également aux besoins commerciaux de nombreux clients, qui cherchent de plus en plus à cibler des groupes défavorisés comme les femmes entrepreneurs ou à tirer parti de ressources humaines sous-utilisées.

Pour les raisons précédemment évoquées, la BERD a étendu, en 2013, sa méthodologie d'évaluation de la transition pour qu'elle englobe également l'inclusion économique lors de l'évaluation des écarts structurels de transition. En se fondant sur le concept de l'égalité des chances, la Banque évalue à présent dans quelle mesure les institutions économiques, les marchés et les

systèmes d'éducation accordent des opportunités économiques aux individus indépendamment de critères comme le genre, le lieu de naissance ou – en ce qui concerne les jeunes adultes – l'origine sociale. Les écarts d'inclusion qui ressortent de cet examen permettent ensuite de repérer des projets qui sont déjà conçus pour réduire ces écarts ou bien pourraient être affinés dans ce but.

L'inclusion économique joue un rôle prépondérant pour quatre aspects du processus de transition encouragés par la Banque à travers ses investissements : l'expansion des marchés (par un accès aux marchés du travail et à un financement sur les marchés) ; le renforcement des compétences (des clients, des employés potentiels ou des fournisseurs) ; les normes et la gouvernance des entreprises ; et les effets d'émulation.

Après une étude pilote de six mois qui s'est achevée en juillet 2013, la BERD a étendu sa méthodologie d'inclusion à tous les secteurs et pays dans lesquels elle investit. Parmi les exemples d'initiatives ayant produit un impact sur l'inclusion figurent l'accompagnement des jeunes afin qu'ils puissent bénéficier d'une formation professionnelle ou obtenir un emploi, ou la conception de nouvelles lignes de crédit en faveur des femmes entrepreneurs en Turquie. On notera également les projets relatifs à l'eau dans des régions rurales de l'Asie centrale, qui facilitent considérablement l'accès à l'eau potable pour de larges pans de la population locale, créant ainsi de meilleures conditions d'hygiène et des opportunités économiques.



ÉTUDE DE CAS

PRÉSERVER LA BIODIVERSITÉ

Mongolie

La BERD est le principal investisseur étranger en Mongolie. Elle travaille avec les investisseurs et les autorités du pays à développer une économie de marché ouverte et transparente tout en veillant à la gestion et à la protection des ressources environnementales et socio-économiques du territoire. Par exemple, la Banque apporte aux pouvoirs publics mongols une aide technique au travers d'une initiative visant à préserver la biodiversité et à conserver l'environnement unique du désert de Gobi.

La coopération technique de la Banque prend aussi la forme d'un soutien à la mise en œuvre de l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives, norme de transparence fiscale mondiale pour le secteur. La Mongolie apparaît comme un pays moteur de cette initiative. Avec l'appui de la BERD, elle a le potentiel de continuer à montrer l'exemple à l'international en matière de bonnes pratiques pour mettre en œuvre l'Initiative et renforcer la transparence du secteur.

Parmi les activités de l'équipe chargée de la transition juridique à la BERD figurent : la préparation d'une législation se référant à l'Initiative et l'élaboration d'un cadre institutionnel pour soutenir celle-ci ; la formation ; la communication et la sensibilisation de l'opinion publique ; l'instauration d'un système de déclaration électronique en ligne. Ce soutien de la Banque fournit à la société civile et aux autorités mongoles des outils essentiels pour mettre en œuvre un cadre ouvert, transparent, responsable et respectueux de l'environnement en matière d'extraction, au profit de tous les citoyens.

PROGRÈS DE LA TRANSITION DANS LA RÉGION D'INVESTISSEMENT DE LA BERD : RÉFORMES DÉMOCRATIQUES ET DE MARCHÉ

La BERD suit les réformes démocratiques dans la région dans laquelle elle investit, conformément à la définition de son mandat dans l'Article 1 de l'Accord portant création de la Banque. Selon cet article, l'objet de la Banque est de favoriser la transition vers des économies de marché dans les pays qui s'engagent à respecter et mettent en pratique les principes de la démocratie pluraliste, du pluralisme et de l'économie de marché. En général, les pays qui ont rejoint l'UE ou ont de solides perspectives de devenir membres ont atteint un degré élevé de consolidation démocratique. En ce qui concerne les autres pays de la région couverte par la BERD, la plupart d'entre eux ont subi un recul des progrès démocratiques depuis le début des années 2000. Cette évolution s'est accompagnée d'un aplatissement de la trajectoire de la transition vers l'économie de marché durant la même période. Les problèmes des pays dont les réformes économiques et politiques sont restées bloquées à un stade inférieur à leur évolution optimale sont traités dans le document *Transition Report 2013* de la BERD.

Les pays de l'Ouest des Balkans ont continué de mettre en œuvre des réformes démocratiques, grâce notamment au processus d'harmonisation de l'UE et à l'intensification de la coopération régionale. Bien que les problèmes interethniques soulèvent un défi à long terme dans l'Ouest des Balkans, le processus de réconciliation s'est poursuivi, notamment à travers un dialogue facilité par l'UE entre Belgrade et Pristina. Alors qu'aucun consensus ne semble s'annoncer entre les dirigeants des différents groupes ethniques et entre les deux entités à propos de l'organisation interne optimale de la Bosnie-Herzégovine, des progrès vers un État plus efficace et démocratique et la mise en œuvre de l'agenda de l'UE pourraient s'avérer difficiles à réaliser sans une réforme complète de la configuration constitutionnelle. En Turquie, la réaction ferme aux manifestations contre la démolition du parc Gezi à Istanbul a suscité des préoccupations. Cependant, la tradition à présent bien ancrée en Turquie de la tenue d'élections libres reste intacte et trois élections déterminantes sont prévues en 2014-2015.

Les résultats obtenus dans les pays du voisinage européen ont été mitigés : la Géorgie et la Moldova continuent de progresser vers la démocratie, comme en témoigne leur signature d'un Accord d'association avec l'UE. L'Ukraine est confrontée à des difficultés persistantes, en

« Ces dernières années, les réformes économiques et structurelles ont connu un net ralentissement, tandis que les pays de la région couverte par la BERD tentaient de faire face aux retombées de la crise économique mondiale ».

particulier concernant la gouvernance et l'État de droit. Vers la fin de 2013, la contestation populaire s'est amplifiée, appelant à un plus grand contrôle démocratique et à une bonne gouvernance.

La Russie a tenu des élections véritablement pluralistes au niveau local, les candidats de l'opposition sortant vainqueurs des scrutins dans deux régions et le principal candidat de l'opposition obtenant plus de 27 % des voix en briguant la mairie de Moscou. Il reste toutefois des défis à relever concernant la mise en place d'un environnement favorable pour la société civile et certaines minorités. Deux pays d'Asie centrale – la République kirghize et la Mongolie – ont continué de réaliser des progrès démocratiques. Les avancées démocratiques dans la plupart des autres pays de la Communauté des États indépendants (CEI) ont fait preuve, au mieux, de lenteur, et des représentants de premier plan d'organisations internationales et de la société civile ont fait part de leurs préoccupations à propos de l'ampleur de la corruption, du manque de respect de l'état de droit et des violations des droits humains. La Banque reste particulièrement inquiète de l'absence de progrès des réformes démocratiques au Bélarus et au Turkménistan. Elle continue d'adopter une approche stratégique calibrée vis-à-vis des opérations, adaptant la portée de ses activités en fonction des progrès réalisés au regard de repères économiques et politiques bien définis.

Le processus de transition démocratique n'a pas progressé de la même manière dans les pays de la région SEMED. En Jordanie et au Maroc, les réformes politiques ont renforcé le rôle des parlements élus. En Tunisie, l'accentuation de la polarisation a abouti pendant un certain temps à une impasse. Cependant, un accord conclu en décembre 2013 a témoigné de la volonté des principales forces politiques dans le pays à œuvrer de concert à la finalisation de la constitution et à préparer le terrain pour des élections législatives en 2014. En Égypte, le processus de transition politique, qui a démarré par le soulèvement et le changement de gouvernement en 2011, a été interrompu par des manifestations massives contre le Président Mohamed Morsi et par sa destitution. Une période d'une grande violence a suivi, ce qui a accentué les divisions dans le pays et suscité des préoccupations au sein de la communauté internationale. Un nouveau processus de transition et une nouvelle feuille de route démocratique ont été mis en place, dont la première étape – la modification de la constitution de 2012 – s'est achevée en décembre 2013. Cela devrait préparer le terrain pour des élections législatives et présidentielles en 2014.

Le document *Transition Report 2013* montre que, ces dernières années, les réformes économiques et structurelles ont connu un net ralentissement, tandis que les pays de la région couverte par la BERD tentaient de faire face aux retombées de la crise économique mondiale. Bien que la plupart des vastes réformes économiques introduites ces dix dernières années restent intactes, la situation dans la région est dans bien des cas « bloquée » et les progrès ne se produisent plus au rythme observé avant la crise. Le rapport analyse l'interdépendance étroite entre démocratie et réforme économique et les raisons du ralentissement des réformes destinées à appuyer la transition.

Concernant les réformes transversales à l'échelle de tout un pays, telles que la libéralisation des prix et des échanges commerciaux, la privatisation, la gouvernance des entreprises et la politique de la concurrence, d'importantes évolutions ont eu lieu l'an dernier, dans un sens comme dans l'autre. L'adhésion de la Croatie à l'UE en juillet et l'accession du Tadjikistan à l'Organisation mondiale du commerce en mars ont constitué des étapes positives marquantes qui auront un impact sur le programme plus général de libéralisation. Cependant, dans certains des pays les plus avancés d'Europe centrale, comme la Hongrie et la République slovaque, l'État a multiplié ses interventions et les institutions chargées de mettre en œuvre la politique de la concurrence se sont affaiblies.

Pour mieux définir les objectifs de la transition et hiérarchiser ses activités au fil des progrès réalisés par les différents pays, la BERD mène une évaluation annuelle des progrès de la transition et des problèmes persistants dans 16 secteurs de transition (classés selon les catégories « négligeables », « faibles », « moyens » ou « importants ») est menée en tenant compte des modifications apportées à la structure des marchés ou aux institutions de soutien aux marchés qui sont nécessaires dans les pays concernés pour qu'ils s'alignent sur les normes des économies de marché les plus avancées. (Pour un exposé de la méthodologie et pour les scores obtenus, consulter : www.ebrd.com/pages/research/publications/flagships/transition.shtml).

Dans l'ensemble, durant l'année écoulée, les progrès enregistrés ont été plus nombreux que les retours en arrière. Malgré une quasi-absence de réformes plus approfondies dans différents secteurs concernant les entreprises, le secteur financier a connu des avancées particulièrement

notables, avec des améliorations dans des secteurs non bancaires tels que les marchés financiers, l'assurance et le capital-investissement. Les marchés financiers se sont développés en 2013 dans plusieurs pays, notamment l'Estonie et la Turquie. La résistance persistante de la plupart des secteurs financiers a été favorisée, mais des vulnérabilités persistent dans plusieurs pays et, dans certains cas, le volume des prêts non productifs continue d'augmenter.

Le secteur de l'énergie s'est révélé un des domaines les plus délicats de la politique publique dans la région d'intervention de la BERD. Même si la nécessité d'améliorer l'efficacité énergétique, de renforcer les investissements dans les énergies renouvelables et d'appliquer des tarifs reflétant les coûts est globalement reconnue, elle est difficile à mettre en œuvre sur le plan politique, surtout dans un contexte de tensions économiques et sociales. Les interférences politiques dans le secteur de l'énergie et les retours en arrière sur les réformes ont donc eu tendance à se multiplier.

Évaluation des résultats

La BERD a entrepris un examen de l'évaluation de ses activités en vue de se faire une idée plus précise des résultats et de l'impact de ses initiatives et des changements systémiques qu'elles entraînent.

Dans le cadre de son système de gestion des résultats, la Banque a revu son système de notation institutionnel. Cela a abouti à un dispositif destiné à aligner l'organisation sur la stratégie définie par les actionnaires de la Banque. La BERD a étendu son système de notation pour y intégrer un mécanisme d'évaluation des résultats obtenus au travers des initiatives qui concernent les pays aux premiers stades de la transition, les ressources durables, les marchés financiers locaux, les opérations en monnaie locale et les petites entreprises. Le système de notation tient compte aussi de mesures de l'impact sur la transition, du nombre de projets signés et du montant des investissements apportés ou mobilisés par la BERD pour les pays dans lesquels elle exerce ses activités.

Cette révision a introduit une nouvelle méthode pour évaluer les résultats des projets de coopération technique financés par les donateurs et pour améliorer le flux des informations à l'intention des donateurs et d'autres parties prenantes. À titre d'illustration, au lieu de signaler simplement que les fonds des donateurs ont servi à un programme de formation, le dispositif d'évaluation des résultats spécifie l'objectif du programme de formation – notamment la proportion d'employés en mesure de passer un test donné après la formation – et compare ce qui était envisagé avec les résultats effectifs – par exemple, la proportion d'employés qui a réussi le test après la formation. Depuis juillet 2013, 100 nouveaux projets de coopération technique ont été approuvés et les résultats ont été examinés en utilisant le nouveau dispositif d'évaluation des résultats.

Pour chaque projet qu'entreprend la Banque, son système de suivi de l'impact sur la transition (SSIT) détermine les résultats des projets en cours et évalue leur impact systémique sur le processus de transition dans les pays où elle investit. Un examen du SSIT a donné lieu à des améliorations pour mieux mesurer l'impact attendu sur la transition et les résultats effectifs obtenus par les projets en cours.

En outre, la BERD pilotera en 2014 l'introduction d'un dispositif d'évaluation des résultats des différentes stratégies par pays, qui comporte des objectifs clairs et quantifiables pour chaque pays, fondés sur une analyse des difficultés, des opportunités et des risques. Ce dispositif prendra également en considération le mandat spécifique de la Banque concernant la transition et son modèle opérationnel, et aidera à déterminer ses priorités dans chacun des pays où elle investit.



Dans les secteurs de l'infrastructure se posent aussi des problèmes ardues en matière de réformes. Ils sont généralement en rapport avec la réforme des tarifs et la nécessité, dans bien des cas, de restructurer en profondeur de grandes entreprises publiques. Des progrès notables ont eu lieu en 2013 dans les secteurs du transport au Kazakhstan et en République slovaque. Dans le secteur de la distribution de l'eau et du traitement des eaux usées, des améliorations ont été introduites en République kirghize et en Roumanie.

ÉTUDE DE CAS

RÉDUIRE LE GASPILLAGE ÉNERGÉTIQUE GÉNÉRÉ PAR LE CHAUFFAGE URBAIN

Russie

Les habitants de la principale ville de l'île russe de Sakhaline peuvent aussi s'attendre à bénéficier de services plus fiables de chauffage et de distribution d'eau chaude grâce à un projet financé par la BERD qui a pour but de moderniser le système de chauffage urbain dans la région. La Banque prête 450 millions de roubles (soit 10 millions d'euros) à la société de services aux collectivités SKK pour moderniser les infrastructures désuètes et inefficaces de chauffage à l'oujno-Sakhalinsk, ville de 193 000 habitants.

Cet investissement améliorera le service fourni aux résidents et maintiendra les prix à des niveaux abordables. Il réduira également le taux important de pertes de chaleur et d'eau en remplaçant les canalisations anciennes et usées du réseau. SKK installera aussi des compteurs de chauffage pour tenter d'encourager les clients particuliers à économiser de l'énergie. D'importants gains d'efficacité dans la consommation de gaz, d'électricité et de chauffage, ainsi que d'eau traitée chimiquement sont attendus d'ici 2016 grâce à ce programme d'investissement.

Avec ce projet, le réseau de chauffage urbain d'oujno-Sakhalinsk bénéficie pour la première fois en vingt ans d'un important investissement externe.

Un programme de coopération technique financé par des donateurs aidera SKK, détenu majoritairement par la ville d'oujno-Sakhalinsk, à moderniser ses canalisations et autres infrastructures, à améliorer sa gestion financière et environnementale et à promouvoir des relations avec la clientèle axées sur la qualité des services.



Activités par secteur

- 17 Secteur financier
- 20 Industrie, commerce et agro-industries
- 25 Transports

- 27 Infrastructures municipales et environnementales
- 28 Électricité et énergie
- 30 Ressources naturelles
- 30 Sûreté nucléaire

Activités par secteur

Pour améliorer la vie des populations dans les pays où elle investit, la BERD favorise une croissance durable et le développement du secteur privé. À cette fin, elle associe investissement intégré, coopération technique et dialogue avec les pouvoirs publics dans des secteurs clés de l'économie, notamment la finance, les PME et les grandes entreprises, l'infrastructure, l'électricité et les ressources naturelles.



SECTEUR FINANCIER

La BERD reconnaît que des institutions financières solides jouent un rôle essentiel dans le développement économique des pays où elle investit. Elle accorde par conséquent le financement dont les entreprises ont besoin pour se développer, et les services financiers qui peuvent aider les individus à se construire un avenir sûr. La Banque et ses donateurs, en associant le travail sur les projets et le dialogue avec les pouvoirs publics, encouragent un changement systémique visant à rendre les institutions financières plus stables et compétitives.

En 2013, dans la région d'intervention de la BERD, le secteur financier est resté confronté à de multiples problèmes dus à la croissance économique atone dans de nombreux pays, à un examen de plus en plus scrupuleux, par les autorités de réglementation, de la qualité des actifs et des réserves de fonds propres, et aux tensions prolongées dans la zone euro. Ces tensions ont freiné l'expansion du crédit et mis en évidence la nécessité d'instaurer des sources de financement locales viables.

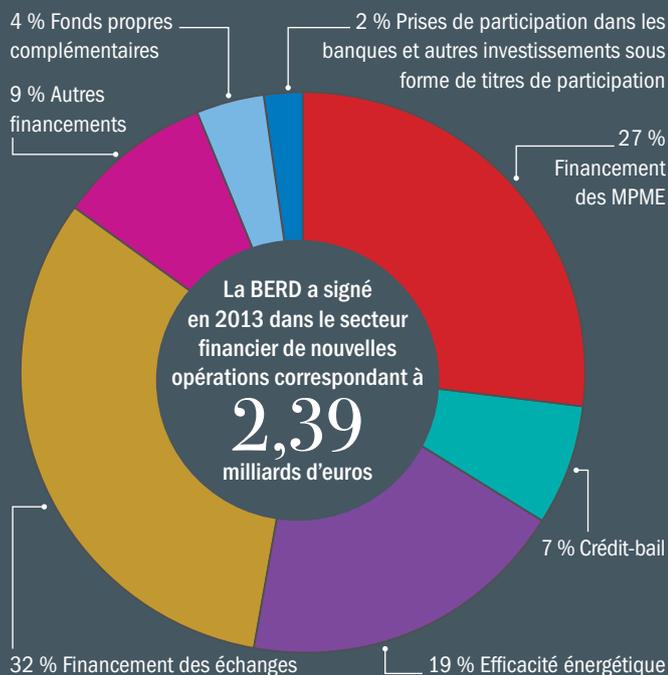
Face à ces évolutions, la BERD a signé en 2013 dans le secteur financier de nouvelles opérations correspondant à 2,39 milliards d'euros à travers 29 pays (2012 : 2,85 milliards d'euros dans 26 pays).

La Banque s'est engagée pour 157 projets dans le secteur financier et a témoigné son soutien au Plan d'action conjoint des IFI pour la croissance en Europe centrale et sud-orientale en consacrant 39 % de ces projets à cette région.

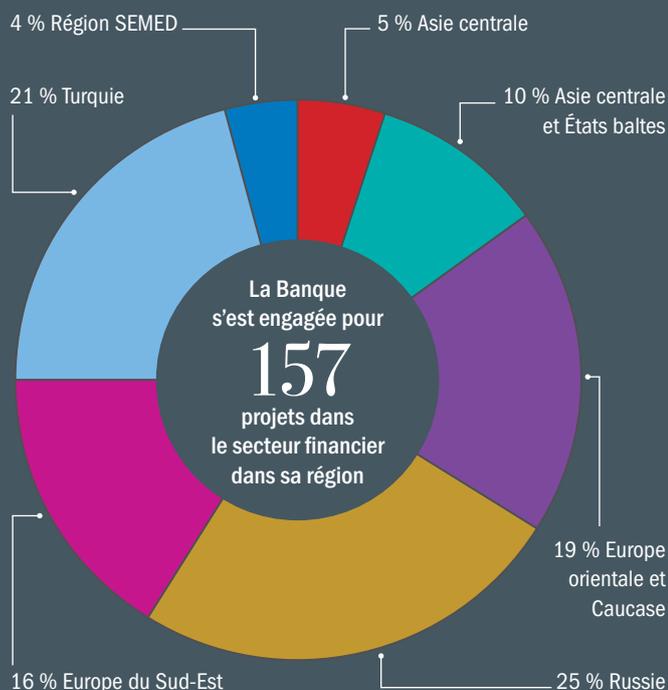
En outre, la Banque a continué d'accorder la priorité au secteur financier dans les pays aux premiers stades de la transition, où 50 projets ont été signés pour plus de 167 millions d'euros. Le Programme d'aide aux échanges commerciaux (PAEC) a aussi apporté une contribution à cette région.

La BERD a continué de développer de nouveaux projets dans le secteur financier de la région SEMED, en dépit des conditions difficiles pour les activités commerciales. Parmi les principales transactions ont figuré la participation de la BERD à la première émission d'euro-obligations par un établissement bancaire marocain, la Banque marocaine du commerce extérieur (BMCE). La ligne de crédit accordée pour les PME à la Banque nationale d'Égypte a constitué un autre projet

Volume annuel des investissements bancaires dans le secteur financier, par produit (2013)



Volume annuel des investissements bancaires dans le secteur financier, par sous-région (2013)



notable. La BERD a aussi organisé un certain nombre d'ateliers pour promouvoir le PAEC et les programmes en faveur des PME, ainsi que le développement des marchés financiers locaux.

Dialogue avec les pouvoirs publics

Les grands domaines prioritaires dans le cadre du dialogue avec les pouvoirs publics ont été l'Initiative de promotion des marchés financiers locaux et des opérations en monnaie locale, le renforcement de l'inclusion financière et la consolidation du filet de sécurité conçu pour le système bancaire en Albanie et au Kosovo. Les nouvelles initiatives ont été entre autres une conférence sur la banque mobile qui a donné lieu à des discussions intensives avec les autorités de réglementation sur ce type de services bancaires dans la région. Dans le domaine de l'inclusion financière, la BERD a achevé, dans les pays aux premiers stades de la transition de sa région d'intervention, un projet innovant qui a permis aux banques clientes d'entrer en contact avec des personnes recevant des fonds de l'étranger pour les encourager à ouvrir des comptes bancaires (voir étude de cas en page 9).

Dans le cadre de l'Initiative de promotion des marchés financiers locaux et des opérations en monnaie locale, un vaste programme de concertation avec les pouvoirs publics avait pour but d'améliorer le fonctionnement des marchés financiers dans de nombreux pays où la Banque investit. En coopération avec l'*International Swaps and Derivatives Association* (ISDA), la BERD a engagé des discussions avec les pouvoirs publics sur la communication d'informations financières relatives aux transactions sur instruments dérivés en Russie. En Pologne, face aux changements majeurs qu'ont subis les régimes de retraite privés, la Banque a fait participer les autorités de réglementation à des groupes de travail sur la réforme du marché de la dette à long terme en monnaie locale. Le dialogue avec les pouvoirs publics s'est aussi poursuivi à un rythme soutenu en Roumanie, afin de promouvoir les émissions d'obligations de société, notamment les obligations sécurisées.

Secteur bancaire

Tandis que de grands groupes bancaires européens continuent de se désendetter, leurs filiales locales doivent prendre des décisions cruciales à propos de l'approche à adopter pour mettre en place et développer des bases durables de financement local. En outre, la baisse de la demande de prêts et l'augmentation des prêts improductifs dans un certain nombre de pays ont empêché les bilans de s'étoffer et le secteur de se développer. La Banque a contribué à combler les déficits de financement en proposant des sources stables de financement en monnaie locale et étrangère, cherchant tout particulièrement à privilégier le développement des marchés financiers locaux. Elle s'est aussi efforcée de relancer les prêts profitant à l'économie réelle en intensifiant ses activités de financement des échanges commerciaux, de crédits aux micro, petites et moyennes entreprises (MPME) et de prêts en faveur de l'efficacité énergétique.

« La Banque a contribué à combler les déficits de financement en proposant des sources stables de financement en monnaies locale et étrangère ».

Financement des échanges

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

En 2013, la demande de financement dans le cadre du PAEC a continué d'augmenter régulièrement et la BERD a financé 2 033 transactions commerciales par l'intermédiaire de 78 banques dans 21 pays, pour un montant total de plus de 1,2 milliard d'euros. De nouvelles banques de la région SEMED et de l'Europe du Sud-Est ont rejoint le programme et la BERD a conclu ses premières opérations au titre du PAEC en Jordanie et au Maroc. Le programme a aussi pris de l'ampleur en raison de la demande croissante de services d'affacturage.

La Banque a continué de faire preuve de dynamisme dans ses domaines prioritaires : les pays aux premiers stades de la transition ont représenté 47 % du nombre des opérations du PAEC (et 27 % du montant), tandis que le commerce infrarégional a donné lieu à 25 % des transactions. Le financement d'avances de trésorerie a augmenté, surtout dans les pays aux premiers stades de la transition, du fait de la progression des importations de biens de consommation courante. Ce type d'opération prend essentiellement la forme d'avances de trésorerie à court terme et sert surtout à soutenir des PME locales dans le commerce ou la distribution.

Bien que les activités commerciales continuent de se rétablir lentement dans de nombreux pays où la Banque investit, les banques commerciales étrangères restent très prudentes en matière de financement des échanges. Il faut donc s'attendre à ce que la demande de financement au titre du PAEC reste forte parmi les banques de petite et moyenne taille dans la région couverte par la BERD et les banques des pays aux premiers stades de la transition.

Financement de l'énergie durable

Le Mécanisme de financement pour l'énergie durable (MFED) - qui met en place des lignes de crédit dédiées dont peuvent bénéficier les institutions financières locales en vue de soutenir des projets d'investissement dans l'énergie durable - est resté une composante essentielle de l'Initiative pour l'énergie durable (IED).

L'expansion des crédits accordés en faveur de l'efficacité énergétique selon le modèle du MFED s'est poursuivie en 2013. La Banque a accordé de nouveaux prêts pour un total de 454 millions d'euros à 38 institutions financières dans 16 pays, dont l'Azerbaïdjan et le Kosovo pour la première fois. Actuellement, 23 MFED sont en cours dans 18 pays. L'an dernier, le programme a élargi son champ d'application, en particulier dans l'Ouest des Balkans, en étendant au secteur public les financements dispensés par l'intermédiaire des banques. Entre le lancement du MFED en 2006 et la fin de 2013, la BERD a versé, sous forme de prêts, 1,9 milliard d'euros à des institutions partenaires qui en avaient rétrocedé 1,6 milliard à des emprunteurs secondaires, appuyant ainsi plus de 55 000 projets d'énergie durable.

Soutien aux micro, petites et moyennes entreprises

Dans les pays où elle investit, la BERD soutient de longue date les MPME en leur facilitant l'accès au financement et aux services financiers. Les petites entreprises, qui stimulent l'esprit d'entreprise et l'innovation, sont une source importante d'emplois et de croissance dans les pays en transition. Encourager les institutions financières à prêter à ce secteur, notamment à des emprunteurs tels que les agriculteurs et les femmes entrepreneurs, qui ont difficilement accès à ce type de services, s'inscrit

dans les efforts déployés par la Banque pour fournir des sources viables de crédit à l'économie réelle. Dans le cadre d'un projet pilote avec la banque Garanti en Turquie, une nouvelle méthode de financement des PME clientes les regroupe par secteur ou par région.

En 2013, la Banque a continué de faciliter l'octroi de crédits aux MPME en concluant 81 lignes de crédit et émissions obligataires pour plus de 810 millions d'euros avec des institutions partenaires comme des banques, des sociétés de crédit-bail et des institutions spécialisées dans le microfinancement dans 26 des pays de la région d'intervention de la BERD. Un certain nombre de lignes de crédit visant à favoriser l'efficacité énergétique et de projets de dette de second rang ont également appuyé le financement des PME. Surtout, la Banque a consenti des prêts au moyen d'instruments en monnaie locale afin de réduire les risques de change à la fois pour les institutions partenaires et pour leur clientèle de MPME.

La BERD soutient activement les MPME à l'aide de plus de 200 institutions partenaires dans 28 pays. Vers le milieu de l'année 2013, ces institutions partenaires avaient en portefeuille deux millions de prêts aux MPME représentant au total 12 milliards d'euros.

Prises de participation

La demande de participations a diminué en 2013 en raison de la mauvaise conjoncture financière. La Banque a engagé deux nouveaux investissements dans le secteur financier : sa première participation dans une institution de microfinancement en investissant dans IMON International au Tadjikistan et une participation dans une société d'assurance en Slovaquie. Elle a également complété six investissements existants dans le secteur financier.

La Banque s'est par ailleurs désengagée de plusieurs institutions qu'elle détenait en portefeuille en effectuant neuf cessions complètes et trois cessions partielles. Ses investissements représentent 1,9 milliard d'euros et concernent 72 institutions financières à travers 25 des pays dans lesquels elle investit.

Autres services financiers

Face à la hausse des prêts improductifs dans la région, la Banque a travaillé avec des entreprises spécialisées dans la résolution des prêts improductifs pour minimiser cet obstacle à la croissance du crédit. Elle a soutenu deux projets de ce type en 2013 : un en Turquie et un autre dans lequel est intervenue une société régionale de financement des prêts improductifs travaillant en Russie et en Ukraine.

Pour aider les institutions financières à diversifier leurs sources de financement et à développer les marchés financiers locaux, la BERD a investi dans un certain nombre d'émissions obligataires. En 2013, elle a participé à 12 émissions obligataires, dont certaines encourageaient d'importantes évolutions des marchés financiers. Un exemple de ces initiatives est l'émission obligataire novatrice de Kyrgyz Investment and Credit Bank, libellée en som kirghize, dans laquelle la BERD a joué un rôle de catalyseur en appuyant l'opération et l'investissement par un dialogue avec les pouvoirs publics. Plus généralement, de nombreuses émissions ont été réalisées en monnaie locale par des institutions de la région couverte par la Banque cherchant à attirer des investisseurs institutionnels nationaux et à mieux faire correspondre leurs actifs et leurs passifs.

La BERD encourage fortement les prêts en monnaie locale. À l'aide de fonds levés directement par la Banque, 24 prêts ont été consentis en monnaie locale, notamment en lari géorgien, en tengge kazakh, en zloty polonais, en leu roumain et en rouble russe pour divers objectifs de financement. En outre, elle a accordé 26 prêts à des institutions

financières à partir du Fonds de change en devises locales (*Currency Exchange Fund*, ou TCX), dans lequel elle investit.

La Banque a aussi continué de réagir aux problèmes d'asymétrie des devises auxquels sont confrontées certaines institutions financières en émettant son produit de swap de devises aux institutions financières roumaines et serbes.

Coopération technique

Grâce au soutien des donateurs, la coopération technique (CT) a continué de faire partie intégrante du modèle opérationnel de la BERD pour les institutions financières. L'assistance technique a soutenu les investissements de la Banque et renforcé le dialogue avec les pouvoirs publics dans des domaines prioritaires comme l'énergie durable, l'Initiative de promotion des marchés financiers locaux et des opérations en monnaie locale et les prêts aux MPME. En 2013, 99 missions de coopération technique, d'un montant total de 26 millions d'euros, ont concerné le secteur des institutions financières. Les donateurs ont accordé 31 millions d'euros, à titre de paiements incitatifs, aux institutions participantes et à leurs clients pour encourager l'efficacité énergétique et promouvoir la compétitivité des PME.

Les MFED en cours et nouveaux ont reçu 78 % du financement au titre de la coopération technique dans le secteur des institutions financières en 2013. Un dispositif de coopération technique conçu pour identifier et soutenir les réformes en monnaie locale a donné lieu à cinq missions.

Les donateurs ont continué de soutenir les initiatives de prêts aux MPME essentiellement dans les pays aux premiers stades de la transition, en Turquie et dans l'Ouest des Balkans et maintenu un engagement soutenu dans la région SEMED au moyen d'un programme qui a fait ses preuves, le PAEC, et de missions destinées à appuyer la préparation de projets.

Le soutien des donateurs au dialogue avec les pouvoirs publics et à la réforme de la réglementation a permis à la BERD d'explorer les possibilités de la banque mobile en 2013, avec pour résultat le projet de mettre au point au Tadjikistan une réglementation portant sur les services d'argent mobile. La BERD a aussi renforcé sa coopération avec l'UE et les IFI pour utiliser selon un mode encore plus efficace et complémentaire les ressources des donateurs dans le secteur financier.

INDUSTRIE, COMMERCE ET AGRO-INDUSTRIES

En investissant dans le secteur de l'industrie, du commerce et des agro-industries (ICA), la BERD encourage la diversification de l'économie réelle, le développement innovant et durable et la croissance inclusive dans les pays où elle investit. Elle utilise des prêts, des prises de participation, des investissements dans des fonds d'actions, le dialogue avec les pouvoirs publics et l'aide technique financée par les donateurs pour promouvoir un secteur privé solide, concurrentiel et générateur d'emplois.

ICA SEMED

En 2012, la BERD a créé l'équipe ICA SEMED pour coordonner les opérations concernant l'industrie, le commerce et les agro-industries dans sa nouvelle région d'activités, la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen (région SEMED). En 2013, cette approche focalisée a permis à la Banque de signer 13 projets correspondant à un engagement total de 209 millions d'euros dans le secteur ICA de la région SEMED.

Parmi les projets majeurs ont figuré le premier investissement de la BERD dans les agro-industries en Égypte : un prêt en monnaie locale au Groupe Juhayna, un des principaux producteurs intégrés de produits laitiers et de jus de fruits. La Banque a par ailleurs soutenu la rénovation urbaine en investissant dans le centre commercial et de divertissement d'Abdali en Jordanie, un projet qui prévoit des investissements d'un montant de 33 millions de dollars EU (soit 24 millions d'euros) dans des ressources durables (voir étude de cas page 27). La BERD a continué de favoriser le développement du capital-investissement dans la région SEMED, en investissant dans trois fonds de capital-investissement couvrant en totalité ou en partie cette région (Capital North Africa Venture Fund II, Mediterranean Capital II et Earlybird Digital East Fund).

Parmi les projets dans la région SEMED, quatre ont concerné l'industrie manufacturière (un fabricant de produits blancs et un fabricant de tuyaux en plastique, tous deux en Égypte ; un fournisseur multinational de pièces détachées automobiles possédant une filiale au Maroc ; ainsi qu'un groupe pharmaceutique de premier plan implanté en Jordanie) et un a porté sur les TIC (soutien à l'expansion d'un concepteur tunisien de logiciels).

La BERD, qui entrevoit des possibilités de croissance significatives dans le secteur ICA de la région SEMED en 2014, démarrera l'année avec une importante réserve de projets.

ICA RUSSIE

La stratégie de la BERD pour la Russie met l'accent sur la diversification de l'économie et l'investissement dans les régions. En dépit d'un contexte difficile pour les activités de la Banque dans le pays en 2013, du fait du ralentissement de la croissance, de la plus grande prudence des clients vis-à-vis des dépenses d'investissement et des

En 2013 la Banque a engagé

209 millions d'euros

dans 13 projets dans le secteur ICA de la région SEMED.

problèmes de liquidité sur le marché bancaire intérieur, la BERD a consacré plus de 606 millions d'euros à 24 projets dans le secteur des entreprises en Russie.

Près de 50 % de ces projets ont pris la forme d'un apport de capitaux propres ou de quasi-capitaux propres, conformément à l'objectif de la Banque de contribuer à améliorer les normes de gouvernance d'entreprise en Russie. La BERD a aussi géré un grand portefeuille d'investissements déjà en cours dans le pays. Plusieurs projets d'envergure ont nécessité l'intervention de sponsors étrangers, mais la majorité des investissements étaient inférieurs à 20 millions d'euros et ont pu être réalisés avec des contreparties locales.

Dans le secteur des agro-industries, la Banque a collaboré avec trois clients existants déjà actifs dans le pays (John Deere, Louis Dreyfus Commodities et Globus). En ce qui concerne l'industrie manufacturière, les opérations de la BERD avec des fabricants et des fournisseurs d'équipement se sont inscrites dans le cadre de ses efforts visant à moderniser une industrie automobile devenue obsolète en Russie.

Les opérations ont aussi eu trait à la distribution de produits pharmaceutiques et à la fabrication de produits à base de bois. La Banque a investi dans l'économie du savoir en finançant une stratégie d'acquisition de prestataires de services informatiques, destinée à répondre aux besoins croissants de stockage et de transfert de données des entreprises et de la société en général. La BERD a aussi continué d'approfondir et de renforcer le marché du capital-investissement en investissant dans des fonds d'actions et en soutenant l'écosystème du capital-risque.



ÉTUDE DE CAS

AMÉLIORATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR AGRICOLE

Serbie

En prenant une participation de 50 millions d'euros dans le Groupe MK, qui fait partie de la société holding Agri Europe, la BERD aide une des principales entreprises de l'agro-industrie de la région à développer ses activités agricoles et de transformation de la viande en Serbie.

Plus spécifiquement, le projet permettra au Groupe MK de financer un système d'irrigation, la construction de silos et l'acquisition de terres agricoles supplémentaires. En facilitant l'accès de tiers à des installations d'entreposage, le projet soutient aussi les petits agriculteurs et s'efforce de remédier aux principaux goulots d'étranglement que présentent les infrastructures en Serbie.

En ce qui concerne la coopération technique, le Groupe MK a amorcé une concertation avec la BERD, les autorités serbes et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) afin d'établir une loi sur les reçus de récolte pouvant faciliter le financement pré-récolte. En outre Carnex, une autre société du groupe Agri Europe, participe à une initiative conjointe BERD-FAO d'indication géographique en Serbie, pour améliorer la reconnaissance et la compétitivité mondiale des produits locaux à base de viande.

En 2013, la Banque a investi 2,6 milliards d'euros dans 137 projets relevant du groupe d'affaires ICA. Ce secteur a représenté 31 % du volume annuel des investissements bancaires et plus de 35 % du nombre d'opérations (dont 40 % ont concerné les pays aux premiers stades de la transition, et 72 % des prises de participation).

Dans le cadre de ses efforts pour redynamiser le processus de transition, la Banque a élaboré une initiative destinée à promouvoir une économie du savoir afin de proposer une approche plus cohérente et intersectorielle vis-à-vis des investissements ICA. Les nouvelles priorités sont le regroupement des investissements en recherche-développement dans les secteurs traditionnels, la promotion de l'accès des petites entreprises innovantes à un financement et l'augmentation des investissements dans les sous-secteurs des technologies de l'information et des communications (TIC), tels que les services informatiques. L'initiative, dont la mise en œuvre est prévue en 2014, sera appuyée par un dialogue avec les pouvoirs publics visant à améliorer les mécanismes d'innovation et le climat des affaires dans les pays où la Banque investit.

Agro-industries

Les travaux de la Banque dans le secteur des agro-industries ont pour but de libérer l'immense potentiel agricole dans la région de la BERD, d'améliorer les normes dans l'industrie alimentaire et d'aider les entreprises exerçant des activités à différents stades de la chaîne de production alimentaire à devenir des intervenants de premier plan sur la scène nationale, régionale et internationale.

En 2013, la BERD a une fois de plus généré un important volume annuel d'investissements dans le secteur, notamment en appuyant par l'investissement ses activités dans la région SEMED, l'Initiative pour l'énergie durable et d'autres projets favorisant le dialogue avec les pouvoirs publics. La Banque a engagé au total 871 millions d'euros (contre 874 millions d'euros en 2012) pour 54 opérations dans le secteur en 2013, tout en mobilisant 110 millions d'euros supplémentaires sous forme de crédits syndiqués provenant de banques commerciales, soit un total d'engagements avoisinant 1 milliard d'euros.

Pour remplir ses objectifs dans le secteur des agro-industries, la BERD allie le dialogue avec les pouvoirs publics et des activités d'investissement, en tirant parti des compétences présentes à travers toute la Banque. Le portefeuille de coopération technique dans les

agro-industries comporte entre autres des travaux en lien avec :

(i) l'Initiative pour la sécurité alimentaire en collaboration avec le secteur privé (voir page 36), qui reste au cœur du dialogue de la Banque avec les pouvoirs publics dans ce secteur ; (ii) l'utilisation efficace des ressources dans les agro-industries, dans le cadre de l'Initiative pour une utilisation durable des ressources de la BERD et de l'Initiative pour la sécurité alimentaire en collaboration avec le secteur privé ; (iii) les normes de qualité et le bien-être animal ; (iv) le renforcement des capacités des agro-industries ; et (v) le commerce de détail.

La Banque a donné un coup d'envoi énergique à ses activités dans le secteur des agro-industries de la région SEMED en lançant quatre projets qui correspondent à un engagement cumulé de plus de 60 millions d'euros, incluant notamment des investissements dans la production de produits laitiers et de jus de fruits. Un prêt consenti à Citruma, producteur marocain de jus de fruit, en constitue un exemple. Il s'agit du premier contrat de la BERD dans les agro-industries de cette région avec une société détenue localement. Les activités de la Banque dans les agro-industries sont restées dynamiques dans d'autres pays où elle opère, comme le montre l'investissement dans le Groupe MK (voir étude de cas ci-dessus).

Fonds d'actions

Avec au total 147 fonds depuis 1993, la BERD a le plus grand programme d'investissement qui soit consacré spécifiquement à l'Europe centrale et orientale et l'Asie centrale et réalisé à travers des fonds de capital-investissement. En soutenant le secteur du capital-investissement par ses investissements et d'autres activités, la Banque aide les sociétés en phase de croissance dans la région à accéder à de nouvelles sources de financement. Vers le milieu de 2013, plus de 1 300 sociétés en portefeuille bénéficiaient des fonds de la Banque.

En 2013, la BERD a engagé 334 millions d'euros dans 10 fonds de capital-investissement. Renforçant sa position de partenaire fiable dans la région SEMED, la BERD a investi dans deux fonds de capital-investissement dédiés à la région et dans un troisième qui compte, parmi les pays ciblés, la Jordanie. La Banque a investi dans deux fonds de capital-investissement axés sur la Russie et la Communauté des États indépendants (CEI) constitués par des partenaires de longue date, Almaz Capital et CapMan Russia. Elle a aussi investi dans un fonds s'intéressant à la Russie et à la CEI avec Da Vinci Capital, connu de la Banque du fait de son investissement dans la Bourse de Moscou.

Pour favoriser l'accès des sociétés technologiques innovantes aux financements, la Banque a investi dans des intervenants locaux actifs sur le segment du capital-risque, Almaz Capital et Earlybird, société de capital-risque allemande de premier plan. En complément à ses apports dans ces deux fonds, la BERD a investi dans le 3TS TCEE Fund III, spécialisé dans les secteurs des télécommunications, des médias et des technologies en Europe centrale et sud-orientale.

La Banque a élaboré deux approches intégrées¹¹ pour instaurer dans la région un secteur viable et avancé du capital-investissement et du capital-risque : l'Approche intégrée de soutien à un secteur viable du capital-investissement en Pologne (l'AI Pologne) approuvée en 2012 ; et l'Approche intégrée pour la poursuite du développement de l'écosystème du capital-risque et du capital-investissement dans les États baltes (l'AI États baltes) approuvée en 2013.

L'AI Pologne cherche à remédier à la dépendance vis-à-vis du financement des IFI qui caractérise le secteur du capital-investissement en Europe centrale et orientale. Cette dépendance est due à l'absence d'un socle d'investisseurs nationaux et au désengagement de nombreux investisseurs internationaux depuis la crise financière. L'approche de la BERD vise aussi à assurer la viabilité à long terme du secteur. Durant l'année 2013, la Banque a appuyé des événements encourageant les opérations de capital-investissement dans la région ; travaillé en collaboration avec l'Association polonaise de capital-risque pour mettre à la disposition des investisseurs des indicateurs de performance indépendants ; et pris contact avec des investisseurs institutionnels, tant nationaux qu'internationaux, pour faciliter leurs éventuelles participations à des opérations de capital-investissement en Europe centrale et orientale.

Malgré un contexte difficile pour la levée de fonds, les quatre opérations présentées à ce jour dans le cadre de l'AI Pologne ont réussi à attirer des investisseurs internationaux, dont certains qui ne s'étaient pas encore intéressés aux fonds de capital-investissement dans la région. Le projet de quatrième fonds de capital-investissement, 21 Concordia, a été signé en 2013.

ÉTUDE DE CAS

ÉTENDRE LA PORTÉE DU CAPITAL-RISQUE ET DU CAPITAL-INVESTISSEMENT

Estonie, Lettonie et Lituanie

Un fonds d'actions ayant pour vocation de faire des entreprises des États baltes des leaders dans leur région et au-delà, et de les rendre attrayantes aux yeux des investisseurs internationaux a bénéficié l'an dernier d'un engagement de la BERD à hauteur de 20 millions d'euros.

Le BaltCap Capital-investissement Fund II, qui s'est fixé pour objectif d'atteindre 100 millions d'euros, se concentre sur des investissements en fonds propres et quasi-fonds propres dans les petites et moyennes entreprises et les sociétés à petite et moyenne capitalisation de ces pays, comme Air Maintenance Estonie.

Une des grandes priorités de la BERD concernant les États baltes est de promouvoir l'apport et l'utilisation de capital-risque et de capital-investissement, surtout à un moment où les autres sources de financement à long terme sont rares. Les petites entreprises ont particulièrement besoin d'un financement sous forme de prises de participation. Dans le cadre de la nouvelle approche intégrée de la BERD visant à développer davantage l'écosystème du capital-risque et du capital-investissement dans ces trois pays, la Banque a pour objectif d'étendre la portée de ces modes de financement.

Selon cette approche, la BERD associera aux investissements dans les projets un dialogue avec les pouvoirs publics et une assistance technique, pour aider les entreprises innovantes ayant un fort potentiel d'expansion à obtenir le financement dont elles ont besoin pour croître.



¹¹ Les approches intégrées sont des approches coordonnées vis-à-vis des opérations de la BERD, dans le cadre desquelles les problèmes de transition sont abordés au moyen de projets d'investissement, assortis d'un dialogue avec les pouvoirs publics et d'une assistance technique, pour améliorer l'impact potentiel de la Banque au niveau sectoriel.

L'AI États baltes a pour but de développer un secteur viable et intégré à l'échelle régionale de capital-risque/capital-investissement (CR/CI) dans les États baltes pour qu'un financement sous forme de capitaux propres et de quasi-capitaux propres soit disponible à tous les stades du cycle de vie d'une entreprise. Cette approche tente de remédier à plusieurs problèmes fondamentaux, notamment l'absence de données sur le secteur du capital-investissement dans les pays baltes ; les obstacles réglementaires et législatifs ; et le développement insuffisant des réseaux régionaux et mondiaux. Elle s'efforce également de renforcer les capacités et de soutenir la commercialisation des idées.

L'AI États baltes associe au dialogue avec les pouvoirs publics et aux engagements sectoriels des investissements pilotés par la Banque tels que l'engagement en 2013 vis-à-vis du BaltCap Capital-investissement Fund (voir étude de cas à la page précédente).

Technologies de l'information et des communications

Compte tenu des profondes modifications dans le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC) en 2013, la Banque a fait le point sur ses activités dans ce domaine et s'est employée à mettre à jour sa stratégie pour ce secteur. La stratégie correspondante, affichée pour consultation publique, et devrait être approuvée au début de 2014. La BERD a continué d'investir dans le secteur des télécommunications et dans l'infrastructure des TIC, mais elle a aussi investi dans des sous-secteurs comme la production (systèmes informatiques, logiciels) et les services (services informatiques, sociétés de services sur Internet). Les investissements de la Banque dans le secteur ont été supérieurs à ceux de 2012, 307 millions d'euros ayant été consacrés à neuf projets à travers la région (contre 213 millions d'euros concernant neuf projets en 2012).

La Banque a poursuivi la mise en œuvre du Programme d'investissement en capital-risque, développant ses propres compétences et contribuant à l'expansion d'un écosystème de capital-risque dans la région par la constitution d'un réseau et par le parrainage d'événements. Dans le cadre de ce programme, elle a mis fin à un investissement supplémentaire en Turquie. Certaines conditions du programme ont été modifiées en 2013 et devraient donner lieu à des activités d'investissement accrues en 2014.

La Banque a signé deux projets pour aider à améliorer les services dans le secteur des TIC en Russie : une prise de participation dans MAYKOR, société d'équipement et d'entretien de matériel informatique dotée de 84 bureaux régionaux ; et un prêt de 20 millions de dollars EU (soit 15 millions d'euros) à DataLine, opérateur de premier plan d'un centre de données à Moscou. La Banque a conclu sa première opération dans le secteur des TIC au sein de la nouvelle région SEMED, accordant un prêt à Vermeg, concepteur tunisien de logiciels, pour soutenir le développement de sa gamme de produits et l'expansion de ses activités.

En Turquie, la Banque a signé deux opérations : l'une avec Evim.net, société de vente en ligne de biens de consommation, qui s'est effectuée dans le cadre du Programme d'investissement en capital-risque ; et l'autre avec TurkNet, prestataire indépendant de services internet à haut débit et de téléphonie fixe, qui a bénéficié d'un prêt pour l'aider à financer sa croissance et à renforcer sa prestation de services, y compris dans les régions.

La BERD a commandé deux études, financées par le Fonds spécial des actionnaires de la BERD, pour mieux comprendre l'économie du savoir dans les pays où elle investit et repérer les possibilités d'innovation et les carences au Maroc et en Tunisie. En Tunisie, des secteurs comme le paiement électronique, la sécurité logicielle, l'électronique appliquée et

les produits pharmaceutiques se sont démarqués comme des moteurs potentiels du savoir, tandis qu'au Maroc, le traitement des paiements, la sécurité logicielle et l'électronique appliquée se sont révélés les plus prometteurs. La Banque a par ailleurs poursuivi ses travaux de réforme juridique et réglementaire dans le secteur des télécommunications.

Industries manufacturières et services

Pour soutenir la diversification économique, la BERD investit dans un large éventail d'industries, notamment (en 2013) dans les produits chimiques, les pièces et accessoires pour l'industrie automobile, le traitement des métaux non ferreux, les biens d'équipement, les matériaux de construction, les produits issus de la sylviculture et les produits pharmaceutiques. La Banque remédie aux écarts de transition en soutenant des projets novateurs qui utilisent efficacement l'énergie et d'autres ressources ainsi que les compétences pour stimuler la productivité.

La BERD accorde une plus grande priorité au développement d'une économie du savoir dans les pays où elle investit, et l'industrie ouvre de belles perspectives d'innovation dans la région couverte par la BERD. Des exemples de cette approche sont les investissements de la Banque dans la société italienne Danieli en Croatie et en Russie et concernant TürkTraktör en Turquie. La BERD cherche également à attirer des investissements directs étrangers dans sa région d'intervention, à améliorer la gouvernance d'entreprise et à proposer un financement en monnaie locale afin de limiter l'exposition des clients au risque de change.

Pour la quatrième année consécutive, la BERD a investi en 2013, sous forme de prêts ou de prises de participation, près de 900 millions d'euros dans 51 projets axés sur les industries manufacturières et les services, et ce, malgré une réduction de la taille moyenne des opérations due à un climat des affaires témoignant d'une plus grande prudence. Les montants des transactions se sont inscrits dans une fourchette allant de 500 000 euros à 110 millions d'euros. La Banque s'est engagée à apporter son aide aux petites et moyennes entreprises (PME) ; plus de la moitié des transactions dans le secteur des industries manufacturières et des services en 2013 ont été inférieures à 10 millions d'euros.

Le capital-investissement est un autre instrument essentiel pour le progrès de la transition. À titre d'illustration, l'investissement de 72 millions d'euros de la Banque dans la société chimique polonaise Grupa Azoty a réduit l'actionnariat de l'État.

Dans la région SEMED, la BERD a financé quatre projets dans le secteur des industries manufacturières et des services en 2013, investissant dans des entreprises étrangères ou nationales.

Immobilier et tourisme

La BERD investit dans l'immobilier et le tourisme pour soutenir le développement durable dans les pays où elle opère et se concentre sur l'efficacité énergétique et la rénovation.

En dépit des conditions incertaines sur le marché, la BERD est restée active en 2013 dans le secteur de l'immobilier et du tourisme, investissant au total 240 millions d'euros (contre 148 millions d'euros en 2012) dans 13 projets en Bulgarie, Croatie, Géorgie, Jordanie, Pologne, Roumanie, Russie, Serbie et Ukraine. Sur ce montant, 177 millions d'euros ont correspondu à des prêts et le reste à des prises de participation. La Banque a aussi suivi de près les opérations en cours pour veiller à ce que les restrictions actuelles sur le marché n'aient pas d'impact négatif sur son portefeuille.

Tandis que le secteur de l'immobilier restait en proie à des difficultés dans certaines parties de la région couverte par la BERD, la Banque a achevé deux restructurations majeures. Elle a fusionné les investissements dans trois fonds immobiliers Europolis en un seul



ÉTUDE DE CAS

ENCOURAGER LES TRANSPORTS PUBLICS Hongrie

La capitale hongroise a toutes les raisons d'être fière de son réseau métropolitain qui, construit en 1896, est par conséquent le plus ancien d'Europe continentale. Cependant, pour se déplacer en transports en commun à Budapest, il faut encore utiliser différents tickets sur support papier pour chaque mode de transport, ce qui complique les trajets quotidiens et ne répond pas aux attentes d'une population active en expansion. La BERD a donc investi 54,5 millions d'euros dans un système de billetterie électronique pour Budapest que les personnes effectuant des trajets quotidiens peuvent utiliser sur tous les types de transports publics municipaux.

Le prêt à l'autorité des transports BKK aidera à mettre au point une carte de transport sans contact qui pourra être utilisée dans le métro, le bus, le tramway et le trolleybus. En donnant aux usagers la possibilité de franchir plus facilement et rapidement les points de contrôle et d'employer indifféremment tous les modes de transport, BKK espère rendre les transports en commun plus attractifs et inverser une tendance à utiliser de plus en plus la voiture en ville. Cela stimulerait les recettes perçues par Budapest pour les transports, tout en réduisant les émissions de carbone dans la capitale.



ÉTUDE DE CAS

SOUTENIR LES FEMMES ENTREPRENEURS Bosnie-Herzégovine

Fabricant de produits à base d'herbes médicinales, Faveda, dont le capital est détenu par des femmes, est une des trois grandes sociétés de ce type en Bosnie-Herzégovine. Elle produit plus de 2,5 tonnes d'herbes séchées par an. L'équipe de soutien aux petites entreprises de la BERD a aidé Faveda à modifier sa méthode de commercialisation, à cibler des consommateurs plus jeunes et à augmenter ses ventes.

À l'aide d'un financement octroyé par le Luxembourg, l'équipe SPE a mis Faveda en contact avec un consultant local. Ce consultant a aidé la société à reconcevoir ses emballages et son logo, à produire des articles promotionnels, à améliorer l'aménagement de ses boutiques et à créer un nouveau site Internet permettant aux clients d'acheter en ligne.

Ces évolutions ont contribué à élargir considérablement la clientèle de Faveda. Par exemple, la société s'est introduite sur de nouveaux marchés en Turquie et a développé ses exportations vers le Kosovo. En 2013, son chiffre d'affaires a augmenté de 25 % et ses exportations de 10 %, et Faveda a négocié pour devenir le fournisseur d'un grand détaillant au Danemark.

fonds et prolongé la vie de ce fonds jusqu'en 2016. En outre, elle a restructuré les crédits syndiqués correspondant à un portefeuille de sociétés dans le commerce de détail en Europe du Sud-Est.

En 2013, l'équipe en charge du secteur immobilier et du tourisme a également exploré les possibilités de rénovation urbaine. Pour son premier projet dans ce secteur au sein de la région SEMED, la BERD a investi dans un nouveau centre commercial et de divertissement à Amman, qui contribuera à dynamiser l'activité économique dans la capitale jordanienne (voir étude de cas page 27).

La Banque investit également dans l'immobilier et le tourisme pour appuyer l'économie régionale du savoir. Un exemple de cette approche est l'investissement en Ukraine dans le Centre informatique d'Odessa, qui proposera aux entreprises informatiques locales une infrastructure spécialement conçue. Les autorités norvégiennes ont financé une aide technique pour le projet, dont un audit portant sur l'efficacité énergétique, ainsi que l'examen de la conception technique et une évaluation du résultat énergétique et de la conformité aux normes énergétiques internationales.

Dans l'Ouest des Balkans, la Banque a investi dans un programme de construction de commerces abordables à Belgrade, capitale de la Serbie. Ce programme utilise les meilleures technologies disponibles, notamment une protection thermique et un système avancé de gestion technique des bâtiments.

En Géorgie, la BERD a aidé une société locale à financer la construction d'un nouvel hôtel de catégorie moyenne qui sera le premier du pays sous l'enseigne Hilton Garden Inn. Le projet, initié du fait de l'amélioration du climat des affaires et du développement du tourisme, établira de nouvelles normes d'efficacité énergétique dans la région.

Soutien aux petites entreprises

L'équipe de soutien aux petites entreprises (SPE) aide les petites et moyennes entreprises à accéder à un savoir-faire susceptible de transformer les activités commerciales. Que ce soit dans les domaines de la stratégie, du marketing, de la gestion de la qualité, de la promotion des exportations ou de l'efficacité énergétique, l'équipe SPE a continué en 2013 de tirer parti des compétences de milliers de consultants locaux et de conseillers internationaux pour aider les petites entreprises à atteindre leur potentiel de croissance et d'emploi.

Elle s'emploie également à instaurer dans chaque pays un marché concurrentiel dynamique pour l'activité de conseils aux entreprises, en organisant des séances de formation, des ateliers, des séminaires et d'autres activités. Les projets SPE se fondent tous sur un système de partage des coûts et sont possibles grâce au soutien et à l'engagement permanent d'une grande diversité de donateurs, dont l'Union européenne (UE) et plus de 20 donateurs bilatéraux et autres organisations. En 2013, l'équipe SPE a levé auprès de donateurs 40 millions d'euros pour financer de nouveaux engagements financiers. L'UE est restée le principal donateur, d'importantes contributions ayant été apportées par l'Allemagne, l'Autriche, la Corée, les États-Unis, la Finlande, le Japon, le Luxembourg, la Norvège, les Pays-Bas, la République tchèque, la Suède, la Suisse et le Taipei chinois.

En 2013, l'équipe SPE s'est chargée, dans le cadre de plus de 1 430 projets, de mettre en relation des PME avec des consultants locaux pour des conseils spécifiques concernant leurs activités, et pour plus de 330 projets, de proposer aux entreprises de taille moyenne les compétences sectorielles de conseillers internationaux. L'impact de ces projets est évident : de 2011 à 2013, 71 % des entreprises ont vu leur chiffre d'affaires augmenter durant l'année qui a suivi le projet et 59 % ont connu un changement positif en termes d'emplois, avec la

création de 25 428 nouveaux postes. Un accès plus facile au financement demeure un autre objectif fondamental du programme. De 2011 à 2013, 67 clients ont obtenu un financement de la BERD et 594 de banques locales, dont des banques partenaires de la BERD.

En 2013, l'équipe s'est concentrée sur la mise au point d'une approche plus complète en vue d'appuyer les femmes entrepreneurs à l'aide de programmes spécialement conçus à cet effet. Ces programmes enrichissent les projets de conseil par des formations aux compétences indispensables en affaires, des tutorats, des accompagnements à plus long terme et des mises en contact avec des banques partenaires de la BERD et d'autres intermédiaires financiers, afin d'aider à surmonter les écarts de connaissances et les obstacles au financement. De nouveaux programmes pour les femmes entrepreneurs ont été lancés dans la province de Samsun en Turquie en 2013, avec un financement de l'UE, et en Égypte, avec un financement du Fonds pour la transition au Moyen-Orient et en Afrique du Nord et la coopération du Fonds social de développement.

L'équipe a aussi mis en œuvre une deuxième initiative fondamentale : le programme de promotion des exportations pour l'Asie centrale. Financé par un Fonds spécial alimenté par les États-Unis, il entre dans sa deuxième année et a aidé plus de 70 entreprises à développer leur potentiel d'exportation. Le succès rencontré par ce type de conseil a amené l'équipe SPE à concevoir un programme de formation sur mesure pour les consultants locaux afin de mieux répondre aux besoins de développement des PME sur les marchés d'exportation.

L'équipe SPE a également élaboré un nouvel éventail de programmes de formation pour améliorer les compétences et les connaissances des consultants locaux, allant de cours d'initiation pour les aider à acquérir des compétences de base à des réflexions plus poussées sur les stratégies de marketing, les diagnostics d'entreprise et la gestion de projets. La première formation de ce type a eu lieu durant le dernier trimestre de 2013 et sera déployée dans l'ensemble des 25 pays où opère l'équipe SPE. À moyen terme, l'équipe SPE cherchera à faire intervenir des instituts et des associations de consultants locaux pour dispenser ces formations et à assurer une source durable de perfectionnement professionnel pour les consultants.

En outre, l'équipe SPE, constamment mobilisée en faveur du développement durable, a travaillé en collaboration avec ses partenaires au sein des administrations publiques nationales en Croatie et au Kazakhstan, pour renforcer les capacités et assurer un transfert de méthodologie.

TRANSPORTS

La BERD reconnaît que les transports sont un facteur décisif pour stimuler la croissance économique et la transition, car ils donnent aux entreprises l'accès à des fournisseurs et des marchés et favorisent la diversification économique et l'intégration régionale. Composante essentielle de l'inclusion économique, les transports relient en outre les populations aux marchés du travail et à des services essentiels comme la santé et l'éducation. Ils consomment cependant des ressources et contribuent au changement climatique. La Banque s'attache par conséquent à développer des systèmes de transport durables qui permettent de trouver un équilibre entre les besoins économiques, environnementaux et sociaux tout en tenant compte des principes de l'économie de marché.

En octobre 2013, le Conseil d'administration de la BERD a approuvé une nouvelle Stratégie pour le secteur des transports, qui définit l'approche de la Banque concernant les investissements dans ce domaine pour les années à venir. La Stratégie est axée sur la promotion d'une participation du secteur privé à l'apport de solutions durables pour répondre aux besoins en matière de transport dans la région couverte par la BERD.

Ces cinq dernières années, les investissements de la BERD dans le secteur des transports ont systématiquement dépassé 1 milliard d'euros par an. La Banque a signé 24 opérations en 2013, son investissement atteignant au total 1,1 milliard d'euros. Tout au long de l'année, la BERD a éliminé des obstacles au développement de l'activité commerciale et de la concurrence et soutenu le secteur privé en tant que prestataire d'infrastructures et de services de transport. Les projets hors secteur public ont représenté près de 60 % du nombre et du montant des projets de la Banque dans le transport aérien, maritime, ferroviaire, routier ou intermodal. Les engagements, qui ont concerné de nombreux pays et modes de transport, ont été de nature différente, allant d'investissements relativement réduits pour la construction du premier complexe logistique moderne en Géorgie à de grands projets d'infrastructures pour promouvoir l'intégration régionale en Azerbaïdjan, en République slovaque et en Serbie.

Parmi les projets phares dont sont attendus des effets de démonstration dans la région ont figuré un prêt de 100 millions d'euros pour un projet de rénovation et de sécurité routière en Serbie, un investissement de 155 millions de zloty (soit 37 millions d'euros) dans le capital d'un opérateur de fret polonais, à l'occasion de sa privatisation partielle, et la participation, à hauteur de 79,5 millions de dollars EU (soit 58 millions d'euros), à la première émission obligataire dans le secteur turc de l'infrastructure.

Transport ferroviaire

Tout au long de l'année 2013, la BERD a concentré ses investissements dans les infrastructures et les opérateurs ferroviaires, le renouvellement du matériel roulant et les sites de construction de wagons. Tirant parti de sa relation bien établie avec les chemins de fer nationaux polonais, la Banque a participé à la privatisation partielle de PKP Cargo, principal opérateur de fret ferroviaire en Pologne, au moyen d'une introduction à la Bourse de Varsovie. Cette opération est le premier exemple de privatisation par une introduction en bourse dans le secteur ferroviaire en Europe centrale. Son succès pourrait inciter d'autres opérateurs ferroviaires publics de la région à privatiser leurs activités de fret.

La Banque a aussi continué d'encourager l'introduction de technologies favorisant l'efficacité énergétique dans le secteur ferroviaire. Elle a octroyé un prêt de 40 millions de dollars EU (soit 30 millions d'euros) à la société nationale kazakh de chemins de fer pour l'aider à financer l'amélioration de ses infrastructures et à réduire ses coûts d'exploitation ; et un prêt de 40 millions d'euros à HŽ Infrastructure en Croatie afin de financer l'achat de machines pour l'entretien des voies et d'appuyer un programme de réformes.

Le modèle opérationnel de la BERD concernant les transports repose sur une approche de marché concernant l'offre de services. La Banque a engagé quelque 190 millions d'euros pour aider les groupes privés de transport de fret à acquérir du matériel roulant neuf. Le plus grand projet ferroviaire de la Banque en 2013 aura été un investissement de 150 millions de dollars EU (soit 109 millions d'euros) dans des actions privilégiées de Brunswick Rail, première société privée fournissant en crédit-bail des wagons de fret en Russie. La Banque a aussi financé une société privée de crédit-bail exerçant le même type d'activité au Kazakhstan.

Transport routier

En 2013, la plus grande opération de la BERD dans le transport routier aura été une participation sans précédent de 200 millions d'euros à une émission obligataire de 1,2 milliard d'euros destinée à financer des infrastructures. L'émission avait pour but d'optimiser le financement à long terme de tronçons récemment construits de l'autoroute R1 en République slovaque et de pérenniser les partenariats public-privé (PPP).

Cette obligation est la première de la région de la BERD destinée à appuyer un projet d'infrastructure et une des premières émises après la crise économique qu'a traversée l'Europe. La Banque espère que le succès de cette émission obligataire encouragera d'autres entités dans le secteur des transports de sa région d'intervention à diversifier leurs sources de financement en faisant appel aux marchés financiers.

La Banque a concentré ses activités dans le transport routier sur la modernisation des principaux couloirs routiers et axes régionaux pour faire progresser l'intégration régionale et renforcer les normes de sécurité routière. Des exemples de cette approche sont, entre autres, un prêt de 100 millions d'euros pour améliorer une partie du réseau routier national serbe et un prêt de 120 millions de dollars EU (soit 87 millions d'euros) pour soutenir le programme en cours de reconstruction des routes régionales en Azerbaïdjan. Les deux projets prévoient des mesures visant à améliorer la sécurité routière et à encourager la concurrence et l'efficacité sur le marché de l'entretien des routes, notamment le recours à des contrats de maintenance fondés sur les résultats.

La BERD a aussi continué à appuyer des projets concernant de grands axes de transport. Au Kazakhstan, elle a financé la reconstruction d'un tronçon du corridor routier sud-ouest, qui fait partie d'un couloir de transport international reliant l'Europe de l'ouest à la Chine occidentale. En Bosnie-Herzégovine, la Banque a contribué à financer la construction de tronçons du corridor Vc et de l'autoroute de Banja Luka à Doboï, qui se raccorderont au corridor paneuropéen X. Parmi les autres opérations routières signées en 2013 figurent la construction de routes de contournement pour les villes de Fier et de Vlorë en Albanie et des projets de reconstruction de routes régionales en Albanie, en Moldova et au Monténégro. Les contributions de la Banque ont attiré le cofinancement d'autres IFI et donateurs pour soutenir la réforme du financement du secteur routier et la mise en œuvre de programmes de sécurité routière.

Transport maritime

La Banque a travaillé avec des opérateurs dans le transport maritime ou proposant des solutions intermodales – autrement dit associant plusieurs modes de transport, notamment maritimes, ferroviaires ou routiers – pour renforcer les infrastructures et faciliter l'expansion des échanges commerciaux. Les principales opérations signées pendant l'année ont été deux projets maritimes en Turquie : un investissement sans précédent de 79,5 millions de dollars EU (soit 58 millions d'euros) dans des euro-obligations, dans le cadre d'une émission de 450 millions de dollars EU (soit 326 millions d'euros) lancée par Mersin International Port pour aider à financer un programme de dépenses d'équipement ; et un prêt de 92 millions de dollars EU (soit 67 millions d'euros) pour financer l'achèvement du terminal à conteneurs en eau profonde d'Asyaport. La Banque contribue, par ces projets, à l'expansion des capacités du secteur portuaire turc, devenue indispensable, et au développement des plateformes de transbordement pour des chaînes de transport plus efficaces.

Logistique

Le besoin de services intégrés de transport, d'entreposage et de gestion du fret s'est considérablement accru ces dernières années dans la région couverte par la BERD. Cette tendance est étroitement liée à la progression de la conteneurisation, qui a créé une demande de rationalisation des mouvements de fret et une baisse des coûts de transport. En 2013 ont figuré, parmi les projets logistiques, le financement de la construction d'un terminal moderne de logistique intermodale à Tbilissi, en Géorgie, qui constituera une importante plateforme stratégique entre l'Asie et l'Europe, et le financement d'un prestataire local de services logistiques en Turquie.

Transport aérien

Concernant le secteur aérien, la Banque a appuyé l'amélioration et le renouvellement du système de navigation aérienne du prestataire macédonien de ce type de services, dans le cadre du programme de ciel unique Local Single Sky Implementation (LSSIP). Le projet a pour but la mise en conformité avec les normes d'évaluation de l'UE, l'amélioration de la sécurité, le renforcement des capacités et la consolidation de l'institution. La Banque a aussi investi dans le resurfaçage d'une piste et dans des équipements de sécurité pour l'aéroport international de Khodjent au Tadjikistan.

INFRASTRUCTURES MUNICIPALES ET ENVIRONNEMENTALES

Les opérations de la BERD concernant les infrastructures municipales et environnementales (IME) donnent à des millions de personnes l'accès à de l'eau potable fiable, à des services d'évacuation des déchets sanitaires, à des transports publics écologiques, à des voies urbaines bien entretenues et à un chauffage urbain économe en énergie. La Banque travaille en collaboration avec les autorités locales, les opérateurs privés et les donateurs pour apporter ces améliorations extrêmement tangibles à la vie quotidienne des populations.

La Banque a financé 36 projets dans le secteur des IME en 2013 (2012 : 33 projets), soit un engagement total de 556 millions d'euros (2012 : 554 millions d'euro) qui constitue un chiffre record pour la Banque dans ce secteur. Les investissements en 2013 dans les services d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées, l'élimination des déchets et le chauffage urbain devraient profiter à plus de cinq millions de personnes dans la région d'intervention de la BERD, tandis que 4,2 millions d'usagers par jour devraient utiliser les transports urbains ayant bénéficié d'un soutien de la Banque durant l'année. Les investissements dans le secteur des IME en 2013 vont aussi permettre de réduire les émissions annuelles de carbone de 548 000 tonnes d'équivalent CO₂. Globalement, les volets concernant l'énergie durable dans les projets IME ont représenté 363 millions d'euros en 2013, soit le niveau record de 65 % du total des engagements dans le secteur des IME.

Les investissements de la Banque dans les IME ont mobilisé un volume important de prêts et de cofinancements en provenance de l'UE et d'autres sources. Parmi eux a figuré un financement de 614 millions d'euros sous forme de subventions provenant du Fonds de cohésion de l'UE, financement auquel des municipalités bulgares et roumaines ont pu avoir accès grâce à des projets soutenus par la BERD dans les domaines de l'eau et des transports en commun. L'appui des donateurs a aussi permis à la BERD de créer un instrument novateur pour financer les IME dans l'Ouest des Balkans. La Banque a continué de faire du recours à la coopération technique et au dialogue avec les pouvoirs publics un des aspects essentiels de son approche dans le secteur des IME.

La région d'intervention de la BERD a hérité d'infrastructures municipales qui ont souffert d'un manque d'investissement et sont de plus en plus sollicitées dans un contexte d'urbanisation croissante. Parallèlement, les répercussions persistantes de la crise économique ont incité les pouvoirs publics à des restrictions budgétaires. Pour aider à combler l'écart de financement des IME et apporter des compétences commerciales au secteur, la Banque a travaillé en étroite collaboration avec le secteur privé. Cinq projets relatifs aux IME ont été réalisés avec le concours du secteur privé en 2013.

Depuis qu'elle s'est lancée dans le secteur des IME en 1994, la BERD a signé plus de 300 opérations et engagé près de 5 milliards d'euros de ses propres ressources dans des projets urbains qui améliorent la vie des



ÉTUDE DE CAS

CRÉER DES EMPLOIS EN FAVORISANT L'ÉGALITÉ DES CHANCES

Jordanie

Un plan pour redynamiser le centre d'Amman et donner aux habitants un lieu où se concentrent des possibilités de divertissement et des commerces offrira également aux jeunes sans emploi l'opportunité de bénéficier de formations et de stages en entreprise.

En 2013, la BERD a consenti un prêt de 80 millions de dollars EU (soit 58 millions d'euros) pour aider à financer la construction du Centre commercial et de divertissement d'Abdali, qui sera l'élément au cœur du Projet de rénovation urbaine d'Abdali dans la capitale jordanienne.

Selon une conception innovante, les installations bénéficieront d'une climatisation et d'un éclairage naturels et utiliseront le plus efficacement possible l'eau et l'énergie. Leur consommation d'énergie sera donc inférieure de 25 % à celle d'établissements commerciaux comparables en Jordanie, ce qui constituera un exemple pour le secteur de la construction dans le pays. Le centre devrait employer quelque 2 000 personnes pendant la phase de construction et un nombre semblable une fois ouvert.

Dans le cadre de ce projet, les propriétaires du centre offriront aux jeunes des possibilités de stages en entreprise et des programmes de formation dans le commerce de détail, la gestion des locaux et des services connexes. En Jordanie, le taux de jeunes qui ne sont ni scolarisés, ni employés ou formés (23 %) est l'un des plus élevés de la région. Les femmes ne représentent que 17,6 % de la main-d'œuvre du pays.

populations, grâce à des services plus efficaces, fiables, financièrement viables et respectueux de l'environnement.

La générosité des donateurs continue d'être indispensable aux opérations de la Banque et à leur impact dans le secteur des IME (voir chapitre 4 : « Partenariats avec les donateurs »).

Approvisionnement en eau et traitement des eaux usées

En 2013, la Banque a signé 14 projets dans le secteur de l'approvisionnement en eau et du traitement des eaux usées. Elle a investi au total 163 millions d'euros pour améliorer la qualité et la rentabilité de l'eau potable, des égouts et des services de traitement des effluents pour les populations mal desservies en Arménie, en Bosnie-Herzégovine, en Croatie, au Kazakhstan, en Moldova, en République kirghize, en Roumanie et en Russie. Plus de la moitié de ce montant a été investi en Roumanie dans le cadre des efforts destinés à moderniser les services dans différentes villes du pays, conformément aux normes de l'UE. Ces travaux ont aussi permis aux sociétés régionales de services des eaux en Roumanie d'accéder à un financement sous forme de subventions provenant du Fonds de cohésion de l'UE à hauteur de 565 millions d'euros (2012 : 560 millions d'euros).

Déchets solides

En aidant les villes à collecter les déchets et à les éliminer de façon hygiénique et avec un impact limité sur l'environnement, la Banque améliore considérablement le bien-être des populations dans les pays où elle investit. En 2013, la BERD a signé trois opérations dans le secteur des déchets solides, deux au Tadjikistan et une en République kirghize, ces investissements représentant au total 22 millions d'euros, dont des contributions importantes de donateurs destinées à rendre ces projets plus abordables. La fréquence de la collecte des ordures augmentera et les projets aideront à l'élimination des déchets dans des sites bien gérés qui ne représentent pas une menace pour la santé publique ou l'environnement local.

Transports urbains

Les investissements dans les transports urbains ont représenté 45 % des investissements dans les IME en 2013, 253 millions d'euros ayant été engagés (2012 : 191 millions d'euros) dans neuf projets. Les activités de la Banque dans ce secteur se sont surtout concentrées sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre en soutenant des modes de transport propres comme les tramways électriques ou les bus au gaz naturel comprimé. La BERD a aussi investi dans des systèmes modernes de transport en commun comme les ferries rapides ou dans des services de billetterie électronique qui encouragent les particuliers à utiliser les transports publics plutôt que leurs voitures.

Efficacité énergétique

Dans le cadre de la contribution des IME à l'énergie durable, la Banque investit dans des projets de chauffage urbain qui réduisent la quantité de chaleur gaspillée dans des réseaux mal entretenus, des installations obsolètes et des bâtiments à faible rendement énergétique. Elle a engagé 83 millions d'euros dans huit projets en 2013 (2012 : 113 millions d'euros). Ce travail s'est effectué en grande partie dans le cadre du Partenariat pour la promotion de l'efficacité énergétique et de l'environnement en Europe orientale (E5P), géré par la BERD et fondé par un certain nombre de

donateurs internationaux pour aider à lutter contre le gaspillage énergétique dont ont hérité l'Ukraine et d'autres pays du voisinage européen.

Économies moins avancées

Les projets dans les IME ont un impact sensible sur les populations dans les pays confrontés à de plus grandes difficultés de transition, à savoir les pays aux premiers stades de la transition et ceux de l'Ouest des Balkans. La BERD parvient à cet impact en investissant dans des projets qui améliorent les services d'eau, la collecte des ordures, les transports publics ou l'efficacité énergétique. En 2013, elle a investi 168 millions d'euros dans 11 projets bénéfiques à ces populations mises à l'épreuve. Bon nombre de ces projets ont pris en considération la question de l'égalité hommes-femmes, par exemple en faisant participer les femmes aux comités d'usagers dans les projets tadjiks sur l'eau.

Une innovation notable a été la création, en partenariat avec la banque de développement allemande KfW et trois donateurs (Allemagne, Autriche et Suisse), du Mécanisme de développement des infrastructures municipales (MDIM) dans l'Ouest des Balkans. La BERD s'est engagée à hauteur de 40 millions d'euros dans ce fonds novateur, qui instaurera un marché du crédit pour les municipalités de petite et moyenne taille ayant des difficultés à obtenir un financement abordable. Le MDIM, qui devrait atteindre au total 100 millions d'euros, appuiera des projets d'infrastructures en Albanie, en Bosnie-Herzégovine, dans l'ERY de Macédoine, au Kosovo, au Monténégro et en Serbie.

ÉLECTRICITÉ ET ÉNERGIE

La BERD est l'investisseur qui apporte la plus forte contribution à l'efficacité énergétique et aux énergies renouvelables dans les pays où elle réalise ses investissements. La Banque soutient les projets innovants de production, transport et distribution d'électricité qui remédient à une utilisation inefficace de l'énergie héritée du passé dans sa région d'investissement et libèrent l'immense potentiel de celle-ci en matière d'énergie éolienne et hydraulique et d'autres formes d'énergies renouvelables. Par des investissements, un dialogue avec les pouvoirs publics et une aide technique, la BERD soutient le développement d'un secteur énergétique moderne et durable au sein duquel les entreprises privées jouent un rôle décisif.

En 2013, les problèmes auxquels est confronté le secteur énergétique sont apparus clairement. Au sein de la région d'intervention de la BERD et à l'extérieur, les problèmes de viabilité financière se sont cruellement fait sentir, ce qui a constitué un obstacle aux investissements. Dans le même temps, le Panel intergouvernemental sur le changement climatique a commencé la publication des conclusions de son Cinquième rapport d'évaluation, qui souligne l'urgence et l'ampleur du défi que doit relever le secteur énergétique pour s'orienter vers un modèle plus durable.

Dans ce contexte, la BERD a investi plus de 1,2 milliard d'euros dans 24 projets concernant le secteur de l'électricité à travers 12 pays, soit une augmentation du volume de 14 % par rapport à 2012. Elle s'est notamment intéressée aux réseaux et aux connexions transfrontalières ; la Banque reconnaît que le secteur de l'électricité du futur nécessitera de renforcer l'intégration des marchés et des régions afin de faciliter l'adoption générale d'énergies renouvelables. Une plus forte intégration favorisera aussi une participation croissante des consommateurs d'électricité aux marchés.

Les investissements de la BERD dans la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen (région SEMED) ont connu leur première année pleine en 2013. La Banque a signé son premier projet

énergétique au Maroc, un prêt de 60 millions d'euros consenti à l'Office national de l'électricité et de l'eau potable pour financer l'électrification des zones rurales et apporter l'électricité aux populations qui actuellement ne sont pas reliées au réseau (voir étude de cas en page 9). Le projet comporte également un programme pilote pour aider à préparer le déploiement de compteurs intelligents et la production décentralisée d'énergies renouvelables.

Consciente de l'importance d'une intégration des marchés de l'électricité et du développement d'un marché régional de l'électricité dans l'Europe du Sud-Est, la BERD a accordé un prêt de 60 millions d'euros pour la ligne de transport d'électricité entre Lastva et Pljevlja au Monténégro. Il s'agit de la première ligne électrique à haute tension reliant l'Ouest des Balkans et l'Italie. En plus du soutien permanent apporté par la BERD au Bureau d'enchères coordonnées, qui facilite la vente et l'achat de capacités de transport transnationales dans l'Europe du Sud-Est, ce projet permettra à la fois de promouvoir l'intégration des marchés de l'électricité actuellement fragmentés dans l'Ouest des Balkans et de stimuler le développement des énergies renouvelables dans la région.

Le soutien de la BERD au commerce transnational de l'énergie reconnaît l'intérêt d'un élargissement des marchés en termes d'efficacité et de diversité de l'approvisionnement. Ce commerce offre également des possibilités de développer davantage de ressources d'énergies renouvelables, qui se situent souvent dans des lieux éloignés. En 2013, la Banque a fourni un financement de 25,2 millions d'euros à la société nationale géorgienne de transport d'électricité pour l'installation d'une nouvelle connexion indispensable entre la principale région de potentiel hydroélectrique dans le nord-ouest du pays et les grands centres de consommation dans le centre et l'est de la Géorgie. La BERD a aussi octroyé son premier prêt dans le domaine de la distribution d'électricité

en Russie, accordant 4,4 milliards de roubles (soit 97 millions d'euros) pour appuyer la modernisation des réseaux électriques dans l'extrême est du pays.

Le secteur de l'électricité a continué de représenter la principale contribution à l'Initiative pour l'énergie durable de la BERD. En effet, 790 millions d'euros soit plus de 64 % des investissements de la Banque dans le secteur de l'électricité se sont inscrits dans le cadre de cette initiative stratégique. Ces investissements ont concerné, entre autres, la production d'énergie éolienne, solaire ou à partir de la biomasse, l'amélioration des systèmes de transport et l'optimisation des réseaux de distribution d'électricité. Un autre aspect essentiel des activités dans ce secteur consiste à aider les pays où la BERD investit à passer de leurs infrastructures actuelles, polluantes et vétustes, à des technologies modernes plus propres.

Un exemple de ces activités est le prêt de 7 milliards de roubles (soit 155 millions d'euros) accordé à une filiale de la société russe Inter RAO. Il servira à financer le remplacement des vieilles unités de production électrique au charbon par une nouvelle unité équipée d'une turbine à gaz à cycle combiné (TGCC), dont le rendement atteindra jusqu'à 446 MW, au sein de la centrale thermique de Verkhnetagilskaya dans la région de l'Oural en Russie. La nouvelle unité appliquera les normes technologiques les plus rigoureuses du monde, conformément aux normes de l'UE qui exigent l'adoption des meilleures techniques disponibles. Elle établira ainsi une importante référence pour les normes écoénergétiques et environnementales dans la région, allant bien au-delà des pratiques nationales existantes.

Généralement, la BERD associe ses investissements à un dialogue avec les pouvoirs publics et à des projets de coopération technique, en tirant parti de son expérience en tant qu'investisseur axé sur des

ÉTUDE DE CAS

AMÉLIORATION DE LA SÉCURITÉ ÉNERGÉTIQUE Pologne

La BERD a accordé un prêt sur 12 ans d'un montant de 300 millions de zlotys (soit 75 millions d'euros) à Gaz-System SA, l'opérateur du réseau de transport de gaz en Pologne, pour créer le premier terminal de gaz liquéfié du pays et de toute la région d'opérations de la BERD.

Le nouveau terminal, dont l'achèvement est prévu en 2014, pourra regazéifier suffisamment de gaz liquéfié pour couvrir près d'un tiers de la consommation du pays.

Le projet fait l'objet d'autres financements accordés par la Banque européenne d'investissement, l'UE et la compagnie Gaz System elle-même. Environ deux tiers de la capacité font l'objet d'engagements à long terme, le reste étant proposé à des utilisateurs intéressés conformément aux règles relatives à l'accès de tiers.

L'économie polonaise est une des plus gourmandes en énergie de l'Europe centrale et orientale, les centrales au charbon et au lignite représentant plus de 80 % de la palette de combustibles primaires utilisés en Pologne. Ce projet permettra d'améliorer non seulement l'offre de ressources énergétiques dans le pays, mais aussi la sécurité énergétique à travers l'Europe centrale et orientale.



principes commerciaux pour prodiguer des conseils sur la conception de réglementations. Ces activités sont particulièrement pertinentes dans le domaine des énergies renouvelables, qui dépendent fortement de la qualité de la structure institutionnelle.

Ces dernières années, la Banque a encouragé des projets de coopération technique destinés à développer les énergies renouvelables au Kazakhstan et en Ukraine, deux grands pays très dépendants des combustibles fossiles mais dotés d'un immense potentiel d'énergies renouvelables. Le secteur des énergies renouvelables en Ukraine atteint rapidement une masse critique. En 2013, la BERD a aidé l'Ukraine à maintenir cette dynamique en engageant 54 millions d'euros pour financer divers projets de production d'énergie solaire, éolienne ou issue de la biomasse. Ces investissements aideront l'Ukraine à réduire sa dépendance vis-à-vis des combustibles fossiles importés et à améliorer sa sécurité énergétique.

La BERD a aussi soutenu le secteur de l'électricité en Ukraine par un prêt de 300 millions d'euros au programme national d'amélioration de la sûreté nucléaire, un projet estimé à 1,4 milliard d'euros qui augmentera la sûreté de 13 tranches nucléaires mises en service entre 1980 et 1995. Cela permettra de remédier aux défaillances recensées par l'Agence internationale de l'énergie atomique et de mettre les réacteurs nucléaires en service dans le pays en conformité avec les normes internationales.

Enfin, à la fin de 2013, la BERD a adopté une nouvelle Stratégie sectorielle pour l'énergie, après plus d'un an de réflexion et de consultation intensive avec les parties prenantes. (Pour plus de précisions, voir chapitre 1 : « Vue d'ensemble »).

RESSOURCES NATURELLES

Le développement responsable du secteur des ressources naturelles peut apporter une contribution essentielle à une croissance économique durable pour de nombreux pays dans la région d'intervention de la BERD. Si elles sont convenablement gérées, les ressources naturelles peuvent constituer une importante source d'emploi, de recettes publiques et d'autres avantages de toutes sortes. La Banque reconnaît que le changement climatique, la sécurité énergétique et des prix abordables sont des questions qui exigent une réponse stratégique à long terme de la part du secteur des ressources naturelles.

La BERD a pour mission, dans les secteurs pétrolier, gazier et minier, d'aider les pays à tirer parti, de manière responsable et transparente, des avantages que procurent les ressources naturelles. La Banque fournit des financements et des conseils aux clients du secteur privé et encourage les normes et pratiques internationales les plus exigeantes dans les domaines de l'efficacité énergétique et de la protection de l'environnement, de la santé et de la sécurité. Ses projets adhèrent en outre aux normes internationales les plus rigoureuses en matière de gouvernance des entreprises et de développement social responsable. De plus, la Banque aide les gouvernements à adopter des réglementations équitables et fiables, à renforcer leurs capacités de développement de ces secteurs tout au long de la chaîne de valeur et à gérer la transition vers une économie à faibles émissions de carbone.

Tout en soutenant les investissements privés dans les secteurs des ressources naturelles, la BERD cherche à s'assurer que les populations locales tirent des avantages concrets de ses projets. Elle s'y emploie en contribuant au développement des petites entreprises, en investissant dans les infrastructures locales et en imposant des exigences de transparence et de communication d'informations conformément à l'Initiative pour la transparence des industries extractives.

La baisse générale des prix des produits de base en 2013 a exercé des pressions sur les petites et moyennes entreprises, qui n'ont pas facilement accès aux formes classiques de financement. La BERD a réagi en augmentant ses investissements destinés à soutenir les petites entreprises privées et en les aidant, d'une part, à appliquer les normes internationales les plus rigoureuses à leurs activités et, d'autre part, à améliorer leur efficacité énergétique.

En 2013, la BERD a signé, dans le secteur des ressources naturelles, 14 opérations d'un montant de 569 millions d'euros, qui ont pris la forme de prêts et de prises de participation dans plusieurs pays, notamment la Bulgarie, l'Égypte, la Hongrie, le Maroc, la Mongolie, la Roumanie, la Russie, la Tunisie, la Turquie, le Turkménistan et l'Ukraine. Dans la région SEMED, la Banque a signé trois opérations visant à améliorer, dans le secteur, l'efficacité énergétique, la gestion des questions environnementales et l'inclusion au regard de l'égalité hommes-femmes.

SÛRETÉ NUCLÉAIRE

La BERD joue un rôle prépondérant dans les efforts menés pour améliorer la sûreté nucléaire. Elle supervise les travaux destinés à assurer la sûreté et la sécurité du site de Tchernobyl, soutient le déclassement des centrales nucléaires vétustes, aide à remédier aux problèmes environnementaux hérités de l'ancienne flotte à propulsion nucléaire soviétique dans le nord-ouest de la Russie et effectue d'autres travaux de sûreté nucléaire dans sa région d'intervention.

La Banque gère six fonds de donateurs pour la sûreté nucléaire et les programmes correspondants, pour le compte de plus de 40 donateurs qui ont fourni plus de 4 milliards d'euros à cette fin.

En 2013, la construction de la nouvelle enceinte de confinement de sécurité de Tchernobyl (voir photographie) a affiché des progrès rapides, des fonds de soutien au déclassement ont financé des travaux consacrés à des projets dans le secteur de l'énergie et un prêt de 300 millions d'euros a été signé pour l'amélioration de la sûreté des centrales nucléaires ukrainiennes.

La nouvelle enceinte de confinement de sécurité est une structure destinée à coiffer le réacteur 4 détruit de la centrale nucléaire de Tchernobyl, site du plus grave accident nucléaire de l'histoire. Les ouvriers ont commencé en 2012 à assembler la nouvelle structure à distance de sécurité du réacteur, puis réalisé une succession d'opérations de levage. La deuxième opération de levage a eu lieu en mars 2013 et la troisième en octobre. Depuis, la première moitié de la structure d'acier en forme d'arche, qui est financée par le Fonds pour le sarcophage de Tchernobyl, a atteint toute sa hauteur, soit plus de 100 mètres.

En 2013, les ouvriers à Tchernobyl ont érigé un grand mur de protection du côté ouest de l'ancienne enceinte de confinement, construite à la hâte après l'accident de 1986. Ce mur assurera une protection contre les radiations pendant les travaux sur un bâtiment destiné à abriter la salle de contrôle et les installations auxiliaires de l'enceinte de confinement.

Ils ont aussi démantelé la cheminée de ventilation rouge et blanc entre les réacteurs 3 et 4 pour permettre aux ingénieurs de glisser la nouvelle enceinte de confinement de sécurité à sa place au-dessus du réacteur 4. Le retrait a impliqué la séparation de la cheminée en sept segments, chacun pesant jusqu'à 50 tonnes, et s'est déroulé en décembre avant que l'hiver ne s'installe et empêche la poursuite des travaux sur le site.

Toujours à Tchernobyl, la construction d'une usine de traitement des déchets radioactifs liquides s'est achevée. Le Compte pour la sûreté nucléaire, géré par la BERD, finance cette installation, qui solidifiera les déchets actuellement conservés dans des réservoirs en béton et les préparera pour un stockage définitif. Les tests finaux concernant



ÉTUDE DE CAS

FINANCEMENT DE LA SÛRETÉ NUCLÉAIRE Initiative de la Dimension septentrionale

Le navire de servitude Lepse, qui contient du combustible nucléaire irradié et des déchets radioactifs provenant de l'ancienne flotte soviétique de brise-glaces nucléaires, représente une grave menace pour l'environnement dans les États baltes, les pays scandinaves et le nord-ouest de la Russie.

La BERD joue un rôle déterminant dans les tentatives de démanteler le navire et d'éliminer en toute sécurité les éléments nucléaires et radioactifs à bord du Lepse en gérant le volet nucléaire du Fonds de soutien du Partenariat pour l'environnement dans le cadre de la Dimension septentrionale (PEDS). Ce fonds, qui reçoit des contributions de nombreux pays européens et de l'Union européenne, finance des projets indispensables de sûreté nucléaire dans la zone couverte par la Dimension septentrionale. Un don de 53 millions d'euros émanant du fonds a été consacré aux travaux devant garantir la sûreté du Lepse.

En septembre 2012, des bateaux ont remorqué le Lepse depuis son point d'ancrage précédent près de la ville de Mourmansk vers le chantier naval de Nerpa, lui aussi situé sur la péninsule de Kola, où une main-d'œuvre ayant l'expérience du démantèlement des sous-marins nucléaires démontrera le navire.

En 2013, le projet a franchi une nouvelle étape majeure, les experts ayant soumis des plans de démantèlement du navire et d'élimination de ses éléments nucléaires et radioactifs aux autorités de tutelle russes pour approbation. Le démontage du navire nécessitera l'installation d'un équipement spécial dans le chantier naval.

Les travaux préparatoires pour le démantèlement du Lepse ont commencé en 2013. En 2014, la main-d'œuvre travaillant sur le projet devrait mettre le navire en cale sèche avant la poursuite des opérations de démantèlement. L'ensemble du projet devrait s'achever à la fin de 2017.

l'installation sont en cours et le début des opérations devrait avoir lieu au début de 2014. La construction a coûté plus de 35 millions d'euros.

La BERD met en œuvre des programmes de soutien au déclassement pour aider la Bulgarie, la Lituanie et la République slovaque à faire face aux conséquences de la fermeture de centrales nucléaires conçues sous l'ère soviétique. Des fonds de donateurs dédiés financent ces programmes au titre d'une aide convenue dans le cadre des négociations d'adhésion à l'Union européenne. En plus d'un soutien au déclassement, le fonds apporte une contribution à des projets dans le secteur de l'énergie afin d'aider les pays à surmonter la perte de capacités de production. Ces projets vont de la construction d'une centrale à gaz de 450 MW en Lituanie (achevée en 2012) à une modernisation des réseaux électriques ou une amélioration de l'efficacité énergétique. L'an dernier, les travaux de remise en état d'écoles, de jardins d'enfants et d'hôpitaux en Bulgarie et en République slovaque ont progressé et les derniers projets devraient s'achever en 2014.

En mars 2013, la Banque a signé un accord de prêt avec Energoatom, société d'exploitation des centrales nucléaires ukrainiennes, pour l'aider à financer des améliorations à apporter d'urgence pour assurer la sûreté. Energoatom, qui exploite 15 centrales nucléaires en Ukraine, met en œuvre, pour 13 de ces centrales, un programme d'amélioration de la sûreté dont le coût est estimé à 1,4 milliard d'euros¹². La BERD et la Commission européenne (CE) ont chacune fourni 300 millions d'euros pour ce programme.

En plus de la gestion par la Banque de six fonds de donateurs pour la sûreté nucléaire, les actionnaires de la BERD ont octroyé 325 millions d'euros du capital de la Banque pour l'achèvement des projets concernant Tchernobyl.

¹² L'amélioration de la sûreté des deux autres centrales était auparavant financée par des prêts de la CE et de la BERD.

Dialogue avec les pouvoirs
publics, initiatives et impact

- 33 Énergie durable
- 34 Marchés financiers et opérations en monnaie locale
- 36 Sécurité alimentaire
- 37 Égalité hommes-femmes
- 37 Petites et moyennes entreprises

- 38 Initiative de « Vienne »
- 38 Plan d'action conjoint des IFI
- 38 Coordination plus étroite avec les partenaires extérieurs
- 39 Pays aux premiers stades de la transition
- 39 Ouest des balkans
- 41 Programme de transition juridique

Dialogue avec les pouvoirs publics, initiatives et impact

Pour maximiser l'impact de ses opérations, la BERD dialogue avec les pouvoirs publics et met en œuvre des initiatives sur des thèmes qui revêtent une importance stratégique pour les pays où elle investit. Ces initiatives de concertation sur des enjeux essentiels pour la transition bénéficient du solide appui des donateurs et associent investissements, coopération technique et renforcement des connaissances et des capacités. En 2013, la lutte contre la corruption a pris une place croissante dans les priorités stratégiques de la Banque.



ÉNERGIE DURABLE

Les pays d'investissement de la BERD restent confrontés à des défis considérables dans les domaines de la consommation énergétique et du changement climatique, ce qui présente des risques économiques, environnementaux et sociaux pour la population, les entreprises et les pouvoirs publics. La Banque a lancé en 2006 l'Initiative pour l'énergie durable (IED), qui vise à relever ces défis en réduisant les émissions de carbone et en renforçant l'efficacité et l'indépendance énergétiques des pays de la région dont elle s'occupe. Entre 2006 et la fin de 2013, la BERD a investi plus de 13,5 milliards d'euros dans des projets d'énergie durable.

En 2013, deuxième des trois années de la troisième phase de l'Initiative, la Banque a financé 154 projets d'énergie durable, consacrant 2,4 milliards d'euros à l'atténuation des effets du changement climatique. Ces investissements ont représenté 28 % du volume annuel des investissements bancaires (VAIB). Ils devraient permettre une réduction de 6,84 millions de tonnes des émissions annuelles de CO₂ et une économie d'énergie de 1,9 million de tonnes d'équivalent pétrole. Vingt projets ont inclus des activités d'adaptation au changement climatique, représentant un investissement supplémentaire de 95 millions d'euros.

Le modèle opérationnel de l'Initiative pour l'énergie durable (IED) qui vise à atténuer les effets du changement climatique et à s'y adapter allie le financement commercial de projets, l'aide technique – afin de surmonter les obstacles rencontrés via l'analyse de marché, des audits d'énergie, des formations, des actions de sensibilisation et de cofinancement – et enfin, le dialogue avec les pouvoirs publics en soutien au développement d'un cadre institutionnel et réglementaire robuste qui encourage les projets d'énergie durable. L'appui des donateurs est resté déterminant, avec 39 millions d'euros de coopération technique (CT) et 104 millions d'euros de cofinancement et de dons visant à favoriser des conditions propices à l'énergie durable et à mener à bien les projets.

Grâce à ces différents instruments, la BERD agit en faveur de l'énergie durable dans tous les secteurs et tous les pays dans lesquels elle investit.

Renforcer les marchés durables par le biais des intermédiaires

Le Mécanisme de financement pour l'énergie durable de la BERD (MFED) libère les potentiels d'économies d'énergie et renforce les compétences en octroyant des lignes de crédit aux institutions financières. Il offre à ces établissements et à leurs clients des conseils d'experts sur la conception

d'instruments de crédit et les aide à évaluer si un projet d'énergie durable constituera un investissement viable. Grâce à ce dispositif et aux prêts directs de la BERD en faveur de l'énergie durable, les entreprises, quelle que soit leur taille, peuvent mener des projets axés sur l'efficacité énergétique ou les énergies renouvelables à petite échelle. Ceux-ci améliorent leur rentabilité et leur compétitivité, tout en réduisant leur empreinte carbone. Parallèlement, les prêts au secteur résidentiel contribuent à faire baisser la consommation et les factures d'énergie. En 2013, la BERD a investi 454 millions d'euros dans 47 projets en faveur de l'efficacité énergétique en recourant à ce mécanisme de financement.

Si la Turquie continue d'être le principal bénéficiaire du MFED en volume, cette année les décaissements au profit des entreprises russes ont connu une hausse de plus de 136 % dans le cadre du Mécanisme de financement pour l'énergie durable en Russie. La BERD est parvenue à ce résultat en ciblant efficacement les banques de petite et moyenne envergure et en intégrant à leur portefeuille existant des prêts en faveur de l'énergie durable.

Associer les sources de financement pour la mise en œuvre des projets climatiques

La BERD a également répondu à des appels lancés aux banques multilatérales de développement pour qu'elles participent au financement de projets en faveur des énergies propres par l'intermédiaire de fonds multidonateurs comme le Fonds d'investissement climatique (FIC) ou le Fonds pour l'environnement mondial (FEM). L'objectif de ces fonds est d'optimiser le financement des projets visant à contrer les effets du changement climatique à l'échelle mondiale, par le biais d'échanges d'informations, de transferts technologiques, de conseils ou encore de financements à des conditions favorables.

La Banque a allié financement commercial, cofinancement du FIC et aide technique afin de rendre plus abordables et de mettre en œuvre plus rapidement des projets tels que la modernisation du réseau de chauffage urbain de CAEPCO, principale entreprise privée de chauffage et d'électricité du Kazakhstan. Dans le cadre de son action en faveur de l'adaptation au changement climatique, la BERD a accordé un prêt de 2 millions d'euros à la municipalité de Talas en République kirghize, afin qu'elle modernise son approvisionnement en eau et améliore sa résistance au changement climatique (voir l'étude de cas ci-contre). Ce projet a également bénéficié de 3 millions d'euros de dons et de cofinancements accordés par d'autres fonds multilatéraux et multidonateurs.

Les partenariats de la Banque avec les donateurs et les fonds multilatéraux l'ont aidée à étendre ses principales activités relatives à l'efficacité énergétique industrielle, tout en développant de nouveaux projets innovants. En coopération avec le FEM et le Fonds spécial des actionnaires (FSA) de la BERD, la Banque a créé un Centre de financement et de transfert technologique face au changement climatique (FINTECC). Celui-ci soutient les clients de la Banque qui souhaitent recourir à des technologies innovantes pour réduire leurs émissions de gaz à effet de serre ou leur consommation d'eau.

Élargir le champ d'action à l'efficacité de l'utilisation des ressources

Pour mettre l'accent sur d'autres aspects essentiels du développement durable tout en renforçant la compétitivité des entreprises, la BERD a approuvé en 2013 l'Initiative pour une utilisation durable des ressources (IUDR). Cette initiative générale, qui s'inspire de l'Initiative pour l'énergie durable (IED), vise à encourager l'utilisation efficace de l'eau et des matières premières, en particulier dans la région SEMED,

où l'eau est rare. Le déploiement de l'IUDR devrait intervenir en 2014. Il s'inspirera de l'intégration réussie de l'énergie durable dans l'ensemble des activités de la Banque.

MARCHÉS FINANCIERS ET OPÉRATIONS EN MONNAIE LOCALE

L'Initiative de promotion des marchés financiers locaux et des opérations en monnaie locale, l'une des initiatives stratégiques fondamentales de la BERD, constitue l'un de ses principaux efforts pour redynamiser et amplifier le processus de transition dans les pays où elle investit. Lancée en 2010 en réaction à la crise financière, cette initiative vise à créer les conditions propices à un financement viable en monnaie locale et à contribuer au développement de marchés financiers locaux efficaces et autonomes, remédiant ainsi aux vulnérabilités apparues dans la région que couvre la Banque.

L'Initiative de promotion des marchés financiers locaux et des opérations en monnaie locale poursuit les objectifs complémentaires suivants, qui consolident le climat des affaires : instaurer des cadres stables et durables pour la politique macroéconomique ; améliorer l'environnement juridique et réglementaire en appui aux activités des marchés financiers ; encourager les opérations en monnaie locale ; développer l'infrastructure des marchés financiers, y compris concernant la compensation et le règlement ; étoffer la base d'investisseurs institutionnels ; enfin, favoriser des conditions de transaction plus efficaces et diversifier la gamme de produits.

L'Initiative est soutenue par tous les services de la BERD et par une équipe spécifique d'experts qui élabore des stratégies de développement à long terme en fonction de son évaluation des besoins des différents marchés. L'Initiative apporte ensuite une contribution et une valeur ajoutée sous forme d'une concertation avec les pouvoirs publics, d'un appui aux opérations, de conseils et de travaux de coopération technique. Elle soutient aussi le renforcement et le partage des connaissances par le biais de séminaires et d'autres activités de communication développant les capacités institutionnelles.

Les projets sont divers : prêts ou prises de participation en monnaie locale, opérations sur les marchés financiers émergents ou encore émissions d'obligations en monnaie locale. La Banque coordonne étroitement les activités qu'elle mène au titre de l'Initiative avec celles d'autres IFI. En 2013, la Banque a réalisé dans les monnaies locales presque 1,5 milliard d'euros de prêts et d'opérations obligataires, soit 26 % de l'ensemble des opérations de ce type pendant cette période.

Parmi les principales activités menées au titre de l'Initiative en 2013 figure le développement de programmes obligataires visant à encourager la participation à des émissions d'obligations pilotes en monnaie locale dans des pays comme la Pologne, la République kirghize, la Roumanie et la Turquie, ainsi qu'aux premiers appels publics à l'épargne d'entités locales dans certains pays. Dans le cadre de ces opérations intégrées, la BERD aide l'émetteur, les investisseurs et l'autorité de réglementation à améliorer les normes d'émission et à renforcer la gouvernance. Le projet d'émission obligataire en République kirghize a été soutenu par le Programme de prêts en monnaie locale pour les pays aux premiers stades de la transition.

En 2013, la BERD a également entamé une collaboration avec des bourses de valeurs d'Europe du Sud-Est, afin d'établir une plateforme de négociation permettant l'acheminement des ordres destinée à faciliter les opérations transnationales et à améliorer la liquidité des marchés d'actions. La Banque a en outre joué un rôle actif en tant qu'émetteur sur les marchés en monnaie locale, par exemple en proposant des obligations



ÉTUDE DE CAS

SATISFAIRE LES BESOINS EN EAU République kirghize

Dans la ville de Talas, les systèmes d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées se détériorent en raison d'une capacité limitée à lever des fonds pour investir, exploiter les installations et les entretenir. Comme presque toute la République kirghize, Talas est fortement exposée au changement climatique. Mais ce sera la première ville du pays à agir pour s'adapter et résister au changement climatique dans le cadre de son plan d'investissement consacré à l'approvisionnement en eau et au traitement des eaux usées.

Le projet devrait améliorer la résistance au changement climatique des installations hydriques de la ville en abaissant la demande de 4,8 millions de mètres cubes en 2012 à 1,7 million de mètres cubes en 2017, par une utilisation de ressources plus durables et moins vulnérables au changement climatique, et une meilleure protection des infrastructures hydriques vis-à-vis d'événements extrêmes, comme les inondations. Une fois le projet pleinement mis en œuvre, la consommation d'eau par personne devrait, selon les prévisions, être comparable à celle observée au Royaume-Uni.

Les analyses réalisées pour ce projet ont également incité la BERD à financer, toujours en République kirghize, d'autres initiatives d'adaptation au changement climatique dans le domaine de l'eau. Grâce au Fonds spécial pour les changements climatiques (FSCC) du FEM et à des fonds bilatéraux impliquant les États-Unis, la BERD est en mesure de soutenir plus avant les actions d'adaptation urgentes d'autres villes kirghizes. Par ses investissements, mais aussi par ses actions de renforcement des capacités, de coopération technique et de sensibilisation, la BERD souligne la nécessité de prendre en compte le changement climatique dans la modernisation des infrastructures hydriques.

ÉTUDE DE CAS

STIMULER LA PRODUCTION D'ÉNERGIES RENOUVELABLES

Ukraine

Soutenu par le Fonds pour les technologies propres (FTP) et le Fonds pour l'environnement mondial (FEM), le Mécanisme de prêt pour l'énergie durable en Ukraine, a permis de réaliser les premiers projets du pays financés sans recours dans le domaine des énergies renouvelables. Les prêts pour ces projets ont pour seules garanties celles fournies dans le cadre même des différents projets. Le Mécanisme soutient ainsi sept opérations, qui couvrent diverses technologies centrées sur les énergies renouvelables.

Un bon exemple de cette approche est le soutien qu'apporte la BERD à CKSC Ecoprod, grand producteur de produits laitiers et agricoles, avec un crédit de 3,1 millions d'euros dans le cadre du Mécanisme de prêt pour l'énergie durable en Ukraine. Ce crédit financera la construction d'une usine de biogaz qui exploitera 44 500 tonnes de déchets agricoles pour produire annuellement 5,8 millions de mètres cubes de biogaz à des conditions normales de température et de pression (CNTP), soit 10 GWh par an d'électricité disponible à la vente pour le réseau, sans compter la chaleur produite pour les processus de séchage interne. En conséquence, les émissions seront réduites de 9 800 tCO₂e par an, et les économies d'énergie s'élèveront à 35 000 euros par an. Le volume de déchets organiques acheminés vers les décharges s'en trouvera diminué, d'où une baisse supplémentaire des émissions de gaz à effet de serre, notamment de méthane dont le volume d'émission dans les décharges aura reculé. Une aide additionnelle a également été accordée par le FTP, sous la forme d'un cofinancement à des conditions favorables, et par le FEM, afin de favoriser le dialogue avec les pouvoirs publics et de soutenir la mise en œuvre d'un projet instaurant des tarifs préférentiels pour les énergies renouvelables en Ukraine.



en rouble russe. Parmi elles figuraient les premières obligations indexées sur le taux à trois mois d'une référence russe soutenue par la Banque centrale de Russie : *RUONIA Overnight Interest Rate Swaps (ROISfix)*. La BERD a joué un rôle actif dans la conception de références du marché monétaire, au moyen d'émissions de ce type et via le marché des swaps. De nouvelles émissions sont prévues sur d'autres marchés en 2014.

L'an dernier, la Banque a en outre engagé un dialogue avec les pouvoirs publics de certains pays, dont le Maroc, la Pologne, la Russie et l'Ukraine, à propos du cadre juridique et réglementaire nécessaire au développement des marchés financiers, en étroite collaboration avec des investisseurs privés et d'autres acteurs du marché.

Les projets de coopération technique (CT) constituent un volet essentiel de l'Initiative. Les activités de CT englobent tous les grands domaines liés au processus de développement des marchés financiers, notamment la concertation, le renforcement des connaissances et des capacités, les réformes juridiques et réglementaires, la facilitation des opérations et le soutien aux opérations spécifiques à l'Initiative.

Depuis 1994, la BERD a accordé des prêts en monnaie locale pour un montant total équivalant à 8 milliards d'euros, dans 21 monnaies.

SÉCURITÉ ALIMENTAIRE

La croissance démographique mondiale et l'évolution des habitudes alimentaires accroissent la demande d'aliments à une époque où le changement climatique et la raréfaction de l'eau exercent une pression sur l'offre de denrées partout dans le monde. Afin d'aider à répondre aux besoins alimentaires croissants de la planète, la BERD a lancé en 2011 l'Initiative pour la sécurité alimentaire en collaboration avec le secteur privé, pour libérer le potentiel agricole des pays où elle investit.

L'Initiative cherche à surmonter les contraintes qui pèsent sur l'offre et à améliorer l'efficacité de la production et de la distribution alimentaires au moyen d'investissements, d'une aide technique, d'un dialogue avec les pouvoirs publics et d'une action coordonnée avec les partenaires de la BERD. Bénéficiant du soutien généreux des donateurs, l'Initiative contribue à accroître et à améliorer l'efficacité de la production agricole, ce qui renforcera à terme la sécurité alimentaire.

En 2013 l'Initiative a favorisé l'apport de liquidités supplémentaires dans le secteur agricole primaire, afin d'aider les fermiers à investir dans leur exploitation et de stimuler la production. Elle a soutenu à cet effet des mécanismes de financement pré et post-récolte, tels que les reçus de stockage et de récolte en Russie, en Serbie et en Ukraine. La BERD a également renforcé sa coopération avec un certain nombre de banques, afin de mettre en place des lignes de crédit dédiées à l'agriculture et aux agro-industries.

La Banque a continué de favoriser le dialogue entre le secteur public et le secteur privé. Ainsi, le Groupe de travail sur le secteur des céréales en Ukraine, animé conjointement par la BERD et par la FAO, a abouti à ce que les responsables publics acceptent, le cas échéant, de prévenir l'industrie céréalière de leur intention d'adopter des restrictions à l'exportation. La concertation dans ce domaine a permis à la BERD d'investir plus de 400 millions d'euros dans le secteur céréalière ukrainien et de stimuler les investissements privés. La BERD et la FAO ont instauré un groupe de travail similaire sur le secteur des produits laitiers en Ukraine à la demande de l'industrie et des pouvoirs publics du pays.

L'atelier consacré au secteur privé au service de la sécurité alimentaire, organisé au Caire en juin 2013, a réuni pays importateurs et exportateurs de céréales et favorisé le dialogue entre le secteur public et le secteur privé en Égypte. En 2013, la BERD et la FAO ont mené une étude approfondie sur la filière de l'huile d'olive au Maroc et en Tunisie. Elles ont également lancé

le réseau MedAgri, visant à faciliter le partage des connaissances entre les institutions financières internationales (IFI) et les banques privées qui investissent dans l'agriculture de la région SEMED. Ce réseau vient compléter le réseau EastAgri, focalisé sur l'Europe orientale, l'Asie centrale et le Caucase.

Dans les pays aux premiers stades de la transition, la BERD a lancé un programme d'assistance technique destiné à fournir aux entreprises des conseils spécialisés afin qu'elles puissent moderniser leurs installations, accéder aux financements et produire davantage. Un programme similaire, qui existe dans chacun des pays de la région SEMED, a préparé le terrain pour les investissements de la Banque, notamment un prêt au producteur marocain de jus de fruits Citruma.

Afin de diversifier les possibilités d'exportation offertes aux producteurs serbes, la BERD a entamé des travaux de coopération technique (CT) visant à mettre en conformité le secteur de la viande

ÉTUDE DE CAS

ATTRIBUTION DE PRIX DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Turquie

Le groupe TAV, principal opérateur aéroportuaire de Turquie, s'est vu remettre un prix de développement durable par la branche turque du Conseil mondial des affaires pour le développement durable. Ce prix salue les « pratiques innovantes en faveur du développement durable » dont le groupe a fait preuve en construisant le nouveau terminal pour les vols intérieurs de l'aéroport Adnan Menderes à Izmir, troisième ville du pays.

Le groupe TAV, qui a reçu l'an dernier de la BERD un financement de 145 millions d'euros en appui de ce projet de 250 millions d'euros, a recyclé et réutilisé 99 % de l'ancien terminal pour construire le nouveau. En 2013, la Banque a continué de travailler avec le groupe TAV sur son programme de développement durable, notamment en suivant la mise en œuvre de plans de recyclage et de minimisation des déchets.

Outre le recyclage des déchets de construction, le nouveau terminal intègrera les dernières technologies d'efficacité énergétique pour la conception de bâtiments et adoptera une gestion intelligente de l'eau : pompes à chaleur, capteurs solaires, usine de cogénération (chaleur, électricité et refroidissement), systèmes de récupération des eaux de pluie et de recyclage des eaux grises. Dans le cadre de son aide au projet, la BERD est également convenue avec le groupe TAV qu'un plan d'action d'égalité hommes-femmes serait défini et mis en œuvre pour encourager la participation des femmes au projet ainsi que les entreprises et services de soutien.



et celui de l'horticulture avec des normes de sécurité et de qualité alimentaires plus strictes, préalable indispensable à l'essor des exportations serbes. La Banque et la FAO ont également travaillé avec certains clients de la BERD à l'élaboration d'Indications géographiques ou d'autres labels de qualité supérieure dans la perspective d'augmenter les ventes de produits haut de gamme.

À l'échelle mondiale, la BERD a continué de coprésider le Groupe de travail des banques multilatérales de développement sur la sécurité hydrique et alimentaire et a participé au Groupe sur la stratégie en matière de sécurité alimentaire de l'Institut Aspen au Maroc, en collaboration avec de grandes entreprises du secteur privé.

ÉGALITÉ HOMMES-FEMMES

La BERD reconnaît que l'égalité des chances entre les hommes et les femmes contribue à l'utilisation efficace de toutes les ressources et qu'elle est fondamentale dans une économie de marché saine et moderne. Par ses investissements et ses autres activités, la Banque lutte contre les inégalités hommes-femmes dans les pays où elle exerce ses activités.

L'Initiative stratégique pour l'égalité hommes-femmes (SGI), approuvée en avril 2013, définit les moyens pour la Banque de promouvoir l'autonomie socio-économique des femmes, l'égalité des chances et la participation au marché du travail. La BERD s'attachera en particulier à soutenir l'accès à l'emploi, au développement des compétences, au financement et aux services, pour garantir une répartition équitable de ses investissements entre les hommes et les femmes.

L'Initiative s'appuie sur l'expérience du Plan d'action de trois ans pour l'égalité hommes-femmes, dans le cadre duquel la Banque a identifié des questions relatives à l'égalité hommes-femmes et les a intégrées à 15 projets dans des secteurs variés allant des ressources naturelles aux institutions financières. Avec cette Initiative, la Banque élargit son approche. Elle ne se contente plus d'évaluer l'impact direct des projets sur les femmes pour atténuer les effets susceptibles de leur être préjudiciables, elle examine à présent quel rôle systémique ses investissements peuvent jouer afin d'encourager les opportunités économiques offertes aux hommes comme aux femmes.

Une nouvelle équipe, chargée de l'égalité hommes-femmes, assume ces fonctions en passant en revue l'ensemble des projets de la BERD dans leur phase préparatoire. La Banque a ainsi signé en 2013 cinq investissements axés sur l'égalité hommes-femmes ou comprenant un volet sur cette question. Parmi eux figurent deux projets en Turquie concernant l'octroi de crédits aux femmes ; un projet sur les ressources naturelles en Égypte ; ainsi qu'un projet d'immobilier commercial en Jordanie promettant d'importantes retombées sur l'emploi. L'équipe chargée de l'égalité hommes-femmes mène également des projets de coopération technique (CT) à des fins de vérification et pour soutenir la mise en œuvre des investissements de la BERD. Ces projets viennent s'ajouter aux huit projets de CT menés au titre du Fonds pour les technologies propres. (Des informations complémentaires sur les activités financées par la coopération technique sont présentées au chapitre 4 : « Partenariats avec les donateurs »).

Outre son soutien aux projets, l'équipe fait réaliser des études, concerte les parties prenantes et joue un rôle actif dans le dialogue international au service de l'égalité hommes-femmes. En 2013, elle a commandé un rapport sur les obstacles juridiques à l'accès des femmes au crédit au Maroc et en République kirghize. Ce rapport a établi que certaines dispositions légales – par exemple les restrictions qui pèsent sur les droits de succession s'appliquant aux femmes au Maroc ou la présomption d'un régime de communauté de biens concernant les

femmes mariées en République kirghize – limitent la capacité des femmes entrepreneurs à rassembler les garanties dont elles ont besoin pour obtenir des prêts.

Ce rapport a inspiré la conférence « Réduire les inégalités » (« *Bridging the Gap* », tenue au siège de la BERD à Londres, septembre 2013). L'ONG *Women for Women International* coorganisait l'événement, qui a réuni des représentants de la Banque mondiale, de l'Organisation internationale du travail, d'entreprises privées et de la société civile. La BERD se servira de ce rapport et des conclusions de la conférence pour structurer ses investissements de manière à garantir aux femmes un accès juste et équitable au financement, aux services et à l'emploi.

Les travaux de l'équipe sur l'égalité hommes-femmes bénéficient d'un important appui des donateurs. En 2013, les contributions des donateurs comprenaient notamment un don de 1,5 million d'euros pour le Programme de services de conseil sur l'égalité hommes-femmes et un don de 300 000 euros du Fonds d'investissement climatique.

PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

Les PME, importante source d'emplois et de croissance, constituent une composante essentielle de toute économie moderne en bonne santé. Dans les pays où la BERD investit, les PME contribuent en outre de manière décisive au processus de transition, en encourageant et en consolidant les réformes propices au développement économique à long terme. Dans le même temps, elles sont particulièrement vulnérables à certains écarts de transition existant dans la région couverte par la Banque, notamment les obstacles au financement, les conditions difficiles pour les affaires et la domination des grandes entreprises publiques héritée du passé. Il est urgent d'améliorer le climat des affaires dans de nombreux pays, ce qui implique d'aider les gouvernements à lutter contre la corruption à tous les niveaux. (Des informations complémentaires sont présentées dans le document *Integrity and Anti-corruption Report 2013*).

La BERD s'emploie à instaurer des conditions dans lesquelles les PME peuvent prospérer. Cette volonté est inhérente à son mandat de transition et à son modèle opérationnel. Dans le cadre d'un plan de modernisation s'étendant à toute l'institution, le Conseil d'administration a approuvé, en décembre 2013, le lancement de l'Initiative pour les petites entreprises, qui vise à renforcer le soutien de la BERD aux PME en adoptant une approche plus coordonnée et ciblée par pays.

Les petites entreprises bénéficient depuis longtemps d'une grande attention de la part de la Banque et de ses donateurs, qui soutiennent généreusement son action dans ce domaine. Un peu moins de la moitié des projets de la BERD et environ un cinquième de son VAIB sont consacrés aux PME. Ces investissements prennent la forme d'un financement direct, mais aussi indirect par l'intermédiaire d'institutions partenaires, les prêts en monnaie locale jouant un grand rôle. De plus, la BERD participe à des opérations de cofinancement et de partage

« L'Initiative pour la sécurité alimentaire en collaboration avec le secteur privé aide à libérer le potentiel agricole des pays où la Banque investit ».

des risques avec les PME et leur fournit les services de consultants. Elle exerce aussi des activités non financières, notamment de dialogue avec les pouvoirs publics et de soutien aux réformes juridiques.

L'Initiative pour les petites entreprises s'appuie sur ces travaux afin d'élaborer à l'intention des PME des plans d'action qu'elle inscrit dans le contexte des stratégies par pays de la BERD. Elle améliorera également les systèmes de gestion de l'information pour un meilleur suivi des nombreuses activités de la Banque en matière de financement des PME et de leur impact, elle rationalisera les processus décisionnels concernant les projets relevant de ses objectifs et créera une équipe dédiée aux PME.

La BERD entend ainsi avoir un plus grand impact en matière d'appui aux PME. En facilitant l'accès des petites et moyennes entreprises au financement, en les aidant à surmonter les obstacles réglementaires et à quitter l'économie informelle, l'Initiative contribuera fortement à redynamiser le processus de transition dans toute la région que couvre la Banque.

INITIATIVE DE « VIENNE »

La BERD a continué de jouer un rôle fondamental dans l'Initiative de coordination bancaire européenne (Initiative de « Vienne »). Créée à l'origine pour préserver la stabilité financière des pays européens émergents en réponse à la crise économique mondiale, l'Initiative a été relancée sous le nom de « Vienne 2 » et recentrée sur les conflits d'intérêt entre les pays d'origine et les pays d'accueil dans le secteur bancaire. Les pays où la présence de filiales ou de branches de banques étrangères revêt une importance systémique sont confrontés à des difficultés particulières en termes de stabilité financière et d'accès au crédit. L'Initiative de « Vienne » sous sa nouvelle forme poursuit deux grands objectifs : éviter tout désendettement désordonné et mener des actions qui servent au mieux les intérêts communs des pays d'accueil et des pays d'origine.

Conformément à ce premier objectif, « Vienne 2 » a régulièrement fait le point sur le désendettement dans la région d'opérations de la Banque par le biais d'une publication trimestrielle largement diffusée et très suivie par les marchés, intitulée *Deleveraging and Credit Monitor*, et grâce à des publications d'études trimestrielles. L'Initiative s'est également penchée sur le problème du taux élevé de prêts improductifs et sur la croissance toujours faible du crédit dans les pays européens émergents. Ces deux questions constituent d'importants défis structurels pour le secteur bancaire de la région.

Des recommandations concernant la marche à suivre dans ces deux domaines devraient être publiées en 2014.

Conformément à son deuxième objectif, l'Initiative de « Vienne 2 » a continué de jouer un rôle très actif de soutien à la coordination des actions dans les pays d'origine et les pays d'accueil. Sa contribution au débat sur la création de l'Union bancaire a été essentielle, l'Initiative plaidant la cause des pays d'Europe centrale, orientale et sud-orientale, en particulier des pays non membres de l'UE. La BERD a assumé la présidence de l'Initiative dans ce domaine.

Outre les points déjà mentionnés, la séance plénière de l'Initiative de « Vienne 2 » organisée à Bruxelles en octobre 2013 a en particulier souligné les difficultés rencontrées par les pays d'Europe du Sud-Est. Cette région est la plus touchée par les retombées de la crise dans la zone euro, notamment dans la mesure où les pays non membres de l'UE sont exclus des mécanismes prévus par l'Union européenne pour coordonner les actions entre pays d'accueil et pays d'origine. Tout au long de l'année, l'Initiative a également organisé en Albanie, en Bosnie-Herzégovine, Croatie, Serbie et Slovaquie des événements visant à inciter les parties prenantes à collaborer afin de réduire les risques d'instabilité financière.

L'Initiative de « Vienne 2 » rassemble tous les principaux acteurs des groupes bancaires transnationaux implantés dans l'UE qui jouent un rôle actif dans les pays européens émergents. Ces parties prenantes comprennent des institutions financières internationales (le Fonds monétaire international, la BERD, la Banque européenne d'investissement et la Banque mondiale) ; des institutions européennes (la Commission européenne et la Banque centrale en tant qu'observatrice) ; des autorités des pays d'origine et des pays d'accueil chargées de la réglementation et de la fiscalité de grands groupes bancaires transnationaux ; et enfin les principaux groupes bancaires présents dans la région d'opérations de la BERD. L'Initiative a été largement saluée pour avoir contribué à éviter une possible crise systémique régionale dans le secteur bancaire des pays européens émergents à la suite de la récession économique mondiale.

PLAN D'ACTION CONJOINT DES IFI

Le deuxième Plan d'action conjoint des institutions financières internationales (IFI) pour la croissance en Europe centrale et sud-orientale est une initiative commune de la BERD, de la Banque européenne d'investissement (BEI) et de la Banque mondiale, lancée pour réagir aux répercussions des problèmes de la zone euro sur les économies des pays européens émergents. Ces IFI devraient investir environ 30 milliards d'euros d'ici à la fin de 2014 afin d'aider les pays de cette région à réorienter leurs stratégies de croissance pour améliorer leur compétitivité et augmenter leurs exportations. Le premier rapport d'avancement du Plan d'action, publié à la mi-2013, a montré que les IFI avaient jusque-là débloqué 16 milliards d'euros au profit d'initiatives des secteurs public et privé.

La BERD a signé des projets pour une valeur totale de 2,48 milliards d'euros, sur les 4 milliards d'euros qu'elle avait engagés sur cette période. Ce montant comprend des investissements au profit des grandes entreprises et des PME sous forme de prêts, de prises de participation et de financements des échanges, ainsi que des investissements dans l'énergie durable et l'infrastructure nationale et municipale. Dans le secteur financier, la Banque aide les pays à faire face à la forte proportion de prêts improductifs et de prêts libellés en monnaies étrangères. La BERD soutient également des restructurations de banques et d'entreprises.

Cette mesure s'inspire du précédent Plan d'action conjoint des IFI 2009-2010, qui avait mobilisé avec succès plus de 33 milliards d'euros pour soutenir, face à la crise, les secteurs financiers d'Europe centrale et du Sud-Est, de la Turquie et des pays anciennement soviétiques de la Communauté des États indépendants (CEI).

COORDINATION PLUS ÉTROITE AVEC LES PARTENAIRES EXTÉRIEURS

La BERD a créé en 2013 une équipe de coordination des politiques extérieures et a ouvert un bureau à Bruxelles afin de renforcer sa collaboration avec des partenaires extérieurs de premier plan, notamment d'autres IFI et les institutions de l'UE, en appui de son mandat. L'équipe coordonne également la participation de la Banque à des discussions et à des processus à l'échelle mondiale, tels que le Partenariat de Deauville du G8, le Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement ou encore les discussions relatives à l'agenda du développement après 2015.

PAYS AUX PREMIERS STADES DE LA TRANSITION

La BERD a créé en 2004 l'Initiative pour les pays aux premiers stades de la transition, destinée à accélérer la transition, à accroître le financement et à renforcer le climat des affaires dans ses pays d'opérations les moins avancés. Cette Initiative s'efforce de mobiliser davantage de financements et de fonds provenant de donateurs pour améliorer la situation économique et le niveau de vie dans ces pays. Elle concerne actuellement l'Arménie, l'Azerbaïdjan, le Bélarus, la Géorgie, la Moldova, la Mongolie, la République kirghize, le Tadjikistan et le Turkménistan – tous bénéficiaires de l'aide publique au développement (APD).

Le financement d'activités au sein des pays aux premiers stades de la transition a connu une forte progression depuis le début de l'Initiative. Les projets financés annuellement dans ces pays représentaient entre 2008 et 2013 plus de 30 % du total annuel des projets soutenus par la BERD, contre seulement 8 % en 2003. Au total, l'Initiative a permis le financement de plus de 940 projets, pour un montant total d'environ 6,5 milliards d'euros.

L'année 2013 a été marquée par une forte activité dans les pays aux premiers stades de la transition, puisque la Banque y a assuré le financement de 115 projets pour un montant de 970 millions d'euros. Plus de 89 % de ces projets visaient les micro, petites et moyennes entreprises (MPME), conformément aux priorités de l'Initiative.

Cette activité de financement a été complétée, dès le début de l'Initiative, par un fort engagement de la part de la communauté des donateurs. Le Fonds multidonateurs pour les pays aux premiers stades de la transition (auquel contribuent l'Allemagne, le Canada, la Corée, l'Espagne, la Finlande, l'Irlande, le Japon, le Luxembourg, la Norvège, les Pays-Bas, le Royaume-Uni, la Suède, la Suisse et le Taipei chinois), le Fonds spécial des actionnaires de la BERD (FSA), l'Union européenne (UE) et les donateurs bilatéraux ont contribué au total pour plus de 400 millions d'euros en soutien à ces pays. L'UE a conçu des dispositifs spécifiques – tels que le Mécanisme d'investissement pour l'Asie centrale (IFCA) et la Facilité d'investissement pour le voisinage – pour mobiliser des financements additionnels destinés à répondre aux besoins de développement et d'investissement en matière d'infrastructure, d'énergie, d'environnement, d'institutions financières et de soutien et de financement des petites et moyennes entreprises. Ils couvrent la plupart des pays aux premiers stades de la transition.

Les activités de financement et de soutien à la transition de la BERD et les contributions des donateurs dans les pays aux premiers stades de la transition ciblent prioritairement le développement du secteur privé et des PME, des marchés financiers et des infrastructures municipales et environnementales. Grâce aux projets de la Banque et aux contributions des donateurs, des millions de personnes, dans 64 villes de la région, bénéficient désormais d'un meilleur approvisionnement en eau, de services de traitement des déchets améliorés et de transports publics modernes.

Une autre activité importante de la Banque et des donateurs consiste à encourager les prêts en monnaie locale et à développer les marchés financiers locaux. Grâce au Programme de financements en monnaie locale pour les pays aux premiers stades de la transition, d'un montant de 320 millions de dollars EU (équivalant à 232 millions d'euros), déployé en Arménie, en Géorgie, en Moldova, en Mongolie, en République kirghize et au Tadjikistan, la Banque réduit la dépendance excessive vis-à-vis du financement en devises, exacerbée par le manque de sources traditionnelles en monnaie locale. Les donateurs du Fonds pour les pays aux premiers stades de la transition, le Trésor des États-Unis, le Secrétariat d'État suisse à l'économie (SECO) et le Fonds spécial des actionnaires ont alloué au Programme 37 millions de

dollars EU (soit 27 millions d'euros) dans le cadre d'opérations de partage des risques.

Au total, le Programme a accordé des prêts en monnaie locale à hauteur de 200 millions de dollars EU (soit 160 millions d'euros) aux banques et institutions de microfinancement partenaires, qui les ont rétrocédés à plus de 150 000 micro, petites et moyennes entreprises (MPME). La plupart des établissements bénéficiaires étaient implantés en République kirghize et au Tadjikistan – les deux pays d'opérations de la Banque aux revenus les plus faibles – et ont aidé plus de 70 000 MPME à emprunter dans la monnaie de leurs recettes et à éviter ainsi le risque de change. La Banque et les donateurs ont également soutenu les Conseils d'investissement en Arménie, Moldova, Mongolie, en République kirghize et au Tadjikistan. Ces conseils, placés sous la houlette du Président ou du Premier ministre de chaque pays, servent à favoriser le dialogue sectoriel public-privé afin d'améliorer les conditions d'investissement en faisant évoluer la législation et la réglementation.

OUEST DES BALKANS

En 2013, la BERD a continué d'accorder une attention particulière à l'Ouest des Balkans, afin de promouvoir la stabilité, la coopération régionale et le développement économique. Elle a soutenu les PME et plus largement le secteur privé par une série d'initiatives favorisant les projets d'énergie durable et les investissements stratégiques dans l'infrastructure et dans d'autres domaines. La Banque collabore étroitement avec l'UE et d'autres donateurs sur ces programmes.

La BERD a investi l'an dernier 943 millions d'euros au profit de 66 projets dans l'Ouest des Balkans (Albanie, Bosnie-Herzégovine, ERY de Macédoine, Kosovo, Monténégro et Serbie). Dans ces pays, les conséquences de la crise financière mondiale se font toujours lourdement sentir : on n'y décèle aucun signe de reprise durable ; la demande intérieure demeure poussive, tandis que les systèmes financiers continuent de corriger les déséquilibres et que la confiance des consommateurs et des investisseurs reste faible. La transition progresse par conséquent plus lentement que dans les pays voisins de la région couverte par la BERD.

Financement à long terme des PME

La BERD s'est essentiellement attachée à promouvoir le développement du secteur privé dans la région par l'intermédiaire du Mécanisme pour les entreprises locales. Cette structure d'investissement dotée de 400 millions d'euros à l'intention des PME dans l'Ouest des Balkans, en Croatie, en Bulgarie, en Roumanie, en Turquie et dans la région SEMED, propose un financement à long terme aux PME, dont les besoins ne sont pas assez couverts par les instruments de financement existants, et leur fournit un appui avant et après l'investissement pour assurer un 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 380 millions d'euros de la BERD. Depuis son lancement, il a financé des projets dans des secteurs variés comme l'agro-industrie, les industries manufacturières, les ressources naturelles, l'immobilier et les télécommunications.

Promotion des investissements verts

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



ÉTUDE DE CAS

RENFORCER LA FORMATION JUDICIAIRE Tadjikistan

La BERD contribue à former au Tadjikistan plus de 200 juges dans plusieurs grands domaines du droit des entreprises, dans le cadre de son Projet de formation judiciaire en droit commercial. Si cette question concerne l'ensemble du pays, les juges et les entreprises sont confrontés à des problèmes très différents, selon qu'ils se trouvent dans des zones reculées ou dans des grandes villes.

C'est pourquoi la Banque a parrainé en 2013 une conférence sur la réforme du droit commercial dans la région la moins développée du pays, la région autonome du Haut-Badakhchan.

Organisée à Khorog, la capitale régionale, cette conférence avait pour principal objectif l'inclusion – afin de s'assurer de la participation du Haut-Badakhchan aux débats nationaux sur la réforme du droit commercial. Ont assisté à l'événement le responsable du gouvernement régional et des représentants de l'administration présidentielle ainsi que des entrepreneurs, des banquiers, des juges et des avocats locaux. La conférence a été organisée par le Conseil de la justice et le Centre de formation juridique du Tadjikistan, interlocuteurs de l'équipe chargée de la transition juridique à la BERD dans le cadre de son projet de formation juridique.

Beaucoup des juges présents à la conférence avaient suivi la formation et ont témoigné de son intérêt, soulignant à quel point le savoir accumulé les avait aidés dans leur travail, notamment pour statuer sur les litiges fonciers. Au cours des deux dernières années, la Banque a parrainé des conférences similaires dans la capitale tadjique, Douchanbé, et, au nord, dans la ville de Khodjent.



ÉTUDE DE CAS

DIVERSIFIER LES SOURCES DE FINANCEMENT Roumanie

Les initiatives destinées à développer les marchés financiers en Roumanie et à faciliter, pour les entreprises locales, l'accès à un financement ont été dynamisées en 2013. La BERD a en effet lancé un programme de 150 millions d'euros pour soutenir des obligations à moyen et à long terme émises par des institutions financières roumaines.

Dans le cadre de ce programme, appelé Mécanisme pour les émissions obligataires des institutions financières roumaines, la BERD a souscrit à 20 % d'une émission obligataire d'UniCredit Tiriac Bank à hauteur de 550 millions de leu (soit 121 millions d'euros). Elle a également souscrit à 25 % d'une émission obligataire de Raiffeisen Bank Romania équivalant à 49,5 millions d'euros.

En soutenant ces émissions obligataires, la BERD aide les institutions financières roumaines à diversifier leurs sources de financement et à mieux faire correspondre leurs actifs et leurs passifs.

Le programme s'inscrit dans le Plan d'action conjoint des institutions financières internationales pour la croissance en Europe centrale et sud-orientale lancé en 2012 (voir page 38).

énergétique et des projets d'énergie renouvelable à petite échelle. Outre ces financements, ce mécanisme propose des services de coopération technique pour la préparation des projets et offre une incitation financière à leur achèvement calculée en fonction des émissions de CO₂ évitées. À ce jour, le Mécanisme a financé 15 projets, pour un montant de 63,9 millions d'euros, la réduction escomptée des émissions de CO₂ étant estimée à 446 765 tonnes par an.

La BERD a également mené un programme de renforcement des capacités institutionnelles dans la région. Son objectif est de proposer de nouveaux mécanismes, de nouvelles procédures et de nouvelles normes dans le domaine de l'énergie durable ou d'améliorer les moyens existants. Le renforcement des capacités aide aussi les autorités locales et d'autres intervenants à intégrer et à appliquer des indicateurs de développement de l'énergie durable lors de la définition de la réglementation et de la conception du marché de l'énergie.

Collaboration avec l'UE

Le Cadre d'investissement en faveur des Balkans occidentaux, lancé par l'UE en décembre 2009, est vite devenu un instrument incontournable de l'appui au développement socio-économique et à l'adhésion à l'UE pour les pays de l'Ouest des Balkans, apportant une aide financière et technique pour des investissements stratégiques, en particulier concernant les infrastructures, l'efficacité énergétique et le développement du secteur privé.

Regroupant des ressources de l'Union européenne, d'institutions financières internationales (IFI) et de donateurs bilatéraux, le Cadre associe les ressources (dons et prêts) et les compétences des parties prenantes pour préparer et financer des projets et pour renforcer la stratégie d'ensemble et la coordination des politiques. Au total, 24 contributions d'un montant de 22,1 millions d'euros ont été approuvées dans ce cadre en 2013. Parmi ces contributions, 23 concernaient l'assistance technique et une, le cofinancement d'investissements, le tout correspondant d'après les estimations à un montant total de 1,2 milliard d'euros.

Pendant la période 2011-2015, le Mécanisme en faveur de l'innovation et du développement des entreprises dans les Balkans occidentaux (WB EDIF), autre initiative de l'UE, devrait mobiliser 145 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 ce mécanisme et de son fonds pour le développement des entreprises, qui devraient devenir des outils flexibles pour mobiliser et optimiser les financements.

PROGRAMME DE TRANSITION JURIDIQUE

Le Programme de transition juridique de la BERD vise à améliorer les conditions d'investissement dans les pays où opère la Banque, en les aidant à créer le cadre juridique et les institutions indispensables à une économie de marché dynamique. Autrement dit, ce programme aide à supprimer les obstacles réglementaires à l'investissement. La promotion du Programme incombe au Bureau des affaires juridiques de la BERD, et ses attributions sont entre autres l'assistance juridique aux pouvoirs publics pour l'élaboration de nouveaux textes de loi, la conception de nouvelles institutions (par exemple des registres répertoriant les nantissements) ou encore l'aide à la formation des fonctionnaires et des magistrats.

En 2013, le Programme de transition juridique a été actif dans de nombreux domaines.

Dans le contexte plus global des efforts de la BERD pour redynamiser le processus de transition et stimuler la croissance, le Programme s'est attaché à améliorer l'accès au crédit en aidant les pays à rendre plus efficaces les dispositifs en place pour garantir le bon déroulement des transactions. La Banque a conseillé les autorités marocaines et russes sur la réforme de leurs lois relatives aux sûretés, elle a contribué à accroître la disponibilité des instruments de financement sécurisés pré et post-récolte en Serbie, en Russie et en Ukraine, enfin, elle a aidé la Croatie à instaurer un cadre d'affacturage pour soutenir les entreprises confrontées à des problèmes de liquidité.

Encourager une meilleure gouvernance des entreprises commerciales et financières est une priorité essentielle pour la BERD. Le Programme joue un rôle crucial à cet effet. L'un des faits marquants de l'année dernière a été sa contribution à l'élaboration d'un nouveau code des entreprises en Russie, à la demande du Service russe des marchés financiers. La mise en œuvre de ce code devrait commencer en 2014. Le Programme a également instauré de nouvelles procédures internes, afin d'améliorer la gouvernance des sociétés en portefeuille de la Banque, par exemple en les incitant à adopter des plans d'action sur la gouvernance.

La crise financière mondiale s'est notamment traduite par l'accumulation d'importants prêts improductifs au bilan de nombreux établissements bancaires de la région que couvre la BERD. En 2013, le Programme a conseillé la Serbie, la Slovaquie et la Tunisie sur les mesures législatives à prendre à propos de ces actifs douteux et sur la réorganisation des établissements insolubles.

Un autre obstacle à l'investissement dans la région concerne la difficulté que rencontrent les entreprises à obtenir l'exécution des contrats par voie judiciaire. La Banque s'emploie à améliorer l'efficacité des systèmes judiciaires en organisant des programmes de formation à l'intention des magistrats. En 2013, 900 juges au total ont ainsi bénéficié de sessions de formation organisées en Bosnie-Herzégovine, en Bulgarie, en ERY de Macédoine, en Mongolie, au Monténégro, en Russie et au Tadjikistan, dont plus de 200 juges mongols et 200 juges tadjiks.

Le Programme s'est en outre penché sur l'application des décisions de justice. Il a constaté qu'un manque de formation, notamment, nuisait fortement à l'efficacité des huissiers dans les pays de la CEI et en Mongolie. La BERD a ainsi démarré un projet pilote destiné à aider les autorités mongoles à améliorer la formation des huissiers dans le pays et à repenser le système d'application des décisions judiciaires. La Banque espère lancer à l'avenir des initiatives similaires dans d'autres pays.

La transparence des dépenses publiques demeure une priorité du Programme, en particulier dans le Caucase et en Asie centrale, où la collaboration avec la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI) a pris en 2013 une envergure nouvelle. La Banque a aidé l'Arménie, la Mongolie, la République kirghize et le Tadjikistan à engager la réforme de leur législation sur les marchés publics et à adopter des outils électroniques de passation des marchés. Dans le même ordre d'idées, la BERD a intensifié son aide à la Mongolie en vue de la mise en œuvre de l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (EITI), qui encourage la transparence des pratiques financières dans le secteur minier.

En 2013, la Banque s'est servie de sa revue juridique *Law in Transition* comme d'une plate-forme pour transmettre des messages clés aux décideurs de la région. L'édition parue au printemps était consacrée à la réforme de la législation financière des pays en transition, tandis que le numéro d'automne concernait l'agenda actuel des réformes dans le secteur des marchés publics.

➊ Pour de plus amples renseignements, consulter :

www.ebrd.com/pages/sector/legal/what.shtml



Partenariats avec les donateurs

Les gouvernements et partenaires donateurs apportent une contribution essentielle au processus de transition en accordant des fonds qui stimulent les investissements de la BERD et soutiennent d'autres activités de la Banque. Ils sont particulièrement actifs dans les zones de la région d'intervention de la BERD où reprise et croissance se heurtent à des obstacles majeurs, ainsi que dans les domaines de l'infrastructure, de l'énergie durable et des petites entreprises. Les partenariats avec les donateurs offrent, par le biais de différents mécanismes, un large éventail d'instruments de financement qui améliorent la vie et l'environnement dans l'ensemble de la région.



FINANCEMENT DES DONATEURS EN 2013

Les donateurs ont continué de travailler en étroite collaboration avec la BERD pour relever les défis que pose la transition dans la région couverte par la Banque. En 2013, ils ont rassemblé 349 millions d'euros au titre du financement des donateurs pour aider à renforcer la gamme et la profondeur des investissements de la Banque, à équilibrer les risques et les bénéfiques, à compenser temporairement les déficiences des marchés et à soutenir le développement d'institutions, de compétences et de modes d'action fondés sur l'économie de marché.

L'infrastructure, l'énergie durable et les petites entreprises sont restées au centre des activités des donateurs, tandis que de nouvelles initiatives de cofinancement ont vu le jour, privilégiant le dialogue avec les pouvoirs publics. L'accès au financement en monnaie locale et la sécurité alimentaire en constituent deux exemples.

L'Union européenne (UE), principal donateur de la BERD, a fourni 37 % des fonds de donateurs reçus au cours des cinq dernières années pour soutenir les activités de la Banque dans la région où elle intervient. En 2013, l'UE a fourni un soutien représentant 114 millions d'euros, soit près d'un tiers des fonds de donateurs reçus par la BERD cette année. Les projets de la Banque dans les pays membres de l'UE ont également bénéficié de financements offerts par le biais des Fonds structurels et de cohésion. Ces dernières années, l'UE a eu recours de plus en plus souvent, pour ses financements, à plusieurs mécanismes régionaux créés pour associer les aides de l'Union européenne et les investissements des institutions financières européennes, dont la BERD. Ces mécanismes incluent la Facilité d'investissement pour le voisinage de l'UE, le Mécanisme d'investissement pour l'Asie centrale et le Cadre d'investissement en faveur des Balkans occidentaux. Ce dernier bénéficie également de contributions bilatérales de 19 gouvernements donateurs.

instruments des donateurs

Les donateurs apportent leurs financements à la BERD sous forme d'une coopération technique (CT) et de dons ne relevant pas de la coopération technique.

Les dons au titre de la coopération technique visent des activités spécifiques de soutien à un projet ou programme particulier, qu'il s'agisse de sa préparation et de sa mise en œuvre, de formation, d'aide à un secteur, de développement des compétences techniques et de l'expertise d'un client, de dialogue avec les pouvoirs publics ou d'autres formes d'assistance. Les donateurs, l'an dernier, ont approuvé 142,5 millions d'euros de dons au titre de la coopération technique, qui ont financé plus de 600 missions.

Il existe quatre grands types de **dons ne relevant pas de la coopération technique** :

- les dons d'investissement qui constituent une autre source de financement possible pour des projets ne pouvant obtenir facilement un financement par l'emprunt (par exemple, dans les pays fortement endettés confrontés à des plafonds d'emprunt) ;
- les commissions liées aux résultats et les incitations qui encouragent les institutions financières à consentir des prêts de la BERD à des emprunteurs secondaires susceptibles de réaliser les objectifs prioritaires fixés par la Banque et par les donateurs ;
- les dispositifs de partage des risques utilisés pour soutenir les opérations financées par des initiatives comme le Programme d'aide aux échanges commerciaux de la BERD ou les prêts aux micro, petites et moyennes entreprises (MPME) et les lignes de crédit en faveur de l'efficacité énergétique ;

- les prêts à des conditions favorables qui permettent à la Banque de cofinancer des projets pour lesquels les donateurs apportent une partie du financement sous la forme de prêts subventionnés.

Types de donateurs

Le soutien des donateurs aux activités de la BERD provient de fonds de donateurs bilatéraux et multilatéraux, des actionnaires de la Banque et de l'UE (voir page 43).

Les donateurs bilatéraux regroupent des gouvernements, des institutions financières internationales (IFI) et d'autres partenaires. En 2013, ils ont apporté une contribution de près de 119 millions d'euros, relevant ou non de la coopération technique. Les donateurs bilatéraux en 2013 étaient : l'Allemagne, l'Autriche, la Corée, l'Estonie, la Finlande, l'Italie, le Japon, le Kazakhstan, le Luxembourg, la Norvège, la Pologne, la République slovaque, la République tchèque, la Russie, la Suède, la Suisse, le Taipei chinois, la Turquie et la Banque européenne d'investissement.

Le Kazakhstan et la Russie, qui comptent parmi les pays où la BERD investit, ont figuré sur la liste des donateurs bilatéraux pour la première fois en 2013 après avoir signé des accords par lesquels ils s'engageaient à apporter des fonds dans le cadre de la coopération technique en appui des projets de la Banque dans leurs pays respectifs. En outre, la Turquie a cofinancé, avec l'UE, un programme de conseil et de prêt à l'intention des femmes d'affaires turques.

Les fonds de donateurs multilatéraux se caractérisent par l'implication non seulement d'un certain nombre de donateurs, bien entendu, mais aussi d'un certain nombre d'IFI parmi les destinataires. Les pays bénéficiaires font souvent preuve d'un fort engagement. Ces fonds peuvent accorder des dons au titre de la coopération technique ou une aide qui n'en relève pas.

En 2013, la BERD a reçu des dons de fonds de donateurs multilatéraux tels que la Facilité d'investissement pour le voisinage (FIV) de l'UE, le Cadre d'investissement en faveur des Balkans occidentaux, le Mécanisme d'investissement pour l'Asie centrale de l'UE, le Fonds d'investissement climatique, le Fonds pour l'environnement mondial, le Partenariat pour l'environnement dans le cadre de la Dimension septentrionale (PEDS) et le Partenariat avec l'Europe orientale pour l'efficacité énergétique et l'environnement (E5P).

L'équipe de la BERD chargée de la sûreté nucléaire gère le Fonds pour la sûreté nucléaire et le Fonds international de soutien au déclassement, que les donateurs ont mis en place pour les actions de sûreté nucléaire spécifiques réalisées dans la région (voir chapitre 2 : « Activités par secteur »).

Les actionnaires de la Banque contrôlent le Fonds spécial des actionnaires (FSA) de la BERD, qu'ils ont créé en 2008. Ce fonds complète d'autres apports de donateurs par des dons relevant ou non de la coopération technique et constitue un élément de financement prévisible en cas de retard du processus d'approbation ou de déficit de financement. En 2013, le Fonds spécial des actionnaires a été renfloué à hauteur de 90 millions d'euros, ce qui comprend le financement pour la région SEMED.

Fonds de donateurs

Les donateurs apportent leur aide directement ou au travers de divers fonds, y compris des fonds bilatéraux et multilatéraux mentionnés précédemment.

La Banque gère des **fonds de donateurs multilatéraux**, qui regroupent les ressources de donateurs visant des objectifs spécifiques. En 2013, parmi les plus actifs se sont trouvés le Fonds pour les pays aux premiers stades de la transition, le Fonds pour la région SEMED, le Partenariat E5P, le Fonds pour l'eau de la BERD, le Fonds de partage des risques pour le crédit en monnaie locale dans les pays ETC et le PEDS.

Priorités des donateurs

En termes de portée géographique, les donateurs opèrent dans tous les pays où la BERD intervient, notamment dans l'Ouest des Balkans, dans les pays aux premiers stades de la transition et dans la région SEMED.

Les projets de la BERD sur ces marchés difficiles exigent souvent l'aide de donateurs pour réaliser les objectifs de la Banque. Outre le cofinancement direct des investissements de la BERD, les donateurs contribuent au titre de la coopération technique pour des projets qui couvrent des domaines tels que la préparation et la mise en œuvre des investissements, l'amélioration des compétences de gestion, le renforcement des capacités, l'élaboration de la réglementation, le dialogue avec les pouvoirs publics et la transition juridique.

En 2013, les donateurs ont accordé des ressources pour les domaines stratégiques suivants :

- la lutte contre les effets du changement climatique et la promotion de l'efficacité et de la sécurité énergétiques ;
- la diversification des économies en soutenant les petites entreprises au moyen de financements et de conseils ;
- l'édification d'un secteur financier stable en facilitant le développement d'institutions financières et de marchés financiers locaux ;
- l'accélération de la transition en matière d'infrastructure par des projets relatifs aux infrastructures municipales et environnementales, aux transports, à l'énergie et à l'électricité, et aux ressources naturelles ;
- la réalisation de projets dans l'agro-industrie et la sécurité alimentaire ;
- le dialogue avec les pouvoirs publics, y compris concernant les réformes en faveur de la transition juridique et du développement durable ;
- la promotion de l'égalité hommes-femmes et de l'inclusion sociale dans les projets de la Banque.

Examen du financement des donateurs

Pour des raisons incluant l'impact de la crise financière sur les finances publiques, les donateurs de la BERD veillent plus que jamais à tirer des résultats probants de leurs contributions et de l'utilisation efficace de leur financement. En conséquence - et conformément à sa volonté de rendre compte plus précisément de l'impact de ses activités - la Banque a examiné en 2012 la gestion du financement de ses donateurs.

Ainsi, en 2013, la BERD a commencé à mettre en œuvre des modifications du processus de communication d'informations concernant les projets de coopération technique (CT) afin de se faire une idée plus claire des résultats obtenus et de les soumettre au système général de notation de la Banque. La BERD a aussi revu la procédure d'approbation des activités relevant de la coopération technique pour s'assurer qu'elles reflètent bien les priorités des donateurs. Elle a également bien progressé dans l'amélioration des systèmes informatiques permettant de gérer le réseau complexe des fonds de ses donateurs. (Voir l'encadré « Évaluation des résultats » au chapitre 1 : « Vue d'ensemble »).

📄 🗣️ Pour plus de précisions sur les partenariats avec les donateurs, consulter le document *Donor Report*.



**DONOR
REPORT
EN LIGNE**



dr.ebrd.com



ÉTUDE DE CAS

ENCOURAGER L'ÉNERGIE DURABLE Ouest des Balkans

Les pays de l'Ouest des Balkans disposent d'une grande marge de manœuvre pour comprimer les coûts énergétiques, améliorer les bénéfices et réduire les émissions de carbone s'ils investissent dans les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique. Depuis 2008, la BERD a soutenu la Bosnie-Herzégovine, l'ERY de Macédoine et la Serbie dans ce sens en proposant un financement pour des projets en faveur de l'énergie durable et en engageant un dialogue avec les pouvoirs publics.

En 2013, la BERD a étendu son efficace Mécanisme de financement pour l'énergie durable dans l'Ouest des Balkans (MFEDOB), qui a accordé 60 millions d'euros sous forme de prêts indirects au secteur privé pour de petits investissements en faveur de l'efficacité énergétique et des énergies renouvelables. Par l'intermédiaire de banques locales, ce Mécanisme a financé 131 sous-projets qui permettent d'économiser plus de 166 000 tonnes d'émissions de CO₂ par an. Ces initiatives ont contribué à transformer le marché des prêts pour promouvoir l'énergie durable dans ces pays.

Le MFEDOB II, successeur du premier mécanisme, est un instrument de financement de 75 millions d'euros qui continue de s'adresser aux entreprises privées mais cible aussi des organismes publics, comme des municipalités et des sociétés de services énergétiques. Par une concertation avec les pouvoirs publics, il cherche à améliorer les réglementations concernant l'énergie durable et à surmonter les obstacles sur le marché. Cela encourage les investissements dans l'énergie durable et le développement de marchés pour les sociétés de services énergétiques, tandis que l'aide technique aide les municipalités à lancer des projets pilotes.

Grâce à ces mécanismes de financement, cependant, et au généreux soutien des donateurs, la BERD adopte une approche complète pour répondre aux besoins de financement de l'énergie durable dans la région.

Ces mécanismes sont appuyés par des dons provenant du Fonds multidonateurs de la BERD pour l'Ouest des Balkans, de l'UE et du Fonds spécial des actionnaires de la BERD.

Organisation et gouvernance

- 47 Direction et structure de gestion de la BERD
- 47 Vue d'ensemble des effectifs
- 48 Gouvernance et intégrité
- 49 Analyse politique et économique

- 51 Développement environnemental et social durable
- 51 Coopération avec la société civile
- 52 Évaluation indépendante



Organisation et gouvernance

L'implication et le talent du personnel de la BERD sont indispensables à sa réussite ; un programme de modernisation interne vise à améliorer encore les résultats obtenus. La détermination de la Banque à appliquer les normes les plus rigoureuses en matière de gouvernance, d'intégrité et de transparence, ainsi que son engagement constant en faveur de la viabilité environnementale et sociale font partie intégrante de son mandat.



DIRECTION ET STRUCTURE DE GESTION DE LA BERD

Depuis 2012, la BERD travaille à un programme de modernisation interne destiné à maximiser l'impact de ses activités dans les pays où elle investit, ainsi que la valeur dégagée pour ses actionnaires. Le programme *One Bank*, lancé par M. Suma Chakrabarti, Président de la BERD, entend prolonger le modèle opérationnel de l'institution, qui a fait ses preuves. Il vise à moderniser la culture de la Banque en matière de gestion, à rationaliser ses processus internes, à concevoir des produits innovants et à dialoguer avec les pouvoirs publics afin que l'impact des activités de la Banque dépasse le périmètre de chaque projet dans un contexte actuellement difficile.

En 2013, la BERD s'est attelée à améliorer les compétences, en matière d'encadrement et de gestion du personnel, de ses plus hauts responsables qui composent le Groupe de *leadership* d'entreprise. Elle a identifié un ensemble de valeurs fondamentales, dont le professionnalisme, l'intégrité, la *leadership*, l'innovation, la diversité et l'esprit d'équipe. Les responsables de la Banque diffuseront cette charte de valeurs révisée à l'ensemble des employés au cours du premier trimestre de 2014.

Dans le cadre de ses initiatives visant à moderniser la gestion du personnel, la BERD a créé une nouvelle vice-présidence chargée des ressources humaines et des services internes. Mme Luise Holscher a été

nommée à ce poste et intégrée à l'Équipe de direction de la Banque en octobre. Un nouveau Directeur général des ressources humaines et un nouveau responsable du recrutement ont également été désignés. La Banque s'est attachée à soutenir la diversité et l'inclusion, en adhérant au programme mondial en faveur de la diversité de Stonewall, influent groupe de défense des droits des personnes lesbiennes, gays, bisexuelles et transgenres (LGBT). Elle a aussi soutenu le lancement de *Connect4Women*, réseau destiné au personnel féminin, et mis en place une formation obligatoire sur le *leadership* inclusif à destination des responsables d'équipe.

Afin de rationaliser ses méthodes de travail, la BERD a posé les jalons d'un examen complet de ses procédures et du rapport coût-efficacité de ses opérations bancaires, qui se déroulera en 2014. Elle a aussi étudié les possibilités de décentralisation et de délégation de ses décisions, afin de se rapprocher de ses clients et de mieux répondre à leurs besoins. En matière d'innovation, la BERD a cherché à amplifier son rôle de catalyseur dans la mobilisation des financements (voir le point « Marchés financiers et opérations en monnaie locale » au chapitre 3 : « Dialogue avec les pouvoirs publics, initiatives et impact »). Elle a aussi examiné les secteurs et domaines dans lesquels elle pourrait approfondir son action à l'avenir (voir le point « Égalité hommes-femmes » au chapitre 3).

Tous ces efforts ont tendu vers un but unique : toujours renforcer l'impact des activités de la Banque¹³. À cet effet, la BERD a créé en 2012 une nouvelle fonction de vice-président chargé des politiques de la Banque. M. András Simor a été nommé à ce poste et intégré à l'Équipe de direction à la mi-2013. L'accent mis sur les politiques traduit l'intention de la BERD de redynamiser le processus de transition et de renforcer le lien entre investissements et réformes à l'échelle plus large d'un secteur ou d'un pays. La Banque a ainsi élargi ses critères de sélection et de conception des projets pour gagner en efficacité en matière d'inclusion et d'égalité des chances (voir l'encadré consacré à l'inclusion économique dans le chapitre 1 : « Vue d'ensemble »). La BERD a également commencé à prendre des mesures, en partenariat avec les responsables politiques de la région dont elle s'occupe, et en coordination avec d'autres grandes parties prenantes internationales, afin d'améliorer les conditions d'investissement et la gouvernance dans sa région d'intervention.

VUE D'ENSEMBLE DES EFFECTIFS

Pour remplir sa mission au service du processus de transition des pays dans lesquels elle investit, la BERD s'appuie sur un personnel extrêmement qualifié, divers et impliqué. Au 31 décembre 2013, les effectifs de la BERD s'élevaient à 1 781 personnes représentant 60 des 64 États membres de la Banque. Sur ces employés, 1 352 (soit 76 %) étaient basés au siège londonien, et 429 (contre 392 l'année précédente) travaillaient dans l'un des 39 bureaux locaux établis dans 31 des pays où la Banque investit.

Pourcentage des employés affectés au siège londonien et dans les bureaux locaux en décembre 2013

Siège/bureaux locaux	Total	%
Siège de Londres	1 352	76
Bureaux locaux	429	24
Total	1 781	100

¹³ Pour des informations complémentaires sur l'amélioration des comptes rendus aux donateurs et aux actionnaires à propos de l'impact des opérations de la BERD, se reporter au chapitre 1, « Vue d'ensemble ».

Mobilité du personnel

La mobilité de son personnel aide la BERD à déployer des ressources qualifiées et expérimentées pour remplir sa mission. Cette mobilité renforce aussi la cohésion de l'organisation, développe la sensibilité à la dimension culturelle et encourage une pensée innovante, tout en favorisant l'évolution du personnel.

La Banque offre à son personnel des opportunités de mobilité de plusieurs types :

- Transfert temporaire d'un bureau local au siège, ou l'inverse, ou d'un bureau local à un autre ;
- affectation temporaire dans un autre service, sur le même site ;
- détachement temporaire dans un autre organisme, en particulier dans d'autres IFI, ce qui peut renforcer la coopération entre organisations et offrir au personnel des possibilités de perfectionnement ;
- transfert permanent dans un autre service ou sur un autre site.

Affectations au 31 décembre 2013

Transferts	Total
Du siège aux bureaux locaux	75
Des bureaux locaux au siège	34
De bureau local à bureau local	1
Total	110

Développement du leadership et des compétences d'encadrement

Aider les responsables à enrichir leurs compétences d'encadrement est indispensable pour remplir les objectifs de modernisation de la Banque. À cet effet, la BERD a instauré en 2013 un programme de formation obligatoire sur deux ans, à l'intention des responsables. Il aborde les questions du *leadership* inclusif, de la gestion des conflits et de l'accompagnement des performances et permet d'approfondir les compétences d'encadrement prises en compte dans l'évaluation de toute personne chargée de diriger des collaborateurs.

« La BERD est déterminée à appliquer à ses activités les critères les plus rigoureux en matière de gouvernance, d'intégrité et de transparence ».

Diversité et inclusion

Le personnel de la BERD, compétent et issu d'horizons divers, permet à la Banque de se rapprocher de ses clients, de se montrer créative, de faire de meilleurs choix et enfin, d'attirer, de retenir et de motiver des collaborateurs de talent. Il se caractérise déjà par une grande diversité en termes de nationalités, de cultures et d'opinions, variété que la Banque entend préserver et développer. En 2013, la BERD a mis en place un Groupe de pilotage de la diversité, émanation du personnel dans toute sa variété, à tous les échelons, chargé de définir une politique et un plan d'action dans ce domaine. Cette politique de la diversité devrait être lancée en 2014.

Implication du personnel

La Banque reconnaît que l'implication du personnel est cruciale pour maintenir une forte productivité et obtenir des résultats de qualité. La BERD continue d'évaluer le degré d'implication et la satisfaction de ses collaborateurs par le biais d'une enquête annuelle auprès du personnel. Elle veille à assurer un suivi adapté au niveau de l'institution et des équipes dans les domaines à améliorer. La Banque tient à être à l'écoute de son personnel et à tenir compte de ses avis.

Recrutement

En 2013, le nombre de recrutements est resté stable par rapport à 2012. Il y a eu 166 embauches au Département des opérations bancaires, contre 162 l'année précédente. Au total, 238 des 316 nouveaux employés ont été recrutés à Londres et 78 dans les pays où la Banque investit. 37 employés ont été engagés pour se concentrer spécialement sur la région SEMED.

La Banque a créé sur le réseau LinkedIn, fin 2013, une page consacrée aux carrières qu'elle offre. En 2014, elle amplifiera cette utilisation des réseaux sociaux pour le recrutement, afin d'avoir accès à un réservoir de talents aussi divers que possible.

Le Programme de professionnels internationaux, lancé en 2011, est destiné à former les futurs dirigeants de la BERD. En septembre 2013, ce programme de deux ans a vu sa première promotion de 12 professionnels obtenir leur diplôme. Au cours de l'année, 11 d'entre eux ont été recrutés à un poste permanent dans l'institution.

GOVERNANCE ET INTÉGRITÉ

La BERD est déterminée à appliquer à ses activités les critères les plus rigoureux en matière de gouvernance, d'intégrité et de transparence et considère la promotion de ces normes comme un aspect essentiel du processus de transition. La Banque 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 projets et des opérations en cours. Il améliore ainsi l'impact des projets de la BERD sur la transition.

Le Bureau de la déontologie est également chargé d'enquêter sur les allégations de manquements concernant les employés de la Banque. Les actions ou omissions pouvant être considérées comme

des manquements de la part des membres du personnel ainsi que les principes à observer et les mesures à prendre pour réagir à ces comportements sont définis en partie dans le Code de conduite pour les membres du personnel de la BERD et en partie dans les Règles et procédures en matière de conduite et de discipline mises en place en 2011.

Le nouveau Code de conduite pour les membres du personnel de la BERD et le nouveau Code de conduite pour les membres du Conseil d'administration ont été approuvés par le Conseil d'administration et sont entrés en vigueur le 29 février 2012. Ces codes exigeants sont conformes aux codes d'institutions comparables. Ils expriment clairement les valeurs, devoirs, obligations et normes éthiques auxquels les responsables et le personnel de la BERD doivent se conformer. Principalement, les codes :

- ont été alignés sur les meilleures pratiques actuelles d'organisations comparables ;
- ont éclairci et simplifié certaines dispositions des précédents Codes tout en fournissant des indications concernant le respect des principes énoncés ;
- reconnaissent le devoir de loyauté des responsables et employés envers la Banque ;
- réaffirment – et, dans le cas des membres du Conseil d'administration, créent – l'obligation de signaler les manquements présumés et le devoir de s'abstenir de toutes représailles contre les personnes signalant d'éventuels manquements ;
- prévoient la possibilité d'informer les autorités locales, nationales ou supranationales de manquements présumés lorsqu'il existe de bonnes raisons de penser que les lois d'un pays membre ont été enfreintes ;
- prévoient une procédure plus transparente pour le traitement des infractions présumées aux Codes.

Outre les questions relatives aux manquements du personnel, le Bureau de la déontologie est également chargé d'enquêter sur les allégations de fraude et de corruption concernant des projets ou des contreparties de la Banque. En 2013, il a reçu 27 allégations de fraude et de corruption, dont 16 ont fait l'objet d'une enquête dans le cadre des *Principes et procédures de mise en application* de la Banque.

Après l'entrée en vigueur en juin 2010 de l'Accord de sanctions croisées, la Banque a sanctionné, en 2013, 303 entités et 25 personnes en application de 53 notifications reçues du Groupe de la Banque mondiale, de quatre notifications reçues de la Banque asiatique de développement et de cinq notifications reçues de la Banque interaméricaine de développement. La liste de toutes les entités et personnes sanctionnées par la BERD est disponible sur : www.ebrd.com/pages/about/integrity/list

ANALYSE POLITIQUE ET ÉCONOMIQUE

Analyse politique

Les conseillers politiques de la Banque rattachés au Département des relations extérieures et des affaires politiques donnent régulièrement un compte rendu et apportent un éclairage sur les évolutions politiques déterminantes des pays en transition, contribuant à la concertation avec les gouvernements et à une gestion avisée des opérations de la BERD.

En 2013, le Département des relations extérieures et des affaires politiques a analysé la méthodologie appliquée par la Banque sur le plan politique, à savoir les outils et critères que la BERD utilise pour évaluer dans quelle mesure les pays se conforment aux aspects politiques de l'Article 1. Le Conseil d'administration a validé cette analyse en février. La méthodologie et les critères utilisés pour mettre en application les aspects politiques du mandat de la Banque, définis et approuvés par

MÉCANISME DE RECOURS SUR LES PROJETS

Le Bureau de la déontologie supervise également la mise en œuvre du Mécanisme de recours sur les projets (MRP), le dispositif de responsabilisation de la BERD qui étudie les plaintes concernant les projets financés par la Banque. Ce mécanisme donne aux personnes et aux groupes locaux susceptibles d'être lésés ou directement affectés par un projet de la BERD, ainsi qu'aux organisations de la société civile les moyens de porter plainte ou de faire appel auprès de la Banque, indépendamment de ses activités bancaires. Le MRP a deux fonctions. Via son examen de conformité, il étudie les plaintes indiquant que la Banque pourrait, dans le cadre d'un projet donné, ne pas avoir respecté les principes en vigueur. Au titre de son initiative de résolution de problèmes, il offre aux membres de la collectivité concernée la possibilité d'obtenir l'aide de la Banque pour régler des différends impliquant le promoteur du projet. Les parties qui s'estiment lésées peuvent formuler un recours au titre de l'une ou de l'autre de ces fonctions du MRP, ou des deux.

En 2013, le MRP a enregistré trois nouvelles plaintes (contre quatre en 2012) et poursuivi l'examen, à divers stades du processus, de six plaintes en cours déposées en 2012 et 2011. Parmi ces plaintes, cinq ont été clôturées après achèvement de l'examen de conformité.

Des informations complémentaires sur le MRP sont présentées dans le document *Sustainability Report 2013*.

Des précisions sur l'ensemble des recours et des rapports publiés, ainsi que le *Rapport annuel du MRP*, sont disponibles à l'adresse :

📄 Voir : www.ebrd.com/pages/project/pcm.shtml



le Conseil en 1991 dans le document *Procedures to Implement the Political Aspects of the Mandate* (Procédures de mise en œuvre des aspects politiques du mandat), ont été actualisés et étendus pour permettre une comparabilité entre les pays et dans le temps et prendre en compte les spécificités de la région SEMED nouvellement incluse.

Les éléments fondamentaux de cette méthodologie restent inchangés : une liste de facteurs définissant ce qu'est une démocratie multipartite et pluraliste, l'utilisation de points de référence internationaux crédibles permettant d'évaluer les avancées réalisées au regard de ces facteurs et le recours à un jugement politique qualitatif. Cependant, à l'issue de l'analyse, les évaluations politiques de la Banque couvrent désormais de façon plus systématique les questions portant sur la responsabilité politique, la société civile et la participation à la vie politique, mais aussi sur l'État de droit (dont le contrôle de la corruption) et sur les droits civiques et politiques (dont les droits des femmes et des minorités).

En outre, le Département des relations extérieures et des affaires politiques a mené un projet d'un an destiné à étudier la relation entre les marchés et la démocratie, problématique au cœur du mandat défini à l'Article 1 de l'Accord portant création de la Banque. Le Département

a organisé en marge de l'Assemblée annuelle d'Istanbul en 2013 une conférence de haut niveau consacrée à l'incidence du développement économique et des réformes de marché sur la démocratie et vice versa. Cet événement a attiré des administrateurs de la BERD, des responsables des politiques publiques, des universitaires et des experts issus de groupes de réflexion et d'organisations de la société civile. Il a été suivi d'une collaboration avec le Bureau des affaires économiques, autour de la rédaction du document *Transition Report 2013*. Le Département a préparé un chapitre de ce rapport avec l'aide d'un expert renommé de la question du lien entre démocratie et développement, M. Carles Boix. D'après les conclusions de ce chapitre, le développement économique – à l'aune de la croissance du revenu par habitant – et les réformes de marché facilitent, dans la durée, l'instauration de la démocratie et sa consolidation.

Analyse économique

L'analyse réalisée par le Bureau des affaires économiques est restée au cœur des activités de la Banque en 2013, fournissant les informations nécessaires à la sélection, à la conception et à l'évaluation des projets, à la définition des stratégies par pays et par secteur et au dialogue avec les pouvoirs publics. Le Bureau des affaires économiques a également continué de nourrir le vaste débat sur la transition et sur le développement par ses publications régulières. Parmi elles ont figuré des évaluations trimestrielles des perspectives économiques, des documents de travail, des études d'impact et des billets de blog, ainsi que sa publication annuelle phare, le *Transition Report*. Les faits saillants ressortant de ces publications sont, entre autres, les suivants :

- la cinquième série d'enquêtes BEEPS (*Business Environment and Enterprise Performance Survey*) – projet conjoint de la BERD et de la Banque mondiale – a été menée à bien en Russie. Pour la première fois, l'enquête BEEPS russe contenait des données à l'échelle régionale. Le Bureau des affaires économiques s'est servi des informations recueillies durant cette enquête pour étudier des questions éclairant le développement économique de la Russie, par exemple, la relation entre les activités bancaires régionales et la capacité des entreprises à innover. En 2013, le Bureau des affaires économiques a mis en œuvre l'enquête BEEPS V dans l'ensemble des pays où la Banque investit, y compris dans la région SEMED via l'Enquête sur les entreprises du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord ;
- en 2013, la BERD a commencé à analyser les données recueillies lors de la deuxième série d'enquêtes BEPS II (*Banking Environment and Performance Survey*), pour laquelle plus de 600 directeurs de banque avaient été interrogés. Les premiers résultats ont été discutés à l'occasion d'une conférence au siège de la BERD et sont résumés dans le livre électronique intitulé *Understanding Banks in Emerging Markets* (Comprendre les banques des marchés émergents). La Banque a en outre lancé un site Internet qui présente des profils par pays en soulignant les forces et les faiblesses du secteur bancaire de chacun ;
- après l'effondrement des échanges mondiaux en 2008-2009, le Bureau des affaires économiques a intensifié ses recherches dans ce domaine important. Les projets ont essentiellement porté sur l'incidence des modifications tarifaires sur les flux commerciaux au sein de l'union douanière entre le Bélarus, le Kazakhstan et la Russie et sur les répercussions de la qualité de l'infrastructure sur ces flux ;
- le document *Transition Report 2013*, intitulé « *Stuck in Transition?* », s'est attaché à déterminer ce qui fait la qualité des institutions économiques et comment les améliorer une fois que les institutions démocratiques atteignent elles-mêmes une certaine maturité. Les données suggèrent que les pays peuvent favoriser et accélérer le retour des réformes, en particulier si l'intégration internationale, l'exercice du pouvoir à l'échelle nationale et les mouvements sociaux au sens large se déroulent de concert ;
- le Bureau des affaires économiques a collaboré avec l'Institut de la Banque asiatique de développement à un rapport spécialement consacré aux relations économiques entre les pays émergents d'Europe et d'Asie. Ces liens commerciaux et financiers sont de plus en plus importants pour les activités de la BERD au quotidien ;
- le Bureau des affaires économiques a approfondi son analyse de l'impact des opérations et des politiques de la BERD. Dans le cadre d'un de ses projets, il s'est penché sur l'efficacité de l'Initiative de « Vienne », initiative politique destinée à stabiliser les flux de crédit vers les pays européens émergents après la faillite de Lehman Brothers (voir page 38). D'autres projets ont consisté à intégrer un volet d'évaluation dans les projets de la BERD. Au Maroc, la Banque a entamé des essais randomisés contrôlés (ERC) afin de mesurer l'impact à long terme de l'accès au crédit pour les femmes entrepreneurs. Au Tadjikistan, un ERC a étudié l'efficacité des formations visant à renforcer le professionnalisme des juges. En République kirghize, une étude a mesuré avec précision l'impact des infrastructures hydriques sur les ménages.



RÉVISION DES POLITIQUES DE BONNE GOUVERNANCE

En 2013, la BERD a mené un travail approfondi et de nombreuses consultations afin de réviser simultanément ses trois politiques de bonne gouvernance : la Politique environnementale et sociale (dernière mise à jour en 2008), la Politique d'information publique (2011) et le Règlement relatif au Mécanisme indépendant de recours sur les projets (2009).

Le but de ces révisions est de veiller à ce que chaque politique reste en phase avec ses objectifs. Ce réexamen prend en compte les enseignements tirés de l'expérience, l'évolution des meilleures pratiques internationales et le point de vue des parties prenantes (dont les clients, des associations sectorielles, la société civile, des organisations comparables et les actionnaires de la Banque). Les plans d'engagement détaillés des actionnaires ont été publiés sur le site Internet de la Banque en début d'année et actualisés au besoin.

La phase initiale des révisions réalisées en 2013 comprenait un appel à commentaires sur les politiques en place. La période de soumission des remarques, qui s'étendait du 8 mars au 20 mai, a été prolongée jusqu'au 30 mai à la demande d'organisations de la société civile. Le Service chargé de la Politique environnementale et sociale a reçu 14 dossiers de commentaires. Plusieurs de ces remarques avaient été soumises précédemment à la BERD dans le cadre de la révision de sa Politique minière en 2012, mais correspondaient davantage à sa Politique environnementale et sociale. La Politique d'information publique a fait l'objet de 3 dossiers de commentaires, le Mécanisme de recours sur les projets a, quant à lui, été commenté dans 15 dossiers.

Les projets de documents révisés concernant les différentes politiques seront publiés et étudiés lors de réunions publiques organisées début 2014. Pour chaque politique, une synthèse comportant les commentaires et les réponses apportées sera diffusée. Cette synthèse sera jointe à la version finale des politiques révisées, une fois que celles-ci auront été approuvées par le Conseil d'administration.

➊ Voir <http://fr.ebrd.com/pages/about/policy-review.shtml>.

DÉVELOPPEMENT ENVIRONNEMENTAL ET SOCIAL DURABLE

Pris en compte dans toutes les activités de la Banque, le développement environnemental et social durable constitue un volet central du programme global de la BERD en matière de transition. La Banque investit dans des projets qui encouragent l'énergie durable et l'égalité hommes-femmes ; elle s'appuie sur des procédures solides pour pratiquer une diligence raisonnable en matière environnementale et sociale et assurer le suivi des projets. La Politique environnementale et sociale et les Exigences de performance de la BERD, appliquées en conjonction avec sa Politique d'information publique et son Mécanisme indépendant de recours sur les projets, établissent un cadre garantissant que les projets respectent les normes environnementales et sociales pertinentes d'une manière inclusive et transparente (voir dans les encadrés : « Mécanisme de recours sur les projets » et « Révision des politiques de bonne gouvernance »).

Outre l'application de sa Politique environnementale et sociale, la BERD cherche à identifier toute opportunité d'améliorer la performance environnementale et sociale de ses projets de façon à accroître leur valeur, tant pour ses clients que pour les populations locales. La Banque a par exemple joué un rôle actif en Moldova dans le domaine de la sécurité routière, essayant de réduire le coût des accidents sur les plans humain et économique.

La BERD s'assure que ses clients du secteur des services financiers adoptent des systèmes de gestion des risques environnementaux et sociaux qui couvrent leurs propres opérations d'investissement. Le

renforcement des capacités représente un élément important de cette action. En 2013, les efforts de la BERD ont été marqués par le lancement d'un nouveau programme de formation en ligne, accessible gratuitement aux banques et aux fonds de capital-investissement de la région.

La Banque a continué d'accorder une grande importance au suivi de la performance environnementale et sociale des projets figurant déjà dans son portefeuille. Des experts des domaines environnemental et social ont visité les sites de plusieurs projets mis en œuvre dans la région couverte par la BERD, en s'appuyant sur une évaluation régulière des priorités. L'hygiène et la sécurité au travail comptent parmi les principaux thèmes qui ont fait l'objet d'un suivi cette année.

La BERD est restée très impliquée en 2013 dans diverses activités de coopération internationale. Ses travaux dans ce cadre ont consisté notamment à établir de nouvelles approches en matière de protection de la biodiversité et de comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre, ou encore à contribuer à des événements qui encouragent l'égalité hommes-femmes et valorisent le rôle des femmes dans les affaires.

L'année 2013 a aussi vu se prolonger fructueusement le Partenariat pour l'environnement dans le cadre de la Dimension septentrionale (PEDS) et le Partenariat pour l'efficacité énergétique et l'environnement en Europe orientale (E5P), qui constituent des fonds spécialisés multidonateurs au service de projets environnementaux prioritaires dans le nord-ouest de la Russie, dans le Bélarus (PEDS) et en Ukraine (E5P). Le PEDS a franchi en 2013 une étape décisive avec l'inauguration à Saint-Petersbourg du tunnel d'égout collecteur nord. Ce projet a porté à plus de 98 % la proportion des eaux usées de la ville bénéficiant d'un traitement. L'an dernier, les donateurs au E5P ont accordé 15,5 millions d'euros supplémentaires en faveur de nouveaux projets d'efficacité énergétique en matière de chauffage urbain et de bâtiments publics dans les villes ukrainiennes de Donetsk, Louhansk et Sievierodonetsk. Après les premiers résultats concluants observés en Ukraine, le Partenariat pour l'efficacité énergétique et l'environnement en Europe orientale est étendu à l'Arménie, à la Géorgie et à la Moldova.

Le document *Sustainability Report 2013* de la BERD apporte des informations complémentaires sur les activités de la Banque dans le domaine environnemental et social.

COOPÉRATION AVEC LA SOCIÉTÉ CIVILE

Dans le cadre de son engagement en faveur de la démocratie et de la bonne gouvernance, la BERD coopère avec de nombreuses organisations de la société civile (OSC). Nous pensons qu'un dialogue ouvert et inclusif avec les parties prenantes extérieures est essentiel au développement durable. En 2013, la Banque a ainsi renforcé son engagement auprès de la société civile, en collaborant avec davantage d'acteurs et en organisant plus de réunions, notamment des rencontres de haut niveau auxquelles a participé son Président, M. Chakrabarti. Ce dialogue a essentiellement porté sur l'examen par la BERD de ses principales politiques et stratégies, dont sa Stratégie pour l'énergie, ainsi que sur des projets d'investissement complexes.

En 2013, plus de 2 300 organisations de la société civile (OSC) étaient inscrites auprès de la BERD et plus de 530 personnes les représentant ont participé aux 45 réunions thématiques organisées par la Banque. En 2012, 1 900 OSC étaient enregistrées, et 400 personnes les représentant avaient participé à 29 réunions.

Le Programme pour la société civile est l'événement phare de la coopération de la Banque avec la société civile et se tient en même temps que l'Assemblée annuelle et le Forum des affaires. Il offre une plateforme de haut niveau pour un dialogue entre la société civile, d'une part, et le Président, le Conseil d'administration, les hauts responsables et le personnel de la Banque, d'autre part. En 2013, il s'est tenu les 10 et 11 mai à Istanbul et a attiré 107 représentants d'OSC venus de 31 pays.

📍 Pour en savoir plus :

www.ebrd.com/pages/about/workwith/civil/ebdr.shtml

Dialogue de haut niveau

M. Chakrabarti, Président de la BERD, est résolu à élargir l'engagement de la Banque auprès de la société civile. Durant ses visites officielles en 2013, il a rencontré des responsables d'OSC en Azerbaïdjan, Bosnie-Herzégovine, Croatie, Jordanie, Roumanie et Russie. Les parties prenantes de la société civile ont également eu l'occasion de rencontrer d'autres dirigeants et administrateurs de la Banque, dans huit pays où celle-ci investit, ainsi qu'à Londres.

Consultation précoce

En 2013, la BERD a piloté une initiative de consultation précoce en Serbie et Slovaquie, demandant leur avis aux parties prenantes de la société civile dès la phase de préconception des stratégies concernant ces pays. Elle a aussi orchestré un processus de consultation en deux étapes lors du développement de sa Stratégie en matière d'énergie et lors de l'examen de ses politiques de gouvernance (voir l'encadré en page 51). Son but était d'obtenir les réactions de la société civile à propos de la mise en œuvre des politiques et des stratégies existantes avant l'ouverture officielle de la consultation sur les nouveaux projets de stratégies.

📍 Pour une vue d'ensemble des activités de la Banque en 2013 en matière de concertation avec la société civile, consulter :

www.ebrd.com/pages/about/workwith/civil/news.shtml

Dialogue sur les projets

En 2013, la BERD a entamé un dialogue avec des OSC locales et internationales sur la planification, la mise en œuvre et le suivi de 56 projets d'investissement dans 24 pays et sur des mécanismes d'investissement régionaux. Les principaux domaines abordés ont été les suivants :

- ressources naturelles (Arménie, Égypte, République kirghize, Tunisie et Turkménistan) ;
- électricité et énergie (Égypte, Géorgie, Kazakhstan, Ouest des Balkans, Roumanie, Russie et Ukraine) ;
- infrastructures municipales et environnementales (Bosnie-Herzégovine, Croatie, Jordanie, Kazakhstan, Roumanie et Russie) ;
- agro-industries (Serbie et Ukraine).

Consultation sur la stratégie concernant l'énergie

En décembre 2013, le Conseil de la BERD a approuvé une nouvelle Stratégie concernant l'énergie pour la période 2014-2018 (voir le chapitre 1 « Vue d'ensemble »). Cette approbation est intervenue à l'issue d'un vaste programme de consultation publique et d'implication des parties prenantes, conformément à la Politique d'information publique de la Banque.

Au cours de cette consultation publique, la BERD a contacté plus de 1 000 organisations, afin de recueillir les commentaires des parties prenantes, notamment d'entreprises, d'OSC, de gouvernements et d'universitaires, à propos de la stratégie. Elle a organisé quatre réunions publiques à Belgrade, Istanbul, Londres et Moscou. Au total, 121 représentants des parties prenantes ont assisté à ces réunions et formulé des remarques. La BERD a également reçu 83 dossiers de commentaires écrits, ainsi que deux pétitions émanant du mouvement 350.org et de la campagne *The Price of Oil*.

La Banque a synthétisé les commentaires du public ainsi que les réponses de ses collaborateurs, et les a transmis au Conseil d'administration avant l'approbation finale de la stratégie. Depuis cette approbation, cette synthèse peut être consultée en ligne à l'adresse :

📍 www.ebrd.com/downloads/policies/sector/energy-strategy-comment.pdf

ÉVALUATION INDÉPENDANTE

Évaluation des activités de la BERD

Les actionnaires et la Direction de la BERD estiment qu'une fonction d'évaluation efficace et indépendante est cruciale pour atteindre les objectifs fondamentaux de l'institution. En évaluant les résultats des projets passés, la Banque peut améliorer la conception de ses futurs investissements et optimiser sa contribution au processus de transition. Le Département de l'évaluation opère indépendamment de la Direction de la Banque et rend compte directement au Conseil d'administration.

L'évaluation est une activité qui concerne l'ensemble de la Banque et implique des intervenants multiples et interconnectés pour le Département de l'évaluation, le Conseil d'administration et la Direction. Le Département de l'évaluation est principalement chargé du programme d'évaluation d'ensemble de la Banque ainsi que de la politique et des procédures d'évaluation. Il réalise des évaluations indépendantes des opérations, programmes, stratégies et politiques de la Banque et contrôle et valide les auto-évaluations préparées par la Direction. Les travaux d'analyse menés par le Département posent les jalons d'une évaluation globale des résultats opérationnels de l'institution. Ils permettent aussi d'identifier les enseignements tirés de l'expérience qui peuvent servir à améliorer l'efficacité des opérations futures. La mission du Département, son champ d'action et ses principales procédures sont définis dans la Politique d'évaluation de la BERD, approuvée par le Conseil d'administration en janvier 2013.



Contribution à la responsabilisation et à l'apprentissage

L'évaluation menée par la BERD vise essentiellement à :

- réaliser, en s'appuyant sur des éléments probants, un examen objectif des performances qui contribue à la responsabilisation institutionnelle ;
- retirer de l'expérience des orientations opérationnelles qui consolident les performances institutionnelles par l'apprentissage.

Les méthodes et pratiques d'évaluation de la BERD respectent les normes internationales de bonnes pratiques élaborées conjointement avec d'autres grandes institutions financières multilatérales sous les auspices du Groupe de coopération pour l'évaluation.

Le Département de l'évaluation élabore une gamme de produits d'évaluation spécifiques aux projets. Ils se focalisent sur certains investissements de la BERD, dont ils évaluent les résultats et les conséquences par rapport à leurs objectifs et dont ils tirent des enseignements applicables à plus large échelle. D'autres évaluations adoptent une approche plus globale, étudiant les faits et cherchant à établir des conclusions aux niveaux sectoriel et thématique ou à l'échelle d'un pays en examinant des ensembles d'opérations liées. D'autres, enfin, peuvent explorer des questions d'actualité ou présentant un intérêt particulier. Les différents projets sont normalement évalués un ou deux ans après décaissement total des fonds, une fois l'investissement achevé.

Impact sur la transition et résultats d'ensemble de la Banque

La conception et la documentation d'un projet supposent d'identifier des attentes ou de définir des objectifs en termes d'impact sur la transition. Ces objectifs peuvent concerner, entre autres, 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 sur le plan des politiques publiques ou des institutions. Les examens a posteriori du Département de l'évaluation cherchent à apprécier et à noter l'impact sur la transition en fonction d'un barème de six notes.

Le graphique 5.1, page 54, présente les données relatives à l'impact sur la transition des projets évalués de 1992 à 2009. Sur un échantillon de 807 projets, 55 % ont obtenu la note « bon » ou « excellent » pour leur impact sur la transition, tandis que 25 % ont reçu la note « satisfaisant ».

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 évalue à quel degré la Banque catalyse ou complète les financements privés, sans s'y substituer. Le graphique 5.2, page 54, montre qu'entre 1992 et 2009, 58 % des projets évalués ont obtenu, pour leurs résultats d'ensemble, des notes allant de « satisfaisant » à « très satisfaisant ».

Les résultats globaux des projets évalués sont présentés plus en détail dans le Rapport d'évaluation annuel du Département de l'évaluation. Les principaux rapports d'évaluation et synthèses des évaluations de projets peuvent être consultés sur le site Internet de la Banque :

🌐 www.ebrd.com/evaluation

Études spéciales

Le Département de l'évaluation a réalisé en 2013 plusieurs études majeures destinées à étayer les travaux futurs de la Banque. Parmi ces études figuraient :

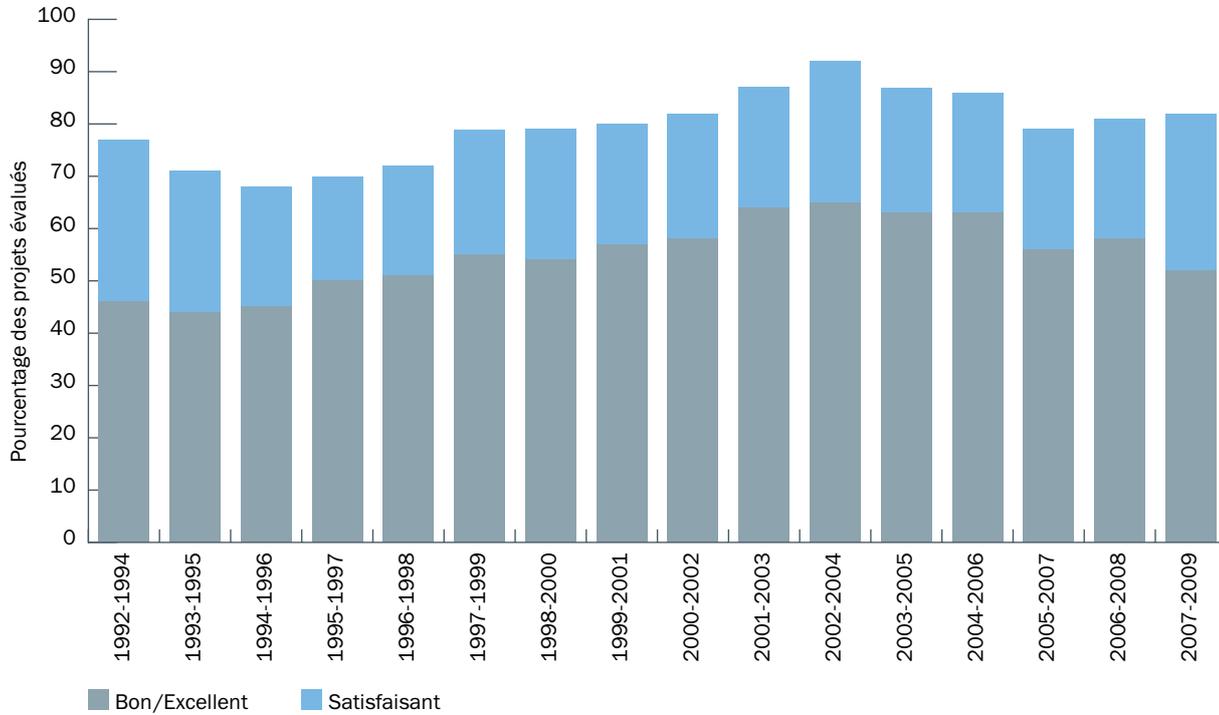
- un examen des activités de la BERD dans le secteur des télécommunications, visant à apporter des éléments pour l'élaboration d'une nouvelle politique relative aux technologies de l'information et des communications ;
- un examen des activités d'emprunts et de prêts en monnaie locale de la Banque sur une période de dix ans ;
- une évaluation de la mise en œuvre de différentes initiatives liées aux prises de participation de la Banque, qui a abouti à la proposition de diverses mesures visant à mettre davantage l'accent sur les résultats et à améliorer le suivi et la gestion ;
- une étude de la participation du secteur privé aux projets d'infrastructures municipales et environnementales, sur une période de 10 ans ; elle a abouti à la formulation d'un certain nombre de recommandations susceptibles de faciliter l'élaboration des politiques et les opérations à venir ;
- une importante évaluation du dialogue mené par la BERD avec les pouvoirs publics en Ukraine. Cette évaluation, la première de ce type, sera sans doute extrêmement utile à la conception des opérations et à la gestion des programmes ;
- un examen des performances du Fonds de coopération pour la Mongolie, initiative au titre de la coopération technique, qui a révélé la nécessité d'un cadre pour assurer un meilleur suivi des résultats, d'un dialogue avec les pouvoirs publics en complément et d'une mise en œuvre plus efficace des engagements de coopération technique.

Outils du département de l'évaluation et participation à la gestion

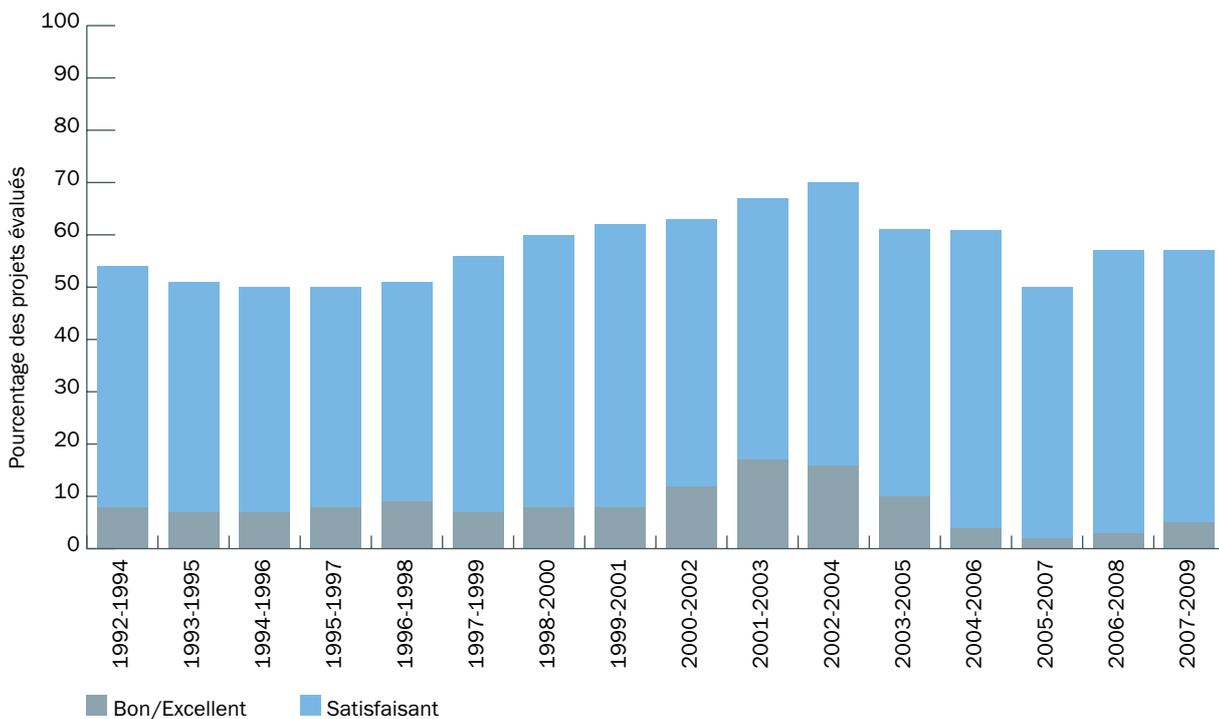
Le Département continue d'appliquer l'approche stratégique définie en 2011 et intégrée par la suite à ses programmes de travail et à sa nouvelle politique d'évaluation. Cette approche s'appuie sur les principes suivants :

- **la gestion des priorités au sein des équipes chargées de la stratégie, des politiques ou des opérations bancaires, afin d'améliorer la coordination et de mieux exploiter les travaux d'évaluation réalisés ;**
- **la participation à des initiatives de coopération technique (CT).** L'évaluation a beaucoup contribué aux initiatives visant à renforcer l'efficacité des activités menées au titre de la CT, notamment la conception d'un barème de résultats correspondants ; l'élaboration d'une liste de vérification simple à des fins d'assurance-qualité ; la mise en place d'outils améliorant la gestion et le suivi ; enfin, une grande initiative de formation ;
- **le lancement d'un nouvel outil d'apprentissage.** Cet outil permet aux banquiers d'identifier plus aisément les enseignements susceptibles d'aider à mieux planifier les projets. Il comporte des fonctionnalités permettant de suivre les réactions et d'utiliser et de tenir compte des enseignements tirés des nouvelles auto-évaluations pratiquées par le Département des opérations bancaires depuis 2012 ;
- **l'intensification de la formation du personnel.** Citons notamment la mise en ligne d'un nouveau module d'évaluation, l'élaboration de présentations dans le cadre du programme de formation aux compétences bancaires fondamentales à l'intention des banquiers fraîchement recrutés, et la mise à disposition d'études de cas, de supports de cours et d'autres matériels pédagogiques pour une nouvelle formation sur les activités de suivi mise en place par l'équipe Formation et perfectionnement.

Graphique 5.1 : Note d'impact sur la transition des projets de la BERD évalués sur la base de trois années d'approbation consécutives pour la période 1992-2009¹⁴



Graphique 5.2 : Classement des résultats d'ensemble des projets de la BERD évalués sur la base de trois années d'approbation consécutives pour la période 1992-2009¹⁴



¹⁴ En 2012, le Département de l'évaluation a décidé d'établir ses rapports par année d'approbation et non plus par année d'évaluation. Les projets sont évalués quelques années après approbation. 2009 est la plus récente année d'approbation ayant donné lieu ultérieurement à l'évaluation d'un nombre substantiel d'opérations.

Gouverneurs et gouverneurs suppléants de la BERD au 31 décembre 2013

Membre	Gouverneur	Gouverneur suppléant	Membre	Gouverneur	Gouverneur suppléant
Albanie	Shkëlqim Cani	Poste vacant	Kosovo	Besim Beqaj	Poste vacant
Allemagne	Wolfgang Schäuble	Thomas Steffen	Lettonie	Andris Vilks	Daniels Pavļuts
Arménie	Vahram Avanesyan	Vardan Aramyan	Liechtenstein	Thomas Zwielfelhofer	Roland Marxer
Australie	Joe B. Hockey	Steven Ciobo	Lituanie	Rimantas Šadžius	Aloyzas Vitkauskas
Autriche	Maria Fekter	Edith Frauwallner	Luxembourg	Pierre Gramegna	Arsène Jacoby
Azerbaïdjan	Shahin Mustafayev	Samir Sharifov	Malte	Edward Scicluna	Josef Bonnici
Banque européenne d'investissement	Wilhelm Molterer	László Baranyay	Maroc	Mohammed Boussaid	Driss E. A. El Idrissi
Bélarus	Vladimir I. Semashko	Nikolai Snopkov	Mexique	Luis V. Caso	Fernando A. Rodriguez
Belgique	Koen Geens	Marc Monbaliu	Moldova	Valeriu Lazar	Marin Moloşag
Bosnie-Herzégovine	Zlatko Lagumdžija	Muhamed Ibrahimović	Mongolie	Chultem Ulaan	Naidansuren Zoljargal
Bulgarie	Petar Chobanov	Dimitar Kostov	Monténégro	Radoje Žugić	Nikola Vukićević
Canada	James M. Flaherty	Daniel Jean	Norvège	Siv Jensen	Dilek Ayhan
Chypre	Harris Georgiades	Christos Patsalides	Nouvelle-Zélande	Murray McCully	Robert Taylor
Corée, République de	Oh-Seok Hyun	Choongsoo Kim	Ouzbékistan	Rustam S. Azimov	Shavkat Tulyaganov
Croatie	Slavko Linić	Boris Lalovac	Pays-Bas	Jeroen Dijsselbloem	Lilianne Ploumen
Danemark	Henrik S. Larsen	Michael Dithmer	Pologne	Marek Belka	Jacek Dominik
Égypte	Ziad Bahaa El-Din	Poste vacant	Portugal	Maria Luís Albuquerque	Manuel Rodrigues
ERY de Macédoine	Zoran Stavreski	Vladimir Pesevski	République kirghize	Djoomart Otorbaev	Olga Lavrova
Espagne	Luis de Guindos Jurado	Fernando J. Latorre	République slovaque	Peter Kažimír	Jozef Makúch
Estonie	Jürgen Ligi	Veiko Tali	République tchèque	Jan Fischer	Miroslav Singer
États-Unis	Jacob J. Lew	Poste vacant	Roumanie	Daniel Chitoiu	Mugur Isarescu
Finlande	Jutta Urpilainen	Matti Anttonen	Royaume-Uni	George Osborne	Justine Greening
France	Pierre Moscovici	Ramon Fernandez	Russie	Alexey V. Ulyukaev	Dmitry Pankin
Géorgie	Nodar Khaduri	David Lezhava	Serbie	Zorana Mihajlović	Lazar Krstić
Grèce	Kostas Hatzidakis	Panagiotis Mitarachi	Slovénie	Uroš Čufer	Mitja Mavko
Hongrie	Mihály Varga	Kornél Kisgergely	Suède	Anders Borg	Mikael Lundholm
Irlande	Michael Noonan	John Moran	Suisse	Johann N. Schneider-Ammann	Beatrice Maser Mallor
Islande	Bjarni Benediktsson	Guðmundur Árnason	Tadjikistan	Farrukh M. Khamraliev	Jamshed Z. Yusufiyon
Israël	Karnit Flug	Oded Brook	Tunisie	Lamine Doghri	Noureddine Kaabi
Italie	Fabrizio Saccomanni	Carlo Monticelli	Turkménistan	Muratniyaz Berdiyev	Merdan Annadurdiyev
Japon	Taro Aso	Haruhiko Kuroda	Turquie	Ibrahim H. Çanakci	Cavit Dağdaş
Jordanie	Ibrahim Saif	Saleh Al-Kharabsheh	Ukraine	Yuriy Kolobov	Igor Sorkin
Kazakhstan	Bakhyt T. Sultanov	Marat Kusainov	Union européenne	Olli Rehn	Marco Buti

Présidence du conseil des gouverneurs

2012-2013 : Gouverneur représentant la Bulgarie (M. Petar Chobanov)

Vice- présidence du conseil des gouverneurs

2012-2013 : Gouverneur représentant la Géorgie (M. Nodar Khaduri), Gouverneur représentant la Turquie (M. Ibrahim H. Çanakci)

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 2013

Administrateur	Administrateur suppléant	Pays ou entités représentés
Sang Goo Byun	Bob McMullan	République de Corée, Australie, Nouvelle-Zélande, Égypte
Claire Dansereau	Brian Parrott	Canada, Maroc, Jordanie, Tunisie
Alain de Cointet	Jérôme Baconin	France
Evren Dilekli	Virginia Gheorghiu	Turquie, Roumanie, Azerbaïdjan, République kirghize
Seán Donlon	Ole Blöndal	Irlande, Danemark, Kosovo, Lituanie
Toshiyuki Furui	Nobuyuki Oyama	Japon
Michel Grilli	Heinz Olbers	Banque européenne d'investissement
Zbigniew Hockuba	Stefka Slavova	Pologne, Bulgarie, Albanie
Ole Hovland	Jorma Korhonen	Norvège, Finlande, Lettonie
Marisa Lago	Christina Segal-Knowles	États-Unis d'Amérique
András Kármán	Klára Król	Hongrie, République tchèque, République slovaque, Croatie, Géorgie
Heinz Kaufmann	Artem Shevlev	Suisse, Ukraine, Liechtenstein, Turkménistan, Serbie, Monténégro, Moldova
Giorgio Leccesi	Dante Brandi	Italie
Vassili Lelakis	Peter Basch	Union européenne
Abel Mateus	Anthony Bartzokas	Portugal, Grèce
Denis Morozov	Sergey Verkashanskiy	Fédération de Russie, Bélarus, Tadjikistan
Jonathan Ockenden	Gary Roberts	Royaume-Uni
Antonio Oporto	Enrique Bal	Espagne, Mexique
Joachim Schwarzer	Joachim Steffens	Allemagne
Johannes Seiringer	Eran Pollak	Autriche, Israël, Chypre, Malte, Kazakhstan, Bosnie-Herzégovine
Jean-Louis Six	Irena Sodin	Belgique, Slovaquie, Luxembourg
Eva Srejber	Anna Björnermark	Suède, Islande, Estonie
Paul Vlaanderen	Ronald Elkhuisen	Pays-Bas, Mongolie, ERY de Macédoine, Arménie

Composition des comités du conseil d'administration au 31 décembre 2013

Comité d'audit	Comité du budget et des questions administratives
Paul Vlaanderen (Président)	Jonathan Ockenden (Président)
Abel Mateus (Vice-Président)	Michel Grilli (Vice-Président)
Sang Goo Byun	Seán Donlon
András Kármán	Giorgio Leccesi
Antonio Oporto	Denis Morozov
Johannes Seiringer	Joachim Schwarzer
Eva Srejber	Christina Segal-Knowles (Administrateur suppléant)
	Jean-Louis Six

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

Le **Comité du budget et des questions administratives** examine la politique générale, les propositions, les procédures et les rapports en matière budgétaire. Il examine en outre les questions relatives au personnel et à l'organisation interne ainsi que certaines questions concernant les administrateurs et leurs collaborateurs.

Comité de la politique financière et des opérations	Comité directeur du Conseil d'administration
Ole Hovland (Président)	Joachim Schwarzer (Président)
Claire Dansereau (Vice-Présidente)	Vassili Lelakis (Vice-Président)
Alain de Cointet	Claire Dansereau
Evren Dilekli	Michel Grilli
Toshiyuki Furui	Ole Hovland
Zbigniew Hockuba	Abel Mateus
Heinz Kaufmann	Jonathan Ockenden
Vassili Lelakis	Paul Vlaanderen
	Enzo Quattrociocche
	Colm Lincoln
	Milica Delević

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

Le **Comité directeur du Conseil d'administration** facilite la coordination entre le Conseil d'administration et la Direction en ce qui concerne l'organisation des réunions du Conseil, des comités et des ateliers.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Taux de change

Les monnaies ont été converties en euros, lorsqu'il y avait lieu, sur la base des taux de change en vigueur au 31 décembre 2013.

(Taux de change approximatif de l'euro : 0,83 livre sterling, 1,38 dollar des États-Unis, 144,68 yen japonais).

Abréviations et acronymes

BEI	Banque européenne d'investissement
CEI	Communauté des États indépendants
CT	Coopération technique
ERC5	Cinquième Examen des ressources en capital
ERY de Macédoine	Ex-République yougoslave de Macédoine
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
FIC	Fonds d'investissement climatique
FTP	Fonds pour les technologies propres
IED	Initiative pour l'énergie durable
IFI	Institution financière internationale
IME	Infrastructures municipales et environnementales
ITIE	Initiative pour la transparence des industries extractives
La Banque, BERD	Banque européenne pour la reconstruction et le développement
MEL	Mécanisme pour les entreprises locales
MFED	Mécanisme de financement pour l'énergie durable
MPME	Micro, petites et moyennes entreprises
MRP	Mécanisme de recours sur les projets
PAEC	Programme d'aide aux échanges commerciaux
PCL	Programme de consultants locaux
PME	Petites et moyennes entreprises
PPP	Partenariat public-privé
SEMED	Partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen
SPE	Soutien des petites entreprises
TIC	Technologies de l'information et des communications
UE	Union européenne
VAIB	Volume annuel des investissements bancaires
WBIF	Cadre d'investissement pour les Balkans occidentaux
IUDR	Initiative pour une utilisation durable des ressources

Standard téléphonique

Téléphone : +44 20 7338 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

Demandes de renseignements sur les projets

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

Publications de la BERD

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

Site internet

www.ebrd.com
ar.ebrd.com

Rédaction

Mike McDonough

Révision

Cathy Goudie, Jane Ross,
Helen Valvona

Conception graphique et gestion de l'impression

Blackwood Creative
Dan Kelly

Traduction

Philippe Gaillard, Isabelle Rosselin,
Sté Trado Verso

Soutien à la traduction

Charlotte Deshayes, Olga Lioutyi

Relecteur d'épreuves

Eric C. Ortega

Photographies

GML/Getty Images – Couverture
Andy Lane – Intérieur de couverture
Agrounija – p4
Dermot Doorly – p4, p17, p22, p32, p42, p45, p46, p50,
Volker Ahlemeyer – p4, p10
Robert Hackman – p4
EBRD – p6, p9, p31
Bryan Whitford – p9, p59
Heckepics/iStockphoto – p12
Irina Bekulova/Hemera – p15
Duro Strugar – p16
David Mdzinarishvili – p17
IMON – p17
MK Group – p21
Svitlana Pyrkalo – p24
Faveda – p24
URC – p27
Polskie LNG – p29
Maxim Shubovich – p35
Gert-jan Rodenberg/iStockphoto – p35
TAV Group – p36
Sean Nel/iStockphoto – p40
Seewhatmitchsee/Sstockphoto – p40
Helen Valvona – p52

Responsable photos

Dermot Doorly

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

One Exchange Square
Londres EC2A 2JN
Royaume-Uni



Imprimé en Angleterre par Park Communications, dans le cadre d'un programme de recyclage des déchets et du papier.

Le *Rapport annuel 2013* est imprimé sur Core Silk, papier composé à 100 % de fibre vierge issue de forêts gérées durablement certifiées FSC. La pulpe utilisée pour la production de ce papier a été blanchie par un processus sans chlore élémentaire (ECF) et les encres, à base d'huile végétale, sont sans danger pour l'environnement. La couverture est imprimée sur Vision Superior.

L'imprimerie Park Communications est certifiée EMAS et son système de gestion environnementale est certifié ISO 14001.

©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.

Conçu et produit par Blackwood Creative Ltd et la BERD

396 *Rapport annuel 2013* (F/50)





Investir pour des vies meilleures

ar.ebrd.com

Banque européenne pour la reconstruction et le développement
One Exchange Square Londres EC2A 2JN Royaume Uni
Téléphone : +44 20 7338 6000 Télécopie : +44 20 7338 6100
Demandes de publications : pubsdesk@ebrd.com

**RAPPORT
ANNUEL
RÉSUMÉ
EN LIGNE
2013**



Banque Européenne
pour la Reconstruction et le Développement