

# RAPPORT ANNUEL 2014



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



[ar-ebd.com](http://ar-ebd.com)



## À PROPOS DE CE RAPPORT

Le *Rapport annuel* de la BERD offre une vue d'ensemble exhaustive, pour l'année écoulée, des activités et des réalisations de la Banque dans les régions où elle investit.

L'édition 2014 montre que, dans un contexte de turbulences économiques et politiques et de dégradation des économies, la BERD reste un partenaire solide, résistant et fiable.

Le rapport décrit l'impact sur la transition généré par les investissements, les projets et le dialogue avec les pouvoirs publics menés par la Banque. Il met en évidence l'action innovante de la BERD dans des secteurs clés, de même que ses initiatives géographiques, et indique 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 CE RAPPORT

Qui sommes-nous ?

Que faisons-nous ?

Où investissons-nous ?

Volume annuel des investissements  
de la BERD en 2014

### 04 2014 EN CHIFFRES

Résultats opérationnels

Résultats financiers

Impact sur la transition

### 06 VUE D'ENSEMBLE

### 16 ACTIVITÉS PAR SECTEUR

### 32 DIALOGUE AVEC LES POUVOIRS PUBLICS ET INITIATIVES

### 42 PARTENARIATS AVEC LES DONATEURS

### 46 ORGANISATION ET GOUVERNANCE

CES ICONES SIGNALENT (DE GAUCHE À DROITE)  
LA VERSION EN LIGNE ET LA VERSION IMPRIMÉE,  
DES SÉQUENCES VIDÉO ET AUDIO ET DES  
DOCUMENTS À TÉLÉCHARGER.



**ar-ebrd.com**



“

Les tensions géopolitiques, l'instabilité des marchés et des monnaies, et le ralentissement de la croissance ont compté parmi les obstacles auxquels la Banque a été confrontée dans de nombreux pays où elle exerce ses activités.

# MESSAGE DU PRÉSIDENT



L'année 2014 restera dans les esprits celle où la BERD a surmonté de graves difficultés, une fois encore en réalisant d'importants investissements et en produisant un impact significatif sur la transition. Les tensions géopolitiques, l'instabilité des marchés et des monnaies, et le ralentissement de la croissance ont compté parmi les obstacles auxquels la Banque a été confrontée dans de nombreux pays où elle exerce ses activités. En juillet, les actionnaires ont fait savoir

à la Direction de la BERD qu'ils n'approuveraient pas, pour l'instant, de nouveaux projets en Russie.

Dans ce contexte opérationnel difficile, la Banque a fait preuve d'une flexibilité impressionnante, générant des résultats conformes à son plan d'activités. Le volume annuel des investissements bancaires, pour l'ensemble des 377 opérations, a atteint 8,9 milliards d'euros, soit une hausse de 355 millions d'euros par rapport au chiffre de 2013. Ces résultats ont été en partie stimulés par la capacité de la BERD à intensifier rapidement ses opérations en dehors de la Russie. La Banque a accéléré ses investissements en Ukraine pour aider le pays à faire face à la détérioration de sa situation économique et soutenir ses nouveaux efforts de réforme, engageant plus d'un milliard d'euros dans une grande diversité de projets tant dans le secteur public que dans le secteur privé. Nous avons par ailleurs obtenu de bons résultats en Europe centrale et orientale et dans le Caucase, en Europe du Sud-Est, en Turquie et dans la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen (région SEMED).

Nos activités dans les pays de la région SEMED – Égypte, Jordanie, Maroc et Tunisie – reposent à présent sur des bases solides. Nous avons démarré les investissements à part entière sur place depuis tout juste deux ans, à la demande de la communauté internationale, et notre portefeuille représente déjà au total plus de 1,7 milliard d'euros. La région SEMED illustre la pertinence du modèle opérationnel de la Banque dans des pays qui n'ont pas un passé marqué par une planification centrale, mais sont en transition pour devenir des économies de marché plus efficaces. Chypre, qui est devenu un pays bénéficiaire de la BERD en mai 2014 et le restera pendant une période limitée, jusqu'en 2020, l'a aussi clairement montré. Quelques semaines après l'accession de Chypre à ce statut, nous avons réalisé sur place notre premier investissement, ce qui a témoigné de notre capacité d'agir vite pour soutenir nos clients.

En 2014, lors de notre Assemblée annuelle à Varsovie, les gouverneurs ont examiné nos nouvelles Lignes directrices à moyen terme. Celles-ci définissent les objectifs stratégiques à haut niveau de la Banque. Se fondant sur une étude révélant un enlisement de la transition ces dernières années dans les régions couvertes par la BERD, les Lignes directrices à moyen terme ont pour but de « redynamiser la transition » en se concentrant sur trois grandes axes : renforcer la résistance de la transition, au moyen de politiques, d'institutions et de structures économiques saines ; favoriser l'intégration des marchés et promouvoir la réforme ; enfin remédier à des problèmes régionaux et mondiaux communs, comme le changement climatique et l'insécurité alimentaire.

Conformément à ces priorités, nous multiplions les initiatives destinées à favoriser le dialogue avec les pouvoirs publics. Nous avons lancé une Initiative pour améliorer le climat d'investissement et la gouvernance (ICIG), en coordination avec des partenaires nationaux et internationaux. L'ICIG vise à instaurer des dispositifs institutionnels permettant de créer de meilleures conditions d'investissement et de lutter contre la corruption. Dans le cadre de cette initiative, nous avons signé des accords avec les autorités albanaises, moldaves, serbes et ukrainiennes afin de les aider à mener à bien leurs réformes. Nous avons aussi mis en place le Cadre pour répondre à la crise en Ukraine, l'Initiative pour les petites entreprises, l'Initiative pour les ressources durables et l'Initiative pour l'égalité homme-femme, qui toutes associent des activités d'investissement, de dialogue avec les pouvoirs publics et de renforcement des capacités pour assurer un impact équilibré.

La flexibilité dont a fait preuve la Banque en 2014 a été soutenue par les améliorations apportées en permanence sur le plan organisationnel. Notre programme de modernisation interne, conçu pour que nous soyons en mesure d'apporter à nos pays l'appui le plus efficace, a bien avancé. Nous avons institué le Système de gestion des ressources humaines et introduit une formation obligatoire pour les cadres-dirigeants afin d'améliorer leurs compétences. Les derniers éléments du programme de réforme interne devraient être mis en œuvre d'ici la fin de 2015.

Cependant, nous ne pouvons pas nous permettre d'être complaisants. Notre région d'opérations est confrontée à des difficultés économiques et géopolitiques majeures. Les perspectives économiques mondiales sont incertaines, ce qui a des conséquences pour notre région en termes d'échanges commerciaux, de flux de capitaux et sur d'autres aspects essentiels.

En 2015, les Nations Unies inaugureront les Objectifs pour le développement durable, qui remplaceront les Objectifs du Millénaire pour le développement. Le plan de financement du développement, qui y est associé, permettra de mettre en œuvre le programme de développement concernant l'après 2015 et les participants à la 21<sup>e</sup> Conférence des Parties (COP 21) chercheront à parvenir à un accord sur les moyens de limiter le dérèglement climatique.

Au regard de l'ensemble des facteurs géopolitiques et économiques ayant un impact sur les régions, nos gouverneurs décideront de la future orientation de la Banque, en examinant le Cadre stratégique et capitalistique (CSC) lors de l'Assemblée annuelle de 2015 à Tbilissi. S'inspirant des Lignes directrices à moyen terme convenues lors de l'Assemblée annuelle de 2014 à Varsovie, le CSC permettra de disposer d'un cadre stratégique à haut niveau pour les opérations de la BERD sur la période 2016-2020.

Même si nous restons confrontés à de nombreux problèmes qui étaient déjà présents en 2014, je suis convaincu que la BERD occupe une position solide. Les bases ont été mises en place pour une année qui sera une fois de plus exigeante, mais produira un réel impact.

**Suma Chakrabarti**  
Président, Banque Européenne  
pour la Reconstruction et le Développement



# À PROPOS DE LA BERD

## 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 (région SEMED), la BERD œuvre pour changer la vie et l'environnement des populations. En mettant l'accent sur une 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 viables et ouvertes.

## QUE FAISONS-NOUS ?

Nous accordons des financements directs à des projets de toutes tailles, bien structurés et financièrement solides (y compris en faveur de nombreuses petites entreprises), soit directement, soit au travers d'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 étroit avec les gouvernements, les autorités, les institutions financières internationales et les représentants de la société civile, et nous accordons une assistance technique ciblée, en utilisant les fonds provenant de dons des pays et des institutions membres.

## OÙ INVESTISSONS-NOUS ?

VOLUME ANNUEL DES INVESTISSEMENTS  
DE LA BERD EN 2014<sup>1</sup> (EN MILLIONS D'EUROS)

### Europe centrale et États baltes

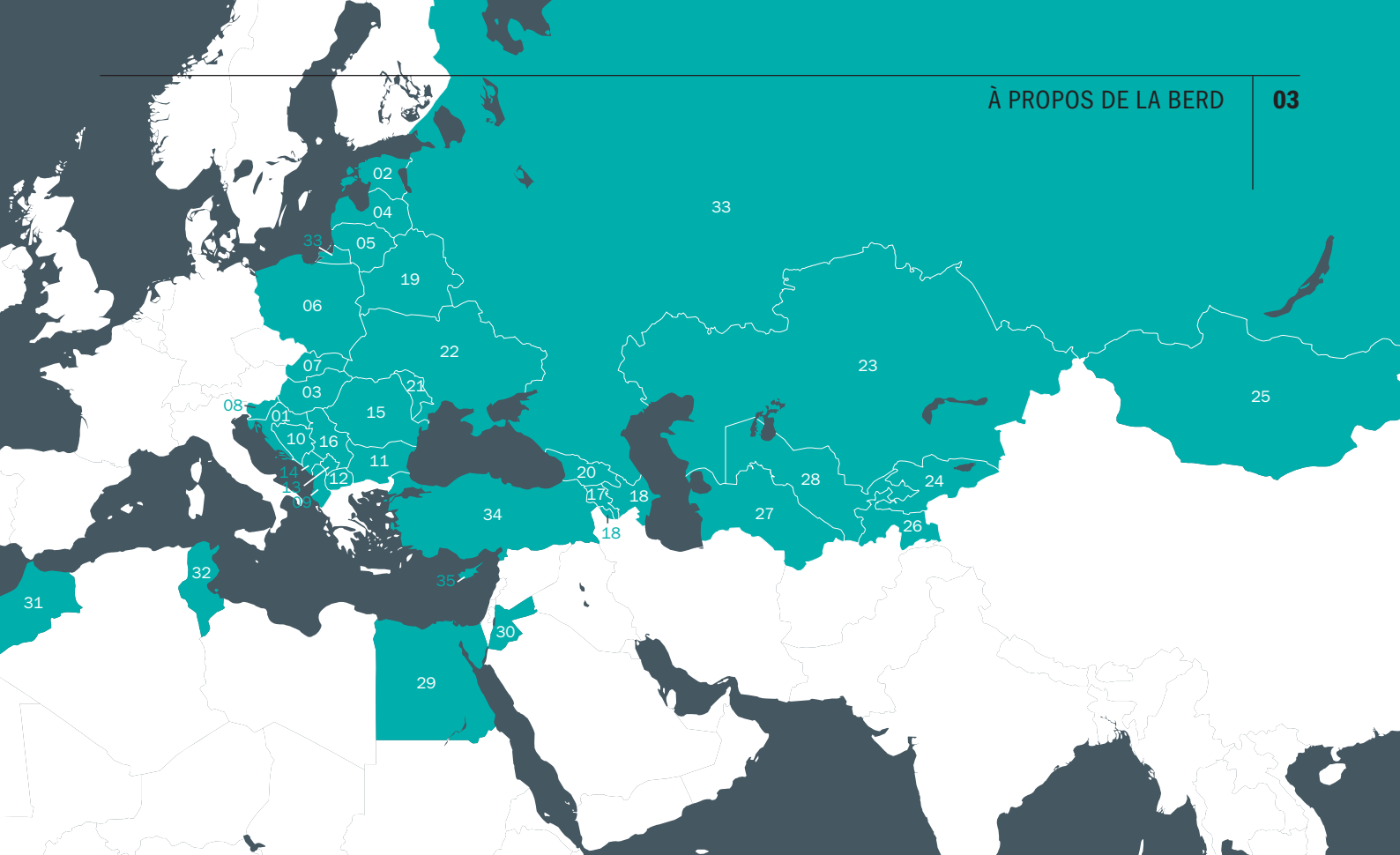
| Carte réf. | Pays                | 2014         | 2013         | Total cumulé 1991-2014    |
|------------|---------------------|--------------|--------------|---------------------------|
| 01         | Croatie             | 298          | 288          | 3 075                     |
| 02         | Estonie             | 40           | 23           | 595                       |
| 03         | Hongrie             | 6            | 200          | 2 740                     |
| 04         | Lettonie            | 4            | 23           | 585                       |
| 05         | Lituanie            | 32           | 32           | 629                       |
| 06         | Pologne             | 594          | 756          | 7 269                     |
| 07         | République slovaque | 62           | 237          | 2 064                     |
| 08         | Slovénie            | 35           | 48           | 818                       |
|            | <b>Total</b>        | <b>1 068</b> | <b>1 607</b> | <b>18 988<sup>2</sup></b> |

### Europe du Sud-Est

| Carte réf. | Pays                | 2014         | 2013         | Total cumulé 1991-2014 |
|------------|---------------------|--------------|--------------|------------------------|
| 09         | Albanie             | 119          | 138          | 917                    |
| 10         | Bosnie-Herzégovine  | 68           | 208          | 1 706                  |
| 11         | Bulgarie            | 83           | 197          | 2 940                  |
| 12         | ERY de Macédoine    | 252          | 74           | 1 463                  |
| 13         | Kosovo <sup>3</sup> | 37           | 22           | 124                    |
| 14         | Monténégro          | 75           | 78           | 439                    |
| 15         | Roumanie            | 592          | 508          | 6 927                  |
| 16         | Serbie              | 453          | 424          | 3 812                  |
|            | <b>Total</b>        | <b>1 679</b> | <b>1 648</b> | <b>18 328</b>          |

### Europe orientale et Caucase<sup>4</sup>

| Carte réf. | Pays         | 2014         | 2013         | Total cumulé 1991-2014 |
|------------|--------------|--------------|--------------|------------------------|
| 17         | Arménie      | 114          | 49           | 828                    |
| 18         | Azerbaïdjan  | 238          | 163          | 2 086                  |
| 19         | Bélarus      | 242          | 255          | 1 642                  |
| 20         | Géorgie      | 214          | 116          | 2 291                  |
| 21         | Moldova      | 105          | 128          | 973                    |
| 22         | Ukraine      | 1 210        | 798          | 10 377                 |
|            | <b>Total</b> | <b>2 124</b> | <b>1 509</b> | <b>18 198</b>          |



### Asie centrale

| Carte réf.   | Pays                | 2014       | 2013       | Total cumulé 1991-2014 |
|--------------|---------------------|------------|------------|------------------------|
| 23           | Kazakhstan          | 576        | 328        | 5 655                  |
| 24           | République kirghize | 35         | 134        | 535                    |
| 25           | Mongolie            | 117        | 64         | 1 065                  |
| 26           | Tadjikistan         | 62         | 14         | 384                    |
| 27           | Turkménistan        | 12         | 8          | 206                    |
| 28           | Ouzbékistan         | s.o.       | s.o.       | 797                    |
| <b>Total</b> |                     | <b>803</b> | <b>549</b> | <b>8 640</b>           |

### Région SEMED<sup>5</sup>

| Carte réf.   | Pays     | 2014         | 2013       | Total cumulé 1991-2014 |
|--------------|----------|--------------|------------|------------------------|
| 29           | Égypte   | 593          | 151        | 762                    |
| 30           | Jordanie | 138          | 60         | 337                    |
| 31           | Maroc    | 225          | 168        | 450                    |
| 32           | Tunisie  | 114          | 69         | 215                    |
| <b>Total</b> |          | <b>1 070</b> | <b>449</b> | <b>1 764</b>           |

### Russie

| Carte réf.   | Pays   | 2014       | 2013         | Total cumulé 1991-2014 |
|--------------|--------|------------|--------------|------------------------|
| 33           | Russie | 608        | 1 816        | 24 316                 |
| <b>Total</b> |        | <b>608</b> | <b>1 816</b> | <b>24 316</b>          |

### Turquie

| Carte réf.   | Pays    | 2014         | 2013       | Total cumulé 1991-2014 |
|--------------|---------|--------------|------------|------------------------|
| 34           | Turquie | 1 394        | 920        | 4 962                  |
| <b>Total</b> |         | <b>1 394</b> | <b>920</b> | <b>4 962</b>           |

### Chypre<sup>6</sup>

| Carte réf.   | Pays   | 2014       | 2013        | Total cumulé 1991-2014 |
|--------------|--------|------------|-------------|------------------------|
| 35           | Chypre | 108        | s.o.        | 108                    |
| <b>Total</b> |        | <b>108</b> | <b>s.o.</b> | <b>108</b>             |

<sup>1</sup> Le « volume annuel des investissements bancaires » (VAIB) est le volume des engagements pris par la Banque au cours de l'exercice pour financer des opérations d'investissement. Il représente, entre autres : (i) les nouveaux engagements (moins les annulations ou syndications au cours de l'exercice) ; (ii) les engagements restructurés ; et (iii) les montants accordés dans le cadre du Programme de financement des échanges (PFE) durant l'exercice et leur encours en fin d'exercice. Dans les rapports annuels de la BERD antérieurs à 2013, le VAIB apparaissait sous le terme « volume annuel des opérations ».

<sup>2</sup> Ce chiffre exclut les investissements d'un montant total de 1 213 millions d'euros réalisés en République tchèque avant 2008.

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

<sup>4</sup> Anciennement CEI occidentale et Caucase.

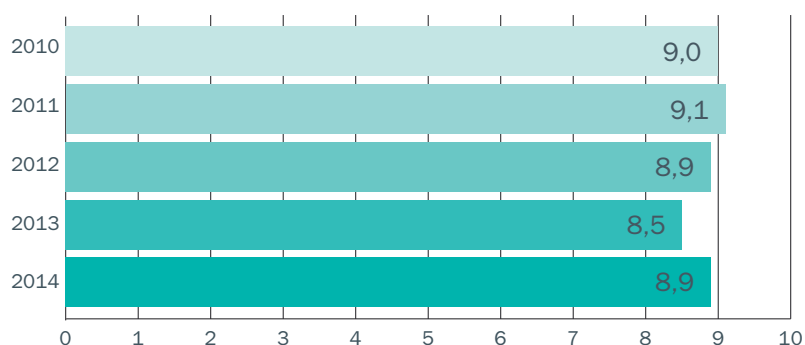
<sup>5</sup> En mai 2012, le Conseil des gouverneurs de la BERD a affecté des fonds provenant du revenu net de la Banque à la mise en œuvre anticipée d'opérations d'investissement dans la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen (région SEMED). Le Conseil des gouverneurs a également accordé 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.

<sup>6</sup> Chypre est devenue membre et pays bénéficiaire de la BERD le 15 mai 2014.

# 2014 EN CHIFFRES

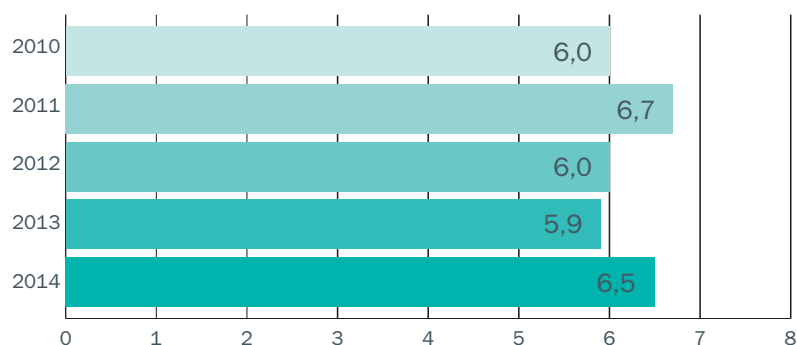
## VOLUME ANNUEL DES INVESTISSEMENTS BANCAIRES DE LA BERD 2010-2014

(EN MILLIARDS D'EUROS)



## DÉCAISSEMENTS ANNUELS BRUTS 2010-2014

(EN MILLIARDS D'EUROS)



## INVESTISSEMENTS ANNUELS DE LA BERD PAR SECTEUR EN 2014

### 26 %

#### Entreprises

comprennent les agro-industries, les industries manufacturières et les services, l'immobilier et le tourisme, ainsi que les technologies de l'information et de la communication.

### 32 %

#### Institutions financières

comprennent l'investissement dans les micro, petites et moyennes entreprises par le biais d'intermédiaires financiers.

### 19 %

#### Énergie

comprennent les ressources naturelles et le secteur de l'électricité.

### 23 %

#### Infrastructures

comprennent les infrastructures municipales et environnementales et les transports.

## RÉSULTATS OPÉRATIONNELLS 2010-2014

|                                                                      | 2014          | 2013          | 2012          | 2011          | 2010          |
|----------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Nombre de projets                                                    | 377           | 392           | 393           | 380           | 386           |
| Volume annuel des investissements de la Banque (en millions d'euros) | 8 853         | 8 498         | 8 920         | 9 051         | 9 009         |
| Financements hors BERD (en millions d'euros)                         | 13 867        | 13 488        | 17 372        | 20 802        | 13 174        |
| <b>Valeur totale des projets<sup>7</sup> (en millions d'euros)</b>   | <b>20 796</b> | <b>20 527</b> | <b>24 871</b> | <b>29 479</b> | <b>22 039</b> |

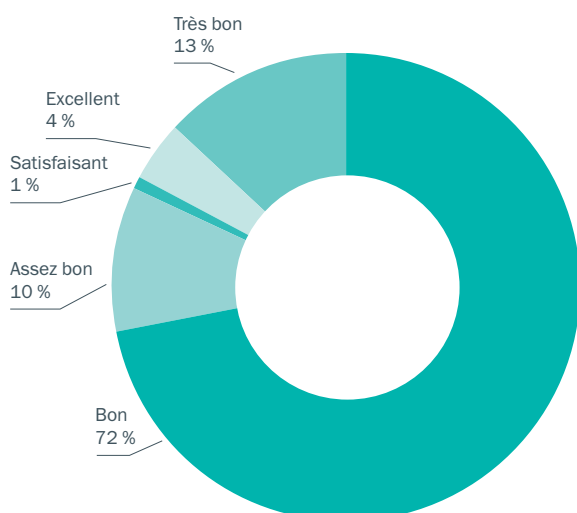
## RÉSULTATS FINANCIERS 2010-2014

| En millions d'euros                                                                                | 2014          | 2013          | 2012          | 2011          | 2010          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Bénéfice réalisé avant dépréciation <sup>8</sup>                                                   | 927           | 1 169         | 1 007         | 866           | 927           |
| (Perte nette)/bénéfice net avant transferts du revenu net approuvés par le Conseil des gouverneurs | (568)         | 1 012         | 1 021         | 173           | 1 377         |
| Transferts du revenu net approuvés par le Conseil des gouverneurs                                  | (155)         | (90)          | (190)         | –             | (150)         |
| Bénéfice net/(perte nette) après transferts du revenu net approuvés par le Conseil des gouverneurs | (723)         | 922           | 831           | 173           | 1 227         |
| Capital libéré                                                                                     | 6 202         | 6 202         | 6 202         | 6 199         | 6 197         |
| Réserves et bénéfices non distribués                                                               | 7 947         | 8 674         | 7 748         | 6 974         | 6 780         |
| <b>Total du capital social (en millions d'euros)</b>                                               | <b>14 149</b> | <b>14 876</b> | <b>13 950</b> | <b>13 173</b> | <b>12 977</b> |

<sup>7</sup> 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 (voir la note 1). Le montant du financement provenant de parties extérieures à la BERD est comptabilisé dans l'année de la signature initiale du projet.

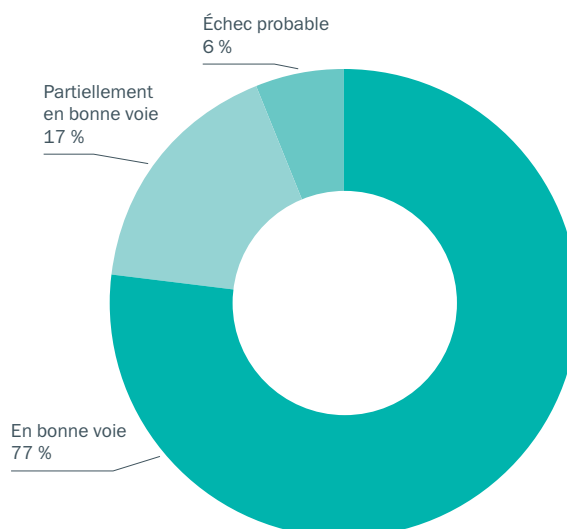
<sup>8</sup> Le bénéfice réalisé avant dépréciation s'entend avant ajustement pour variations latentes de la juste valeur des titres de participation, provisions, abandons de créances, autres montants latents et transferts du revenu net.

## IMPACT POTENTIEL SUR LA TRANSITION DES NOUVEAUX PROJETS SIGNÉS EN 2014



Non seulement la Banque étudie l'impact potentiel sur la transition, mais elle prend aussi en compte le risque (faible, moyen, élevé ou extrême) de ne pas obtenir cet impact. En fonction de ces deux facteurs, elle donne aux projets une appréciation concernant l'impact attendu sur la transition.

## PERFORMANCE DE L'IMPACT SUR LA TRANSITION DU PORTEFEUILLE ACTIF (AU MOINS DEUX ANS APRÈS LA SIGNATURE), FIN 2014



La performance de l'impact sur la transition correspond à la probabilité que les projets au sein du portefeuille actif génèrent l'impact sur la transition attendu de ces projets lors de la signature.





## VUE D'ENSEMBLE

Malgré un contexte économique et politique difficile, le volume annuel des investissements de la BERD s'est élevé en 2014 à 8,9 milliards d'euros, la Banque signant 377 projets dans plus de 30 économies émergentes. Ces projets ont conforté la réputation de la BERD, considérée comme un partenaire fiable en ces temps difficiles. Ils ont également apporté une contribution majeure au processus de transition, indispensable à une croissance durable. Outre les activités d'investissement, les principaux domaines d'intervention ont été le soutien aux réformes visant à lutter contre la corruption et à améliorer le climat des affaires.



# LA BERD A INVESTI DANS 34 PAYS EN 2014



## RÉSULTATS OPÉRATIONNELS

En 2014, d'importantes difficultés économiques et politiques ont freiné la transition dans de nombreux pays où opère la BERD. La Banque a réagi à ce climat d'investissement défavorable en renforçant son soutien à la transition et à la reprise, son volume annuel d'investissements bancaires (VAIB)<sup>9</sup> s'élevant au total en 2014 à 8,9 milliards d'euros, contre 8,5 milliards d'euros l'année précédente. Cette hausse intervient malgré la forte diminution des investissements de la BERD en Russie, une majorité des actionnaires ayant fait savoir en juillet qu'ils n'étudieraient pas de nouveaux projets dans ce pays pour le moment. En 2014, ces investissements ont concerné 377 opérations, contre 392 en 2013.

La Banque a continué d'augmenter ses investissements dans la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen (région SEMED), signant 34 opérations représentant près de 1,1 milliard d'euros en 2014. Parmi elles figuraient 15 projets en Égypte, où le VAIB a atteint 593 millions d'euros et où les activités ont été financées par le Fonds spécial d'investissement SEMED de la BERD. En mai 2014, la Banque a accueilli Chypre parmi ses pays bénéficiaires et pris une participation dans Bank of Cyprus, afin d'aider à stabiliser le secteur financier chypriote.

La BERD a déployé en 2014 une intense activité en Turquie, investissant 1,4 milliard d'euros et signant 37 opérations dans une grande variété de secteurs. Elle a ouvert un troisième bureau dans le

pays, à Gaziantep, une ville dans le sud-est de la Turquie, pour faire face aux demandes de financement adressées à la Banque en dehors des grandes agglomérations urbaines.

En réponse à la crise en Ukraine, la Banque a reconduit ses engagements et a accordé à ce pays un nouveau prêt de plus de 1,2 milliard d'euros, pour divers projets dans les secteurs public et privé, après le lancement, par le nouveau gouvernement en place, d'un programme de réforme économique. Les autorités ukrainiennes ont également signé une Initiative anti-corruption, étape décisive dans l'amélioration du climat d'investissement.

En 2014, la BERD a investi au total dans 34 pays, la ventilation par région étant la suivante : 0,8 milliard d'euros en Asie centrale, 0,1 milliard d'euros à Chypre, 1,1 milliard d'euros en Europe centrale et dans les États baltes, 1,7 milliard d'euros en Europe du Sud-Est, 2,1 milliards d'euros en Europe orientale et dans le Caucase, 1,1 milliard d'euros dans la région SEMED, 0,6 milliard d'euros en Russie et 1,4 milliard d'euros en Turquie.

La BERD a continué de soutenir de grands secteurs de l'économie conformément à sa stratégie opérationnelle. En 2014, le VAIB a atteint 2,8 milliards d'euros dans le secteur financier (le financement des PME étant prioritaire), 2,3 milliards d'euros dans les services diversifiés aux entreprises, 2,0 milliards d'euros dans les infrastructures, enfin, 1,7 milliard d'euros dans l'énergie.

En 2014, la BERD a intensifié ses efforts pour préparer les économies à une croissance plus forte une fois la reprise amorcée, et pour les rendre plus résistantes aux chocs externes à venir. Ces efforts s'inscrivent dans une stratégie plus générale qui suppose également de renforcer l'intégration économique et de s'attaquer aux enjeux mondiaux tels que le changement climatique et la sécurité énergétique. La grande pertinence que représentent, pour la transition, les projets signés en 2014 reflète cette approche : l'impact potentiel sur la transition de 89 % d'entre eux a ainsi été jugé bon, très bon ou excellent. Près de 94 % des projets de la BERD déjà bien avancés dans leur mise en œuvre sont jugés globalement en bonne voie pour atteindre les objectifs de transition définis (voir les graphiques illustrant l'impact sur la transition, page 5).

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 72 % du VAIB en 2014. Cette priorité accordée au secteur privé a été appuyée par la capacité de la Banque à proposer des investissements sous forme de prises de participation, ainsi que des financements classiques sous forme de prêts. La BERD a ainsi contribué à hauteur de 0,9 milliard d'euros, aux fonds propres de 39 entreprises en 2014 (2013 : 1,2 milliard). Elle s'est employée à renforcer ses prises de participation directes et continuera à développer ce type d'activités en 2015.

La Banque cherche à amplifier l'impact de ses activités par la mise en œuvre d'initiatives stratégiques destinées à encourager une utilisation durable des ressources, à soutenir les pays aux premiers stades de la transition, à instaurer les conditions permettant aux petites et moyennes entreprises (PME) de prospérer, enfin, à favoriser l'essor des marchés financiers locaux.

L'Initiative pour une utilisation durable des ressources de la BERD (IUDR) encourage l'énergie durable, la résistance aux effets du changement climatique et l'utilisation efficace des ressources, qui sont des composantes essentielles de la stratégie de la Banque pour promouvoir la transition dans sa région d'opérations. Elle favorise l'utilisation efficace de l'eau et des matières premières, mais aussi l'efficacité énergétique, les énergies renouvelables et l'adaptation au changement climatique. La Banque a investi un montant record de 3,0 milliards d'euros au titre de l'IUDR en 2014, dans 168 projets, ce qui représente 34 % du volume annuel total de ses investissements. Cette approche devrait permettre, d'après les estimations, de réduire les émissions de CO<sub>2</sub> de 7,3 millions de tonnes par an.

L'année 2014 a marqué le 10<sup>e</sup> anniversaire de l'Initiative pour les pays aux premiers stades de la transition, destinée à accroître le financement et à améliorer le climat des affaires dans les pays les moins avancés économiquement des régions couvertes par la BERD. Près d'un

<sup>9</sup> « Volume annuel des investissements bancaires » (VAIB) : volume des engagements pris par la Banque pendant l'année. Il représente, entre autres : (i) les nouveaux engagements (moins les annulations ou syndications au cours de l'exercice) ; (ii) les engagements restructurés ; et (iii) les montants accordés dans le cadre du Programme de financement des échanges (PFE) durant l'exercice et leur encours en fin d'exercice. Dans les rapports annuels de la BERD antérieurs à 2013, le VAIB apparaissait sous le terme « volume annuel des opérations ».

tiers des opérations de la Banque ont été réalisées cette année dans les pays aux premiers stades de la transition, qui ont bénéficié de plus de 1,1 milliard d'euros d'investissement. Comme la plupart des entreprises dans ces pays sont détenues localement et se classent parmi les PME au regard des critères internationaux, 87 % des opérations n'ont pas dépassé 10 millions d'euros, pour un volume moyen engagé inférieur à 3 millions d'euros.

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 2014 par la création, au sein du Département des opérations bancaires de la BERD, de l'équipe Financement et Développement des PME, chargée de mettre en œuvre l'Initiative pour les petites entreprises, qui vise à rationaliser et renforcer le soutien accordé par la BERD aux PME (pour plus d'informations à ce sujet, voir page 24). En 2014, en dehors de l'attribution de 1,2 milliard d'euros à 87 intermédiaires financiers pour rétrocession à des PME, la Banque a réalisé des investissements directs dans 39 PME.

L'Initiative de promotion des marchés financiers locaux et des opérations en monnaie locale de la BERD vise à créer les conditions propices à un financement viable en monnaie locale et à encourager le développement de marchés financiers locaux efficaces et autonomes, remédiant ainsi aux vulnérabilités qui existent dans la région couverte par la Banque. Les établissements bancaires dans la plupart des pays bénéficiaires de la BERD continuent d'être confrontés à des problèmes majeurs, ce qui rend le développement des marchés financiers locaux plus important que jamais. En 2014, la Banque a signé 81 prêts et opérations obligataires en monnaie locale – soit 24 % du nombre total des opérations de financement par l'emprunt réalisées par la BERD pendant cette période.

Le portefeuille des opérations d'investissement de la Banque (y compris les engagements non décaissés) s'est étoffé, passant de 37,8 milliards d'euros en 2013 à 38,7 milliards d'euros à la fin de 2014, les financements accordés dans le cadre de nouvelles opérations d'investissement étant supérieurs aux remboursements d'opérations d'investissement déjà en cours et aux annulations de montants non utilisés.

Les décaissements bruts ont atteint 6,5 milliards d'euros en 2014, en hausse par rapport aux 5,9 milliards d'euros en 2013, les remboursements de prêts, soit 4,7 milliards d'euros, et les cessions de participations, soit 1,2 milliard d'euros, entraînant une augmentation des actifs d'exploitation, qui se sont établis à 27,2 milliards d'euros fin 2014, contre 26,4 milliards d'euros fin 2013.

Conformément aux aspects de son mandat impliquant de mobiliser des capitaux étrangers et locaux pour ses clients, la BERD a continué, malgré un contexte économique et géopolitique difficile, d'obtenir de bons résultats en levant des fonds par emprunt et en obtenant des cofinancements en provenance de sources diverses.

Parmi les projets de la Banque ont figuré en 2014 des financements complémentaires hors BERD représentant quelque 13,9 milliards d'euros (2013 : 13,5 milliards), la Banque mobilisant directement 1,2 milliard d'euros auprès de co-investisseurs – principalement sous forme de prêts syndiqués utilisant la structure de prêt A/B de la Banque (2013 : 759 millions d'euros) dans le cadre de 22 opérations. Celles-ci ont concerné de nombreux secteurs et financé des emprunteurs en Albanie, en Azerbaïdjan, en Croatie, en Géorgie, au Kazakhstan, en Pologne, en Roumanie, en Turquie et en Ukraine.

La BERD a également levé 312 millions d'euros pour 37 projets auprès de prêteurs bilatéraux ou d'autres prêteurs, par le biais de prêts parallèles ou via ses Fonds spéciaux. 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 d'investissement. Ces résultats témoignent dans leur ensemble de l'engagement permanent de la BERD en faveur des pays de sa région d'opérations tandis qu'ils édifient et renforcent leurs économies de marché.



**Le portefeuille des opérations d'investissement de la Banque s'est étoffé, passant de 37,8 milliards d'euros en 2013 à 38,7 milliards d'euros à la fin de 2014.**

## RÉSULTATS FINANCIERS

En 2014 la BERD a réalisé un bénéfice net de 0,9 milliard d'euros, avant provisions, pertes latentes sur les titres de participation et autres montants latents (2013 : 1,2 milliard d'euros). Ce bénéfice est essentiellement imputable à l'important revenu net d'intérêts de la Banque.

Si l'on tient compte des provisions et des montants latents, la BERD a enregistré une perte nette de 0,6 milliard d'euros en 2014 (2013 : bénéfice net de 1,0 milliard). Cette perte s'explique principalement par la dépréciation du portefeuille de titres de participation de la Banque, notamment sous l'effet de l'affaiblissement du rouble russe et de l'augmentation des provisions constituées pour le portefeuille de prêts de la BERD, affecté par la détérioration de la situation économique en Ukraine.

Le ratio des prêts improductifs a augmenté, se portant à 5,6 % en fin d'exercice (2013 : 3,3 %), et la note de crédit moyenne accordée au portefeuille de prêts dans son ensemble est B+. Bien que la Banque opère actuellement dans un contexte de détérioration de la situation politique et économique dans certains pays, elle maintiendra ses critères rigoureux pour la sélection des projets et améliorera encore le suivi de son portefeuille.

Les placements de trésorerie de la BERD atteignaient 22,5 milliards d'euros au 31 décembre 2014, contre 20,1 milliards d'euros fin 2013, cette augmentation s'expliquant essentiellement par la revalorisation des actifs libellés en dollar EU, due à l'appréciation de cette devise par rapport à l'euro. Avant ajustement selon les principes de comptabilité de couverture et hors impact des écarts de taux de référence des swaps de devises, le bénéfice d'exploitation des opérations de trésorerie s'établissait à 137 millions d'euros (2013 : 147 millions). La Trésorerie a recours à des swaps de devises pour financer ses opérations de prêts bancaires, en particulier son portefeuille libellé en rouble russe. Ces swaps sont détenus jusqu'à échéance, permettant ainsi d'inverser à terme les pertes latentes dues à la volatilité des écarts de taux de référence des swaps de devises. Après la prise en compte de l'impact de la comptabilité de couverture et des écarts de taux de référence des swaps de devises, la Trésorerie enregistrerait un bénéfice d'exploitation de 46 millions d'euros (2013 : 221 millions).

La BERD continue de bénéficier d'une note AAA, confirmée par les trois grandes agences de notation en 2014. Elle a levé en 2014, dans le cadre de son programme annuel d'emprunt, un financement à long terme de 5,2 milliards d'euros, assorti d'une échéance moyenne de 4,2 ans. Les obligations étaient libellées dans 14 monnaies, celles en dollar EU représentant 54 % du total.

En 2014, les frais généraux de la BERD se sont établis à 355 millions d'euros (2013 : 345 millions d'euros). Ses frais généraux en sterling étaient de 300 millions de livres (2013 : 295 millions de livres).

## RÉPONSE À LA CRISE EN UKRAÏNE

En réponse aux difficultés macroéconomiques et géopolitiques auxquelles a été confrontée l'Ukraine, la BERD a augmenté ses investissements dans ce pays, en engageant plus d'un milliard d'euros pour y financer des projets dans les secteurs public et privé. Elle a également accordé une aide technique à ce pays et intensifié le dialogue avec les pouvoirs publics.

D'importants investissements ont été réalisés en Ukraine dans le transport de gaz, les routes, les infrastructures municipales et agroalimentaires, ainsi que la production agroalimentaire. La Banque a aussi amélioré l'accès au financement des échanges commerciaux, afin de soutenir les institutions financières qui cherchent à faciliter le commerce international. Elle a aussi créé un mécanisme spécialisé destiné à répondre aux besoins en liquidités et en fonds de roulement de ses clients existants, ce qui les aide à surmonter les problèmes liés à la crise financière et à pallier le manque de financements externes.

Les gouverneurs de la BERD ont approuvé l'apport par la Banque de contributions supplémentaires pour l'achèvement de la nouvelle enceinte de confinement de sécurité sur le site de l'accident nucléaire à Tchernobyl en 1986 (voir chapitre 2). Les actionnaires de la BERD ont créé le Fonds multidonateurs BERD-Ukraine pour la stabilisation et la croissance durable de l'Ukraine, qui aidera le pays à réformer son économie, à améliorer le climat des affaires et à renouer avec une croissance durable.

Lors de l'utilisation des financements de la BERD, une grande priorité sera accordée à l'amélioration du climat d'investissement et à la lutte contre la corruption, à la stabilisation du secteur bancaire, au renforcement de la sécurité énergétique, à la dynamisation de la compétitivité du secteur privé, et à la modernisation des infrastructures municipales. La Banque a joué un rôle déterminant dans la lutte contre la corruption en Ukraine, notamment en concevant une structure adaptée et de solides fondements juridiques pour l'Institution de médiation pour les entreprises. Cette instance sera soutenue financièrement par le Fonds multidonateurs BERD-Ukraine.

Dans l'ensemble, les réserves de la BERD ont diminué, s'inscrivant à 7,9 milliards d'euros à la fin de 2014 (2013 : 8,7 milliards d'euros), ce qui reflète la perte nette de l'exercice et les affectations du résultat net.

Les incertitudes géopolitiques dans la région d'opérations de la BERD devraient continuer de contribuer à l'instabilité des résultats de la Banque.

Tous les détails et les états financiers figurent dans le *Rapport financier 2014* de la BERD (voir [www.ebrd.com](http://www.ebrd.com)).

## ACTIVITÉS FINANCIÉES PAR LES DONATEURS

Les donateurs jouent un rôle déterminant dans le processus de transition. Ils apportent un financement, notamment par le biais de l'assistance technique, de dons d'investissement, de financements à des conditions favorables, de dispositifs de partage des risques et de paiements incitatifs, et encouragent le dialogue avec les pouvoirs publics, ce qui contribue à préparer le terrain pour les projets financés par 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 les secteurs d'activités de la Banque. En 2014, les contributions des donateurs ont totalisé 340,6 millions d'euros.

Les donateurs sont actifs dans toute la région couverte par la BERD et attachent une attention particulière aux régions confrontées aux plus grandes difficultés : les pays aux premiers stades de la transition, l'Ouest des Balkans et la région SEMED. Au nombre des priorités majeures des donateurs en 2014 ont figuré la lutte contre les effets du changement climatique et la promotion d'une utilisation efficace des ressources et de la sécurité énergétique ; 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'amélioration de la contribution de la région 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 financés par la Banque.

Les projets de coopération technique (CT) sont soumis au système général de notation de la Banque. Leurs résultats sont examinés à l'aide du mécanisme d'évaluation de la coopération technique créé en 2013 pour assurer un suivi des initiatives de la Banque en la matière et améliorer la communication d'informations aux donateurs et aux autres parties prenantes. En 2014, la BERD a poursuivi la réforme de la gestion de ses sources de dons. Des informations plus détaillées sont présentées dans le *Donor Report 2014* (voir [dr.ebrd.com](http://dr.ebrd.com)).

## DIALOGUE AVEC LES POUVOIRS PUBLICS ET INITIATIVES

Afin que ses projets aient le plus fort impact possible, la Banque a mis au point diverses initiatives visant à remédier aux problèmes fondamentaux de la transition dans les pays où elle investit. Grâce à l'appui solide des donateurs, ces initiatives associent investissements, concertation avec les pouvoirs publics, coopération technique et renforcement des connaissances et des capacités dans des secteurs d'importance stratégique.

Les quatre principales initiatives figurant dans le système de notation de la BERD sont l'Initiative pour une utilisation durable des ressources (IUDR), l'Initiative pour les pays aux premiers stades de la transition, l'Initiative de promotion des marchés financiers locaux et des opérations en monnaie locale, enfin, l'Initiative pour les petites entreprises (voir « Résultats opérationnels », page 7).

LA BERD A ÉGALEMENT LEVÉ  
312 MILLIONS D'EUROS POUR

37

PROJETS AUPRÈS DE PRÊTEURS  
BILATÉRAUX OU D'AUTRES PRÊTEURS

LA BANQUE A MOBILISÉ DIRECTEMENT

1,2 milliard d'euros  
AUPRÈS DE CO-INVESTISSEURS



**ÉTUDE DE CAS****LA JORDANIE EXPLOITE SON VASTE  
POTENTIEL EN MATIÈRE D'ÉNERGIE SOLAIRE**

Le secteur jordanien des énergies renouvelables a été fortement stimulé, en 2014, par quatre investissements de la BERD dans des centrales solaires, d'un montant total de 75 millions de dollars EU (62 millions d'euros).

Ces quatre centrales auront une capacité globale de production de 60 mégawatts, ce dont le pays a le plus grand besoin, et s'appuieront sur une ressource nationale propre et fiable, réduisant la dépendance de la Jordanie vis-à-vis des coûteuses importations d'hydrocarbures. La Jordanie, dont la demande en électricité croît rapidement, importe 97 % de l'énergie qu'elle consomme.

Aider la Jordanie à développer ses ressources d'énergies renouvelables et contribuer à améliorer sa sécurité énergétique sont des objectifs clés de la stratégie de la BERD dans ce pays, qui présente un formidable potentiel en matière de production d'énergie solaire.

**ÉTUDE DE CAS****DE L'EAU POTABLE FIABLE POUR LES  
MAROCAINS DANS LES RÉGIONS RURALES**

Près d'un demi-million de personnes vivant dans des régions rurales ou des villes de taille moyenne au Maroc bénéficieront d'un meilleur accès à une eau potable fiable grâce à un programme d'investissement de la BERD en faveur de l'approvisionnement en eau.

Un prêt souverain de 65 millions d'euros accordé par la Banque à l'Office national de l'électricité et de l'eau potable (ONEE) financera la fourniture d'eau potable aux normes de qualité de l'UE à environ 260 villes et communautés rurales des régions d'Azilal, de Ben Guerir et d'Ouarzazate. Ce prêt est adossé à 4,6 millions d'euros, apportés au titre de la coopération technique par l'Autriche, par le Fonds multidonateurs pour la région SEMED et par les actionnaires de la BERD via le Fonds de coopération pour la région SEMED.

Non seulement ce projet améliorera la santé des populations, mais il contribuera aussi à l'inclusion économique, en facilitant l'accès à l'eau potable dans des régions du Maroc économiquement moins avancées. Les femmes et les jeunes filles des villages ruraux en seront plus particulièrement bénéficiaires, car ce sont généralement elles qui ont pour tâche d'aller chercher l'eau, souvent en parcourant de longues distances. Grâce à cette amélioration de l'approvisionnement en eau potable, elles auront plus de temps à consacrer à des activités économiques productives ou à l'éducation.



## ÉCONOMIE DU SAVOIR ET INNOVATION

Pour être compétitive sur la scène internationale, la région d'intervention de la BERD doit parvenir à maîtriser les technologies et faire preuve d'innovation dans tous les secteurs de l'économie. C'est particulièrement important dans les pays où la Banque investit, car beaucoup ont hérité d'une tradition de gaspillage énergétique, de processus de production à forte intensité de main-d'œuvre et d'une dépendance excessive vis-à-vis des ressources naturelles.

En 2014, le Conseil d'administration a approuvé l'Initiative de promotion de l'économie du savoir, qui accorde une plus grande importance stratégique à l'apport, par la BERD, d'un soutien fructueux à l'innovation et au dynamisme technologique. Dans le cadre de cette initiative, la Banque tire parti de ses investissements et de ses activités connexes pour encourager des politiques adaptées en faveur de l'innovation, le développement de systèmes et d'infrastructures informatiques (comme le haut débit) et la modernisation technologique de l'industrie, ainsi que le financement de petites entreprises technologiques innovantes, par exemple par le biais de son Programme d'investissement en capital risque. Cette approche tient compte des différents niveaux de développement technologique de la région et aide chaque pays à mettre sur pied sa propre économie du savoir.

Parmi les projets d'investissement notables en faveur de l'économie du savoir en 2014 figurent un financement de 50 millions d'euros accordé au fabricant turc d'électronique Vestel Elektronik pour des travaux de recherche-développement sur des téléviseurs intelligents à faible consommation énergétique (voir étude de cas page 22), et un prêt de 20 millions d'euros à l'entreprise bulgare Bulsatcom, pour lui permettre de développer ses réseaux à haut débit de téléphonie mobile et de fibres optiques. La BERD a également mené un dialogue approfondi avec les pouvoirs publics et fourni une assistance technique, afin de contribuer à améliorer les politiques de la région en matière d'innovation, notamment en matière de réglementation des télécommunications, et à créer des écosystèmes favorisant le développement d'entreprises de capital-risque et de capital-investissement.

À travers ces activités, la BERD aide les entreprises à améliorer leur productivité et à contribuer à une croissance économique durable.

Plusieurs autres initiatives appuient les efforts consentis par la Banque afin d'approfondir le processus de transition. Lancée en 2014, l'Initiative pour améliorer le climat d'investissement et la gouvernance (ICIG) dépasse le cadre des projets, sa vocation étant d'encourager un changement systémique plus étendu. Les programmes ICIG sont mis en œuvre dans les pays qui font appel à une forte mobilisation de la BERD, témoignent d'une volonté politique d'améliorer la gouvernance et le climat d'investissement, et offrent à la Banque la possibilité d'apporter clairement une valeur ajoutée dans la mise en œuvre de réformes destinées à favoriser un bon climat des affaires. Des programmes ICIG ont ainsi été conçus pour l'Albanie, la Moldova et la Serbie. La Banque a aussi signé avec le nouveau gouvernement en Ukraine une Initiative anti corruption, qui se concentre sur la création de l'Institution de médiation pour les entreprises, une instance qui sera indépendante.

La BERD a également mené un dialogue approfondi de haut niveau avec les pouvoirs publics, pour appuyer le lancement de son Mécanisme de préparation des projets d'infrastructures, visant à améliorer l'efficacité et à faciliter la mise en œuvre d'autres projets du même type. Ce dispositif de financement aidera à renforcer les capacités locales et à combler le manque d'infrastructures dans de nombreux pays où opère la BERD.

L'Initiative stratégique pour l'égalité hommes-femmes (ISE) définit les moyens pour la Banque de promouvoir, à travers ses activités, l'autonomisation 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 optimale de toutes les ressources et qu'elle est essentielle à une économie moderne efficace. Depuis 2013, la BERD tient compte explicitement de la promotion de l'inclusion économique – l'ouverture d'opportunités économiques à l'intention de groupes sociaux défavorisés – lorsqu'elle évalue l'impact potentiel de ses investissements sur la transition. Les travaux de la Banque en la matière se concentrent plus particulièrement sur les femmes, les jeunes adultes et les populations des régions moins développées économiquement.

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, en améliorant l'efficacité de la production et de la distribution alimentaires et en favorisant la qualité des aliments et le bien-être animal. 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).

La BERD accorde une attention particulière à l'Ouest des Balkans, dans le but d'y promouvoir la stabilité, l'intégration régionale et le développement économique. Un des temps forts de 2014 a été la rencontre, organisée au siège de la BERD, entre les premiers ministres des pays de l'Ouest des Balkans (Albanie, Bosnie-Herzégovine, ERY de Macédoine, Kosovo, Monténégro et Serbie) et de la Croatie. Ces sept chefs de gouvernement ont discuté de la coopération économique et des opportunités d'investissement dans la région.

La BERD a aussi exercé une activité stratégique dans d'autres domaines, notamment l'économie du savoir, et a joué un rôle déterminant avec ses partenaires dans l'Initiative de Vienne, dans le Plan d'action conjoint des IFI et dans le Programme de transition juridique (pour plus d'informations sur ces domaines d'activités, voir l'encadré à gauche et le chapitre : « Dialogue avec les pouvoirs publics et initiatives », page 32).

## ÉVALUATION DES RÉSULTATS

Dans le cadre de son programme de modernisation interne, la BERD s'est penchée sur l'évaluation de l'impact de ses activités sur la transition. Elle tient compte des résultats à l'échelle de chaque projet d'investissement et de coopération technique, mais aussi à l'échelle des différents pays et sur le plan institutionnel.

En septembre 2014, le Conseil d'administration a approuvé l'élaboration 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 prend également en considération le mandat spécifique de la Banque concernant la transition et son modèle opérationnel, et aide à déterminer les priorités de la BERD dans chacun des pays où elle investit.



**En 2014, la BERD a intensifié ses efforts pour préparer les économies à une croissance plus forte et pour les rendre plus résistantes aux chocs externes.**

Au niveau institutionnel, la BERD a révisé son système de notation. Cela a abouti à un dispositif destiné à aligner l'organisation sur la stratégie définie par les actionnaires de la Banque. Le système de notation élargi permet de suivre les résultats obtenus dans le cadre des initiatives concernant les pays aux premiers stades de la transition, l'utilisation durable des ressources, les marchés financiers locaux et les opérations en monnaie locale, ainsi que les petites entreprises. Le système de notation fixe des objectifs à atteindre pour obtenir l'impact anticipé des investissements sur la transition, au stade de leur approbation ; il évalue la réussite de la mise en œuvre à l'aune de ces objectifs et répertorie le nombre de projets signés, le montant des investissements apportés ou mobilisés par la BERD et la proportion de projets de coopération technique menés à bien.

À l'échelle des projets, la Banque évalue les résultats de chaque projet d'investissement ou de coopération technique. Des activités sont en cours afin d'améliorer le système d'évaluation des résultats des projets d'investissement. S'agissant des projets de coopération technique, la BERD a déjà mis au point un système d'évaluation qui précise les résultats escomptés et met l'accent sur la communication d'informations aux donateurs et aux autres parties prenantes.

## PARTIE MÉRIDIONALE ET ORIENTALE DU BASSIN MÉDITERRANÉEN

En 2014, la BERD a investi 1,07 milliard d'euros et signé 34 projets dans la région SEMED, ce qui porte à 1,76 milliard d'euros le montant total investi par la Banque dans cette région depuis qu'elle y a débuté ses opérations en 2012, et à 58 le nombre total de projets qu'elle y a soutenus. Ce fort engagement financier, complété depuis 2012 par quelque 130 projets de coopération technique financés par des donateurs, démontre la détermination de la BERD à encourager la croissance économique et le développement du secteur privé en Égypte, en Jordanie, au Maroc et en Tunisie, après les événements historiques qui se sont produits au Moyen-Orient et en Afrique du Nord en 2011.

Les activités de la Banque dans les pays de la région SEMED se sont concentrées, entre autres, sur l'aide aux institutions financières, le développement des infrastructures, le soutien aux PME ainsi qu'à d'autres entreprises privées, et la promotion de l'utilisation durable de l'énergie, de l'eau et d'autres ressources. À travers ses investissements, complétés par des projets de coopération technique et un dialogue approfondi avec les pouvoirs publics, la BERD aide à remédier aux problèmes économiques urgents auxquels sont confrontés les pays de la SEMED – comme le chômage élevé des femmes et des jeunes adultes – et contribue à assurer un avenir politique stable dans la région.

La Banque a ouvert des bureaux permanents en Égypte, en Jordanie et en Tunisie, et l'ouverture d'un bureau au Maroc était prévue pour le premier trimestre 2015. La Jordanie, le Maroc et la Tunisie sont des pays bénéficiaires de la BERD, tandis que l'Égypte conserve le statut de pays bénéficiaire potentiel. La Banque investit en Égypte à travers son Fonds spécial d'investissement SEMED.

Parmi les opérations marquantes menées en 2014 figurent d'importants investissements de modernisation des secteurs de l'électricité et du transport ferroviaire en Égypte ; des projets d'énergie solaire en Jordanie, qui aideront le pays à réduire sa dépendance vis-à-vis de coûteuses importations d'énergie ; l'appui du développement de services d'approvisionnement en eau potable des communautés rurales du Maroc ; des projets dans l'immobilier et le tourisme dotés de composantes facilitant l'inclusion économique en Égypte et au Maroc ; et des lignes de crédit accordées dans les quatre pays afin de faciliter l'accès au financement pour les PME, notamment celles dirigées par des femmes.

La BERD a encouragé le développement de marchés financiers locaux et d'opérations en monnaie locale dans la région SEMED, notamment en participant à une émission obligataire du groupe agroalimentaire



**Depuis que la Banque  
a commencé à réaliser des  
opérations dans les pays de  
la région SEMED en 2012,  
elle y a investi plus de  
1,7 milliard d'euros.**

marocain Zalagh Holding et en concluant des accords de swaps de devises en Égypte et en Tunisie. Le Programme d'aide aux échanges commerciaux de la Banque reste un moyen essentiel pour établir des relations bancaires dans la région. Dans ce cadre, huit accords ont été signés en 2014 avec des banques de la SEMED, pour un montant total de 205 millions d'euros. Ces accords aident les entreprises locales à obtenir le financement des échanges dont elles ont besoin pour importer et exporter et pour se développer.

Une grande diversité d'activités financées par des donateurs ont été menées dans la région, nombre d'entre elles visant à faciliter la préparation et la mise en œuvre des projets et à renforcer les capacités institutionnelles. Le programme de soutien aux petites entreprises financé par les donateurs a renforcé ses activités dans toute la région SEMED, apportant des conseils à environ 250 petites et moyennes entreprises en 2014, pour les aider à se développer. Le programme a officiellement été lancé en Jordanie, au Maroc et en Tunisie en 2014, après l'avoir été en Égypte. Les financements dégagés pour la région au titre de la coopération technique proviennent du Fonds multidonateurs pour la région SEMED et des actionnaires de la BERD via le Fonds de coopération pour la région SEMED.

La coordination avec d'autres IFI actives dans la région SEMED continue d'être une composante importante de l'engagement de la BERD sur place. En 2014, la Banque a accueilli le secrétariat de la Plateforme de coordination des IFI pour les pays arabes en transition dans le cadre du Partenariat de Deauville.

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

Conformément à la définition de son mandat dans l'Article 1 de l'Accord portant création de la Banque, la BERD suit les réformes démocratiques dans la région dans laquelle elle investit. 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. Si les pays en transition ayant rejoint l'Union européenne (UE) ou accédé au statut de candidat à l'adhésion ont en général atteint un degré élevé de consolidation démocratique, dans d'autres pays en transition la démocratie a perdu du terrain face à la montée du populisme. Dans le reste de la région couverte par la BERD, l'avancée des réformes démocratiques reste inégale.

Les pays dans l'Ouest des Balkans ont poursuivi leurs réformes démocratiques, grâce notamment au processus d'harmonisation de

## ÉTUDE DE CAS UNE CENTRALE HYDROÉLECTRIQUE TADJIKE RELÈVE LE DÉFI CLIMATIQUE

Le Tadjikistan est confronté à des pénuries chroniques d'électricité pendant les mois d'hiver, la demande étant supérieure à l'offre. Ces difficultés sont exacerbées par le changement climatique ; les centrales hydroélectriques dépendent en effet des bassins versants, alimentés par la fonte des glaciers et des neiges, et comme tels vulnérables aux effets du réchauffement climatique.

Un financement de 76 millions de dollars EU (62,5 millions d'euros) accordé par la BERD et des donateurs appuiera la modernisation de la centrale hydroélectrique de Kaïrakkoum au Tadjikistan et aidera le pays à faire face à l'évolution du climat, devenu plus instable.

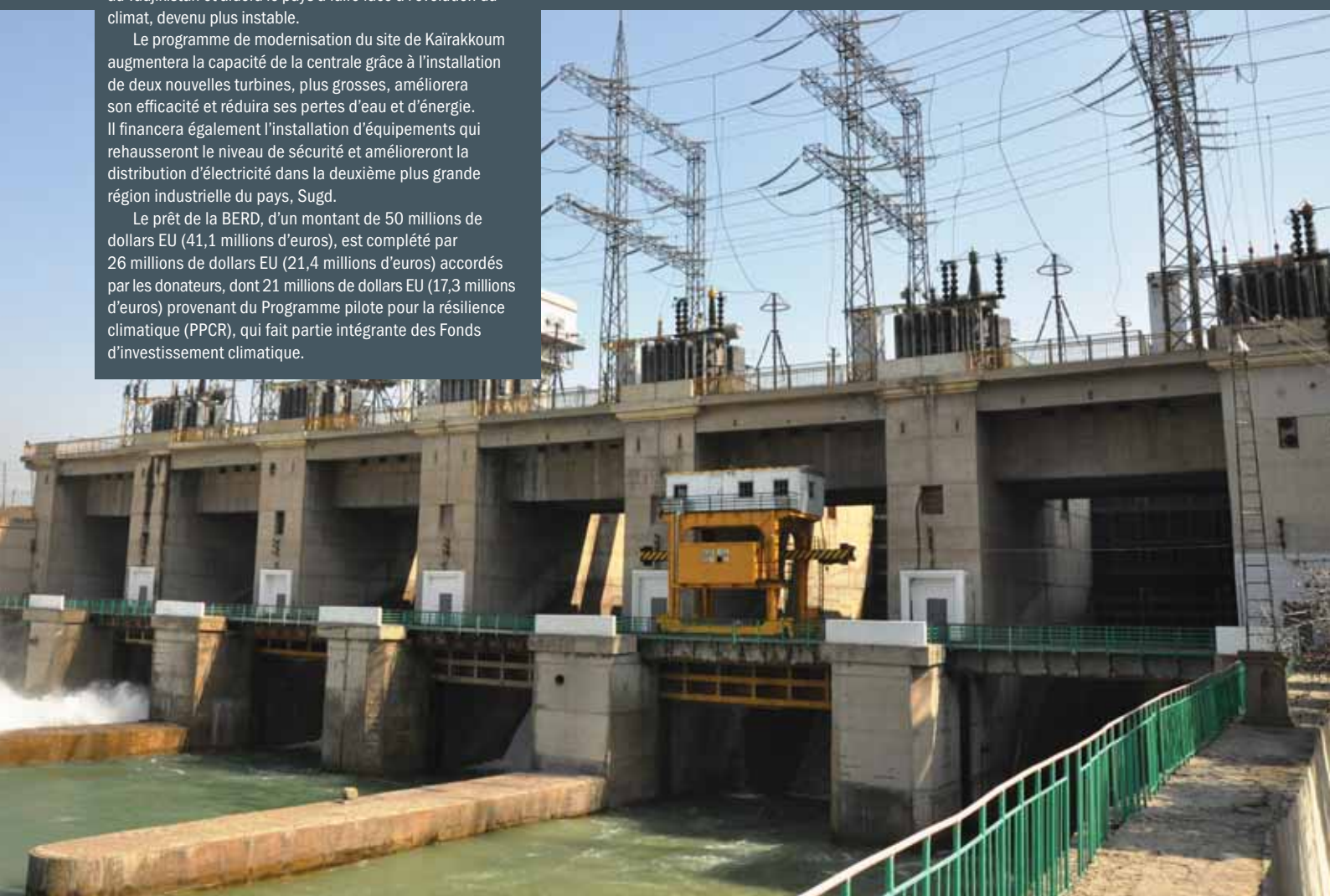
Le programme de modernisation du site de Kaïrakkoum augmentera la capacité de la centrale grâce à l'installation de deux nouvelles turbines, plus grosses, améliorera son efficacité et réduira ses pertes d'eau et d'énergie. Il financera également l'installation d'équipements qui rehausseront le niveau de sécurité et amélioreront la distribution d'électricité dans la deuxième plus grande région industrielle du pays, Sugd.

Le prêt de la BERD, d'un montant de 50 millions de dollars EU (41,1 millions d'euros), est complété par 26 millions de dollars EU (21,4 millions d'euros) accordés par les donateurs, dont 21 millions de dollars EU (17,3 millions d'euros) provenant du Programme pilote pour la résilience climatique (PPCR), qui fait partie intégrante des Fonds d'investissement climatique.



## ÉTUDE DE CAS STABILISER LE SECTEUR FINANCIER CHYPRIOTE

Pour aider à stabiliser la plus grande institution financière de Chypre, le pays d'investissement le plus récent de la BERD, la Banque a participé à une opération réussie de la Bank of Cyprus, la levée de 1 milliard d'euros. Elle détient ainsi une participation de 5 % dans cette institution, chargée de mettre en œuvre un programme complet de restructuration, étayé par un dispositif international de soutien de 10 milliards d'euros destiné à sortir l'île d'une grave crise financière. Compte tenu de la taille de la Bank of Cyprus, sa stabilisation est indispensable pour que l'économie et le secteur financier chypriotes puissent pleinement se rétablir. Dans son rôle d'actionnaire, la BERD veillera en particulier à ce que la banque respecte les normes internationales les plus rigoureuses en matière de gouvernance d'entreprise.





l'Union européenne. Les négociations d'adhésion du Monténégro à l'UE ont continué de progresser, tandis que celles de la Serbie sont officiellement ouvertes depuis le mois de janvier. L'Albanie s'est vu accorder le statut de pays candidat à l'adhésion à l'Union européenne en juin, et le Kosovo a paraphé en juillet l'Accord de stabilisation et d'association avec l'UE. Cette évolution positive est confortée par la réconciliation interethnique et l'intensification de la coopération régionale, notamment au moyen d'un dialogue approfondi mené dans le cadre du « Groupe des six des Balkans occidentaux », lancé en 2014. La BERD a contribué à ce processus en organisant une rencontre historique des dirigeants de ces pays, au siège de la Banque à Londres, en février 2014. Malgré ces avancées, la qualité du dialogue politique dans ces pays demeure inégale. Les longues périodes de boycott du Parlement par l'opposition en Albanie et dans l'ERY de Macédoine en ont témoigné, de même que l'impossibilité de réunir le Parlement au Kosovo, six mois durant, après les élections de juin. Des organisations internationales et des ONG ont exprimé des inquiétudes au sujet de la liberté de la presse dans la plupart des pays de la région.

Le Parti pour la justice et le développement (AKP), au pouvoir, a remporté une nette victoire aux élections municipales en Turquie, et l'ancien Premier ministre M. Recep Tayyip Erdoğan est sorti vainqueur de la première élection présidentielle organisée au suffrage universel. Cependant, des interrogations ont été soulevées concernant la solidité des mécanismes visant à assurer un équilibre des pouvoirs dans le pays.

Les pays d'Europe orientale et du Caucase ont connu une montée des tensions géopolitiques en 2014, certains pays ayant réalisé parallèlement des avancées démocratiques et renforcé leurs liens avec l'UE. En Ukraine, les manifestations organisées par le Maïdan pour un plus grand contrôle démocratique, le renforcement de l'État de droit et la lutte contre la corruption ont fait basculer le pouvoir, transféré à un gouvernement provisoire. Des élections présidentielles et législatives libres et équitables se sont ensuite tenues. L'Ukraine a signé un Accord d'association avec l'UE, assorti d'un Accord de libre-échange complet et approfondi, au mois de juin. Néanmoins, des combats intenses avec les séparatistes à l'est du pays ont fait perdre à l'Ukraine le contrôle de certains territoires, ce qui a soumis les autorités récemment élues à une pression extrême. La Géorgie et la Moldova ont continué de progresser sur la voie des réformes démocratiques ; les deux pays ont signé des accords d'association avec l'UE accompagnés d'accords de libre-échange complets et approfondis en juin. En Géorgie, néanmoins, le problème de la justice sélective continue d'entraver la transition démocratique, tandis qu'en Moldova, le respect de l'État de droit et la lutte contre la corruption, en particulier au sein du système judiciaire, restent des problèmes majeurs.

Les orientations politiques en Russie et dans d'autres parties de l'Europe, dans le Caucase et en Asie centrale en 2014 ont été partiellement influencées par la crise en Ukraine, l'annexion de la Crimée et la montée des tensions géopolitiques dans ce contexte. L'application de sanctions politiques et économiques occidentales à l'encontre de la Russie a contribué au ralentissement survenu dans ce pays, tandis que le soutien intérieur pour les politiques et la direction du pays restait vigoureux. Les ONG indépendantes et les groupes d'opposition sur place ont continué de faire l'objet de pressions. La Russie a intensifié ses efforts pour renforcer l'intégration de l'Arménie, du Bélarus et du Kazakhstan au sein de l'Union économique eurasiatique (UEE), qui est devenue effective en janvier 2015. D'autres pays de la région, y compris la République kirghize, pourraient y adhérer.

Les progrès démocratiques dans plusieurs pays d'Asie centrale et du Caucase sont restés lents et inégaux en 2014. Parmi les principaux problèmes rencontrés figurent le caractère très centralisé des mécanismes décisionnels, les grandes carences dans l'équilibre des pouvoirs dans le système politique, l'ampleur de la corruption et les violations des droits humains. En Azerbaïdjan, des organisations internationales de premier plan ont exprimé leurs inquiétudes quant à la liberté de la presse et aux restrictions imposées aux activités



### ÉTUDE DE CAS UNE AIDE SUBSTANTIELLE AUX FEMMES ENTREPRENEURS

La BERD a lancé en 2014 le Programme en faveur des femmes entrepreneurs, démarche innovante qui propose à la fois des financements et des services de conseil afin d'aider les femmes à gérer et à faire prospérer leurs propres petites et moyennes entreprises (PME).

Dans la région couverte par la Banque, les PME dirigées par des femmes sont généralement d'assez petite taille et portent sur des activités à faible valeur ajoutée. Cela s'explique entre autres par les obstacles juridiques et culturels à l'accès aux capitaux, les possibilités limitées d'acquérir des compétences en gestion commerciale et la nécessité, souvent, de concilier activité professionnelle et responsabilités familiales. Parallèlement, l'accès au crédit est restreint, beaucoup d'institutions financières connaissant mal le segment que constituent, sur le marché, les PME dirigées par des femmes.

Le Programme en faveur des femmes entrepreneurs contribue à résoudre ces problèmes en proposant aux femmes entrepreneurs des lignes de crédit spécifiques et en leur fournissant des services de conseil et de formation sur mesure afin d'étoffer leur savoir-faire et d'étendre leurs réseaux. Le programme conseille également des institutions financières partenaires sur les moyens à mettre en œuvre pour s'adresser à un plus grand nombre d'emprunteurs potentiels parmi les femmes entrepreneurs, notamment en améliorant leur marketing et la conception de leurs produits, et en mettant en place un dispositif d'atténuation des risques.

En 2014, des lignes de crédit au titre du Programme en faveur des femmes entrepreneurs ont été signées en Bosnie-Herzégovine, en Égypte et en Turquie, et le programme est en cours de développement dans un plus grand nombre de pays. Il bénéficie du soutien généreux des donateurs.

## L'INNOVATION AU SERVICE DE LA TRANSITION

Pourquoi certaines entreprises de la région parviennent-elles à innover et à croître, alors que d'autres semblent en panne en termes de développement ? S'appuyant sur des données uniques, le *Transition Report 2014* de la BERD montre que les entreprises innovantes de la région couverte par la Banque continuent de se heurter aux obstacles disproportionnés dus aux conditions dans lesquelles elles exercent leurs activités : corruption généralisée, pénurie de main-d'œuvre qualifiée, réglementation douanière et commerciale excessive, ou accès insuffisant aux financements. Les pouvoirs publics, qui n'ont pas la possibilité d'agir directement sur les performances des entreprises, peuvent en revanche favoriser l'ouverture de l'économie aux échanges et aux investissements. Ils peuvent aussi aider les entreprises à adopter des méthodes commerciales plus efficaces, permettre aux salariés d'acquérir de nouvelles compétences et encourager la concurrence, incitant ainsi les entreprises peu performantes à s'améliorer.

Selon le rapport, parallèlement à la transformation des entreprises, les politiques d'innovation devraient évoluer : il n'existe aucune politique qui soit adaptée à toutes les situations. Aux stades initiaux, les responsables des politiques publiques doivent chercher à améliorer la capacité de leur pays à absorber les technologies conçues ailleurs. Puis, à mesure que les entreprises

comblent l'écart qui les sépare des technologies les plus avancées à l'échelle mondiale, ces politiques doivent viser à stimuler la créativité et à former des ressources humaines hautement spécialisées.

Le *Transition Report 2014* véhicule un message d'espoir : quels que soient les progrès réalisés par un pays au regard de la transition ou son niveau de développement économique, les entreprises peuvent, chacune, à leur échelle, faire la différence. Leurs progrès sur la voie de la transition seront aussi ceux des pays où elles exercent leurs activités.

Le *Transition Report* est produit par le Bureau des affaires économiques de la BERD, qui étudie les évolutions macroéconomiques dans la région d'opérations, génère des données et des analyses et contribue à l'élaboration des stratégies sectorielles et par pays. Ce bureau évalue en outre l'impact des projets sur la transition et gère un programme de recherche économique, diffusant les résultats dans des publications comme le *Transition Report* et la série des Perspectives économiques régionales. Des informations complémentaires sur les travaux réalisés en 2014 par le Bureau des affaires économiques peuvent être consultées sur [www.ebrd.com](http://www.ebrd.com).

## “ Les entreprises peuvent, chacune à leur échelle, faire la différence, selon le *Transition Report 2014*.

menées par des organisations de la société civile indépendantes. Deux pays dotés d'un régime parlementaire, la Mongolie et la République kirghize, ont fait de nouveaux progrès sur la voie de la démocratie, mais ce processus n'est pas linéaire et il leur reste fort à faire. La Banque reste très inquiète de l'absence de progrès des réformes en faveur de la démocratie multipartite et du pluralisme au Bélarus et au Turkménistan. Elle a donc continué d'adopter une approche stratégique calibrée vis-à-vis de ses opérations, adaptant la portée de ses activités pour progresser au regard de repères économiques et politiques bien définis.

En 2014, les troubles au Moyen-Orient se sont répercutés sur la situation politique et les réformes dans la région SEMED. Le djihadisme et la montée de l'État islamique en Irak et au Levant (EIL) ont exercé une importante pression sur la Jordanie, qui accueille désormais plus de 750 000 réfugiés. L'Égypte a adopté une nouvelle constitution en janvier et tenu des élections présidentielles en mai, deux étapes majeures de sa feuille de route démocratique. Il subsiste néanmoins des interrogations quant au caractère inclusif du processus politique. La Tunisie a mené à bien un cycle d'élections législatives et présidentielles libres, équitables et inclusives. Les partis politiques tunisiens ont ainsi démontré leur engagement en faveur d'une véritable démocratie consensuelle.

En 2014, dans beaucoup de pays, la situation politique et économique a continué d'entraver les réformes de marché. La crise en Ukraine et la montée des tensions géopolitiques ont eu de graves répercussions sur la confiance et la croissance régionales. La croissance annuelle de la région s'est en effet fortement ralentie par rapport à l'année précédente, à tout juste 1,6 %. Dans ces conditions, les réformes de marché ont eu du mal à progresser et ont parfois été remises en cause.

L'évaluation annuelle que réalise la BERD concernant les progrès de la transition et les problèmes persistants dans 16 secteurs pour l'ensemble des pays où elle investit, a une fois de plus révélé l'ampleur des « écarts de transition » dans la région. (Pour un exposé plus approfondi de la méthodologie et pour consulter les scores obtenus, on se reportera au *Transition Report 2014*.) Pour la première fois, l'évaluation des progrès des réformes par secteur comportait plus de révisions à la baisse que de révisions à la hausse. Ces révisions à la baisse sont surtout observées dans le secteur financier, où un certain nombre de problèmes structurels supplémentaires se font jour, bien que l'évaluation des réformes institutionnelles reste largement inchangée. Les révisions à la baisse dans les secteurs non financiers concernent essentiellement les pays de l'UE. Dans plusieurs cas, un interventionnisme excessif des pouvoirs publics dans plusieurs secteurs a eu une incidence négative sur le fonctionnement du marché.

Des évolutions positives ont été constatées dans le secteur des infrastructures, avec l'adoption réussie de mécanismes commerciaux visant à garantir l'efficacité des services, notamment en Moldova et en République slovaque. De plus, certains indicateurs du secteur financier ont été revus à la hausse sous l'effet d'une légère amélioration de l'accès au financement pour les PME. Dans le secteur de l'énergie, les réformes ont peu progressé et la note de la Hongrie a été révisée à la baisse (pour la troisième année consécutive), la qualité des institutions de soutien au marché dans ce secteur s'étant dégradée.

Deux pays ont vu leur note s'améliorer en matière de politique de la concurrence, l'un des indicateurs traditionnels de la BERD par pays. La note de la Croatie a augmenté de 3 à 3+ après son adhésion à l'UE et compte tenu des importantes modifications introduites dans sa Loi sur la concurrence, qui sont entrées en vigueur à la mi-2013. L'établissement d'une autorité de la concurrence pleinement indépendante au Monténégro et les poursuites judiciaires plus fréquentes engagées contre les ententes ont permis de revoir à la hausse la note de ce pays en matière de politique de la concurrence, passée de 2 à 2+. En revanche, la note de la Russie, plus grande économie de la région, a été abaissée en matière de libéralisation des échanges, suite aux restrictions commerciales introduites en 2014. ●



# ACTIVITÉS PAR SECTEUR

La BERD investit dans les secteurs de la finance, des grandes entreprises et des PME, et dans les infrastructures, l'énergie et les ressources naturelles. En associant ces investissements à une coopération technique et un dialogue avec les pouvoirs publics, la Banque apporte une importante contribution à une croissance durable et au développement du secteur privé.







## SECTEUR FINANCIER

La BERD soutient le développement d'un secteur financier résilient et compétitif dans les pays où elle investit. En combinant investissements, assistance technique financée par les donateurs et dialogue avec les pouvoirs publics, la Banque contribue à l'instauration d'institutions financières solides qui stimulent la croissance économique, encouragent l'efficacité énergétique et s'adressent à des catégories mal desservies de la population.

En 2014, dans la région couverte par la BERD, le secteur financier a continué d'être confronté à de graves difficultés. Une lente sortie de la crise dans de nombreux pays, les efforts des banques pour se désendetter au niveau transnational, le durcissement de la réglementation du secteur financier, ainsi que des problèmes économiques structurels sont autant de facteurs qui se sont conjugués pour restreindre les crédits disponibles pour les entreprises.

En signant de nouvelles opérations dans le secteur financier à hauteur de 2,8 milliards d'euros en 2014, pour 135 projets dans 30 pays (2013 : 2,4 milliards d'euros pour 157 projets dans 29 pays), la BERD a encouragé les prêts à l'économie réelle. Elle a accordé environ 18 % de ses prêts par le biais d'instruments en monnaie locale afin de réduire les risques de change pour les institutions partenaires et leurs clients.

La Banque s'est montrée active dans le secteur financier à travers toute la région (voir graphique page 18), notamment en Pologne et en Turquie, où 11 transactions ont été signées dans chaque pays pour un volume annuel d'investissements bancaires (VAIB) de près de 750 millions d'euros. La BERD a aussi développé ses activités en Albanie, en Arménie, en Croatie, en Roumanie, en République slovaque, en Serbie, et à Chypre, nouveau pays bénéficiaire.

En dépit des conditions difficiles pour les entrepreneurs dans la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen (région SEMED), la Banque a continué à développer de nouveaux projets sur place dans le secteur financier, signant 11 transactions et financements des échanges pour un VAIB de 300 millions d'euros. Elle a aussi déployé une intense activité dans les pays aux premiers stades de la transition, où 54 projets ont été signés et où le VAIB a atteint 372 millions d'euros.

Le Programme de facilitation des échanges (PFE) a aussi représenté une importante composante des activités de la Banque en 2014, notamment dans les pays aux premiers stades de la transition, et a joué un rôle déterminant dans les efforts de la BERD pour soutenir l'économie ukrainienne.



**Un secteur financier résilient stimule la croissance économique et le développement.**

## DIALOGUE AVEC LES POUVOIRS PUBLICS

Parmi les principaux axes sur lesquels s'est concentré le dialogue avec les pouvoirs publics ont figuré le renforcement de l'infrastructure du secteur financier et l'amélioration de l'accès au financement à long terme. Conformément à son Initiative de promotion des marchés financiers locaux et des opérations en monnaie locale, la BERD s'est mobilisée pour améliorer le cadre juridique et opérationnel afin de favoriser les activités en monnaie locale et sur les marchés financiers locaux. Elle a aussi associé à un dialogue approfondi avec les pouvoirs publics des investissements destinés à consolider le système de garantie des dépôts en Albanie et en Serbie.

La Banque a poursuivi ses activités de concertation avec les pouvoirs publics visant à promouvoir l'inclusion financière, dont le but est de proposer des services financiers aux populations qui sont en dehors du système bancaire formel. Au Tadjikistan, la BERD a appuyé les travaux de la banque centrale, qui met en place un cadre réglementaire applicable aux services financiers mobiles dans le pays. Cette collaboration a donné naissance à un projet pilote qui permet aux banques et à d'autres institutions financières de fournir leurs services en utilisant des technologies innovantes.

En outre, la BERD a coopéré étroitement avec d'autres institutions financières internationales (IFI) afin de contribuer à assurer la solidité du secteur financier à travers toute sa région d'intervention. L'Initiative Vienne 2.0, le Plan d'action conjoint des IFI pour la croissance en Europe centrale et sud-orientale et le Forum financier ukrainien ont figuré parmi les principales plateformes pour réaliser ce travail.

## SECTEUR BANCAIRE

Le durcissement de la réglementation dans le secteur financier, ainsi que les nombreux prêts improductifs et avoirs non rentables ont pesé sur les fonds propres des banques et réduit leurs marges bénéficiaires dans de nombreux pays de la région couverte par la BERD. La poursuite des initiatives de désendettement menées par les grands groupes bancaires européens a aussi limité l'accès au capital susceptible d'être investi.

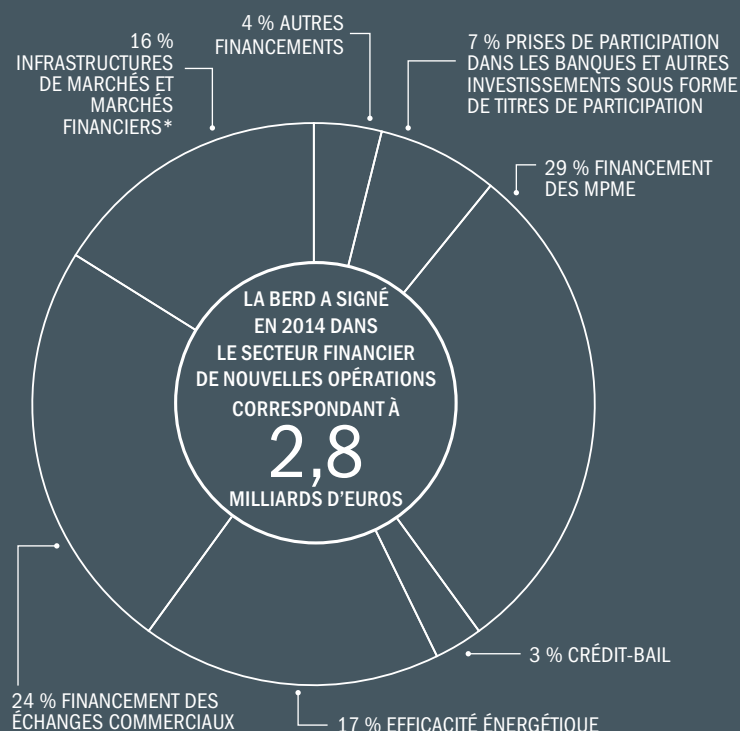
Afin de contribuer à renforcer le secteur bancaire, la BERD a participé à des augmentations de fonds propres de banques à Chypre et en Pologne et investi dans des émissions obligataires de banques en Pologne et en Roumanie. L'institution a encouragé les prêts bancaires consacrés à l'économie réelle par des opérations visant à promouvoir le financement des échanges, les micro, petites et moyennes entreprises (MPME) et l'efficacité énergétique.

## FINANCEMENT DES ÉCHANGES

Le Programme de facilitation des échanges commerciaux de la BERD (PFE) garantit les transactions commerciales afin de stimuler les importations et les exportations. Il propose également des prêts à court terme à certaines banques et sociétés d'affacturage pour rétrocession à des entités locales exportatrices, importatrices ou distributrices de produits importés. Le programme joue un rôle déterminant de soutien de l'activité économique dans les pays où les groupes bancaires étrangers hésitent à se lancer dans le financement des échanges compte tenu des risques plus élevés auxquels ils pourraient être confrontés.

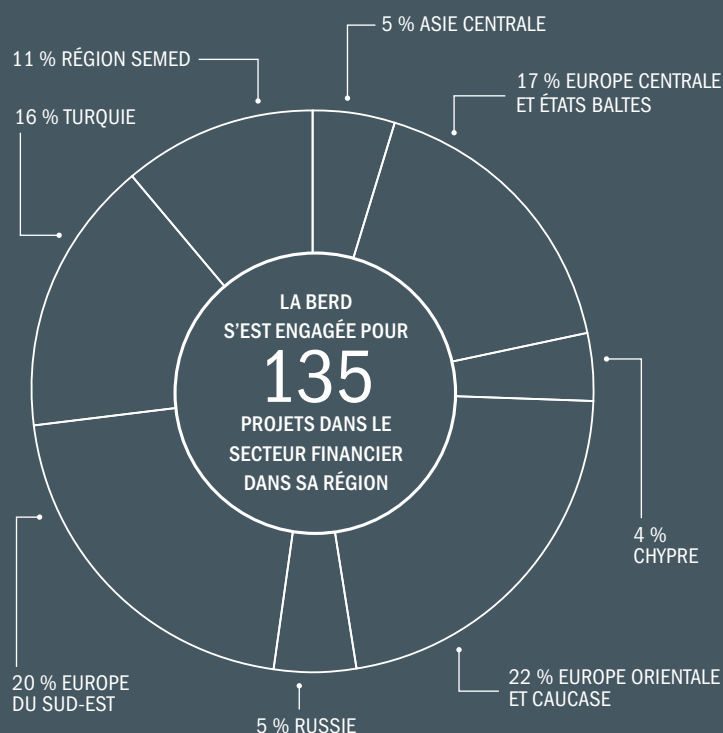
En 2014, la BERD a financé 1 756 transactions commerciales pour un montant total de 1,3 milliard d'euros, en travaillant avec 82 banques à travers 22 pays. En réponse aux difficultés que connaît l'Ukraine actuellement, le programme a intensifié son soutien aux entreprises locales en traitant des transactions commerciales d'un montant de 347,6 millions d'euros. La Banque a conclu ses premières opérations au titre du PFE en Égypte et en Tunisie et le programme a continué de constituer un moyen essentiel pour la BERD d'instaurer des relations bancaires au sein de la région SEMED. Les pays aux premiers stades de la transition ont continué de représenter une part importante des activités

## VOLUME ANNUEL DES INVESTISSEMENTS BANCAIRES DANS LE SECTEUR FINANCIER, PAR PRODUIT, 2014



\* Le segment des infrastructures de marchés et des marchés financiers inclut les obligations (non liées au financement des PME), les titrisations adossées à des actifs et les lignes de crédit accordées aux organismes d'assurance des dépôts.

## VOLUME ANNUEL DES INVESTISSEMENTS BANCAIRES DANS LE SECTEUR FINANCIER, PAR SOUS-RÉGION, 2014





## Le financement des MPME est indispensable pour encourager les prêts à l'économie réelle.

de financement des échanges : ils ont correspondu à 45 % du nombre de transactions réalisées dans le cadre du PFE (et à 22 % du volume).

### FINANCEMENT DE L'ENERGIE DURABLE ET DES RESSOURCES

Les fonds accordés au titre du Mécanisme de financement pour l'énergie durable (MFED) – des lignes de crédit dédiées dont peuvent bénéficier les institutions financières locales en vue de soutenir des projets d'investissement dans l'énergie durable – sont restés une composante essentielle de l'Initiative pour une utilisation durable des ressources (IUDR) que met en œuvre la BERD et qui s'inspire de l'Initiative pour l'énergie durable (IED) lancée en 2006.

La Banque a accordé de nouveaux prêts pour un total de 479 millions d'euros à 35 institutions financières à travers 17 pays, dont la Mongolie pour la première fois. En Turquie, la BERD a contribué à hauteur de 282,5 millions de dollars EU (233 millions d'euros) à un mécanisme de financement représentant 350 millions de dollars EU (288 millions d'euros) pour aider les propriétaires de leur logement à réduire leur consommation d'énergie. Initié en partenariat avec le Fonds multidonateurs pour les technologies propres, ce mécanisme associe un appui financier à long terme aux banques turques et des services de conseil technique à l'intention des banques et des propriétaires de leur logement. La Banque a aussi consenti à Isbank, en Turquie, un prêt de 105 millions d'euros, dont 74 millions d'euros sont dédiés à des prêts en faveur de l'efficacité énergétique, tandis que le reste financera les femmes entrepreneurs et les projets agricoles.

Entre le lancement des MFED en 2006 et la fin de 2014, la BERD a versé, sous forme de prêts, 2,1 milliards d'euros à des institutions partenaires, qui ont rétrocédé 1,9 milliard d'euros à des emprunteurs secondaires, soutenant ainsi plus de 73 900 projets en faveur de l'énergie durable.

Dans le cadre de l'IUDR, lancée en 2013, la BERD a accordé l'an dernier sa première ligne de crédit à une institution financière pour une utilisation efficace des ressources. Le prêt de 50 millions d'euros à Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.S. (TSKB) sera rétrocédé à des sociétés pour des projets d'utilisation économe de l'eau, de minimisation des déchets et d'efficacité énergétique.

### FINANCEMENT DES MPME

La promotion du financement des MPME est au cœur de la mobilisation de la BERD pour stimuler les prêts à l'économie réelle. Les petites entreprises sont traditionnellement une source de création d'emplois et de croissance économique dans les pays où la Banque investit, mais elles ont particulièrement souffert de la pénurie de liquidités due à la crise financière.

En 2014, la BERD a continué de faciliter l'octroi de crédits aux MPME en concluant 68 lignes de crédit et émissions obligataires, soit plus de 895 millions d'euros, avec des institutions partenaires telles que des banques, des sociétés de crédit-bail et des institutions spécialisées dans le microfinancement à travers 25 pays de sa région d'intervention.

Pour aider à étendre et renforcer le rôle des femmes entrepreneurs en Égypte, en Turquie et dans l'Ouest des Balkans, la Banque a lancé

des projets au titre du Programme en faveur des femmes entrepreneurs, dans le cadre desquels les entreprises dirigées par des femmes pourront bénéficier de conseils et d'un financement grâce aux lignes de crédit accordées à des banques locales. Des projets de ce type seront lancés dans 15 des pays où la Banque investit.

Les lignes de crédit pour la promotion de l'efficacité énergétique ont aussi appuyé le financement de petites et moyennes entreprises (PME). La BERD soutient activement les MPME par l'intermédiaire de plus de 69 institutions partenaires dans 25 pays. Au début du deuxième semestre de 2014, ces institutions partenaires avaient en portefeuille 2,5 millions d'euros de prêts à des MPME représentant au total de 16,8 milliards d'euros.

### PRISES DE PARTICIPATION

La demande d'investissements sous forme de prises de participations dans le secteur bancaire est restée faible en 2014, du fait de la mauvaise conjoncture financière. La BERD a participé à la recapitalisation de Bank of Cyprus pour aider à stabiliser les opérations de la banque et elle a augmenté ses investissements dans Meritum Bank en Pologne. Réalisant son premier investissement sous forme de prise de participation depuis la crise financière, la BERD est entrée dans le capital d'Altus TFI lors de l'introduction de cette société polonaise à la Bourse de Varsovie.

La Banque s'est par ailleurs désengagée de plusieurs institutions qu'elle détenait en portefeuille, dont Bank of Georgia et Banca Intesa, en Russie, en effectuant dix cessions complètes et cinq cessions partielles. Ses investissements représentent 1,74 milliard d'euros et concernent 66 institutions financières à travers 25 des pays où elle investit.



#### ÉTUDE DE CAS

#### UNE SOCIÉTÉ D'ASSURANCE POLONAISE FINANCE SES PROJETS D'EXPANSION PAR UNE ÉMISSION OBLIGATAIRE

La BERD a appuyé les projets d'expansion à l'international d'une grande société d'assurance polonaise, PZU, en achetant des euro-obligations de premier rang non garanties à hauteur de 40 millions d'euros, dans le cadre de la première émission obligataire de l'assureur, d'un montant de 500 millions d'euros.

PZU, qui envisage de devenir un prestataire d'envergure régionale sur le marché fragmenté de l'assurance en Europe centrale et orientale, utilisera les produits de cette émission obligataire pour acquérir d'importantes participations dans des compagnies d'assurance ou d'autres institutions financières de la région.

Cette expansion accentuera la concurrence sur le marché régional des assurances, ce qui profitera en définitive aux clients. Cette acquisition d'obligations est un exemple des initiatives prises par la BERD pour renforcer les institutions financières et contribuer au développement des marchés financiers locaux dans les pays où elle investit.



## AUTRES SERVICES FINANCIERS

Pour aider les institutions financières à diversifier leurs sources de financement et les encourager à prêter à l'économie réelle, la BERD soutient les émissions obligataires et les opérations de titrisation, ainsi que les projets d'affacturage et de crédit-bail. Elle a développé ses activités avec des institutions financières non bancaires en diversifiant ses investissements et en contribuant au développement des infrastructures de marchés et des marchés financiers. La Banque a accordé des financements aux organismes de garantie des dépôts en Albanie et en Serbie pour renforcer la confiance dans le secteur financier. En acquérant une participation dans la Bourse de Bucarest, elle a appuyé les efforts consentis par la Roumanie pour renforcer les marchés financiers locaux.

La BERD encourage fortement les prêts en monnaie locale et a financé 50 prêts et émissions obligataires en monnaie locale en 2014. Elle a continué de réagir aux problèmes d'asymétrie des devises auxquels sont confrontées certaines institutions financières en étendant son produit de swap de devises aux institutions financières roumaines et serbes.

## COOPÉRATION TECHNIQUE

Grâce au soutien des donateurs, l'assistance technique a appuyé les investissements de la BERD et favorise 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, l'inclusion financière, le financement des échanges et les prêts aux MPME. En 2014, 98 missions de coopération technique (CT), d'un montant total de 28,9 millions d'euros, ont concerné le secteur des institutions financières. Les donateurs ont accordé 28,3 millions d'euros, à titre de paiements incitatifs, aux institutions participantes et à leurs clients pour favoriser l'efficacité énergétique, l'utilisation efficace des ressources et la compétitivité des PME.

L'assistance technique est une composante importante des projets dans le cadre du Programme en faveur des femmes entrepreneurs lancés l'an dernier en Égypte, en Turquie et dans l'Ouest des Balkans. Les missions de CT aideront les institutions financières partenaires à s'adresser à des entreprises gérées par des femmes et apporteront des conseils aux femmes entrepreneurs.

## INDUSTRIE, COMMERCE ET AGRO-INDUSTRIES

En investissant dans le secteur de l'industrie, du commerce et des agro-industries (ICA), la BERD encourage le développement d'un solide secteur des entreprises privées qui génère une croissance durable. Elle utilise, pour appuyer ses clients, des prêts, des émissions obligataires, des prises de participation, des investissements dans des fonds de capital-investissement, le dialogue avec les pouvoirs publics et l'aide technique financée par les donateurs.

En 2014, la Banque a consacré 2,3 milliards d'euros à 136 projets dans le secteur ICA. Le secteur a représenté 26 % des investissements annuels de la Banque et 36 % du nombre d'opérations (notamment 37 % des opérations concernant les pays aux premiers stades de la transition et 78 % des opérations sous forme de participations).

Pour stimuler la compétitivité des entreprises dans sa région d'intervention, la BERD a lancé en 2014 son Initiative de promotion de l'économie du savoir (IPE). Celle-ci encourage l'innovation de manière systématique dans l'ensemble de la Banque et remédie aux carences sur le plan des politiques, du financement, des infrastructures et des technologies, afin d'aider les clients à augmenter leur productivité (pour plus d'informations sur l'Initiative, voir l'encadré « Économie du savoir et innovation », page 11).



En 2014, le secteur de l'industrie, du commerce et des agro-industries a représenté 26 % des investissements annuels de la Banque.

## AGRO-INDUSTRIES

La BERD réalise des investissements et dialogue avec les pouvoirs publics dans le but de libérer l'immense potentiel agricole de sa région d'intervention, de manière à contribuer à la croissance économique et à la sécurité alimentaire mondiale tout en encourageant une utilisation efficace des ressources et en favorisant le bien-être animal.

En 2014, la BERD a consacré au total 859 millions d'euros (2013 : 871 millions) à 56 opérations dans les agro-industries, dont 232 millions d'euros afin de soutenir l'Initiative pour une utilisation durable des ressources (IUDR). En Ukraine, la Banque a augmenté son financement des sociétés dans le secteur des agro-industries, de manière à compenser l'accès plus limité à un financement commercial, et a engagé un dialogue approfondi avec les pouvoirs publics pour contribuer à rendre le secteur plus attrayant pour les investisseurs.

La BERD a poursuivi son approche innovante dans le secteur des agro-industries en Turquie. Elle a, entre autres, participé à une émission

obligataire de Yaşar Holding, producteur de produits alimentaires et de boissons, et elle est entrée dans le capital de Yörsan, société de produits laitiers. Parmi les projets à signaler dans d'autres parties de sa région d'intervention figurent le financement du premier hypermarché au Tadjikistan et un apport de fonds propres pour l'expansion d'Axereal, coopérative de collecte de céréales, en Croatie, en Roumanie et en Serbie.

Les investissements dans les agro-industries sont un aspect important des efforts de la Banque visant à promouvoir une meilleure inclusion économique. Le prêt de la BERD à ETI, confiseur turc, en constitue un exemple. La Banque soutiendra le programme d'investissement de la société, notamment la mise en service d'une toute nouvelle usine de confiserie près de Craiova, en Roumanie. ETI proposera des formations pour remédier, dans la région, aux carences en matière d'inclusion dans le domaine de l'éducation.

L'Initiative pour la sécurité alimentaire en collaboration avec le secteur privé est restée une des grandes priorités de la BERD concernant ses activités dans le secteur des agro-industries. La qualité des aliments et l'amélioration de la logistique se sont révélées les principaux axes de cette initiative, ce qui s'est reflété dans les investissements de la Banque et son dialogue avec les pouvoirs publics. Le bien-être animal a aussi représenté un aspect majeur : dans sa Politique environnementale et sociale révisée, la BERD a formalisé le principe de n'investir que lorsque ses clients s'engagent à aligner leurs normes de bien-être animal sur celles de l'UE. Dans le cadre de plusieurs investissements dans les agro-industries en 2014, la Banque a soutenu des entreprises qui s'étaient engagées à respecter ces normes rigoureuses, notamment Nyva, société d'élevage de porcs en Ukraine (voir étude de cas, page 45).

## INDUSTRIES MANUFACTURIÈRES ET SERVICES

Dans le secteur des industries manufacturières et des services, la BERD encourage par ses activités une utilisation durable des ressources, ainsi que le développement de l'économie du savoir et l'innovation dans sa région. Pour soutenir la diversification économique, elle investit dans

un large éventail d'industries, notamment (en 2014) les équipements automobiles, les biens d'investissement, les produits chimiques, les matériaux de construction, l'électronique, les produits sylvicoles, la verrerie et les produits pharmaceutiques.

En 2014, la Banque a investi 890 millions d'euros dans les industries manufacturières et les services, signant 50 projets (2013 : près de 900 millions d'euros pour 51 opérations). Les opérations ont été de différentes tailles, allant de 0,2 million d'euros à 125 millions d'euros, et ont contribué à mobiliser 120 millions d'euros supplémentaires sous forme de crédits syndiqués. La Banque s'est engagée à apporter son aide aux PME : 32 des transactions dans le secteur des industries manufacturières et des services en 2014 ont été inférieures ou égales à 10 millions d'euros et bon nombre d'entre elles concernaient des pays aux premiers stades de la transition et dans l'Ouest des Balkans.

Dans la région SEMED, la BERD a accordé 50 millions de dollars EU (41 millions d'euros) au groupe pharmaceutique Hikma pour financer l'expansion d'installations en Jordanie, au Maroc et en Tunisie et pour soutenir les investissements dans la propriété intellectuelle en rapport avec de nouveaux médicaments perfectionnés.

La BERD soutient des projets industriels innovants qui utilisent efficacement l'énergie et d'autres ressources. Elle a entre autres investi pour promouvoir l'efficacité énergétique et le recyclage du verre chez un grand fabricant de verre turc, Şişecam, et financé la construction par la société mongole Senj Sant d'une cimenterie respectueuse de l'environnement. La BERD investit également dans la recherche-développement et les améliorations technologiques qui favorisent la productivité et la compétitivité des sociétés manufacturières.

En outre, la Banque se mobilise pour attirer des investissements directs étrangers vers les industries dans sa région d'intervention et propose des financements en monnaie locale pour limiter l'exposition au risque de change. Un de ses axes prioritaires est l'amélioration de la gouvernance d'entreprise. Elle s'y emploie, entre autres, en entrant dans le capital d'entreprises, comme elle l'a fait en Turquie concernant le fabricant de vaisselle en verre Paşabahçe.

## DÉBUTS DANS LA RÉGION D'UNE SOCIÉTÉ D'INVESTISSEMENT INTERNATIONALE

Dans le cadre de ses efforts pour attirer d'importants investisseurs internationaux dans la région qu'elle couvre et pour soutenir son Initiative de promotion de l'économie du savoir, la Banque a augmenté ses investissements dans SBB/Telemach, qui appartient désormais à United Group, lors de l'acquisition par KKR, société internationale d'investissement de premier plan, d'une participation de contrôle dans le groupe.

La BERD a investi 50 millions d'euros aux côtés de fonds affiliés à KKR, qui a réalisé son premier investissement direct en Europe centrale et orientale. United Group, prestataire régional leader dans les plateformes de télévision payante et les télécommunications, opère en Bosnie-Herzégovine, en Croatie, dans l'ERY de Macédoine, au Monténégro, en Serbie et en Slovaquie. Avec l'aide de KKR et de la BERD, le groupe se lancera dans des projets d'expansion ambitieux.

L'investissement de la BERD favorise la concurrence au sein du secteur des télécommunications dans la région. Il démontre également l'attrait de l'Ouest des Balkans pour des intervenants d'envergure internationale dans le domaine du capital-investissement. Ces intervenants apportent d'importants volumes de capitaux et introduisent des normes très rigoureuses en matière de gouvernance d'entreprise dans les sociétés qu'ils détiennent en portefeuille.

## AIDE À LA RECHERCHE D'EMPLOI POUR LES JEUNES ÉGYPTIENS

En investissant dans un centre commercial et de loisirs dans la banlieue du Caire, la BERD contribue à remédier à la pénurie de compétences parmi les jeunes demandeurs d'emploi égyptiens, tout en améliorant les infrastructures dans le secteur du commerce de détail. À peine deux cinquièmes des Égyptiens

de moins de 24 ans ont un emploi et un tiers ne participe à aucune forme d'activité professionnelle, d'éducation ou de formation.

La BERD consacre 60 millions de dollars EU (49,4 millions d'euros) au financement de la construction du centre commercial Mall of Arabia, première phase d'expansion des centres commerciaux Arabian Centres dans la ville de 6-October, importante cité satellite à la périphérie du Caire. Le projet va créer quelque 5 000 emplois au total. Vingt-cinq enseignes locales et internationales exerçant des activités dans le centre vont former un partenariat pour proposer sur place une formation professionnelle à des jeunes, en particulier des femmes, en s'inspirant des meilleures pratiques internationales, pour répondre aux besoins des employeurs. Au moins 100 jeunes demandeurs d'emploi suivront une formation professionnelle dans des domaines comme les relations avec la clientèle, la gestion de boutiques et de locaux, et la langue anglaise.

Le projet devrait avoir un impact systémique sur la formation professionnelle en Égypte. Les employeurs du secteur privé proposant la formation sur place contribueront à mettre au point les critères de formation pour le secteur du commerce de détail, assurant ainsi une meilleure concordance à long terme entre les exigences du secteur et les compétences des jeunes.

# 100

## JEUNES DEMANDEURS D'EMPLOI

SUIVRONT UNE FORMATION PROFESSIONNELLE DANS DES DOMAINES COMME LA LANGUE ANGLAISE, LES RELATIONS AVEC LA CLIENTÈLE, OU LA GESTION DE BOUTIQUES ET DE LOCAUX.



## TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS

La BERD encourage le développement d'un secteur des technologies de l'information et des communications (TIC) libéralisé et financièrement autonome, permettant aux particuliers et aux entreprises de tirer pleinement parti de la révolution numérique. Les activités dans ce secteur sont des aspects essentiels de l'Initiative de promotion de l'économie du savoir de la Banque, lancée l'an dernier (voir encadré page 11).

En 2014, la Banque a adopté une nouvelle stratégie sectorielle concernant les TIC, remplaçant une politique en place depuis 1999. Cette stratégie, approuvée suite à une consultation publique, définit trois objectifs opérationnels : (i) promotion d'un accès plus général aux communications et à l'information, y compris par le développement du haut débit ; (ii) soutien des opérateurs de télécommunication en place et aide aux gouvernements pour accélérer la privatisation ; et (iii) promotion de services TIC innovants susceptibles de renforcer les mécanismes locaux d'innovation.

L'an dernier, la BERD a consacré 158 millions d'euros au secteur des TIC pour 10 projets dans sa région d'intervention (2013 : 307 millions d'euros pour neuf projets). Parmi eux figuraient deux opérations avec des grands groupes internationaux de capital-investissement qui n'étaient pas encore présents dans la région où la BERD investit : une contribution de 50 millions d'euros pour l'acquisition de United Group (SBB/Telemach) par KKR, société d'investissement internationale de premier plan ; et un prêt de 50 millions de dollars EU (41 millions d'euros) à Pronet, prestataire turc de solutions de sécurité électronique détenu majoritairement par Cinven, grande société européenne de capital-investissement.

La Banque a investi 24 millions d'euros pour financer la deuxième phase du passage de la Serbie d'une diffusion télévisuelle analogique à une diffusion numérique, et elle a engagé dans ce pays, ainsi qu'en Albanie et en Moldova, un dialogue approfondi avec les pouvoirs publics concernant le passage au numérique. La BERD a apporté une contribution de 10 millions d'euros, sous forme de capital de croissance, afin d'aider Virgin Mobile Europe centrale et orientale, opérateur de réseau virtuel mobile, à se développer en Pologne et à lancer des services en Turquie.

La Banque a poursuivi la mise en œuvre de son Programme d'investissement en capital-risque (PICR), qui contribue au développement dans la région d'un écosystème de capital-risque susceptible d'appuyer des entreprises technologiques innovantes à forte croissance. Trois

### ÉTUDE DE CAS

#### RENFORCEMENT DE L'ÉCONOMIE DU SAVOIR EN TURQUIE

Vestel Elektronik, fabricant turc de produits électroniques, investit dans la recherche sur des téléviseurs intelligents économes en énergie et des produits à base de diodes électroluminescentes (LED) grâce à un financement de la BERD.

La Banque a accordé un prêt de 50 millions d'euros à la société, qui fabrique des téléviseurs et des produits blancs pour des enseignes internationales, et produit des tablettes électroniques, des téléphones, des tableaux intelligents et des décodeurs sous sa propre marque. Vestel Elektronik utilise des LED dans la plupart de ses produits et le programme de recherche-développement est destiné à aider la société à réduire le coût de ces composants et la dépendance vis-à-vis de fournisseurs étrangers. L'entreprise mènera ses recherches en collaboration avec des universités locales, assurant ainsi un transfert de compétences qui devrait aboutir à des brevets, des publications universitaires et une amélioration des centres de recherche universitaires.

nouveaux investissements ont été signés en 2014 dans le cadre de ce programme, en plus d'un investissement de suivi lors d'un nouvel appel à contributions pour une société déjà détenue en portefeuille.

## IMMOBILIER ET TOURISME

La BERD investit dans l'immobilier et le tourisme pour soutenir le développement durable et finance des projets favorisant une utilisation efficace des ressources, la rénovation, l'égalité hommes-femmes et l'inclusion économique. Elle finance des hôtels, des bureaux, des centres commerciaux, des complexes logistiques et des installations à usage mixte.

En 2014, la Banque a consacré au total 227 millions d'euros à 11 projets (2013 : 240 millions d'euros pour 13 projets) dans sa région d'intervention. Sur ce montant, 122 millions d'euros ont correspondu à des prêts et le reste à des prises de participation. L'entrée dans le capital d'Alliances Hotel Investment au Maroc a marqué le premier investissement de la BERD sous forme de prise de participation directe dans la région SEMED. La Banque a également acquis une participation minoritaire dans Amtel pour favoriser la promotion immobilière dans un certain nombre de pays, dont le Bélarus et la Géorgie.

Consciente que les bâtiments sont de gros consommateurs d'énergie et d'eau, la BERD soutient les projets immobiliers qui utilisent efficacement l'électricité et d'autres ressources. Elle finance par exemple, à hauteur de 60 millions de dollars EU (49,4 millions d'euros),





## La BERD soutient les projets immobiliers qui utilisent efficacement l'électricité et d'autres ressources.

les centres commerciaux et de divertissement Arabian Centres dans la région du Caire, qui utiliseront des technologies avancées pour économiser l'eau et l'énergie.

La Banque a contribué à l'inclusion économique en investissant dans des projets immobiliers qui améliorent, pour les femmes et les jeunes adultes, le passage entre formation et emploi. Elle a, entre autres, contribué au financement de projets Arabian Centres et Alliances Hotel en Égypte et au Maroc, et au réaménagement du port de plaisance Marina Dalmacija en Croatie, le plus grand port de plaisance de la côte adriatique.

Parmi ses projets dans les pays aux premiers stades de la transition et dans l'Ouest des Balkans figure un prêt pour financer l'achèvement de l'hôtel Orion dans la capitale kirghize, Bichkek. La Banque a par ailleurs continué de soutenir des clients confrontés à des conditions difficiles sur le marché, par exemple en restructurant son financement du centre commercial Tirana East Gate en Albanie, de même que son prêt au Hilton Podgorica au Monténégro.

### PRISES DE PARTICIPATION

La Banque investit directement ou indirectement dans des sociétés et des projets. Premier investisseur à elle seule dans des fonds de capital-investissement dans sa région d'intervention, elle se concentre essentiellement sur le capital de croissance et d'expansion. En 2014, la BERD a renforcé ses activités de prises de participation en regroupant ses opérations directes et indirectes et la gestion de portefeuille correspondante sous l'autorité d'un seul et même Responsable des participations. Elle a aussi créé un réseau de spécialistes de ce type d'opérations en son sein. Des axes de réflexion sur cette forme d'investissement ont été définis et ce travail sera intensifié en 2015.

Des mesures ont été prises pour que la Banque puisse mieux repérer et saisir les opportunités d'investissement et rentabiliser les prises de participation. La Banque a aussi renforcé sa coopération avec des investisseurs institutionnels internationaux, comme les fonds souverains, afin de créer des possibilités de co-investissement dans la région. Ces investisseurs peuvent apporter une contribution majeure pour remédier à la pénurie persistante du capital nécessaire à des investissements à long terme dans de nombreux pays où la Banque investit.

### PRISES DE PARTICIPATION DIRECTES

Les investissements de la BERD sous forme de prises de participation améliorent considérablement la gouvernance d'entreprise des sociétés détenues en portefeuille et constituent un moyen essentiel d'approfondir l'impact des activités de la Banque sur la transition. Ils contribuent également à compenser la pénurie actuelle de capital disponible pour les entreprises de taille moyenne dans la région d'intervention de la BERD et rassurent les co-investisseurs internationaux qui entrent sur de nouveaux marchés.

Depuis 1992, la Banque a investi plus de 14 milliards d'euros dans plus de 820 opérations d'investissement sous forme de prises de

participation, dont 10,8 milliards d'euros de participations directes. À la fin de 2014, son exposition au titre de ses participations représentait, pour 352 investissements, 6,1 milliards d'euros, dont 4,6 milliards d'euros de participations directes. Si l'on prend en compte uniquement ses positions minoritaires, la Banque détient des participations directes qui s'échelonnent de 1 million à 250 millions d'euros dans les secteurs de l'énergie, des infrastructures, de la finance, ainsi que de l'industrie, du commerce et des agro-industries. Elle soutient également des fonds de capital-investissement dans la région (voir ci-après).

Parmi les opérations réalisées en 2014, on notera la participation à l'introduction en bourse d'Electrica, société roumaine de distribution d'électricité, et d'Altus TFI, société polonaise de gestion de patrimoine, de même qu'un important apport de fonds propres, à hauteur de 125 millions d'euros, à Paşabahçe, fabricant turc de vaisselle en verre, en prévision de son introduction en bourse. La Banque s'est également désengagée avec succès, par une cession complète, de la société pharmaceutique russe Pétrovax et, par une cession partielle, de la chaîne russe d'hypermarchés Lenta.

### FONDS DE CAPITAL-INVESTISSEMENT

Avec des investissements dans plus de 150 fonds depuis 1993, la BERD a le plus grand programme d'investissement dans des fonds de capital-investissement axés sur l'Europe centrale et orientale, et l'Asie centrale. En investissant dans ces fonds, la Banque contribue à créer un secteur du capital-investissement dans sa région d'intervention, tout en soutenant des sociétés en phase de croissance qui cherchent à accéder à de nouvelles sources de financement et à améliorer leur gouvernance d'entreprise. Au début du deuxième semestre de 2014, plus de 1 300 sociétés bénéficiaires avaient reçu des fonds de la BERD. En instaurant un dialogue avec les pouvoirs publics, la Banque contribue à développer un solide écosystème de capital-investissement et de capital-risque.

En 2014, la BERD a consacré 185 millions d'euros à neuf fonds de capital-investissement (contre 334 millions d'euros pour 10 fonds en 2013).

Confirmant son rôle de partenaire fiable dans la région SEMED, la Banque a investi dans un fonds affilié à l'Abraaj Group, consacré aux pays de la région tels que l'Égypte, le Maroc et la Tunisie. La BERD a aussi investi dans le Badia Impact Fund, un fonds de capital-risque qui est spécialisé dans l'apport de capitaux en phase de démarrage et présent dans la région SEMED dans le cadre du Mécanisme de financement de l'innovation en phase de démarrage (voir étude de cas page 25). Elle a en outre renforcé son soutien à un fonds existant parrainé par une société de capital-investissement de premier plan en Tunisie et au Maroc.

La BERD a continué de soutenir les petites entreprises en investissant dans deux fonds qui fourniront des capitaux de croissance aux PME en Europe centrale et orientale. En outre, elle a participé à la restructuration de son engagement existant dans l'Accession Mezzanine Capital III Fund, qui accorde un financement mezzanine à des sociétés de cette même région. L'Overseas Private Investment Corporation (OPIC) a contribué à la restructuration ; c'est la première fois que l'OPIC et la BERD se retrouvent au sein de la même structure.

La Banque a investi dans un nouveau fonds, Roumanian Foundations, qui fournira des capitaux aux PME roumaines. Elle a aussi consacré 5 millions d'euros à l'Enterprise Innovation Fund (ENIF), qui propose un financement sous forme d'apport de fonds propres et de quasi-fonds propres à des PME innovantes dans l'Ouest des Balkans. L'ENIF est dirigé par un gestionnaire de fonds sélectionné à l'issue d'un concours organisé par le Fonds européen d'investissement (FEI), entité du Groupe Banque européenne d'investissement (Groupe BEI).

Les équipes des fonds de capital-investissement et des agro-industries ont travaillé en étroite collaboration concernant une contribution de 100 millions de dollars EU (82,3 millions d'euros) à NCH Agribusiness Partners II, un fonds de capital-investissement cherchant à investir dans

un portefeuille de terres agricoles et d'actifs en rapport avec le secteur des agro industries en Ukraine et dans d'autres pays. La BERD a aussi investi 16,5 millions d'euros dans l'EMF New Europe Insurance Fund, premier fonds en son genre axé sur les investissements dans le secteur des assurances en Arménie, en Azerbaïdjan, en Bélarus, en Géorgie, en Moldova, en Turquie, en Ukraine et dans l'Ouest des Balkans.

La Banque a conçu deux approches intégrées destinées à développer 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 (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 (AI États baltes), approuvée en 2013. L'apport de la BERD au BPM Mezzanine Fund, qui accorde un financement à des sociétés en Estonie, en Lettonie, en Lituanie et en Pologne, a été signé dans le cadre de l'AI États baltes en 2014.

Le dialogue avec les pouvoirs publics concernant les fonds de capital-investissement a porté sur des projets individuels et la coopération avec d'autres institutions de financement du développement (IFD) en vue d'améliorer les conditions de marché dans la région. La BERD rencontre les IFD partenaires deux fois par an pour coordonner les efforts afin de stimuler le développement des activités relatives aux fonds de capital-investissement dans les pays où sont réalisés les investissements.

## FINANCEMENT ET DÉVELOPPEMENT DES PME

Les PME, source majeure d'emplois et de croissance, sont une composante indispensable d'une économie moderne et saine. Elles sont cependant particulièrement vulnérables à certains problèmes de transition dans la région couverte par la BERD, notamment la difficulté d'accéder à un financement, les conditions défavorables aux activités des entreprises et l'héritage d'une économie dominée par de grandes entreprises publiques.

La Banque a créé en 2014 une équipe Financement et Développement des PME, chargée de la mise en œuvre de l'Initiative pour les petites entreprises qui a été approuvée l'année précédente dans le cadre d'un plan de modernisation à l'échelle de toute l'institution. La nouvelle équipe optimise le soutien apporté par la BERD aux petites et moyennes entreprises en regroupant ces activités sous une seule entité, ce qui permet une approche plus rationnelle et stratégique. La nouvelle équipe travaille en collaboration avec d'autres services, des donateurs et des parties prenantes externes, pour promouvoir des conditions permettant aux PME de prospérer.

L'équipe Financement et Développement des PME a préparé et commencé à mettre en œuvre son plan d'action opérationnel en 2014. Elle a aussi amorcé un processus visant à améliorer le mode de gestion des informations, pour mieux suivre les nombreuses opérations de financement des PME à travers la Banque, contrôler leur impact et rationaliser les prises de décisions pour les projets pertinents.

En 2014, la BERD a consenti 1,34 milliard d'euros aux petites entreprises pour 126 opérations, correspondant à 33 % de ses projets.

Les investissements de la BERD dans les petites entreprises prennent la forme de financements directs et de financements indirects par l'intermédiaire d'institutions partenaires, les prêts en monnaie locale jouant un rôle important. En outre, la Banque réalise des opérations de cofinancement et de partage des risques avec les PME, et mène des activités non financières telles que le dialogue avec les pouvoirs publics, la prestation de services de conseils et l'appui aux réformes juridiques. Il est urgent d'améliorer le climat des affaires dans de nombreux pays, ce qui passe, entre autres, par un soutien aux gouvernements pour les aider à lutter contre la corruption à tous les niveaux. Le soutien des donateurs est indispensable pour bon nombre d'aspects du travail de la BERD avec les petites entreprises.



## La Banque a tiré parti des compétences de consultants locaux et de conseillers internationaux pour aider les petites entreprises à atteindre leur potentiel.

Le premier produit intégré proposé dans le cadre de l'Initiative pour les petites entreprises est le Programme en faveur des femmes entrepreneurs, qui propose à la fois un accès au financement et des conseils pour aider les femmes entrepreneurs dans la région d'intervention de la BERD. Les premiers prêts attribués dans le cadre de ce programme ont été signés en Égypte, en Turquie et dans l'Ouest des Balkans en 2014, d'autres régions devant suivre.

Outil majeur de promotion du développement des petites entreprises, le Mécanisme pour les entreprises locales est une structure d'investissement dotée de 505 millions d'euros à l'intention des PME du secteur privé dans l'Ouest des Balkans, en Bulgarie, à Chypre, en Croatie, en Roumanie, en Serbie, en Turquie et dans la région SEMED. Ce mécanisme propose un financement à long terme dans une grande diversité de secteurs et fournit un appui avant et après l'investissement. Créé en 2006, il se compose d'une contribution de 20 millions d'euros de l'État italien et d'une contribution de 485 millions d'euros de la BERD.

## SOUTIEN AUX PETITES ENTREPRISES

L'équipe de soutien aux petites entreprises (SPE) opère dans 25 pays de l'Asie centrale, du Caucase, de l'Europe centrale et orientale – y compris la Russie – ainsi que de la région SEMED, et aide les PME à accéder à un savoir-faire susceptible de transformer leurs activités commerciales. Elle constitue un pilier de la stratégie adoptée par la BERD vis-à-vis des PME dans le cadre de son Initiative pour les petites entreprises. Que ce soit dans les domaines de la stratégie commerciale, du marketing, de la gestion de la qualité, de la promotion des exportations ou de l'efficacité énergétique, la Banque a continué en 2014 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'est également employée à instaurer dans chaque pays un marché concurrentiel dynamique pour les services de conseils aux entreprises, en organisant des formations, des ateliers, des séminaires et d'autres activités. Les projets de l'équipe SPE s'articulent tous autour d'un mécanisme 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 2014, l'équipe SPE a levé auprès des donateurs 33,2 millions d'euros pour financer de nouveaux engagements financiers. La Suède a été le principal donateur, d'importantes contributions ayant aussi été apportées par l'UE, l'Italie, BG International Limited (Kazakhstan), la Corée, le Luxembourg, le Taipei chinois, les États-Unis, le Fonds pour l'environnement mondial (FEM), le Fonds spécial des actionnaires de la BERD, le Fonds multidonateurs pour la région SEMED et le Fonds multidonateurs pour l'Ukraine. En 2014, les projets russes ont continué de bénéficier du financement bilatéral au titre de la coopération technique déjà engagé par la Russie l'année précédente.

En 2014, dans le cadre de plus de 1 746 projets axés sur les PME, la BERD s'est chargée de mettre en relation des PME et des consultants locaux afin qu'elles puissent bénéficier de conseils spécifiques concernant leurs activités et, pour plus de 166 projets, de proposer aux entreprises de taille moyenne les compétences sectorielles de conseillers internationaux. L'impact de ces projets est évident : de 2012 à 2014, 82 % des entreprises étudiées ont vu leur chiffre d'affaires augmenter durant l'année qui a suivi le projet. De plus, 61 % d'entre elles ont renforcé leurs effectifs, créant 30 417 nouveaux emplois. Un accès plus facile au financement demeure un des principaux objectifs du programme SPE. De 2012 à 2014, 76 clients ont obtenu un financement de la BERD et 687 auprès de banques locales, dont des banques partenaires de la BERD.

En 2014, l'équipe SPE a lancé dans 25 pays une campagne d'information sur le savoir-faire, visant à démontrer l'intérêt pour les PME de bénéficier de conseils externes. À l'aide d'événements, de vidéos, d'articles thématiques et d'autres outils de communication, la campagne présentait les différents projets de la BERD en matière de conseil et mettait en avant les meilleurs résultats ainsi obtenus. Elle cibait également les consultants locaux et internationaux, et soulignait la contribution essentielle des donateurs des projets SPE à la réussite du programme.

La BERD a continué de se mobiliser pour promouvoir les exportations dans trois pays d'Asie centrale, au moyen de son programme dédié financé par le Fonds spécial des États-Unis en faveur des PME. Le programme est entré dans sa troisième année. Depuis 2012, il a aidé plus de 150 entreprises à développer leur potentiel d'exportation et, en 2014, il a concerné 36 projets. La BERD a aussi continué de soutenir le programme de conseil aux agro industries, qui aide les sociétés de ce secteur dans les pays aux premiers stades de la transition, dans la région SEMED et en Turquie à obtenir un savoir-faire international et un financement direct par l'intermédiaire de la BERD.

En outre, l'équipe SPE a lancé six nouvelles formations pour améliorer les compétences des consultants locaux. Elles se sont déroulées dans l'ensemble des 25 pays où le programme SPE est en place. À moyen terme,

la Banque cherchera à inciter les associations et les établissements locaux de prestation de conseils à fournir des formations et à proposer durablement une formation continue aux consultants.

## TRANSPORTS

La BERD investit dans des projets de transport qui relient les entreprises, les fournisseurs et les marchés, et donnent aux populations accès à des opportunités économiques et à des services essentiels. L'encouragement de la mise en place de réseaux de transport durable, l'expansion d'un marché privé des services de transport et la promotion de l'intégration régionale comptent parmi les grandes priorités des activités de la Banque dans ce secteur, en matière d'investissement et de dialogue avec les pouvoirs publics.

En 2014, la Banque a signé 26 opérations dans le secteur des transports, soit au total un investissement de sa part de 1,3 milliard d'euros. Sur ce montant, 480 millions d'euros ont été consacrés à l'efficacité énergétique et à l'atténuation des effets du changement climatique dans le cadre de l'Initiative pour une utilisation durable des ressources (IUDR). Les projets non souverains ont représenté 50 % du montant des projets de la Banque dans le transport aérien, maritime, ferroviaire, routier et intermodal. Les projets de transport ont concerné l'ensemble de la région couverte par la BERD, y compris, pour la première fois, les pays de la région SEMED.

## TRANSPORTS DURABLES

Depuis 2006, la BERD a consacré 1,6 milliard d'euros à l'efficacité énergétique et à l'atténuation des effets du changement climatique dans le secteur des transports. Parmi les projets phare de ce secteur, signés dans le cadre de l'IUDR en 2014, ont figuré un prêt de 126 millions d'euros pour aider à financer la modernisation du réseau ferroviaire en Égypte. Ce prêt appuiera les efforts des chemins de fer nationaux égyptiens pour remplacer la flotte vieillissante par un matériel roulant



### ÉTUDE DE CAS

#### APPORT DE CAPITAL-RISQUE POUR SOUTENIR LE SECTEUR TECHNOLOGIQUE DANS LA RÉGION SEMED

La BERD a marqué sa volonté de soutenir les MPME en phase de démarrage dans le secteur technologique, essentiellement en Jordanie, mais aussi en Égypte, au Maroc et en Tunisie, en investissant 8 millions de dollars EU (6,6 millions d'euros) dans le Badia Impact Fund, fonds de capital-risque spécialisé dans l'apport de capitaux en phase de démarrage, qui est présent dans la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen (région SEMED).

Le projet contribue au développement du secteur du capital-risque dans la région SEMED, en proposant un apport indispensable de capitaux à long terme à des MPME innovantes en début de croissance. La Banque a réalisé cet investissement au titre du Mécanisme de financement de l'innovation en phase de démarrage, une structure dédiée représentant 100 millions d'euros qui permettra à la BERD d'investir de manière sélective dans des fonds de capital-risque axés sur un apport de fonds propres en phase de démarrage, selon des principes commerciaux. Cette opération s'inscrit dans les efforts consentis par la BERD pour promouvoir l'économie du savoir dans les pays où elle investit, en particulier en encourageant le développement d'un écosystème de capital-risque pour financer les phases de démarrage.



moderne et plus sûr, assurer son entretien à long terme et mettre en œuvre un plan d'action en faveur de l'efficacité énergétique. La Banque a aussi accordé un crédit par tranche à hauteur de 52,5 millions d'euros à la société nationale de chemins de fer moldave afin de financer la modernisation de la flotte et d'améliorer la gestion de l'énergie.

En Ukraine, la BERD a attribué un prêt de 60 millions de dollars EU (49,4 millions d'euros) à la société privée de manutention Brooklyn-Kiev LLC pour financer le développement d'un nouveau terminal de transbordement de céréales dans le port d'Odessa. Le nouveau terminal dynamisera les exportations de céréales ukrainiennes et réduira les émissions de CO<sub>2</sub>, grâce à l'utilisation de technologies avancées et à la réduction des distances de transport pour les expéditions de céréales provenant de l'intérieur des terres.

L'atténuation des effets du changement climatique et l'adaptation à ce changement sont des aspects importants sur lesquels travaille la BERD dans le domaine du transport durable. En Pologne, un investissement de 31 millions d'euros dans DCT Gdansk, terminal de conteneurs en eaux profondes, soutiendra les mesures visant à stimuler la résistance au changement climatique et à la montée du niveau des mers. La Banque encourage également une approche écologique dans les activités logistiques afin de minimiser leur impact sur l'environnement, en favorisant l'utilisation de pratiques plus écoénergétiques de la part des sociétés de fret et d'entreposage. En 2014, une initiative à signaler parmi les projets logistiques est la deuxième tranche du financement de la construction d'un terminal logistique intermodal moderne à Tbilissi, qui constituera une plateforme d'une importance stratégique entre l'Asie et l'Europe.

## SÉCURITÉ ROUTIÈRE

Le nombre de morts dues à la circulation routière pour 100 000 habitants est nettement supérieur, dans la région couverte par la BERD, à celui des pays de l'OCDE et des marchés émergents aux revenus similaires. La Banque encourage fortement la sécurité routière dans le cadre de sa mobilisation en faveur des transports durables. L'an dernier, elle a lancé des campagnes de sécurité routière en Azerbaïdjan, en Moldova et en Ukraine, parallèlement à des investissements majeurs dans les infrastructures routières de la région. Ces campagnes visaient à améliorer les conditions pour les utilisateurs de la voie publique les plus vulnérables – notamment les enfants se rendant à l'école – et à sensibiliser les conducteurs, les responsables locaux chargés des infrastructures routières et les opérateurs des transports publics. La Banque travaille en étroite collaboration avec des partenaires locaux et internationaux sur cette question et compte parmi les membres fondateurs de l'Initiative des banques multilatérales de développement pour la sécurité routière. Les donateurs appuient solidement ces travaux sur la sécurité routière, qui passent notamment par un dialogue approfondi avec les pouvoirs publics.

## INTÉGRATION RÉGIONALE

La BERD joue un rôle décisif dans la promotion de l'intégration régionale en finançant d'importants couloirs de transport. Dans le cadre du soutien accordé par la communauté internationale à l'économie ukrainienne, la BERD a engagé 200 millions d'euros dans un projet, financé conjointement avec la Banque européenne d'investissement (BEI),

### ÉTUDE DE CAS

#### SOUTIEN À LA CONSTRUCTION D'UN HÔPITAL EN TURQUIE

La BERD cofinance la construction d'un hôpital technologiquement avancé dans le sud-est de la Turquie, dans le cadre d'un grand programme engagé par les autorités turques pour développer l'offre d'infrastructures hospitalières de qualité dans le pays. La Banque a accordé un crédit de 215 millions d'euros sous forme de prêt syndiqué et conclu un swap de taux d'intérêt pour un notionnel de 65 millions d'euros avec le promoteur privé ADN PPP Sağlık Yatırım, qui se chargera de concevoir, construire, équiper et gérer le complexe hospitalier d'Adana selon un modèle de partenariat public-privé. Les services de soins au sein de cet hôpital construit dans le cadre de ce PPP resteront sous la responsabilité du ministère turc de la Santé.

La société est détenue par un consortium d'entreprises turques et internationales, y compris la plus grande société de construction turque, Rönesans Holding, et le fonds de capital-investissement Meridiam, dans lequel la BERD investit. La BERD, qui est le principal bailleur de fonds, a joué un rôle prépondérant dans la mobilisation d'un financement à long terme du projet d'un montant total de 433 millions d'euros, dont un financement parallèle de 120 millions d'euros provenant de la Société financière internationale, de Proparco, qui appartient au groupe Agence française de développement, et de l'institution allemande de développement DEG.

L'hôpital d'Adana est un des premiers à être construit dans le cadre d'un programme turc de 12 milliards d'euros prévoyant la construction ou l'expansion de quelque 60 hôpitaux partout dans le pays. En exploitant le savoir-faire et les ressources du secteur privé selon ce modèle de PPP de gestion des installations, le programme vise à construire des hôpitaux plus rapidement et à les gérer plus efficacement que par le passé, répondant ainsi aux besoins croissants d'infrastructures hospitalières de qualité en Turquie. Dans le cadre d'un dialogue approfondi avec les pouvoirs publics, la BERD a mené une concertation avec le ministère turc de la Santé, pour faciliter l'application de ce modèle de PPP au programme de construction.



“

## La BERD joue un rôle décisif dans la promotion de l'intégration régionale en finançant d'importants couloirs de transport.

pour appuyer la modernisation des principales voies à la périphérie de Kiev, dont certaines font partie du corridor paneuropéen IX.

Dans l'ERY de Macédoine, la Banque a engagé 145 millions d'euros pour le financement d'une partie de l'axe ferroviaire majeur reliant la côte adriatique à la côte de la mer Noire (voir étude de cas page 40), et 74 millions d'euros, sur les 160 millions d'euros accordés au total dans le cadre d'un mécanisme de financement par tranches, afin de moderniser le réseau routier national en reliant des zones industrielles et des destinations touristiques à des corridors internationaux. Parallèlement, en Moldova, une tranche de 40 millions d'euros a été attribuée à un projet en cours destiné à remettre en état 200 km des principales autoroutes du pays. Ces améliorations contribueront à étendre le développement économique à des régions reculées de Moldova et à renforcer les liens du pays avec les pays voisins.



En Bosnie-Herzégovine, la BERD a fourni 35 millions d'euros supplémentaires pour financer la construction de tronçons du corridor Vc et de l'autoroute de Banja Luka à Doboj, qui à terme se raccorderont au corridor paneuropéen X.

## OPÉRATIONS EN MONNAIE LOCALE ET MARCHÉS FINANCIERS LOCAUX

La BERD continue d'encourager les sociétés de transport à réduire leur exposition au risque de change en empruntant en monnaie locale et en diversifiant leurs sources de financement par un accès aux marchés financiers. Au Kazakhstan, la Banque a consenti un prêt de 30 milliards de tengues (135 millions d'euros) à la société nationale de chemins de fer, Kazakhstan Temir Zholy (KTZ), pour financer l'achat d'équipements de logistique et de maintenance des infrastructures. La BERD a aussi participé à une émission d'euro-obligations par KTZ pour lui permettre de continuer à développer ses activités logistiques sur la voie cruciale d'échanges commerciaux entre l'UE et la Chine.

Parallèlement, la Banque a souscrit, à hauteur de 40 millions de livres turques (14,1 millions d'euros), à une émission obligataire de la filiale de gestion de projets de construction et d'infrastructures du conglomérat YDA Group, pour soutenir des projets dans le cadre d'accords de partenariats public-privé (PPP). Parmi eux figure la construction d'un nouveau terminal intérieur à l'aéroport de Dalaman, que la Banque soutient également par un prêt de 87,3 millions d'euros.

## INFRASTRUCTURES MUNICIPALES ET ENVIRONNEMENTALES

Les opérations de la BERD dans les infrastructures municipales et environnementales (IME) donnent accès à de l'eau potable fiable, à des services d'évacuation des déchets sanitaires, à des transports publics écologiques, à des systèmes de chauffage et de refroidissement économes en énergie, et autres installations urbaines. La Banque travaille avec les collectivités locales, les opérateurs privés et les donateurs pour favoriser des changements systémiques qui apportent une amélioration sensible aux vies de millions de personnes dans sa région d'intervention.

La BERD a financé 41 projets dans les IME en 2014 (36 opérations en 2013), soit au total un engagement de la Banque de 726 millions d'euros (556 millions en 2013). Elle a, entre autres, réalisé ses premières opérations dans ce domaine dans la région SEMED. La composante des projets IME en faveur de l'énergie durable a représenté 361 millions d'euros en 2014, soit 50 % du total attribué à ce secteur. Les investissements liés aux IME en 2014 devraient réduire les émissions annuelles de carbone de 312 000 tonnes d'équivalent CO<sub>2</sub>.

En 2014, la BERD a réagi énergiquement aux besoins des clients du secteur des IME confrontés à des circonstances exceptionnelles. Sa réponse à la crise en Ukraine s'est traduite, entre autres, par un appui à long terme à des projets de transports publics et par des réparations de routes à Lviv, ainsi que par des investissements dans des systèmes de chauffage collectif économes en énergie à Ivano-Frankivsk et à Lutsk. En Serbie, la ville de Belgrade a obtenu de la BERD un investissement dans la modernisation des systèmes de chauffage collectif et une aide pour financer un plan de remise en état des infrastructures touchées par les inondations printanières.

En 2014, la Banque a réalisé, dans les services d'approvisionnement en eau et d'assainissement, l'élimination des déchets, les systèmes de chauffage collectif et d'autres infrastructures municipales, des investissements qui devraient être utiles à plus de 5 millions de personnes dans sa région d'intervention, tandis que ses investissements dans les systèmes de transport urbain amélioreront les conditions de trajet de quelque 36 millions de passagers chaque année, selon les estimations. Un aspect important des activités a consisté à promouvoir l'inclusion



économique des catégories sociales défavorisées, en améliorant leur accès à des services essentiels, en particulier dans le cadre des premiers projets liés aux IME mis en œuvre dans la région SEMED.

Les investissements réalisés par la Banque dans les IME ont permis d'obtenir des volumes considérables de prêts et de cofinancements provenant de l'UE et d'autres sources. Une approche intégrée associant coopération technique et dialogue avec les pouvoirs publics a continué de constituer un aspect fondamental des travaux de la Banque dans ce secteur et la générosité des donateurs demeure indispensable à ses activités et à leur impact sur les IME (voir « Partenariats avec les donateurs », page 42).

Depuis que la BERD s'est lancée dans le secteur des IME en 1994, elle a signé plus de 326 opérations et engagé près de 5,2 milliards d'euros de ses propres ressources – tout en levant un montant supplémentaire de 7,4 milliards d'euros auprès d'autres organismes de financement – dans des projets urbains cherchant à rendre les services plus efficaces, fiables, financièrement viables et respectueux de l'environnement.

## APPROVISIONNEMENT EN EAU ET TRAITEMENT DES EAUX USÉES

En 2014, la Banque a signé 16 projets dans le secteur de l'approvisionnement en eau et du traitement des eaux usées, investissant 195 millions d'euros en vue d'améliorer la qualité et la rentabilité des services de distribution d'eau potable, des égouts et de traitement des effluents pour les populations mal desservies. Ces projets ont concerné, entre autres, deux premiers investissements destinés aux IME dans la région SEMED : un prêt de 65 millions d'euros à l'Office national de l'électricité et de l'eau potable (ONEE) au Maroc pour soutenir le développement de services de distribution d'eau potable auprès des populations rurales (voir étude de cas page 10) ; et un prêt de 55 millions d'euros à la société de services des eaux Kafr El-Sheikh dans le delta du Nil en Égypte pour une expansion des services des eaux usées dont bénéficieront environ 500 000 personnes.

La BERD a aussi investi dans des projets d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées en Bosnie-Herzégovine, en Jordanie, au Kazakhstan, en République kirghize, en Roumanie, au Tadjikistan et en Turquie. Quelque 28 millions d'euros ont été accordés en Roumanie en recourant à un dispositif extrêmement efficace de cofinancement avec l'UE (300 millions d'euros investis par la Banque à ce jour), dans le cadre d'efforts visant à aligner les services municipaux partout dans le pays sur les normes de l'UE. Ces travaux ont permis aux sociétés régionales de services des eaux d'accéder à un financement sous forme de subventions provenant du Fonds de cohésion de l'UE, d'un montant de 166 millions d'euros en 2014 (les fonds de l'UE mobilisés jusqu'à présent se sont élevés au total à 2 milliards d'euros). Les initiatives visant à promouvoir le dialogue avec les pouvoirs publics ont été, entre autres, l'accueil d'un séminaire régional à Belgrade pour les parties prenantes de l'Ouest des Balkans sur l'amélioration de la gestion des services d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées, ainsi que la co-organisation, avec la Commission économique des Nations Unies pour l'Europe (CEE-ONU), d'un atelier international sur la participation du secteur privé au marché des services des eaux, qui s'est tenu à l'Office des Nations Unies à Genève.

## DÉCHETS SOLIDES

En aidant les villes à collecter et à éliminer les ordures de façon hygiénique, en respectant l'environnement, la Banque améliore considérablement le bien-être des populations dans les pays où elle investit. En 2014, la BERD a signé deux opérations dans le secteur des déchets solides, en Arménie et au Tadjikistan, ces investissements représentant au total 10 millions d'euros (en tenant compte des montants accordés par les donateurs pour

favoriser la viabilité financière de ces projets). Un séminaire a eu lieu à Érevan (Arménie) pour diffuser des informations et encourager le dialogue avec les pouvoirs publics dans ce domaine en expansion.

## TRANSPORTS URBAINS

En 2014, la BERD a attribué 320 millions d'euros à 12 projets dans les transports urbains (2013 : 253 millions). Ses activités se sont concentrées essentiellement sur la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> en soutenant des modes de transport plus verts comme les tramways électriques ou les bus équipés de moteurs diesel propres. Dans la ville roumaine historique de Sibiu, la BERD a appuyé la construction d'un nouveau terminus d'autobus écologique, loin du centre médiéval de la ville. À Izmir, en Turquie, la Banque a accordé un financement au transport durable, en investissant dans un réseau ferré urbain efficace. Deuxième plus grande ville de la République kirghize, Osh sera dotée de 20 nouveaux trolleybus et de 24 nouveaux bus grâce à un prêt de la BERD de 5,7 millions d'euros, complété par un apport de 3,1 millions d'euros des donateurs. Ce programme de financement ouvrira également des possibilités d'emploi pour les femmes dans le secteur des transports publics de la ville.

## RÉSEAUX ÉNERGÉTIQUES

Pour contribuer au développement de l'énergie durable dans le secteur des IME également, la Banque investit dans des projets de chauffage et de refroidissement collectifs qui réduisent la quantité d'électricité gaspillée dans des réseaux vétustes, des installations désuètes et des bâtiments énergivores. En 2014, elle a engagé pour 10 projets 91 millions d'euros (2013 : 83 millions). Un investissement de 7 millions d'euros dans l'amélioration d'un système de chauffage collectif à Balti, en Moldova, a mobilisé un financement sous forme de dons provenant du Partenariat pour la promotion de l'efficacité énergétique et de l'environnement en Europe orientale (E5P), géré par la BERD. Cet investissement est le premier de l'E5P en Moldova.

## INNOVATION DANS LES IME : GESTION DE BÂTIMENTS PUBLICS

L'an dernier, l'équipe des Infrastructures municipales et environnementales (IME) a ouvert à la Banque un nouveau domaine d'investissement : la gestion de bâtiments publics par le biais de PPP. Une importante mobilisation en faveur du dialogue avec les pouvoirs publics a abouti à un dispositif d'investissement de 600 millions d'euros approuvé par la Banque pour financer un programme PPP d'infrastructures hospitalières en Turquie. Dans le cadre de ce dispositif, un premier projet a été signé pour la ville d'Adana (voir étude de cas page 26). Ce projet qui est le fruit de 18 mois de dialogue mené avec le ministère turc de la Santé sur la viabilité de PPP. Il s'appuie sur un programme complet d'assistance technique en vue de renforcer, au sein du ministère, les capacités nécessaires pour assurer l'évaluation et le suivi des PPP créés pour gérer les établissements hospitaliers.

## ÉCONOMIES LES MOINS AVANCÉES

Les projets concernant 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 investit dans des projets qui améliorent les services des eaux, la collecte des ordures, les transports publics ou l'efficacité énergétique, comme le financement d'une chaudière à biomasse dans la ville de Prijedor, en Bosnie-Herzégovine. En 2014, la Banque a investi 129 millions d'euros dans 15 projets bénéfiques à ces populations mises à l'épreuve.



## 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 opère. Elle soutient les projets de production, transport et distribution d'électricité qui remédient à l'utilisation inefficace de l'énergie héritée du passé dans sa région d'investissement et lui permet de libérer son immense potentiel de production d'énergie éolienne, solaire, hydraulique et d'autres formes d'énergies renouvelables. En aidant les pays à diversifier leurs sources d'énergie par des investissements, un dialogue avec les pouvoirs publics et une aide technique, la BERD favorise la sécurité énergétique de toute la région et encourage le développement d'un secteur énergétique moderne et durable au sein duquel les entreprises privées jouent un rôle central.

En 2014, le secteur énergétique a été confronté à des problèmes majeurs. La crise en Ukraine et l'aggravation des tensions géopolitiques ont mis en évidence la nécessité pour les pays de s'assurer un approvisionnement sûr en énergie, tandis que les problèmes de viabilité financière continuaient de constituer un obstacle aux investissements. Le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat des Nations Unies (GIEC) a fini de publier les conclusions de son dernier rapport sur les sciences du climat, qui souligne l'urgence et l'ampleur du défi que doit relever le secteur énergétique pour s'orienter vers un modèle plus viable.

Dans ce contexte, la BERD a investi plus de 1 milliard d'euros dans 25 projets concernant le secteur de l'électricité à travers 12 pays (2013 : 1,2 milliard d'euros dans 24 projets). La région SEMED a fait l'objet d'une attention particulière : la Banque a engagé au total 75 millions de dollars EU (62 millions d'euros) dans quatre opérations de développement de l'énergie solaire en Jordanie, qui aideront le pays à réduire sa dépendance vis-à-vis des importations d'hydrocarbures (voir étude de cas page 10). La Banque a aussi soutenu les efforts mobilisés par l'Égypte pour remédier à sa grave pénurie d'énergie, en réalisant des investissements visant à améliorer l'efficacité de deux centrales électriques.

Le secteur de l'électricité a continué de représenter la plus forte contribution apportée au titre de l'Initiative pour une utilisation durable des ressources de la BERD (IUDR). En effet, plus de 88 %, soit 935 millions d'euros, des investissements de la Banque dans le secteur de l'électricité se sont déroulés dans le cadre de cette initiative stratégique. Ces investissements ont concerné, entre autres, la production d'énergie hydraulique, solaire, éolienne et issue de la biomasse, l'amélioration des systèmes de transport et l'optimisation des réseaux de distribution d'électricité. Un investissement de 50 millions de dollars EU (41,1 millions d'euros) dans la modernisation de la centrale hydroélectrique de Kaïrakkoum au Tadjikistan compte parmi les projets phare signés en 2014. Cette opération, la plus importante réalisée à ce jour par la BERD au Tadjikistan, apporte une contribution majeure aux initiatives destinées à permettre au pays de résister aux effets du changement climatique (voir étude de cas page 13).

### ÉTUDE DE CAS SOUTIEN AU SECTEUR GAZIER UKRAINIEN

Dans le cadre de sa mobilisation pour soutenir l'économie ukrainienne et encourager les réformes, la BERD accorde un prêt allant jusqu'à 150 millions d'euros pour financer la modernisation et la réparation de tronçons importants du réseau ukrainien de transport de gaz.

Ce prêt souverain sera rétrocédé à une filiale de NAK Naftogaz, holding pétrolier et gazier national, pour des travaux de modernisation sur 120 km constituant la partie occidentale du gazoduc Urengoi-Pomary-Oujgorod. Ce gazoduc transporte le gaz en provenance de Russie vers les marchés européens et permet d'inverser les flux de gaz de l'UE vers l'Ukraine, qui a les plus importantes capacités de stockage de gaz en Europe.

En plus d'une réduction des pertes de gaz d'un cinquième, le projet améliorera la gouvernance d'entreprise de Naftogaz et de sa filiale, et les autorités ukrainiennes se sont engagées à des réformes du marché gazier dans le cadre de cette opération. Le programme de modernisation du gazoduc est aussi soutenu par un prêt de 150 millions d'euros de la Banque européenne d'investissement.



## La Banque veille à ce que les populations locales tirent de ses projets des avantages concrets.

La BERD a accordé au total 98 millions d'euros à des projets de production d'énergie éolienne en Pologne et investi 14 milliards de tengues (63 millions d'euros) dans un parc éolien au Kazakhstan, considéré comme un pays très prometteur pour le développement d'énergies renouvelables. La Banque a signé des projets d'énergie éolienne et solaire en Roumanie et financé la construction en Géorgie d'une nouvelle centrale hydroélectrique, qui comptera parmi les rares nouvelles centrales hydroélectriques à capitaux privés dans le pays.

Une autre priorité dans ce secteur est l'aide accordée par la BERD aux pays dans lesquels elle investit pour leur permettre de remplacer leurs stocks existants d'infrastructures polluantes et vieillissantes afin d'utiliser des technologies modernes, plus propres. Dans ce contexte, la Banque a par exemple accordé un prêt de 200 millions de dollars EU (165 millions d'euros) pour financer la construction d'une turbine à gaz à cycle combiné à haut rendement (CCGT) près de la ville de Kirikkale en Turquie. Ce prêt s'inscrit dans un programme de 1 milliard de dollars EU (823 millions d'euros) mis en place par la BERD, qui associe des institutions financières internationales et des banques commerciales.

Consciente de l'importance du développement du marché régional de l'électricité en Europe du Sud-Est, la BERD a consenti un prêt de 30 millions d'euros à l'opérateur de transport d'électricité kosovar pour financer des améliorations du réseau. Non seulement cette transaction améliorera la fiabilité du réseau électrique du pays, mais elle aidera le Kosovo, qui peut devenir une importante plateforme de transit énergétique pour l'Ouest des Balkans, à exploiter son potentiel. La Banque a financé la modernisation du réseau de distribution d'électricité du Monténégro afin de réduire les pertes, favoriser l'intégration des Monténégro de l'électricité actuellement fragmentés dans l'Ouest des Balkans et stimuler le développement des énergies renouvelables.

La BERD a fait de son soutien aux marchés financiers locaux un axe important de ses opérations dans le secteur de l'électricité. Elle a financé, en monnaie locale, des projets de production éolienne en Pologne et au Kazakhstan et la modernisation d'une centrale hydroélectrique au Kazakhstan pour protéger les emprunteurs du risque de change. La Banque a acquis dans Electrica, grande entreprise roumaine de distribution d'électricité, une participation de 320 millions de lei roumains (75,2 millions d'euros), quand la société a commencé à être négociée en bourse à Londres et à Bucarest en juillet. Cette prise de participation soutiendra Electrica tandis qu'elle aligne sa gouvernance d'entreprise sur les normes internationales.

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 d'investisseur qui s'inspire de principes commerciaux pour prodiguer des conseils sur la mise en place de

réglementations. Une telle approche est particulièrement pertinente dans le domaine des énergies renouvelables, qui dépendent fortement de l'existence de structures institutionnelles adaptées. Par exemple, en 2014, la Banque a soutenu un vaste projet de coopération technique destiné à développer les énergies renouvelables en Pologne et à aider ce pays à réduire sa dépendance vis-à-vis de la production des centrales utilisant le charbon.

## 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 les ressources naturelles sont convenablement gérées, elles peuvent constituer une importante source d'emplois, de recettes publiques et d'autres avantages de toute nature. La Banque a conscience 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. Elle fournit des financements et des conseils aux clients des secteurs public et privé, et encourage les normes et pratiques internationales les plus exigeantes dans les domaines de l'efficacité énergétique, de la protection de l'environnement, de la santé et de la sécurité. Ses projets adhèrent en outre aux normes internationales les plus rigoureuses de gouvernance d'entreprise et de développement social responsable.

De plus, la BERD 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 dans les secteurs des ressources naturelles, la Banque veille à ce que les populations locales tirent de ses projets des avantages concrets. Elle s'y emploie, entre autres, en investissant dans les infrastructures locales et en appliquant des critères de transparence et de communication d'informations conformément à l'Initiative pour la transparence des industries extractives.

Tandis que les prix du pétrole chutaient en 2014, les cours des métaux sont restés bas, et les petites et moyennes entreprises de la région d'opérations de la BERD, qui n'ont pas facilement accès à un financement, ont dû poursuivre leurs activités dans un contexte extrêmement difficile. La Banque a réagi en soutenant les PME privées, les aidant à appliquer les normes internationales les plus rigoureuses à leurs activités et à améliorer leur efficacité énergétique.

## LES ACTIONNAIRES DE LA BERD ONT ALLOUÉ PRÈS DE

# 700 millions d'euros

DES FONDS DE LA BANQUE À L'ACHÈVEMENT  
DES PROJETS À TCHERNOBYL.

En 2014, la BERD a signé dans le secteur des ressources naturelles 14 opérations, qui ont atteint au total 634 millions d'euros et pris la forme de prêts et d'acquisitions de participations dans plusieurs pays, notamment en Arménie, en Azerbaïdjan, en Égypte, en Géorgie, au Kazakhstan, en Mongolie et en Ukraine. En Égypte, la Banque a signé deux transactions destinées à encourager l'exploration des moyens d'utiliser l'énergie de manière responsable et à aider le pays à répondre à une demande interne croissante de pétrole et de gaz. Ces projets mettent fortement l'accent sur la santé et la sécurité, la gestion des questions environnementales et la gouvernance d'entreprise.

La Banque a soutenu l'introduction de technologies respectueuses de l'environnement dans le secteur pétrolier au Kazakhstan, par un montage financier permettant une syndication de prêts d'un montant de 200 millions de dollars EU (165 millions d'euros) accordés à la société privée KOM Munai, filiale du groupe roumain OMV Petrom SA. Grâce à ce projet, il sera possible de réaliser d'importantes économies d'eau et des réductions d'émissions de CO<sub>2</sub>. Parallèlement, en Géorgie, un prêt d'un montant de 40 millions de dollars EU (33 millions d'euros) a été accordé pour soutenir le déploiement de stations-service proposant du gaz naturel pour véhicules (GNV), une alternative écologique par rapport aux carburants classiques.

La BERD a contribué à renforcer la sécurité énergétique en Estonie en attribuant un prêt de 35 millions d'euros à Viru Keemia Grupp AS, société de transformation du schiste bitumineux, pour financer un grand programme d'investissement destiné à améliorer l'efficacité énergétique et la protection de l'environnement.

Les initiatives prises dans le secteur l'an dernier pour favoriser le dialogue avec les pouvoirs publics se sont concentrées sur l'instauration de meilleures conditions pour la santé et la sécurité dans les industries extractives et sur la réforme du système de paiement dans le secteur gazier en Ukraine pour consolider les finances publiques. La Banque a aussi signé un prêt de 150 millions d'euros en faveur de l'Ukraine afin de financer des travaux de réparation d'urgence concernant un gazoduc, ainsi qu'une réforme du groupe Naftogaz (voir étude de cas page 29). Ce financement s'est accompagné d'un prêt d'un montant similaire de la part de la BEI pour le même projet.

## SÛRETÉ NUCLÉAIRE

En tant que gestionnaire des fonds de soutien au déclassé, la BERD joue un rôle prépondérant dans les efforts mobilisés pour améliorer la sûreté nucléaire. Elle administre les fonds de façon à assurer la sûreté et la sécurité du site de Tchernobyl, soutient le déclassé des centrales nucléaires de première génération conçues sous le régime soviétique en Europe de l'Est, 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. Les actionnaires de la BERD ont alloué près de 700 millions d'euros des fonds de la Banque à l'achèvement des projets à Tchernobyl.

En 2014, la construction de la nouvelle enceinte de confinement de sécurité de Tchernobyl a franchi une grande étape, lorsque les deux moitiés de la structure d'acier en forme d'arche ont été levées et réunies. Une fois les travaux achevés, ce qui est prévu à la fin de 2017, la nouvelle enceinte coiffera le réacteur 4 détruit de la centrale nucléaire de Tchernobyl, le site de l'accident nucléaire de 1986. Les ouvriers ont commencé en 2012 à assembler la nouvelle structure, qui coûtera 1,5 milliard d'euros, à distance de sécurité du réacteur, puis réalisé une série d'opérations de levage des deux moitiés.

La structure sera dotée de divers équipements, notamment une grue automatique et un système de ventilation pour éviter la corrosion

de la structure et lui assurer une durée de vie de 100 ans. Une fois la nouvelle enceinte entièrement assemblée, elle sera glissée au-dessus de l'ancienne qui abrite le réacteur 4. Elle empêchera l'eau ou la neige de s'infiltrer et permettra de disposer d'équipements en vue d'un éventuel démantèlement de l'ancienne enceinte de confinement et des restes du réacteur endommagé.

Toujours à Tchernobyl, une usine de traitement des déchets radioactifs liquides a reçu son autorisation de mise en service en décembre. Le Fonds 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. Le démarrage des opérations était prévu pour le début de 2015. La construction de l'usine de traitement a coûté plus de 35 millions d'euros.

Des progrès ont aussi été réalisés pour finaliser l'unité de stockage provisoire des combustibles irradiés (Interim Spent Fuel Storage Facility ou ISF-2), qui conditionnera plus de 20 000 assemblages combustibles provenant des réacteurs 1 à 3 de Tchernobyl pour un stockage définitif. L'achèvement de cette unité est prévu en 2016. Dès que tous les combustibles auront été transférés vers l'ISF-2, les installations de stockage actuelles pourront être démantelées. Cette étape constituera une avancée majeure pour l'amélioration de la sûreté nucléaire sur le site.

En 2014, les gouverneurs de la BERD ont approuvé une contribution supplémentaire de la Banque au Fonds pour le sarcophage de Tchernobyl, pour l'achèvement de la nouvelle enceinte de confinement. La Banque fournira 350 millions d'euros supplémentaires pour aider à combler un déficit de financement de 615 millions d'euros, dans l'anticipation d'un apport de 165 millions d'euros par les pays du G7 et par la Commission européenne. Des sommes supplémentaires sont aussi attendues d'autres donateurs en 2015, même si les gouverneurs de la BERD sont convenus que la Banque couvrira tout déficit de financement subsistant après les engagements pris.

En Russie, la BERD joue un rôle déterminant dans les efforts mobilisés pour démanteler le Lepse, un navire de servitude, et éliminer en toute sécurité les déchets nucléaires et radioactifs provenant de l'ancienne flotte soviétique à propulsion nucléaire qui sont à bord. Le Lepse représente une grave menace pour l'environnement marin des pays du nord de l'Atlantique et avoisinants. En 2014, les travaux effectués pour garantir la sûreté du Lepse ont franchi une étape importante, lorsque le bateau a été sorti de l'eau et placé en cale sèche dans le chantier naval de Nerpa, situé sur la péninsule de Kola. Les travaux préparatoires se sont poursuivis pour installer dans le chantier naval des équipements spéciaux, qui permettront aux ouvriers de retirer les éléments nucléaires et radioactifs du Lepse puis de démanteler le navire. L'ensemble du projet devrait être achevé d'ici la fin de 2017.

La BERD gère le volet nucléaire du Fonds de soutien du Partenariat pour l'environnement dans le cadre de la Dimension septentrionale (PEDS), qui reçoit des contributions de certains pays européens et de l'Union européenne, et 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 concernant le Lepse.

L'année dernière, la BERD a continué d'appuyer des programmes destinés à aider la Bulgarie, la Lituanie et la République slovaque à s'occuper du déclassé et des conséquences étendues de la fermeture des 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 déclassé, les fonds apportent une contribution à des projets dans le secteur de l'énergie afin d'aider les pays à surmonter la perte de capacités de production.

En 2014 également, pour aider à remédier aux problèmes hérités du passé dans l'extraction de l'uranium en Asie centrale, la BERD a commencé à élaborer un programme de modernisation des mines datant de l'époque soviétique. Ce programme a pour but de réduire le risque pour l'environnement associé à des sites contenant des matières radioactives, qui sont inutilisés et se dégradent. ●



**DIALOGUE AVEC LES POUVOIRS  
PUBLICS ET INITIATIVES**33 RESSOURCES DURABLES ET  
CHANGEMENT CLIMATIQUE34 PAYS AUX PREMIERS STADES  
DE LA TRANSITION34 MARCHÉS FINANCIERS ET OPÉRATIONS  
EN MONNAIE LOCALE36 INITIATIVE POUR LES PETITES  
ENTREPRISES

36 ÉGALITÉ DES GENRES

36 INCLUSION ÉCONOMIQUE

37 CLIMAT D'INVESTISSEMENT ET GOUVERNANCE

37 PROGRAMME DE TRANSITION JURIDIQUE

39 SÉCURITÉ ALIMENTAIRE

39 INITIATIVE DE « VIENNE »

40 PLAN D'ACTION CONJOINT DES IFI

41 COORDINATION AVEC LES PARTENAIRES EXTÉRIEURS

41 OUEST DES BALKANS

# DIALOGUE AVEC LES POUVOIRS PUBLICS ET INITIATIVES

Le dialogue avec les pouvoirs publics, les autorités de réglementation et d'autres institutions internationales est un aspect fondamental des activités de la BERD. Pour redynamiser le processus de transition, la Banque a défini des Lignes directrices à moyen terme et conçu des initiatives correspondantes dans des domaines stratégiques. Ces initiatives associent investissements, dialogue avec les pouvoirs publics et assistance technique suivant une approche extrêmement coordonnée afin d'accroître la résilience économique, d'encourager l'intégration et de répondre à des enjeux communs, à l'échelle régionale et mondiale, comme le changement climatique. En 2014, dans le cadre de ces initiatives, un financement record de plus de 3 milliards d'euros a été accordé pour favoriser une utilisation durable des ressources.

## RESSOURCES DURABLES ET CHANGEMENT CLIMATIQUE

Suite à la parution du cinquième rapport d'évaluation du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat des Nations Unies (GIEC), selon lequel le réchauffement atmosphérique et océanique menace la planète d'effets irréversibles, et en vue de la Conférence des Nations Unies sur les changements climatiques prévue en 2015 à Paris, il est plus urgent que jamais de remédier aux problèmes liés à ces changements. Cela vaut tout particulièrement pour les pays où intervient la BERD. Par rapport à des économies à un stade de développement similaire, ces pays sont en effet nombreux à accuser un retard en ce qui concerne l'utilisation durable de l'énergie, de l'eau et d'autres ressources. Afin d'atténuer les risques économiques, environnementaux et sociaux que cette situation peut entraîner pour la région, la BERD a lancé en 2006 l'Initiative pour l'énergie durable (IED).

L'IED vise à réduire les émissions de carbone, à renforcer l'efficacité énergétique et l'indépendance des économies de la région, ainsi qu'à les aider à s'adapter au changement climatique. En 2013, sa portée a été élargie avec le lancement de l'Initiative pour une utilisation durable des ressources (IUDR), destinée à encourager une utilisation efficace de l'eau et des matières premières. La BERD mène des projets climatiques dans tous les secteurs et tous les pays dans lesquels elle investit. Les opérations prennent des formes diverses : soutien à la production d'énergie éolienne, solaire et hydraulique, investissements pour favoriser une utilisation efficace des ressources dans l'industrie et le secteur résidentiel, infrastructures municipales et transports écologiques, réduction des pertes liées au transport de l'énergie, et centrales électriques plus propres.

Entre 2006 et fin 2014, la BERD a investi 16,4 milliards d'euros dans des projets encourageant l'utilisation durable de l'énergie et d'autres ressources. En 2014, ces projets ont représenté un montant record de 3,03 milliards de financements accordés à des projets climatiques, au travers de 168 opérations, soit 34 % du volume annuel des investissements bancaires (VAIB). Ces investissements permettront une réduction de 7,3 millions de tonnes des émissions annuelles de CO<sub>2</sub>, soit une économie d'énergie de 2,7 millions de tonnes d'équivalent pétrole.

Sur ces 3,03 milliards d'euros, la BERD a investi 433 millions d'euros dans 38 projets destinés à améliorer l'utilisation de l'eau et des matières premières, ce qui devrait permettre d'économiser 10 millions de mètres cube d'eau par an. Par ailleurs, 26 investissements signés en 2014 en faveur de projets climatiques, d'un montant total de 169 millions d'euros, prévoyaient entre autres d'aider les clients à s'adapter à l'évolution du climat, devenu plus instable.

La Banque a consacré 490 millions d'euros à 16 projets encourageant une utilisation efficace des ressources en Turquie. Parmi eux ont figuré la première ligne de crédit octroyée par la BERD dans ce domaine (via TSKB) et le projet en faveur de l'efficacité énergétique concernant Şişecam (voir étude de cas page 38). Les investissements axés sur l'énergie durable dans la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen (région SEMED) ont fortement augmenté, atteignant 467 millions d'euros répartis entre 17 projets, dont ceux portant sur l'efficacité énergétique en Égypte et sur les énergies renouvelables en Jordanie. En Ukraine, les financements destinés à améliorer l'efficacité énergétique ont été portés à 274 millions d'euros, alloués notamment aux projets de modernisation du gazoduc de Naftogaz (voir étude de cas page 29) et de chauffage collectif à Ivano-Frankivsk et Lutsk.

Le modèle opérationnel de la BERD concernant les financements climatiques associe un financement commercial de projets, une aide

technique – visant à surmonter les obstacles rencontrés par une analyse de marché, des audits énergétiques, des formations, des actions de sensibilisation et un cofinancement – enfin, le dialogue avec les pouvoirs publics pour favoriser la mise en place d'un cadre institutionnel et réglementaire fort qui encourage les projets en faveur d'une utilisation durable des ressources. L'appui des donateurs est resté déterminant, avec 54,9 millions d'euros de coopération technique (CT), auxquels se sont ajoutés des cofinancements et des dons visant à soutenir la préparation et la mise en œuvre des projets.

## CONTRIBUTION DES INTERMÉDIAIRES AU DÉVELOPPEMENT DE MARCHÉS DURABLES

Le Mécanisme de financement pour l'énergie durable de la BERD (MFED), en octroyant des lignes de crédit aux institutions financières, libère les potentiels d'économies d'énergie et renforce les compétences. 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. Ces projets 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 le montant des factures d'énergie.

En 2014, la BERD a investi 504 millions d'euros dans 39 projets d'efficacité énergétique par l'intermédiaire d'institutions financières, dont une contribution de la Banque de 282,5 millions de dollars EU (232,5 millions d'euros) à un programme d'efficacité énergétique d'un montant de 350 millions de dollars EU (288 millions d'euros) dans le secteur résidentiel en Turquie.

## COORDINATION DES SOURCES DE FINANCEMENT POUR LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS CLIMATIQUES

La BERD a également répondu à des appels de fonds lancés aux banques multilatérales de développement en faveur de projets axés sur les énergies propres, en participant à des fonds multidonateurs comme les 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, en facilitant le partage des risques, les transferts technologiques, la fourniture de conseils ou encore l'octroi de financements à des conditions favorables. La Banque a associé à son financement commercial, un cofinancement des FIC et une aide technique afin d'améliorer la viabilité financière et d'accélérer la mise en œuvre de projets tels que la modernisation de la centrale hydroélectrique de Kaïrakkoum au Tadjikistan (voir étude de cas page 13). Entre 2006 et fin 2014, les donateurs ont accordé au total 1,05 million d'euros en appui à des projets de la BERD dans le domaine climatique.

## COOPÉRATION AVEC LES PARTENAIRES MULTILATÉRAUX

La Banque a continué de jouer un rôle prépondérant dans les initiatives internationales pour faire face au changement climatique. Elle a participé au sommet des Nations Unies sur le climat organisé à New York en septembre et le Président Suma Chakrabarti a accepté l'invitation à rejoindre le conseil consultatif de l'initiative des Nations Unies Énergie durable pour tous (SE4All), qui promeut l'accès de tous à l'énergie, à l'efficacité énergétique et aux énergies renouvelables. S'agissant de son



engagement en faveur de l'Initiative SE4All, défini lors de la Conférence Rio+20 en 2012, la BERD a dépassé de 2 milliards de dollars EU (1,65 milliard d'euros) l'objectif qu'elle s'était assigné pour la fin de 2014, à savoir 8 milliards de dollars EU (6,58 milliards d'euros).

En octobre, le Président Chakrabarti a assisté au Forum mondial de la croissance verte à Copenhague, participant aux débats sur les investissements en faveur d'un avenir sobre en carbone et d'une urbanisation durable. Des délégués de la BERD ont participé en décembre à la Conférence des Nations Unies sur le changement climatique à Lima, au Pérou, en préparation de la conférence prévue en 2015 à Paris.

La BERD et d'autres banques multilatérales de développement (BMD), à travers leurs activités de financement en faveur de projets climatiques, réunissent des volumes importants d'investissements privés. En 2014, elles se sont engagées à harmoniser leur suivi de ces investissements, en vue d'une meilleure coopération des actions ayant trait au climat. La Banque a également cherché à améliorer son système interne de suivi et de communication d'informations relatif aux investissements réalisés dans des projets climatiques.

## PAYS AUX PREMIERS STADES DE LA TRANSITION

L'année 2014 a marqué le 10<sup>e</sup> anniversaire de l'Initiative pour les pays aux premiers stades de la transition, destinée à favoriser la transition, à accroître le financement et à renforcer le climat des affaires dans les pays bénéficiaires les moins avancés de la BERD. Cette initiative vise à 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).

En 2014, les projets financés annuellement dans les pays aux premiers stades de la transition représentaient 33 % du total des projets financés par la BERD, contre 8 % en 2003, tandis qu'au cours de cette même période le volume annuel des investissements de la Banque dans la région est passé de moins de 3 % à 13 %. Au total, l'Initiative a contribué à plus de 1 100 projets de financement, pour un montant total d'environ 7,9 milliards d'euros. Ces dix dernières années, le nombre de projets de la Banque au Tadjikistan et en République kirghize – les deux pays d'opérations de la BERD aux revenus les plus faibles – est passé de moins de 5 à respectivement 11 et 19 en 2014.

En 2014, la BERD a investi plus de 1,1 milliard d'euros dans les pays aux premiers stades de la transition, un montant record pour ses activités dans la région, et signé 124 projets. Plus de 80 % de ces projets visaient des entreprises détenues localement, en particulier des micro, petites et moyennes entreprises (MPME), conformément aux priorités de l'Initiative. La Banque a intensifié son action dans les secteurs des agro-industries, de la finance, des industries manufacturières et des services, des infrastructures municipales et environnementales, ainsi que de l'électricité et de l'énergie. La BERD a financé les pays aux premiers stades de la transition en accordant 195 millions d'euros dans le cadre de son Programme d'aide aux échanges commerciaux (PAEC).

Cette activité de financement a été complétée, dès le début de l'Initiative, par la volonté des donateurs de prendre des engagements et de conclure des partenariats. 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 apporté au total une contribution de 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 dans les domaines des infrastructures, de l'énergie et de l'environnement, et à soutenir et à financer les institutions financières et les petites et moyennes entreprises. Ces dispositifs 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, ainsi que des infrastructures municipales et environnementales. Dans ce dernier domaine, grâce aux projets de la Banque et aux contributions des donateurs, des millions de personnes, dans 80 municipalités de la région d'opérations, bénéficient désormais d'un meilleur approvisionnement en eau, de meilleurs services de traitement des déchets et de transports publics modernes.

Un autre aspect important de l'action de la Banque et des donateurs consiste à encourager les prêts en monnaie locale et à développer les marchés financiers locaux afin de réduire les risques de change systémiques dans les pays aux premiers stades de la transition, dont beaucoup présentent un déficit important des paiements courants et un taux élevé de MPME sans système de couverture. Grâce au Programme de financements en monnaie locale pour les pays aux premiers stades de la transition, qui représente 320 millions de dollars EU (263 millions d'euros) et qui est déployé en Arménie, en Géorgie, en Moldova, en Mongolie, en République kirghize et au Tadjikistan, la Banque réduit la dépendance excessive vis-à-vis d'un financement en devises, exacerbée par le manque de sources traditionnelles en monnaie locale. Les donateurs – le 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 de la BERD – ont alloué au Programme 40 millions de dollars EU (32,9 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 269 millions de dollars EU (221 millions d'euros) aux banques et institutions de microfinancement partenaires, qui les ont rétrocédés à plus de 450 000 MPME. La plupart des établissements bénéficiaires étaient implantés en République kirghize et au Tadjikistan, et le Programme a aidé plus de 120 000 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, en Moldova, 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. En 2014, la BERD a participé à la première conférence organisée au Tadjikistan sur l'investissement étranger.

## 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 de la BERD, constitue l'un des grands axes sur lesquels la Banque concentre ses 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 fondamentales de la région que couvre la Banque. Dans la plupart des pays où la BERD investit, les banques continuent d'être confrontées à des difficultés majeures : d'où l'importance décisive de l'essor des marchés financiers.

L'Initiative de promotion des marchés financiers locaux et des opérations en monnaie locale poursuit les objectifs complémentaires suivants, qui contribuent à étendre l'utilisation de monnaies locales



## ÉTUDE DE CAS

### LE PORT POLONAIS DE GDANSK S'ADAPTE AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

La BERD soutient l'expansion des seules installations portuaires à conteneurs en eaux profondes de Pologne, situées à Gdansk. Principal port maritime du pays, Gdansk est aussi une plateforme majeure de transbordement au sud et à l'est de la Baltique. La Banque a investi 31 millions d'euros afin d'y cofinancer la construction d'un deuxième terminal à conteneurs en eaux profondes, exploité par DCT Gdansk.

Cette opération, qui créera des capacités supplémentaires indispensables, contribuera également à renforcer la résistance du port aux effets du changement climatique et à la montée du niveau de la mer. Des travaux seront par exemple entrepris pour surélever les quais et créer des réseaux afin de recevoir des informations sur les niveaux marins extrêmes et le déferlement des vagues sur les structures portuaires. Dans le cadre de ce projet, adossé à un financement commercial de 259 millions d'euros, DCT Gdansk s'est engagé à améliorer son efficacité énergétique en recourant à des technologies de pointe.

et à développer les marchés financiers locaux : instaurer des mécanismes stables et durables pour la mise en œuvre des politiques macroéconomiques ; améliorer l'environnement juridique et réglementaire qui sous-tend les activités des marchés financiers ; encourager les opérations en monnaie locale ; développer les infrastructures des marchés financiers, y compris les bourses de valeurs, les chambres de compensation et de règlement ; étoffer la base d'investisseurs institutionnels ; favoriser des conditions de transaction plus efficaces ; enfin, diversifier la gamme de produits.

L'Initiative associe le dialogue avec les pouvoirs publics, un appui aux opérations, des conseils et une assistance technique. Elle soutient aussi l'acquisition et le partage des connaissances par le biais de séminaires et d'autres activités de communication développant les capacités institutionnelles.

Une équipe dédiée d'experts coordonne l'Initiative, en coopération avec tous les services de la BERD – et avec leur appui. Les activités menées dans ce cadre peuvent prendre la forme de prêts en monnaie locale, de prises de participation et d'investissements dans des

emprunts obligataires, de développement d'infrastructures de marchés financiers ou encore d'émissions par la BERD elle-même d'obligations en monnaie locale. La Banque coordonne étroitement les activités qu'elle mène au titre de l'Initiative avec celles d'autres institutions financières internationales (IFI).

En 2014, la Banque a signé 81 prêts et opérations obligataires en monnaie locale, équivalant à presque 1,2 milliard d'euros – soit 24 % de l'ensemble des opérations de ce type réalisées par la BERD pendant cette période. Depuis 1994, la BERD a accordé des prêts et participé à des émissions obligataires en monnaie locale dans 24 pays.

Parmi les principales réalisations au titre de l'Initiative figurent en 2014 une forte progression du nombre d'opérations obligataires dans des pays comme le Maroc, la Pologne, la Roumanie et la Turquie, dans le secteur financier en particulier, mais aussi dans d'autres secteurs. La Banque a investi l'an dernier dans 13 émissions obligataires : neuf libellées en monnaie locale et quatre en monnaie étrangère.

La BERD a également collaboré avec des bourses 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. Elle a en outre pris une participation de 4,99 % dans la bourse de Bucarest pour contribuer à renforcer les marchés financiers roumains.

Elle a joué un rôle actif en tant qu'émetteur sur les marchés en monnaie locale dans plusieurs pays depuis 1994 et continué de développer sa capacité à financer des projets en monnaie locale. En 2014, la BERD a émis pour la première fois des obligations en dram arménien et en lari géorgien sur les marchés nationaux. Au Kazakhstan, deux mécanismes instaurés avec la Banque nationale du Kazakhstan permettront à la Banque de prêter jusqu'à 1 milliard de dollars EU (823 millions d'euros) en tengue kazakh, tandis qu'au Maroc, l'organisme de réglementation des marchés financiers a autorisé les banques nationales à procéder à des swaps de devises avec la BERD, donnant ainsi à la Banque la possibilité de proposer des financements en dirham marocain.



## En 2014, la Banque a signé 12 investissements axés sur l'égalité des genres.

Le dialogue avec les pouvoirs publics et les projets de coopération technique (CT) constituent des aspects essentiels de l'Initiative de promotion des marchés financiers locaux et des opérations en monnaie locale. Dans ce contexte, les activités destinées à intensifier le dialogue avec les pouvoirs publics et à renforcer les capacités sont liées aux évaluations des pays et à la mise en œuvre des recommandations formulées à l'issue de ces évaluations. À la fin de 2014, l'équipe en charge de l'Initiative avait évalué 20 pays.

En 2014, la Banque a également entretenu un dialogue intense avec les pouvoirs publics de certains pays, dont le Maroc, la Pologne et la Turquie, à propos du cadre juridique et réglementaire des marchés financiers, en étroite collaboration avec des investisseurs privés et d'autres acteurs du marché. Elle a poursuivi son action dans le cadre du Programme de prêts en monnaie locale aux pays aux premiers stades de la transition, qui vise à aider les pays de cette région à améliorer la gestion de leur politique monétaire de façon à encourager un recours plus fréquent à la monnaie locale. Exemple d'analyse ciblée, une étude comparative des coûts de transaction associés aux titres de créance sur les marchés financiers locaux a été réalisée concernant neuf pays et a déjà donné lieu à un examen et à l'ajustement des frais d'émission en Roumanie et en Turquie.

## INITIATIVE POUR LES PETITES ENTREPRISES

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 2014 par la création, au sein du Département des opérations bancaires de la BERD, de l'équipe Financement et Développement des PME, chargée de mettre en œuvre l'Initiative pour les petites entreprises, qui vise à rationaliser et renforcer le soutien accordé par la BERD aux PME (pour plus d'informations sur l'Initiative, voir « Financement et Développement des PME », page 24).

## ÉGALITÉ DES GENRES

La BERD reconnaît que l'égalité des chances entre les hommes et les femmes est fondamentale dans une économie de marché saine et moderne. Par ses investissements et ses autres activités, la Banque lutte contre l'inégalité des genres dans les pays où elle exerce ses activités.

L'Initiative stratégique pour l'égalité hommes-femmes définit les moyens pour la Banque de promouvoir l'autonomisation socio-économique des femmes, l'égalité des chances et la participation au marché du travail. La Banque réfléchit avec ses clients à des solutions sur mesure pour promouvoir l'égalité hommes-femmes sur le lieu de travail, dans les services à la clientèle, dans l'accès au financement ainsi que dans la conception et la livraison d'infrastructures, multipliant ainsi les opportunités économiques offertes aux femmes comme aux hommes.

En 2014, la Banque a signé 12 investissements axés sur l'égalité des genres ou comprenant un volet sur cette question, notamment des lignes de crédit accordées au titre du Programme en faveur des femmes entrepreneurs en Égypte, dans l'Ouest des Balkans et en Turquie. Ce programme porte sur l'offre et la demande de financements pour les entreprises dirigées par des femmes ; il associe financement, renforcement des capacités et conseils (voir étude de cas page 14).

La BERD aide ses clients à instaurer des politiques de ressources humaines et d'égalité des chances conformes aux normes internationales de bonnes pratiques, tout en encourageant l'élaboration de programmes de formation et d'amélioration des compétences. Récemment, un programme de financement de 140 millions d'euros a ainsi été mis en place pour le constructeur automobile turc Ford Otosan.

Un accès sûr et efficace aux transports publics constitue un enjeu majeur pour tous. Or souvent, dans la région SEMED et en Asie centrale, l'insécurité des transports collectifs empêche les femmes de se déplacer librement et de s'impliquer pleinement dans la vie économique. Le soutien de la BERD pour moderniser le réseau ferré égyptien inclura un renforcement des capacités et d'autres mesures visant à donner à l'entreprise nationale de chemins de fer les moyens de répondre aux besoins de tous les passagers, y compris des femmes.

L'équipe de la BERD chargée des questions d'égalité des genres mène des projets de coopération technique à des fins de vérification et pour mettre en œuvre le volet visant à faire respecter le principe de l'égalité hommes-femmes dans les investissements de la Banque à l'aide des fonds versés par divers donateurs, en plus du Fonds pour les technologies propres (pour plus d'informations sur les activités financées par la coopération technique, voir « Partenariats avec les donateurs » page 42).

La BERD se concerta avec les parties prenantes et joue un rôle actif dans le dialogue international au service de l'égalité hommes-femmes. Elle préside le groupe de travail dédié à l'égalité hommes-femmes au sein des banques de développement multilatérales (BDM) et a co-organisé le dernier atelier des BDM, à Manille. Elle a également organisé le lancement, à Londres, du rapport de la Banque mondiale *Voice and Agency: Empowering Women and Girls for Shared Prosperity* [se faire entendre et agir : autonomisation des femmes et des filles pour un partage de la prospérité] en septembre 2014.

## INCLUSION ÉCONOMIQUE

L'inclusion économique – l'ouverture d'opportunités économiques à l'intention de groupes sociaux défavorisés – fait désormais partie intégrante de l'évaluation de l'impact sur la transition que réalise la BERD. La promotion de l'inclusion économique est devenue impérative pour la Banque 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 écarts flagrants des résultats économiques selon les régions, en particulier en Europe du Sud-Est.

Des investissements prévoyant des composantes sur l'inclusion ont lieu dans de nombreux secteurs et de nombreuses zones de la région que couvre la BERD, notamment en Turquie, dans la région SEMED, dans l'Ouest des Balkans et en Asie centrale. En 2014, la Banque a lancé des projets de développement du commerce de détail, par exemple celui des centres commerciaux Arabians Centres en Égypte, qui aident les jeunes à acquérir des compétences et à trouver un emploi. Elle a en outre démarré des projets dans le cadre du Programme en faveur des femmes entrepreneurs, dispensant financements et conseils en Égypte, dans l'Ouest des Balkans et en Turquie, et a établi des partenariats entre établissements d'enseignement et entreprises, notamment avec la société Atlantic Grupa en Croatie, afin de faciliter pour les jeunes le passage entre formation et vie active. Ces projets ont eu pour principal impact sur l'inclusion d'encourager des changements systémiques multipliant les opportunités économiques pour les femmes, les jeunes adultes et les personnes en milieu rural.

L'approche de la BERD concernant l'inclusion économique crée de la valeur pour les clients, en particulier ceux qui cherchent à atteindre de nouveaux segments de clientèle, à diversifier leur main-d'œuvre, à améliorer les compétences de leur personnel et à attirer de nouveaux talents à travers leurs liens avec les universités et les établissements scolaires sur place. En 2014, des clients de secteurs comme le commerce de détail ou les agro-industries ont demandé à la Banque de les conseiller sur la marche à suivre pour organiser des salons de l'emploi ou nouer des liens avec des écoles professionnelles, car ils mesurent combien ces initiatives valorisent leurs activités et savent quel appui la BERD peut leur offrir.

L'inclusion économique tend à devenir une priorité de la stratégie par pays, en particulier en Jordanie, au Maroc et en Turquie, où la Banque concentre son action sur la concertation avec les pouvoirs publics. S'appuyant sur sa forte mobilisation auprès du secteur privé et sur sa connaissance de ce secteur, la Banque travaille avec des partenaires locaux et internationaux pour remédier, par le biais de la formation professionnelle et de l'apprentissage, à l'inadéquation des compétences, qui empêche de nombreux jeunes dans sa région d'intervention de trouver un emploi.

La Banque fixe des priorités opérationnelles à partir d'études sur les carences en matière d'inclusion, concernant la jeunesse, les régions et l'égalité hommes-femmes. Ces études comprennent une évaluation des contraintes spécifiques auxquelles sont confrontées les femmes entrepreneurs dans le contexte général de l'exercice d'activités commerciales. Des informations complémentaires sur la méthodologie d'inclusion et des exemples de projets peuvent être consultés sur [www.ebrd.com](http://www.ebrd.com) dans la nouvelle rubrique consacrée à l'inclusion économique.

## CLIMAT D'INVESTISSEMENT ET GOUVERNANCE

L'Initiative pour améliorer le climat d'investissement et la gouvernance (ICIG), lancée en 2014, s'inscrit dans les efforts déployés par la Banque pour redynamiser la transition en dépassant le cadre des projets, sa vocation étant d'encourager un changement systémique plus étendu. L'ICIG a été conçue pour renforcer la capacité de la Banque à améliorer le climat d'investissement et à soutenir les institutions qui pratiquent une bonne gouvernance, et remédier à l'enlisement de la transition dans de nombreux pays où opère la BERD.

### UNE ENTREPRISE KIRGHIZE SE DÉVELOPPE GRÂCE À UN PRÊT DE LA BERD

Depuis sa création en 2001, Granit Yug, entreprise kirghize spécialisée dans l'extraction et la transformation de pierres décoratives, a dû faire face à un tremblement de terre, plusieurs avalanches et un soulèvement politique. Sa direction cherche désormais à augmenter la production et les exportations de l'entreprise vers le Kazakhstan et l'Ouzbékistan, en faisant l'acquisition d'une flotte de poids-lourds et des équipements nécessaires à la transformation de la pierre, notamment à l'aide d'un prêt.

La BERD fournit la moitié des 500 000 dollars EU (411 472 euros) prêtés par Kyrgyz Investment and Credit Bank (KICB), via le Mécanisme de cofinancement de prêts de taille moyenne, qui cofinance à hauteur de 50 % les crédits accordés par les banques partenaires.

L'octroi de prêts à des entreprises comme Granit Yug fait partie intégrante de la stratégie de la BERD en soutien au développement des PME. Dans les pays aux premiers stades de la transition, le Mécanisme de cofinancement de prêts de taille moyenne bénéficie du soutien des donateurs du Fonds pour les pays aux premiers stades de la transition, qui finance des programmes de formation destinés aux responsables du crédit dans les banques partenaires. Ce prêt s'inscrit également dans le cadre d'un programme du Mécanisme d'investissement pour l'Asie centrale de l'UE, destiné à renforcer les petites et moyennes entreprises en Asie centrale.

Elle associe des outils et des instruments existants – plateformes en faveur du dialogue public-privé, de la résolution des conflits, de la réforme des systèmes d'approvisionnement, du renforcement des capacités judiciaires et de l'amélioration de la gouvernance des entreprises – et de nouveaux instruments se concentrant sur des aspects tels que la réglementation commerciale, l'administration des douanes et des permis, la transparence, la liberté d'information ou encore l'immatriculation des entreprises. L'ICIG opère dans un cadre multilatéral impliquant d'autres IFI, des organisations intergouvernementales et des ONG nationales et internationales spécialisées dans ce domaine.

Des programmes dans le cadre de l'ICIG sont mis en œuvre uniquement dans les pays qui font appel à une forte mobilisation de la BERD, témoignent d'une volonté politique d'améliorer la gouvernance et le climat d'investissement, et offrent à la Banque la possibilité d'apporter clairement une valeur ajoutée dans la mise en œuvre des réformes du climat d'investissement. L'Initiative prévoit de déployer dans certains pays des programmes sur mesure, définis par des protocoles d'entente conclus avec les gouvernements.

Des programmes ont ainsi été conçus en 2014 pour l'Albanie, la Moldova et la Serbie. Les interventions spécifiques prévues dans chaque pays – détaillées dans les protocoles d'entente signés par la BERD et les chefs de gouvernement – s'inspirent du dialogue permanent de la Banque avec les pouvoirs publics en faveur du climat d'investissement et de ses activités de coopération technique en la matière, tout en formulant de nouvelles propositions de réformes concrètes. La Banque a également signé une Initiative anti-corruption avec le nouveau gouvernement ukrainien, centrée autour de la création d'une instance indépendante, l'Institution de médiation pour les entreprises indépendante.

## PROGRAMME DE TRANSITION JURIDIQUE

Le Programme de transition juridique est l'initiative de la Banque qui vise à améliorer les conditions juridiques encadrant l'activité des entreprises dans les pays en transition. Il cherche à réduire les obstacles juridiques à l'investissement et encourage la création du cadre réglementaire et des institutions indispensables à une économie de marché dynamique.

Les activités relevant du Programme de transition juridique respectent les stratégies d'investissement de la BERD et viennent compléter ses initiatives stratégiques telles que l'Initiative de promotion des marchés financiers locaux et des opérations en monnaie locale, l'Initiative pour une utilisation durable des ressources ou l'Initiative pour les pays aux premiers stades de la transition. Les activités menées au titre du Programme comprennent l'élaboration d'outils diagnostiques et la prestation de services de conseil aux pouvoirs publics et aux organismes de réglementation des pays en transition.

En 2014, le Programme de transition juridique a facilité l'adoption de textes législatifs importants dans les pays où la Banque investit, notamment :

- une loi sur l'affacturage en Croatie, qui règlemente pour la première fois ce secteur nouveau pour la Banque ;
- une loi sur les reçus de récolte en Serbie, visant à faciliter les prêts dans le secteur agricole primaire ;
- de nouvelles dispositions juridiques sur les opérations garanties dans le code civil russe, assorties de la création du premier registre des garanties du pays ;
- un tout nouveau code de gouvernance des entreprises adopté par la Banque centrale de Russie afin d'améliorer la transparence ;
- une loi sur les performances énergétiques des bâtiments en Moldova, visant à renforcer l'efficacité énergétique du secteur résidentiel ;
- une loi sur les marchés publics en République kirghize, préparée dans le cadre d'un programme conjoint de la Banque et de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI) ;
- des instruments facilitant l'adhésion du Monténégro à l'Accord sur les marchés publics de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), mis en place au titre d'une initiative commune de la Banque et de l'OMC.



### ÉTUDE DE CAS INVESTISSEMENT DANS LE RECYCLAGE EN TURQUIE

Conformément à sa volonté d'encourager l'utilisation durable des ressources, la BERD soutient un investissement en faveur de l'efficacité énergétique et du recyclage du verre, au profit du groupe turc Şişecam, l'un des principaux fabricants de verre au monde.

Le prêt de 30 millions d'euros consenti par la Banque financera le développement d'un dispositif pilote de recyclage du verre, en soutenant une campagne de sensibilisation ainsi que l'acquisition de conteneurs pour le verre, de véhicules de collecte et de broyeurs de bouteilles en verre. Şişecam investira également dans une série de mesures d'amélioration de l'efficacité énergétique sur plusieurs sites, établissant ainsi une norme de performances environnementales dans le secteur des industries manufacturières en Turquie.

En 2014, la BERD a également investi 125 millions d'euros sous forme de prises de participation dans la société Paşabahçe, filiale de Şişecam spécialisée dans la vaisselle en verre. En tant qu'actionnaire, la Banque aidera l'entreprise à améliorer sa gouvernance et à recruter plus de femmes en renforçant les politiques en faveur de l'égalité des chances.



### ÉTUDE DE CAS PROMOUVOIR LA QUALITÉ DES ALIMENTS EN SERBIE

La BERD soutient les efforts mobilisés par le fabricant serbe de jus de fruits Nectar pour développer des labels alimentaires distinguant les produits locaux de qualité. Nectar joue un rôle prépondérant dans la promotion de la certification des framboises de la région d'Arlje dans l'ouest de la Serbie au titre du projet d'Indications géographiques (IG) de la BERD et de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). Une centaine d'agriculteurs sont impliqués dans ce projet et devraient voir leurs ventes de produits de qualité progresser dès qu'ils auront obtenu la certification IG.

Nectar étant un producteur de jus de fruits de premier plan dans l'Ouest des Balkans, le soutien favorisera une sensibilisation au concept des IG en Serbie et dans la région. Cet exemple pourra être transposé dans d'autres filières alimentaires, afin de renforcer l'attrait des produits locaux sur les marchés nationaux et internationaux.

Le financement de 30 millions d'euros accordé par la BERD à Nectar assurera à l'entreprise les moyens de continuer à promouvoir le concept des IG, en refinançant son portefeuille d'emprunts et en favorisant la stabilité de ses activités. L'investissement financera également de futures améliorations de l'efficacité énergétique et d'autres dépenses d'équipement.



En novembre 2014, l'Assemblée interparlementaire de la Communauté d'États indépendants (CEI) a adopté une loi cadre sur les partenariats public-privé (PPP), préparée avec l'aide de la BERD. Cette nouvelle norme devrait jouer un rôle crucial dans la modernisation des dispositifs de PPP dans les pays de la CEI.

Afin de remédier aux problèmes transversaux qui minent le climat des affaires, le Programme de transition juridique cherche également à améliorer l'application des contrats, y compris par les tribunaux. En 2014, la Banque a ainsi formé sur certains aspects du droit commercial quelque 900 juges dans neuf pays et a entamé des activités destinées à renforcer la profession des huissiers en Mongolie.

Le Programme de transition juridique a contribué à l'Initiative de Vienne (voir ci-après), qui accorde au problème du grand nombre de prêts improductifs un degré de priorité élevé et tente, en collaboration avec des représentants officiels, de surmonter les obstacles juridiques et réglementaires entravant la résolution de ce problème. En février, le Programme, en collaboration avec le Bureau des affaires économiques de la Banque, a organisé une conférence sur la restructuration de la dette des entreprises en Slovaquie. Un outil de diagnostic des obstacles juridiques et réglementaires à la résolution des prêts improductifs a également été mis en place en Hongrie dans le cadre du Programme, puis adopté par la banque centrale de ce pays. La BERD a aidé à mettre en œuvre la Loi de restructuration financière consensuelle en Serbie – favorisant une restructuration extrajudiciaire convenue avec les différents créanciers par voie de médiation.

Enfin, 2014 a été marquée par les premiers projets de coopération technique du Programme de transition juridique dans la région SEMED, prévoyant notamment des transactions garanties et des opérations sur instruments dérivés (Maroc), le développement des PME (Égypte) et le renforcement des capacités judiciaires (Jordanie).

## 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. Les consommateurs sont de plus en plus sensibilisés aux questions de la sécurité et de la qualité des aliments. 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 et la qualité 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. L'Initiative contribue à accroître et à améliorer l'efficacité de la production agricole, ce qui renforcera à terme la sécurité alimentaire. Elle bénéficie du soutien généreux des donateurs, qui en 2014 ont financé ses activités à hauteur de 4,4 millions d'euros.

En 2014, l'Initiative a accordé une plus grande priorité à la qualité des aliments et au bien être animal, tout en continuant de se concentrer sur son objectif initial, la sécurité alimentaire. La Banque et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (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 de qualité et les exportations vers l'UE. Elles ont continué de soutenir le réseau EastAgri, axé sur l'Europe orientale, le Caucase et l'Asie centrale, qui a tenu sa réunion annuelle à Belgrade en mars 2014 sur le thème de l'amélioration de la qualité des aliments. La Banque a poursuivi ses travaux avec des producteurs pour apporter une valeur ajoutée aux exportations d'huile d'olive en provenance du Maroc et de la Tunisie.

Outre son intérêt intrinsèque, l'amélioration des normes de bien-être animal répond à l'inquiétude croissante des consommateurs sur la

sécurité et la traçabilité des aliments. La version révisée de la Politique environnementale et sociale de la BERD a formalisé le principe, pour la Banque, d'investir uniquement auprès de clients qui s'engagent à respecter des normes de bien-être animal aussi strictes que celles de l'UE. La BERD a encouragé l'amélioration du bien-être animal par le biais d'investissements et de projets d'assistance technique en Turquie et en Ukraine.

La raréfaction de l'eau pose un problème aigu à l'échelle mondiale et les agro-industries se caractérisent par une forte consommation d'eau. Un forum organisé à Amman en mars 2014 réunissant les responsables des politiques et les investisseurs s'est penché sur les moyens de rationaliser la consommation d'eau tout au long de la chaîne alimentaire en Jordanie. La BERD a également collaboré avec la FAO pour favoriser une utilisation économe de l'eau dans le secteur alimentaire en République kirghize, en Turquie et en Ukraine.

L'Initiative a favorisé l'apport de liquidités supplémentaires dans le secteur agricole primaire, afin d'aider les agriculteurs à investir dans leur exploitation et à stimuler la production. Elle a encouragé à cet effet l'instauration de cadres juridiques pour des mécanismes de financement pré- et post-récolte, tels que les reçus de stockage et de récolte de céréales en Croatie, 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 favorisé le dialogue entre le secteur public et le secteur privé. En Ukraine, une consultation avec le secteur privé, menée par la BERD en collaboration avec la FAO et la Société financière internationale, a aidé à identifier les contraintes à lever de toute urgence pour encourager l'investissement. La Banque a favorisé la tenue d'une réunion de haut niveau entre des responsables publics et des entreprises, consacrée à la réforme du secteur des agro industries.

Au vu du succès des groupes de travail sur les céréales et les produits laitiers en Ukraine, menés conjointement par la BERD et la FAO, des groupes similaires ont été mis en place en 2014 en Serbie, afin de rehausser les normes de sécurité et de qualité alimentaires, et de faciliter les exportations vers l'UE. La BERD et la FAO ont également encouragé le dialogue entre le secteur public et le secteur privé en matière de sécurité alimentaire en Géorgie, ainsi que dans le secteur céréalier au Kazakhstan.

Une conférence organisée à Ankara en novembre 2014 a été consacrée aux moyens de faciliter l'accès des agriculteurs à un financement et d'améliorer les politiques publiques agricoles. En Égypte, une étude conjointe de la BERD et de la FAO a mis en évidence les obstacles au renforcement des infrastructures d'importation de céréales et, par conséquent, à la sécurité alimentaire du pays. Cette étude a servi à nourrir le dialogue en cours entre le secteur privé et le secteur public concernant l'augmentation des investissements dans ce domaine.

Au Kazakhstan, en Turquie et en Ukraine, 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 à un financement et produire de plus grandes quantités de produits alimentaires. Un programme similaire existe dans chacun des pays de la région SEMED et dans les pays aux premiers stades de la transition.

À l'échelle mondiale, la BERD 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.

## INITIATIVE DE « VIENNE »

L'Initiative de coordination bancaire européenne (« Initiative de Vienne »), plateforme unique de coordination publique-privée créée pour préserver la stabilité financière dans les pays européens émergents, a poursuivi plusieurs grands objectifs prioritaires en 2014.



Le premier d'entre eux a consisté à soutenir la création de l'Union bancaire, en plaçant la cause des pays d'Europe centrale, orientale et sud-orientale. Un groupe de travail piloté par la BERD a étudié les questions spécifiques à cette région et a permis à l'UE de prendre des décisions éclairées sur les conditions de participation à l'Union bancaire pour ses membres n'appartenant pas à la zone euro. L'Initiative s'est ensuite penchée sur les pays d'Europe du Sud-Est (ESE) non membres de l'UE dont les secteurs bancaires sont pour l'essentiel détenus par des banques mères basées dans la zone euro, mais qui ne peuvent adhérer au mécanisme de surveillance unique de l'Union bancaire, lancé en novembre. L'Initiative a noué un dialogue fructueux avec l'Autorité bancaire européenne (ABE) et d'autres institutions européennes sur la manière d'instaurer des conditions propices au renforcement de la coopération réglementaire entre les pays de l'ESE et les institutions de l'Union bancaire, notamment l'ABE et la Banque centrale européenne.

L'Initiative a également progressé en vue d'instaurer des conditions favorables au recouvrement des créances. Un plan d'action sur les prêts improductifs est en cours d'élaboration à l'échelle de la région. Son objectif est de commencer à réduire les niveaux très élevés de prêts improductifs dans la région, ceux-ci constituant un obstacle majeur aux nouveaux crédits et, en définitive, à la croissance économique. L'Initiative a également étudié les dispositifs de rehaussement du crédit et les mesures proposées pour renforcer leur efficacité et leur utilisation, de manière à atténuer les risques perçus, qui restent élevés, dans certains pays et certains secteurs. Enfin, l'Initiative a continué de surveiller de près les tendances du crédit et le désendettement dans les pays européens émergents.

Dans le cadre de l'Initiative de Vienne, un Forum financier ukrainien a été lancé par les autorités ukrainiennes, des banques commerciales, des IFI et d'autres parties prenantes clés afin de renforcer le dialogue entre les secteurs public et privé en appui de réformes majeures du secteur financier en Ukraine. Une première réunion du Forum s'est tenue à Kiev en juin 2014, suivie d'une seconde à Bruxelles en novembre 2014, sous l'égide de la Commission européenne.

## PLAN D'ACTION CONJOINT DES IFI

Le 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. En juillet 2014, ces institutions avaient engagé 33,6 milliards d'euros (contre un objectif initial de 30 milliards d'euros à la fin de 2014) afin d'aider les pays de cette région à réorienter leurs stratégies de croissance pour encourager la compétitivité et les exportations. Cet investissement, qui représente 1,5 % du PIB régional, est intervenu dans un contexte de forte régression de l'apport de capitaux privés.

L'aide accordée au titre du Plan d'action a ciblé des secteurs essentiels pour ces économies. L'appui au secteur financier visait à renforcer les institutions financières pour leur permettre d'octroyer des prêts aux entreprises, notamment aux PME. Le Plan d'action a aidé à accroître la compétitivité de la région en facilitant les exportations et en soutenant l'innovation, tandis que d'importants investissements dans le secteur de l'énergie favorisaient la sécurité énergétique, renforçaient le recours aux marchés de l'énergie, encourageaient une utilisation plus efficace de l'énergie et augmentaient la part des énergies renouvelables dans la consommation.

Cette initiative soutient aussi des projets à plus long terme visant à mieux intégrer ces pays dans les réseaux européens d'infrastructures. Par exemple, la BERD et la BEI financent d'importants tronçons du couloir transeuropéen Vc en Bosnie-Herzégovine et une autoroute entre Banja Luka et Doboj, qui se raccorderont au corridor paneuropéen X. De grands projets d'infrastructures de ce type ont sur les revenus nationaux un effet positif plus sensible que d'autres formes d'investissement public.



### ÉTUDE DE CAS

#### AMÉLIORATION DES LIAISONS FERROVIAIRES DANS L'OUEST DES BALKANS

La BERD a stimulé l'intégration régionale dans l'Ouest des Balkans et au-delà, en finançant la construction d'un couloir ferroviaire stratégique reliant la côte adriatique de l'Albanie aux rivages de la mer Noire en Bulgarie. La Banque a accordé un prêt de 145 millions d'euros pour financer l'achèvement, dans le nord-est de l'ERY de Macédoine, d'un tronçon ferroviaire de 34 km qui formera une partie du corridor ferroviaire transeuropéen VIII.

Il s'agit là de la deuxième phase d'un projet de la BERD visant à moderniser ce couloir international et l'infrastructure ferroviaire du pays afin d'améliorer les voies commerciales dans la région. Lors de la phase 1, en 2012, la Banque avait financé la construction d'un tronçon de 30,8 km du corridor VIII dans l'ERY de Macédoine.

Dans le cadre de cette nouvelle opération, la BERD facilitera la conclusion d'accords avec la Serbie et le Kosovo en vue de simplifier les procédures transfrontalières et d'encourager le transport de marchandises par chemin de fer. Cet investissement favorise également l'amélioration de la gouvernance des entreprises, une meilleure gestion de l'environnement et une plus forte intervention des entreprises privées dans le secteur ferroviaire de l'ERY de Macédoine.

### LA BANQUE A ACCORDÉ UN PRÊT DE

# 145 millions d'euros

POUR FINANCER L'ACHÈVEMENT D'UNE PARTIE DU  
CORRIDOR FERROVIAIRE TRANSEUROPEEN VIII.





## En 2014, la BERD a investi 1 milliard d'euros et signé 52 projets dans l'Ouest des Balkans.

### COORDINATION AVEC LES PARTENAIRES EXTÉRIEURS

En 2014, l'équipe de coordination des politiques extérieures s'est mobilisée davantage auprès des institutions de l'UE afin d'encourager une meilleure compréhension des priorités stratégiques dans les régions et les secteurs d'intérêt commun. Cela a permis de définir un calendrier commun des politiques à mettre en œuvre tandis que l'UE entamait un nouveau cycle législatif et financier. Après l'annonce du dispositif de soutien débloqué par l'Union européenne en faveur de l'Ukraine en mars 2014, la BERD s'est employée, en étroite collaboration avec l'UE, à encourager le programme de réformes du pays, à améliorer son climat d'investissement, à soutenir ses petites entreprises et à réformer le secteur de l'énergie.

L'équipe coordonne la relation de la BERD avec les autres IFI. Un domaine de collaboration important entre banques multilatérales de développement l'an passé a concerné le cadre de financement des Objectifs pour le développement durable des Nations Unies (ODD) après 2015. L'expertise de la BERD dans le secteur privé est en phase avec le consensus qui se dégage sur l'apport indispensable de financements privés pour atteindre les ODD.

En 2014, la BERD a accueilli le Secrétariat de la Plateforme de coordination des IFI pour les pays arabes en transition dans le cadre du Partenariat de Deauville. Cette plateforme exploite les ressources collectives des 10 IFI travaillant dans la région afin d'encourager des réformes en faveur de la création d'emplois et d'une croissance inclusive. Au cours de l'année écoulée, ses activités se sont concentrées sur le développement des PME, l'essor des marchés financiers locaux et l'amélioration du climat d'investissement.

La BERD a développé ses contacts avec des partenaires potentiels dans le golfe Persique, notamment des donateurs, des entreprises privées ou encore des fonds souverains, des fonds de pension et des fonds de développement. Le Président de la Banque, M. Suma Chakrabarti, s'est rendu en décembre aux Émirats arabes unis, au Koweït et en Arabie saoudite. Il s'agissait du premier voyage dans le golfe Persique d'un Président de la BERD en exercice.

### OUEST DES BALKANS

En 2014, la BERD a continué d'accorder une attention particulière à l'Ouest des Balkans, afin d'y encourager la stabilité, l'intégration régionale et le développement économique. La Banque, qui joue un rôle central dans la promotion d'un dialogue régional, a organisé en février 2014 une rencontre entre les Premiers ministres des pays de l'Ouest des Balkans (Albanie, Bosnie-Herzégovine, ERY de Macédoine, Kosovo, Monténégro et Serbie) et de la Croatie afin que ces sept chefs de gouvernement puissent discuter de la coopération économique et des opportunités d'investissement dans la région.

En 2014, la BERD a investi 1 milliard d'euros et signé 52 projets dans l'Ouest des Balkans. Une grande partie de ce montant a servi à améliorer les réseaux de transport et d'électricité afin de stimuler l'intégration régionale. La Banque a accordé un prêt de 145 millions d'euros pour financer l'achèvement, dans l'ERY de Macédoine, d'un tronçon de voie ferrée de 34 km faisant partie d'un couloir ferroviaire stratégique qui relie la côte adriatique à la mer Noire. La BERD a également financé de grands projets routiers en Bosnie-Herzégovine et dans l'ERY de Macédoine et soutenu d'importants investissements dans le domaine du transport et de la distribution d'électricité au Kosovo et au Monténégro.

Un autre volet majeur de l'action de la Banque dans l'Ouest des Balkans consiste à améliorer la confiance dans le secteur financier et à faciliter l'accès au financement des PME, dont les possibilités de crédit restent limitées suite à la crise financière mondiale. La BERD a aussi apporté un financement direct à des PME du secteur privé par le biais de différents dispositifs, notamment le Mécanisme pour les entreprises locales.

En complément de ses investissements, la Banque entretient un dialogue approfondi avec les pouvoirs publics dans l'Ouest des Balkans, en particulier sur l'amélioration du climat d'investissement. La BERD a signé en 2014 un protocole d'entente avec l'Albanie visant à coopérer en faveur du climat d'investissement et de bonnes pratiques de gouvernance.

### ÉNERGIE DURABLE

Le Mécanisme de financement direct pour l'énergie durable dans l'Ouest des Balkans octroie des prêts directs d'un montant allant de 1 million à 6 millions d'euros à des entreprises locales qui mènent des projets industriels pour promouvoir l'efficacité énergétique ou, à petite échelle, les énergies renouvelables. Ce mécanisme propose également des services de coopération technique pour la préparation des projets, ainsi que des incitations financières versées lors de l'achèvement de chaque projet en fonction des émissions de CO<sub>2</sub> évitées. À ce jour, le Mécanisme a financé 15 projets, pour un montant de 63,9 millions d'euros et une réduction escomptée des émissions de CO<sub>2</sub> estimée à 446 765 tonnes par an.

### COLLABORATION AVEC L'UE

Le Cadre d'investissement en faveur des Balkans occidentaux a été lancé par l'UE en décembre 2009. Cet instrument incontournable de l'appui au développement socio économique et de la préparation à l'adhésion à l'UE pour les pays de l'Ouest des Balkans apporte une aide financière et technique pour des investissements prioritaires en matière d'infrastructures dans les transports, l'énergie, l'environnement, l'action sociale et le développement du secteur privé. Le Cadre rassemble des ressources de l'UE, d'IFI et de donateurs bilatéraux. En 2014, six investissements ont été approuvés, pour un montant de 11 millions d'euros.

Pendant la période 2011-2015, le Mécanisme en faveur de l'innovation et du développement des entreprises dans l'Ouest des Balkans, autre initiative de l'UE, devrait mobiliser 145 millions d'euros de capital initial fourni par la Commission européenne, la BERD, le Groupe 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 central dans ce mécanisme et son fonds pour le développement des entreprises, qui constituent des outils flexibles pour mobiliser et optimiser les financements (pour plus de précisions sur les activités de l'UE en collaboration avec la BERD, voir : « Partenariats avec les donateurs » page 43). ●



# PARTENARIATS AVEC LES DONATEURS

Pour mener à bien son mandat de transition, la BERD s'appuie sur le soutien de gouvernements donateurs et de partenaires. Les donateurs accordent des financements par le biais de différents mécanismes, afin de faciliter les investissements et les autres activités de la Banque, notamment pour encourager les réformes et améliorer le climat des affaires. Ils sont particulièrement actifs là où, dans la région d'intervention de la BERD, la reprise et la croissance se heurtent à des obstacles majeurs, ainsi que dans le financement de projets climatiques et les secteurs des infrastructures et des petites entreprises.

## FINANCEMENT DES DONATEURS EN 2014

Les donateurs ont continué de travailler en collaboration étroite avec la BERD pour relever les défis que soulève la transition dans la région couverte par la Banque. En 2014, ils ont apporté une contribution de 340,6 millions d'euros, au titre du financement des donateurs, pour aider à diversifier et approfondir les investissements de la Banque, à équilibrer les risques et les avantages, 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.

Les infrastructures, les petites entreprises et l'utilisation durable des ressources 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 constituent deux exemples de ce type d'initiatives. Les donateurs se sont aussi concentrés sur d'autres domaines, notamment la promotion du développement d'un secteur financier stable, l'accélération de la transition dans les infrastructures, l'amélioration du climat des affaires et le soutien à l'égalité des genres et à l'inclusion sociale.

L'Union européenne (UE), principal donateur de la BERD, a fourni 33 % des fonds de donateurs reçus au cours des cinq dernières années pour soutenir les activités de la Banque. En 2014, l'UE a accordé un soutien représentant 105 millions d'euros, soit 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 attribués 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, telles que la BERD. Ces mécanismes incluent la Facilité d'investissement pour le voisinage de l'UE, le Mécanisme d'investissement pour l'Asie centrale de l'UE et le Cadre d'investissement en faveur des Balkans occidentaux. Ce dernier bénéficie également de contributions bilatérales pour un montant supérieur à 3,3 millions d'euros provenant de 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 apporté au titre de la coopération technique 138,6 millions d'euros de dons, qui ont financé plus de 650 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) ou soumis à des contraintes de financement susceptibles d'exclure d'une utilisation des services publics certains groupes vulnérables et/ou à faibles revenus ;
- 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 d'une utilisation efficace des ressources ;

- 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 forme de prêts subventionnés.

## TYPES DE DONATEURS

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

Les donateurs bilatéraux regroupent des gouvernements, des institutions financières internationales (IFI) et d'autres partenaires. En 2014, la contribution des donateurs bilatéraux aux activités de la BERD s'est élevée à 113 millions d'euros. Ces donateurs étaient : l'Allemagne, l'Autriche, la Corée, le Danemark, les États-Unis, la Finlande, la France, l'Italie, le Japon, le Luxembourg, les Pays-Bas, la République slovaque, le Royaume-Uni, la Suède, la Suisse, le Taipei chinois, la Banque européenne d'investissement (BEI) et l'Union européenne.

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 2014, la BERD a reçu des dons de fonds de donateurs multilatéraux tels que la Facilité d'investissement pour le voisinage de l'UE, le Cadre d'investissement en faveur des Balkans occidentaux, le Mécanisme d'investissement pour l'Asie centrale de l'UE, les Fonds d'investissement climatique, le Fonds pour l'environnement mondial, le Partenariat pour l'environnement dans le cadre de la Dimension septentrionale et le Partenariat pour la promotion de l'efficacité énergétique et de l'environnement en Europe orientale.

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 page 31).

Les actionnaires de la Banque contrôlent le Fonds spécial des actionnaires de la BERD (FSA), 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.

## FONDS DE DONATEURS

Les donateurs apportent leur aide directement ou au travers de divers fonds, y compris les 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 2014, parmi les plus actifs ont figuré le Fonds pour les pays aux premiers stades de la transition, le Fonds pour la région SEMED et le Fonds pour l'eau de la BERD. De nouveaux fonds de donateurs multilatéraux ont été mis en place, comme le Fonds multidonateurs pour la stabilisation et la croissance durable de l'Ukraine (Fonds BERD-Ukraine) et le Fonds spécial post-gradation. Enfin, des travaux sont en cours en vue de développer un fonds multidonateurs, dont l'adoption est prévue en 2015, destiné à soutenir l'Initiative pour les petites entreprises de la Banque.

## PRIORITÉS DES DONATEURS

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 donateurs ont continué de travailler en collaboration étroite avec la BERD en 2014, apportant une contribution de 340,6 millions d'euros.**

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 apportent au titre de la coopération technique une contribution à des projets couvrant 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 2014, les donateurs ont accordé des ressources pour les domaines stratégiques suivants :

- la lutte contre les effets du changement climatique ainsi que la promotion d'une utilisation efficace des ressources et de la sécurité énergétique ;
- 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'infrastructures à l'aide de projets relatifs aux infrastructures municipales et environnementales, aux transports, à l'énergie et à l'électricité, ainsi qu'aux ressources naturelles ;
- la promotion de projets dans les agro-industries et la sécurité alimentaire ;
- l'amélioration du climat des affaires par des réformes réglementaires ;
- la prise en compte de considérations liées à l'égalité des genres et à l'inclusion sociale dans les projets de la Banque.

## RÉFORME DE LA GESTION DES FONDS DE DONATEURS

En 2012 et 2013, la BERD a mené l'Examen stratégique des actions de cofinancement, afin de veiller à l'utilisation optimale des ressources des donateurs. Depuis, elle a mis en place un nouveau système d'évaluation des résultats obtenus dans le cadre de la coopération technique et s'est attelée à réformer la gestion de ses sources de dons.

En 2014, la poursuite de ces réformes a permis de :

- rationaliser la communication d'informations et le suivi des résultats, en s'appuyant sur le système d'évaluation de la coopération technique instauré en 2013 ;
- mettre en œuvre une nouvelle politique destinée à assurer la contribution des clients aux dépenses globales en rapport avec l'aide technique ;
- formuler des propositions pour une architecture de financement plus rationnelle et efficace, en étroite adéquation avec les initiatives stratégiques de la Banque ;
- préparer le lancement du projet de technologies de l'information pour les fonds de donateurs appelé à transformer l'infrastructure informatique servant à la gestion de ces fonds.

Pour plus de précisions sur les partenariats avec les donateurs, voir le *Donor Report* sur [dr-ebrd.com](http://dr-ebrd.com). ●

## ÉTUDE DE CAS RENFORCEMENT DES NORMES DE BIEN-ÊTRE ANIMAL EN UKRAINE

Un prêt de 30 millions de dollars EU (25 millions d'euros) a été accordé à Nyva Pereyaslavschyny (Nyva), exploitation porcine ukrainienne, afin de financer le développement de ses activités d'élevage, ses équipements de transformation de la viande, mais aussi le stockage des céréales, parallèlement à l'achat de nouvelles terres et à l'acquisition de matériel agricole de pointe.

Cet investissement encouragera l'adoption de pratiques agricoles modernes en Ukraine et aidera Nyva à s'aligner, pour l'ensemble de ses sites, sur les normes européennes de bien-être animal, bien plus strictes que celles imposées par le droit ukrainien. Il permettra à l'entreprise Nyva de devenir la référence nationale en matière de bien-être animal et de respect des normes environnementales.

Un projet de coopération technique connexe, mené conjointement avec l'Organisation des Nations Unies pour l'agriculture et l'alimentation (FAO) et financé par le Japon, vise à réduire le risque d'une épidémie de peste porcine africaine, qui a eu des répercussions ces dernières années en Russie et dans le Caucase et menace désormais de s'étendre à l'Ukraine. Le projet permettra d'améliorer les mécanismes d'intervention des pouvoirs publics, de mieux sensibiliser les petits exploitants et les vétérinaires, et d'organiser un exercice de simulation afin de vérifier les compétences au sein des secteurs public et privé.



A photograph showing a woman with brown hair, wearing a dark blue blazer over a white collared shirt and a gold necklace, smiling and gesturing with her hands while talking to a man whose back is to the camera. They are seated at a table with papers and a pen. In the background, other people are seated at tables in a conference room.

# ORGANISATION ET GOUVERNANCE

Pour remplir sa mission, la BERD respecte des critères rigoureux d'intégrité et de transparence, et fait preuve d'un solide engagement en faveur d'un développement durable environnemental et social. La Banque a conscience qu'un personnel extrêmement qualifié et diversifié, doté de capacités d'encadrement exceptionnelles, est au cœur de la réussite de ses opérations.

## DIRECTION ET STRUCTURE DE GESTION DE LA BERD

En 2014, la BERD a poursuivi son 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. L'objectif de ce programme est de moderniser la culture managériale interne de l'institution, d'améliorer son efficacité, de concevoir des produits innovants, de renforcer l'impact des opérations et de mieux l'évaluer.

En 2014, la Banque a défini les valeurs fondamentales de l'organisation : professionnalisme, intégrité, leadership, innovation, diversité et esprit d'équipe. Ces valeurs, elle les a mises en évidence dans le cadre d'une campagne publicitaire interne. La BERD a aussi introduit de nouveaux outils de gestion et de performance afin d'aider ses hauts responsables à optimiser leurs compétences en matière d'encadrement et de gestion du personnel.

Plusieurs changements sont également intervenus l'an dernier au sein de l'équipe dirigeante : Marie-Anne Birken est devenue Directrice des Affaires juridiques, András Simor a été nommé Vice-Président et





Directeur financier, Philippe Le Houérou est désormais Vice Président chargé des politiques de la Banque, et Lisa Rosen a été nommée Responsable de la déontologie.

La BERD a poursuivi l'examen approfondi de ses processus afin d'améliorer l'efficacité de son organisation. Parmi ses travaux en cours, elle cherche notamment à déléguer ses décisions, afin de se rapprocher de ses clients et de mieux répondre à leurs besoins. De même, la Banque renforce son activité d'apport de fonds propres en regroupant ses prises de participation directes et indirectes sous la responsabilité d'un seul Directeur chargé des participations et en créant à travers toute la BERD un réseau de spécialistes de l'apport de fonds propres. Face au manque structurel de capital de développement dans sa région d'investissement, la Banque a redoublé d'efforts afin d'augmenter ses investissements sous forme de prises de participation directes. Elle a en outre déployé des approches innovantes pour mobiliser des financements dans la région, par exemple en incitant des investisseurs institutionnels à réaliser des opérations de capital-investissement complémentaires et en continuant à encourager la participation de bailleurs de fonds B non classiques à la syndication de prêts.

Par ces efforts, la BERD s'est donné les moyens d'accentuer l'impact de ses opérations. Elle a d'ailleurs entamé un dialogue nourri avec les pouvoirs publics et travaillé à resserrer les liens entre investissement et réforme. Dans ce contexte, elle a en particulier lancé son Initiative pour améliorer le climat d'investissement et la gouvernance (ICIG), qui soutient plusieurs pays dans leurs projets de réforme (voir page 37).

La Banque a également continué de perfectionner sa méthodologie d'évaluation de l'impact sur la transition et la présentation de ses résultats, mais aussi de renforcer en son sein les liens entre les priorités stratégiques, les objectifs par pays et par secteur et les différents projets.

## VUE D'ENSEMBLE DES EFFECTIFS

Pour remplir sa mission au service du processus de transition, la BERD s'appuie sur un personnel extrêmement qualifié, divers et impliqué. En 2014, ses effectifs s'élevaient à 1 848 personnes (voir tableau 5.1 page 48). Sur les 64 États membres de la Banque, 60 étaient représentés au sein du personnel. Les effectifs basés au siège, à Londres, étaient au nombre de 1 382 (soit 75 %) et les collaborateurs affectés dans les 38 bureaux locaux répartis dans 32 des pays où la Banque investit représentaient 466 personnes (429 en 2013).

## 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 (voir tableau 5.2 page 48) ;
- 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.

## 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 poursuivi en 2014 son programme de formation obligatoire à l'intention des responsables, qui aborde les questions du leadership inclusif, de la gestion des conflits et de l'accompagnement des performances. Un nouveau Système de gestion des ressources humaines a été adopté visant à clarifier les possibilités de progression de carrière et à permettre à la Banque de gérer ses ressources plus efficacement. L'organisation a aussi actualisé sa grille de compétences comportementales, qui sera intégrée en 2015 dans les programmes de gestion des résultats, de formation et de perfectionnement, ainsi qu'à la planification du recrutement et des remplacements.

**TABLEAU 5.1. POURCENTAGE DES EMPLOYÉS AFFECTÉS AU SIÈGE LONDONNIEN ET DANS LES BUREAUX LOCAUX EN DÉCEMBRE 2014**

| Siège/bureaux locaux | Total        | Pourcentage |
|----------------------|--------------|-------------|
| Siège de Londres     | 1 382        | 75          |
| Bureaux locaux       | 466          | 25          |
| <b>Total</b>         | <b>1 848</b> | <b>100</b>  |

**TABLEAU 5.2. AFFECTATIONS**

| Transferts                       | Total       |
|----------------------------------|-------------|
| Du siège aux bureaux locaux :    | 93          |
| Des bureaux locaux au siège :    | 16          |
| De bureau local à bureau local : | 15          |
| <b>Total</b>                     | <b>124*</b> |

\* Au 31 décembre 2014, un peu moins de 7 % du personnel avait fait l'objet d'un transfert.

## DIVERSITÉ ET INCLUSION

Le personnel de la BERD, aux connaissances et compétences appropriées, 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 BERD entend développer. En 2014, le Conseil d'administration a approuvé une Politique de diversité et d'inclusion qui formalise les efforts de la Banque visant à assurer l'égalité des chances et le respect de son personnel indépendamment de l'âge (l'âge de la retraite obligatoire à la BERD est de 65 ans), de tout handicap, de la nationalité ou de l'origine ethnique, de la religion ou des croyances, de l'identité sexuelle, du genre ou de l'orientation sexuelle. Les activités engagées s'appuient sur un plan d'action qui prévoit l'organisation en 2015 d'un recensement centré sur la diversité.

## IMPLICATION DU PERSONNEL

L'implication du personnel est cruciale pour favoriser la productivité et obtenir des résultats de grande qualité. Afin de mieux comprendre les raisons qui motivent ou découragent l'implication du personnel, la BERD a cherché à renouveler son approche visant à mesurer cette implication. La méthode actualisée devra aider à instaurer une planification encore plus pertinente et efficace au niveau de l'institution et des équipes. La Banque tient à être à l'écoute de son personnel et à prendre ses avis en compte.

## RECRUTEMENT

En 2014, il y a eu 274 embauches au Département des opérations bancaires, contre 300 l'année précédente. Au total, 322 des 501 nouveaux employés bénéficiant de contrats à durée déterminée ou indéterminée ont été recrutés à Londres et 179 dans les pays où la BERD investit.

La Banque a poursuivi sa recherche dynamique de nouveaux talents en diffusant des offres d'emploi sur les réseaux sociaux et sur des sites Internet ciblés, et en profitant de sa participation à des événements internationaux consacrés aux évolutions de carrière pour mieux faire connaître la BERD. L'utilisation renforcée des réseaux sociaux et des outils en ligne a contribué à améliorer le rapport coût-efficacité de ces

actions sans compromettre la qualité des recrutements. La Banque recherche les talents potentiels au sein des réseaux des universités et des écoles de commerce, parfois aussi en organisant des événements pour les groupes intéressés. Cet investissement permet à l'organisation d'avoir accès à un réservoir de talents aussi divers que possible.

## ASSOCIATION DES ANCIENS

L'année 2014 a marqué le lancement de l'Association des anciens de la BERD, qui vise à mobiliser les quelque 5 000 anciens collaborateurs de la BERD répartis dans ses États membres. Durant cette première année, la mobilisation a été forte, les anciens ont manifesté un intérêt certain, et plusieurs activités majeures ont été lancées.

Non seulement cette initiative permet aux anciens de se contacter et de conserver des liens avec la Banque et la région d'opérations, mais elle soutient aussi la mission de la BERD en renforçant sa communication externe, sa représentation, le développement de ses opérations, et ses activités de recrutement. L'Association des anciens est pour la Banque une précieuse source de conseils, de compétences, de contacts et de partenariats stratégiques.

## INTÉGRITÉ ET RESPONSABILITÉ

Déterminée à appliquer à ses activités les critères les plus rigoureux en matière d'intégrité et de transparence, la BERD considère la promotion de ces normes comme un aspect essentiel du processus de transition. Elle 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 – a pour mission de préserver l'intégrité et la réputation de la BERD, d'encourager l'application de normes de comportement éthiques et de renforcer la responsabilisation et la transparence de l'institution. Dans son rapport annuel sur l'intégrité et la lutte contre la corruption, il décrit la stratégie de la Banque pour promouvoir l'intégrité et empêcher la fraude et la corruption, et met en évidence les dernières mesures prises.

Par ailleurs, les documents *Integrity Risks Policy* et *Terms of Reference* concernant le Bureau de la déontologie ont été actualisés en juin 2014. Cette politique a pour objectif d'expliquer, aux parties prenantes de la Banque, les moyens mis en œuvre par le Bureau de la déontologie pour aider la BERD à gérer les risques menaçant l'intégrité.

La Banque veille à procéder, dans le cadre de la procédure normale d'approbation de nouvelles activités et du suivi de ses activités existantes, aux vérifications nécessaires en matière d'intégrité. Le Bureau de la déontologie apporte son éclairage sur les questions majeures d'intégrité, aidant ainsi à améliorer l'impact des projets de la BERD sur la transition.

Le Bureau de la déontologie est également chargé d'enquêter sur les allégations de comportement répréhensible du personnel de la Banque. Ces enquêtes respectent les Règles et procédures en matière de conduite et de discipline, qui ont été révisées en 2014 suite à l'adoption par la Banque d'un régime de protection renforcée des lanceurs d'alerte. Les Règles et procédures en matière de conduite et de discipline spécifient les droits et obligations tant de la Banque que de son personnel lors des enquêtes et des procédures disciplinaires, et prévoient des mécanismes de protection pour toute personne faisant l'objet d'une enquête.

Les allégations de non-respect de leurs obligations par les membres du Conseil d'administration d'une part, et le Président, les Vice-Présidents, Responsable de l'évaluation et Responsable de la déontologie d'autre part, sont examinées conformément aux dispositions, respectivement, du Code de conduite pour les membres du Conseil d'administration ou du Code de conduite pour les membres du personnel.

Les allégations de fraude et de corruption concernant des projets ou des contreparties de la Banque font l'objet d'une enquête dans le

cadre des Principes et procédures de mise en application de la Banque. En 2014, suite à des enquêtes menées conformément à ces Principes et procédures, la BERD a sanctionné une personne physique et une personne morale.

Les Principes et procédures du règlement de la Banque décrivent également les modalités d'application, par la Banque, des sanctions imposées par d'autres banques multilatérales de développement, en vertu de l'Accord de sanctions croisées. En 2014, le Bureau de la déontologie a recommandé au Comité de mise en œuvre de la BERD d'émettre 48 notifications de sanctions croisées suite aux décisions reçues du Groupe de la Banque mondiale, de la Banque asiatique de développement, de la Banque interaméricaine de développement et de la Banque africaine de développement concernant au total 54 personnes morales et 33 personnes physiques. Le Comité de mise en œuvre de la BERD a approuvé les recommandations du Bureau de la déontologie et décidé que des sanctions s'imposaient pour toutes les personnes physiques et morales visées par les 48 notifications.

La liste de l'ensemble des personnes physiques et morales sanctionnées par la BERD est disponible sur :

[www.ebrd.com/pages/about/integrity/list.shtml](http://www.ebrd.com/pages/about/integrity/list.shtml).

Le rapport annuel sur l'intégrité et la lutte contre la corruption est disponible sur : [www.ebrd.com/integrity-and-compliance.html](http://www.ebrd.com/integrity-and-compliance.html).

Les documents *Integrity Risks Policy* et *Terms of Reference* concernant le Bureau de la déontologie sont disponibles sur :

[www.ebrd.com/downloads/integrity/integrityriskpol.pdf](http://www.ebrd.com/downloads/integrity/integrityriskpol.pdf).

## 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 des activités bancaires. Le MRP a deux fonctions. Dans le cadre de 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. Dans le cadre 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.

À l'issue d'un examen approfondi, reposant sur une large consultation des parties prenantes et du public, le nouveau Règlement relatif au MRP est entré en vigueur en novembre. Par ailleurs, suite à un concours de recrutement en 2014, trois nouveaux membres seront nommés début 2015 au sein du Panel d'experts du MRP.

En 2014, le MRP a enregistré cinq nouvelles plaintes et poursuivi l'examen, à divers stades du processus, de quatre plaintes en cours déposées en 2013 et 2012. De plus, suite aux manquements observés concernant les projets de centrale hydroélectrique à Boskov





(ERY de Macédoine), à Ombla (Croatie) et Paravani (Géorgie), le MRP a préparé en 2014 le premier de ses Rapports de contrôle de l'examen de la conformité. Au travers de ces rapports, l'Agent du MRP suit la mise en œuvre des recommandations formulées dans les Rapports d'examen de la conformité.

Des précisions sur l'ensemble des recours et des rapports publiés, ainsi que le Rapport annuel 2014 relatif au MRP, sont disponibles sur le site Internet de la Banque. Voir : [www.ebrd.com/work-with-us/project-finance/project-complaint-mechanism.html](http://www.ebrd.com/work-with-us/project-finance/project-complaint-mechanism.html).

## 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 de la BERD en matière de transition. Outre ses activités d'investissement encourageant l'utilisation durable de l'énergie et des autres ressources et favorisant l'égalité des genres et l'inclusion économique, la BERD, pour mener à bien son mandat dans le domaine du développement durable, s'appuie sur des procédures solides lui permettant de pratiquer une diligence raisonnable en matière environnementale et sociale et d'assurer le suivi de tous les projets qu'elle finance. 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.

En 2014, la Banque a entrepris de réexaminer en profondeur sa Politique environnementale et sociale, en effectuant notamment la plus vaste consultation publique qu'elle ait jamais réalisée. Le but de cet examen était de tirer parti de l'expérience acquise précédemment lors de la mise en œuvre de la précédente politique et de maintenir la BERD à l'avant-garde des bonnes pratiques. La Politique révisée définit plusieurs priorités nouvelles et codifie les pratiques existantes dans



d'autres domaines, tels que les droits humains, l'égalité des genres, la sécurité routière et le bien-être animal (voir encadré consacré aux 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. Par exemple, la Banque a investi 60 millions d'euros afin d'étendre le

### LANCEMENT DES POLITIQUES RÉVISÉES DE BONNE GOUVERNANCE

En mai, le Conseil d'administration de la BERD a approuvé les versions révisées de trois grandes politiques de gouvernance de la Banque : 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).

Cette approbation faisait suite à l'examen, en parallèle, des trois politiques, qui a pris en compte les enseignements tirés de l'expérience, les changements apportés aux bonnes pratiques internationales et les avis des parties prenantes, en particulier des clients, des associations sectorielles, de la société civile, des organisations homologues et des actionnaires de la Banque. Des réunions publiques ont été organisées en Bulgarie, en Géorgie, au Kazakhstan, au Maroc, en Russie et en Ukraine, ainsi qu'au siège de la BERD, au Royaume-Uni. Ces nouvelles politiques, entrées en vigueur en novembre, sont consultables sur le site Internet de la Banque.

Parmi les principaux changements apportés à la Politique environnementale et sociale citons : l'accent mis sur l'importance des droits humains ; des références explicites à la nécessité d'identifier les problèmes d'égalité des genres et d'y remédier au niveau des projets, en accord avec l'Initiative stratégique pour l'égalité des genres de la Banque ; une attention accrue accordée à l'utilisation efficace des ressources, conformément à l'Initiative pour une utilisation durable des ressources de la Banque. Cette politique a également élargi le concept de vulnérabilité pour inclure l'identité sexuelle et l'orientation sexuelle. Les exigences de performance de cette politique

ont été révisées afin d'inclure de nouveaux aspects, comme la sécurité routière et le bien-être animal, et de donner plus d'indications sur la chaîne d'approvisionnement et la biodiversité.

Dans le cadre de sa nouvelle Politique d'information publique, la BERD publiera sur son site Internet des évaluations sur l'impact environnemental et social de ses opérations, préparera les Documents de synthèse de projet (DSP) pour un plus grand nombre d'opérations, y compris ses projets de coopération technique d'un montant supérieur à 300 000 euros, et mettra à jour tous les ans ces DSP pour les projets exigeant une évaluation de l'impact environnemental et social. Pour la première fois, la Banque communiquera dans ses DSP les notes d'impact sur la transition obtenues par les projets relevant du secteur public et complètera ces documents, dans son Rapport annuel, par des informations sur la répartition géographique et sectorielle de cet impact.

Le nouveau Règlement relatif au Mécanisme de recours sur les projets autorise une personne et/ou un groupe ayant des intérêts sociaux ou culturels – et pas seulement économiques – dans le domaine concerné par un projet de la Banque, à solliciter la mise en œuvre d'une initiative de résolution des problèmes. Ces plaintes peuvent désormais faire l'objet d'un examen de conformité deux ans après le remboursement final, le désengagement du capital ou l'annulation d'un projet. S'agissant d'un financement sous forme de prises de participation, il est possible de lancer une initiative de résolution des problèmes tant que la Banque n'a pas vendu ou ne s'est pas désengagée de son investissement.



**La Banque veille à procéder, pour l'approbation des nouvelles activités et le suivi de ses activités existantes, aux vérifications nécessaires en matière d'intégrité.**

réseau national d'électricité du Maroc, de manière à approvisionner 1 200 petits villages. Qui plus est, la BERD contribue également à assurer la pérennité du service en finançant les premiers systèmes de compteurs intelligents. Ces compteurs, capables de mesurer l'électricité envoyée sur le réseau, sont déterminants pour développer une capacité de production d'énergie renouvelable décentralisée, en particulier à l'aide de capteurs solaires sur les toitures.

En Géorgie, la Banque soutient un programme pilote innovant de reforestation des zones adjacentes à un projet hydroélectrique. Ce reboisement devrait comporter de nombreux avantages, notamment la possibilité de compenser les émissions de carbone associées à la construction du projet, de réduire l'érosion des sols et de créer localement des opportunités d'emploi en lien avec les produits forestiers ligneux et non ligneux.

La BERD a lancé en 2014 l'Indice de développement durable des intermédiaires financiers (IDD). Son objectif est de permettre aux institutions financières partenaires de mieux analyser leur réponse aux enjeux du développement durable et de mesurer leur rigueur dans la gestion de ces problèmes. À la fin de 2014, quelque 250 banques s'étaient engagées à participer à cet indice.

La BERD est restée très impliquée dans ses activités de coopération internationale au cours de l'année écoulée. 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 des genres et valorisent le rôle des femmes dans les affaires.

L'année 2014 a aussi vu se prolonger fructueusement le Partenariat pour l'environnement dans le cadre de la Dimension septentrionale (PEDS) et le Partenariat pour la promotion de l'efficacité énergétique et de 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). Compte tenu de son succès en Ukraine, l'E5P a été étendu à deux nouveaux pays, la Géorgie et la Moldova. Les donateurs ont annoncé une contribution de 20 millions d'euros pour chacun des nouveaux pays bénéficiaires, l'UE finançant la moitié du montant total.

La BERD a également veillé au développement durable dans ses propres opérations, en investissant dans un système d'air conditionné et dans des équipements informatiques économes en énergie, ainsi qu'en lançant une Semaine verte afin d'encourager son personnel à réduire son empreinte écologique au travail comme à la maison.

Le *Sustainability Report 2014* de la BERD, disponible à l'adresse [sr-ebd.com](http://sr-ebd.com), 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 Banque 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 2014, la BERD a intensifié le dialogue avec la société civile en collaborant avec un plus grand nombre d'organismes et en lançant le Mécanisme de renforcement des capacités de la société civile, destiné à mieux sensibiliser les OSC concernées par ses projets et ses initiatives, et à renforcer leurs capacités.

L'an dernier, 470 représentants de la société civile ont participé à 42 réunions thématiques organisées par la BERD et plus de 2 700 OSC étaient inscrites auprès de la Banque, contre 2 300 en 2013.

Le Programme pour la société civile, l'événement phare de la coopération de la Banque avec la société civile, s'est tenu du 14 au 16 mai 2014 à Varsovie, parallèlement à l'Assemblée annuelle et au Forum des affaires. Il a attiré 52 représentants d'OSC venus de 23 pays.

Pour plus d'informations, voir :

[www.ebrd.com/who-we-are/civil-society-overview.html](http://www.ebrd.com/who-we-are/civil-society-overview.html).

## PARTENARIATS

Le Mécanisme de renforcement des capacités de la société civile cherche à mieux sensibiliser les associations et organisations de la société civile représentant des communautés et à améliorer leurs connaissances techniques et leurs aptitudes organisationnelles. Ces OSC sont concernées, directement ou indirectement, par certains projets d'investissement de la BERD ou certaines de ses initiatives de dialogue avec les pouvoirs publics.

Ce mécanisme utilise les financements des donateurs pour instaurer des partenariats avec des OSC et des consultants locaux et internationaux, afin de proposer des formations aux associations et organisations de la société civile. Une phase pilote comprenant des projets de coopération technique en Moldova, au Monténégro et en République kirghize s'est déroulée de juillet 2013 à juillet 2014. Elle a impliqué 150 OSC et autres bénéficiaires, dont les capacités ont nettement progressé grâce à cette initiative. Des projets ont ensuite été lancés dans le cadre de ce mécanisme en Albanie, en Égypte, en République kirghize, au Tadjikistan et en Ukraine avec l'appui des donateurs, des actionnaires de la BERD, de partenaires extérieurs et du secteur privé.

## 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 2014, il a rencontré des représentants d'OSC au Kazakhstan, en Moldova, en Pologne, en Serbie et au Tadjikistan. Les parties prenantes de la société civile ont également eu l'occasion de rencontrer d'autres dirigeants et administrateurs de la Banque, dans six pays où celle-ci investit, ainsi qu'à Londres.

## STRATÉGIES PAR PAYS

La BERD, en 2014, a consulté des parties prenantes de la société civile en Arménie, en République kirghize, en Roumanie et au Tadjikistan dans le cadre de l'examen des stratégies concernant ces pays. Elle a également engagé une concertation avec la société civile à propos des stratégies initiales pour Chypre, la Jordanie et le Maroc.

## DIALOGUE SUR LES PROJETS

En 2014, la BERD a entamé un dialogue avec des OSC locales et internationales sur la planification, la mise en œuvre et le suivi de 45 projets d'investissement dans 19 pays et sur 3 mécanismes d'investissement régionaux. Les principaux domaines abordés ont été les suivants :

- les agro-industries dans la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen (région SEMED) et en Europe orientale ;
- l'exploitation minière dans le Caucase et en Mongolie ;
- les infrastructures municipales et environnementales dans l'Ouest des Balkans et en Europe orientale ;
- les ressources naturelles, l'électricité et l'énergie dans l'Ouest des Balkans, en Europe centrale et orientale, dans le Caucase, en Asie centrale, en Russie et dans la région SEMED ;
- l'immobilier et le tourisme dans la région SEMED ;
- les transports dans l'Ouest des Balkans et en Russie.

## CONSULTATION SUR LES POLITIQUES DE BONNE GOUVERNANCE

La Banque a achevé le processus de consultation associé à l'examen de sa Politique environnementale et sociale, de sa Politique d'information publique et du Règlement du Mécanisme de recours sur les projets (voir encadré page 50). En deux étapes, ce processus amorcé en 2013 visait à 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 politiques et stratégies.

En 2014, la Banque a organisé des réunions publiques à Almaty, Casablanca, Kiev, Londres, Moscou, Sofia et Tbilissi. Au total, 190 représentants des parties prenantes ont assisté à ces réunions et formulé des remarques. La BERD a en outre organisé une vidéoconférence avec des OSC à Belgrade à la demande d'organisations locales en Serbie. Elle a synthétisé les commentaires du public et les a transmis au Conseil d'administration avant l'approbation finale des politiques révisées.

Pour une vue d'ensemble des activités de la Banque en 2014 en matière de concertation avec la société civile, voir :

[www.ebrd.com/who-we-are/civil-society/news-and-events.html](http://www.ebrd.com/who-we-are/civil-society/news-and-events.html).

## 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 et la réalisation de ses futures opérations 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 menée à la BERD concerne l'ensemble de la Banque. Il s'agit d'une activité qui fait appel à des fonctions et des responsabilités multiples et interconnectées du Département de l'évaluation, du Conseil d'administration et de 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 et stratégies de la BERD 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.

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

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 les attentes ou de définir les 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 2010. Entre 45 et 50 % d'entre eux ont été jugés présenter un impact sur la transition « bon » ou « excellent ».

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 montre la proportion de projets évalués approuvés entre 1992 et 2010 ayant obtenu, pour leurs résultats d'ensemble, une appréciation allant de « satisfaisant » à « très satisfaisant ».

On observe une grande constance dans le taux de succès institutionnel des projets de la BERD, qui s'inscrit entre 40 et 50 %. Les deux graphiques font apparaître un léger repli dans les années ayant précédé la crise de 1998 en Russie et la crise financière de 2008.

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.

## ÉTUDES SPÉCIALES

En 2014, le Département de l'évaluation a réalisé plusieurs grandes évaluations thématiques. Parmi elles figuraient une évaluation intermédiaire du Fonds spécial des actionnaires de la BERD, réalisée à la demande de la Direction ; la première évaluation des activités de la Banque en matière de dialogue avec les pouvoirs publics, en l'occurrence en Ukraine ; enfin, une évaluation des opérations de la BERD dans le secteur municipal en lien avec un examen de sa stratégie sectorielle. Le Département de l'évaluation a participé, avec d'autres banques multilatérales de développement,

à une importante évaluation conjointe des Fonds d'investissement climatique. De plus, il a mené à bien environ 70 projets d'évaluation et élaboré une synthèse de ses conclusions et des notes attribuées. Tous les rapports d'évaluation sont disponibles sur [www.ebrd.com/evaluation](http://www.ebrd.com/evaluation).

Les activités relatives aux études spéciales ont démarré en 2014 et ont beaucoup progressé, sur les thèmes suivants : opérations dans le secteur agroalimentaire ; opérations dans le secteur ferroviaire russe ; opérations avec des entreprises publiques ; pérennité à long terme de l'impact sur la transition ; mécanismes de la Banque en faveur d'une efficacité énergétique durable. Pour plus d'informations sur les futures visites d'évaluation, consulter le site [www.ebrd.com/evaluation](http://www.ebrd.com/evaluation).

## OUTILS DU DÉPARTEMENT DE L'ÉVALUATION ET PARTICIPATION À LA GESTION

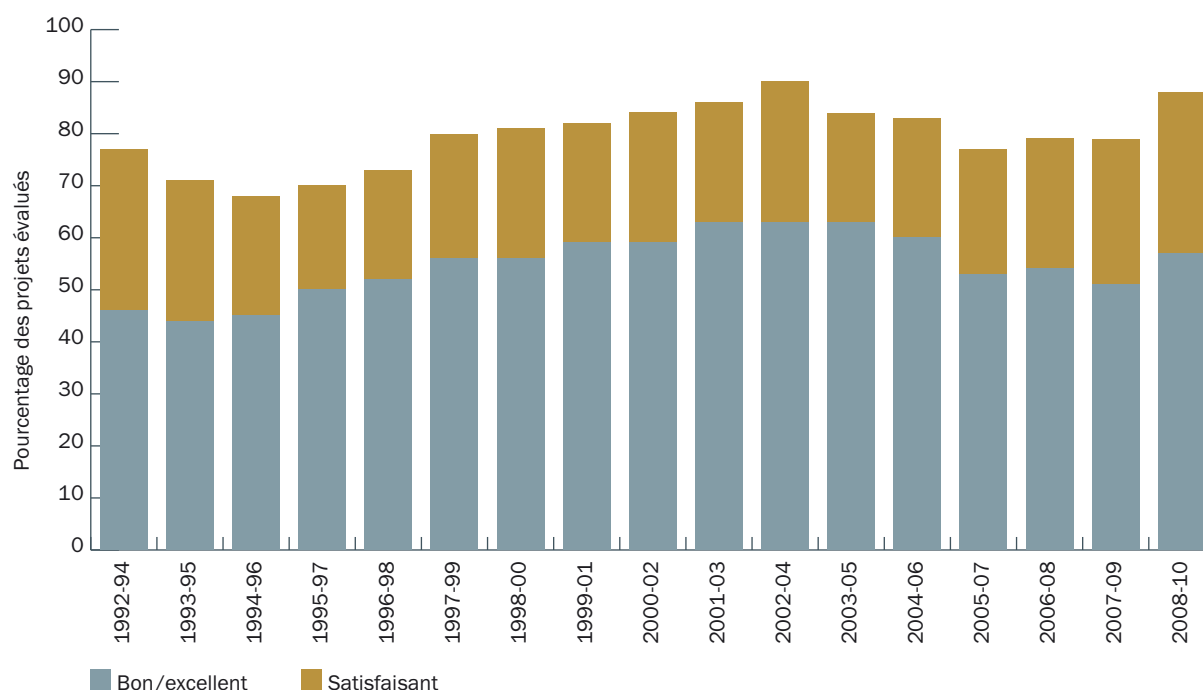
Le Département de l'évaluation continue d'appliquer l'approche stratégique définie en 2011 et intégrée par la suite à ses programmes de travail et à sa nouvelle politique d'évaluation. Parmi les nouvelles mesures adoptées en 2014 pour mettre en œuvre cette stratégie, citons :

- l'instauration d'une 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 du département ;
- la définition d'une nouvelle méthode de notation des performances pour l'évaluation des résultats. Cette activité relève de l'examen plus large mené par la Banque sur ses grilles de résultats ;
- le développement d'un nouvel outil de suivi de l'application des recommandations du département, destiné à veiller à leur mise en œuvre conformément à la planification, des rapports d'avancement réguliers étant présentés au Conseil d'administration ; un premier rapport a été publié à la fin de 2014, concernant toutes les recommandations formulées en 2013 et depuis le début de l'année 2014 ;
- l'adoption de nouvelles procédures pour l'examen des rapports d'évaluation par la Direction ;
- une formation plus poussée pour le personnel : citons notamment la mise en ligne d'un module d'évaluation, les exposés proposés aux nouvelles recrues spécialisées dans le domaine bancaire au titre du programme de formation aux compétences bancaires essentielles, les séances d'information sur l'évaluation et l'autoévaluation à l'intention de bureaux régionaux, et la mise à disposition d'études de cas, de cours et d'autres supports pour une nouvelle formation sur les activités de suivi proposée par l'équipe Formation et Perfectionnement ;
- la diffusion plus large des rapports d'évaluation et de leurs conclusions, en interne et auprès du Conseil d'administration, notamment une présentation et un séminaire consacrés à une étude spéciale sur l'expérience de la BERD dans le cadre de son dialogue avec les pouvoirs publics en Ukraine ; l'actualisation semestrielle des conclusions des évaluations des projets et des notes attribuées ; la présentation de certaines évaluations de projets au Comité d'audit ; enfin, un rapport de suivi au Conseil d'administration concernant la mise en œuvre des recommandations d'évaluation.

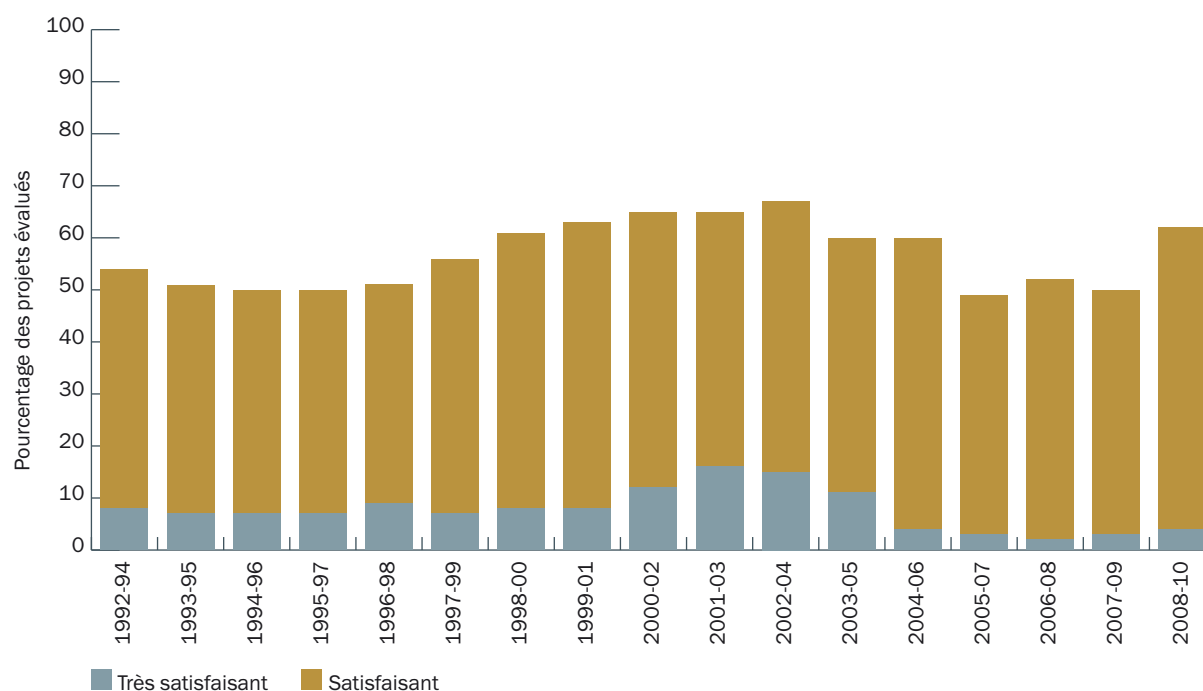


**En évaluant les résultats des projets passés, la Banque peut optimiser sa contribution au processus de transition.**

**GRAPHIQUE 5.1. NOTE D'IMPACT SUR LA TRANSITION DES PROJETS DE LA BERD ÉVALUÉS PAR ANNÉE D'APPROBATION, 1992-2010<sup>10</sup>**



**GRAPHIQUE 5.2. CLASSEMENT DES RÉSULTATS D'ENSEMBLE DES PROJETS DE LA BERD ÉVALUÉS PAR ANNÉE D'APPROBATION, 1992-2010<sup>10</sup>**



<sup>10</sup> Chiffres présentés sur la base de trois années consécutives. 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. 2010 est l'année d'approbation la plus récente ayant donné lieu ultérieurement à l'évaluation d'un nombre substantiel d'opérations.

## GOUVERNEURS ET GOUVERNEURS SUPPLÉANTS DE LA BERD

31 DÉCEMBRE 2014

| Membre                             | Gouverneur             | Gouverneur suppléant           |
|------------------------------------|------------------------|--------------------------------|
| Albanie                            | Shkëlqim Cani          | Erion Luci                     |
| Allemagne                          | Wolfgang Schäuble      | Thomas Steffen                 |
| Arménie                            | Karen Chshmaritian     | Vakhtang Mirumyan              |
| Australie                          | Joe B. Hockey          | Steven Ciobo                   |
| Autriche                           | Johan Georg Schelling  | Edith Frauwallner              |
| Azerbaïdjan                        | Shahin Mustafayev      | Samir Sharifov                 |
| Banque européenne d'investissement | Wilhelm Molterer       | László Baranyay                |
| Bélarus                            | Vladimir I. Semashko   | Nikolai Snopkov                |
| Belgique                           | Johan Van Overtveldt   | Marc Monbaliu                  |
| Bosnie-Herzégovine                 | Zlatko Lagumdžija      | Muhamed Ibrahimović            |
| Bulgarie                           | Vladislav Goranov      | Dimitar Kostov                 |
| Canada                             | Joe Oliver             | Daniel Jean                    |
| Chypre                             | Harris Georgiades      | Christos Patsalides            |
| Corée, République de               | Kyunghwan Choi         | Juyeol Lee                     |
| Croatie                            | Boris Lalovac          | Igor Rađenović                 |
| Danemark                           | Henrik S Larsen        | Michael Dithmer                |
| Égypte                             | Naglaa El-Ehwany       | Ashraf Salman                  |
| ERY de Macédoine                   | Zoran Stavreski        | Vladimir Pesevski              |
| Espagne                            | Luis de Guindos Jurado | Iñigo Fernandez de Mesa Vargas |
| Estonie                            | Mauris Lauri           | Veiko Tali                     |
| États-Unis                         | Jacob J. Lew           | Poste vacant                   |
| Finlande                           | Antti Rinne            | Matti Anttonen                 |
| France                             | Michel Sapin           | Bruno Bézard                   |
| Géorgie                            | Nodar Khaduri          | Giorgi Kadagidze               |
| Grèce                              | Konstantinos Skrekas   | Panagiotis Mitarachi           |
| Hongrie                            | Mihály Varga           | László Balogh                  |
| Irlande                            | Michael Noonan         | John Moran                     |
| Islande                            | Bjarni Benediktsson    | Guðmundur Árnason              |
| Israël                             | Karnit Flug            | Oded Brook                     |
| Italie                             | Pier Carlo Padoan      | Carlo Monticelli               |
| Japon                              | Taro Aso               | Haruhiko Kuroda                |
| Jordanie                           | Ibrahim Saif           | Saleh Al-Kharabsheh            |
| Kazakhstan                         | Bakhyt Sultanov        | Marat Kusainov                 |
| Kosovo                             | Besim Beqaj            | Poste vacant                   |

### Présidence du conseil des gouverneurs

**2013-2014 :** Gouverneur représentant la Pologne (M. Marek Belka)

### Vice-présidence du conseil des gouverneurs

**2013-2014:** Gouverneur représentant la Lettonie (M. Andris Vilks), Gouverneur représentant Malte (M. Edward Scicluna)

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

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

| Membre              | Gouverneur                 | Gouverneur suppléant   |
|---------------------|----------------------------|------------------------|
| Lettonie            | Jānis Reirs                | Dana Reizniece-Ozola   |
| Liechtenstein       | Thomas Zwiefelhofer        | Roland Marxer          |
| Lituanie            | Rimantas Šadžius           | Aloyzas Vitkauskas     |
| Luxembourg          | Pierre Gramegna            | Arsène Jacoby          |
| Malte               | Edward Scicluna            | Josef Bonnici          |
| Maroc               | Mohammed Boussaid          | Driss E. A. El Idrissi |
| Mexique             | Luis V. Caso               | Fernando A. Rodriguez  |
| Moldova             | Andrian Candu              | Marin Moloșag          |
| Mongolie            | Jargaltulga Erdenebat      | Zoljargal Naidansuren  |
| Monténégro          | Radoje Žugić               | Nikola Vukićević       |
| Norvège             | Siv Jensen                 | Dilek Ayhan            |
| Nouvelle-Zélande    | Murray McCully             | Robert Taylor          |
| Ouzbékistan         | Rustam S. Azimov           | Shavkat Tulyaganov     |
| Pays-Bas            | Jeroen Dijsselbloem        | Lilianne Ploumen       |
| Pologne             | Marek Belka                | Artur Radziwiłł        |
| Portugal            | Maria Luís Albuquerque     | Manuel Rodrigues       |
| République kirghize | Temir Argembaevich Sariev  | Olga Lavrova           |
| République slovaque | Peter Kažimír              | Jozef Makúch           |
| République tchèque  | Andrej Babiš               | Miroslav Singer        |
| Roumanie            | Darius-Bogdan Vălcov       | Mugur Isarescu         |
| Royaume-Uni         | George Osborne             | Justine Greening       |
| Russie              | Alexey V Ulyukhaev         | Dmitry Pankin          |
| Serbie              | Dušan Vujović              | Željko Sertić          |
| Slovénie            | Dušan Mramor               | Irena Sodin            |
| Suède               | Magdalena Andersson        | Karolina Ekholm        |
| Suisse              | Johann N. Schneider-Ammann | Beatrice Maser Mallor  |
| Tadjikistan         | Jamolidin Nuraliev         | Jamshed Z. Yusufiyon   |
| Tunisie             | Hakim Ben Hammouda         | Noureddine Zekri       |
| Turkménistan        | Muratniyaz Berdiyev        | Merdan Annadurdyev     |
| Turquie             | Cavit Dağdaş               | Burhanettin Aktaş      |
| Ukraine             | Oleksander Shlapak         | Stepan Kubiv           |
| Union européenne    | Olli Rehn                  | Marco Buti             |



## ADMINISTRATEURS ET ADMINISTRATEURS SUPPLÉANTS DE LA BERD

31 DÉCEMBRE 2014

| Administrateur     | Suppléant            | Pays ou entités représentés                                               |
|--------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Tamsyn Barton      | Michel Grilli        | Banque européenne d'investissement                                        |
| Anthony Bartzokas  | Abel Mateus          | Grèce, Portugal                                                           |
| Raphaël Bello      | Gustave Gauquelin    | France                                                                    |
| Anna Brandt        | Anna Björnermark     | Suède, Islande, Estonie                                                   |
| Sang Goo Byun      | Bob McMullan         | Corée, Australie, Nouvelle-Zélande, Égypte                                |
| Claire Dansereau   | Greg Houlahan        | Canada, Maroc, Jordanie, Tunisie                                          |
| Evren Dilekli      | Virginia Gheorghiu   | Turquie, Roumanie, Azerbaïdjan, République kirghize                       |
| Raffaella Di Maro  | Dante Brandi         | Italie                                                                    |
| Seán Donlon        | Ove Jensen           | Irlande, Danemark, Lituanie, Kosovo                                       |
| Toshiyuki Furui    | Makoto Honda         | Japon                                                                     |
| Ole Hovland        | Jorma Korhonen       | Norvège, Finlande, Lettonie                                               |
| Poste vacant       | Klára Król           | Hongrie, République tchèque, République slovaque, Croatie, Géorgie        |
| Heinz Kaufmann     | Artem Shevlev        | Suisse, Ukraine, Liechtenstein, Turkménistan, Serbie, Monténégro, Moldova |
| Marisa Lago        | Luyen Tran           | États-Unis d'Amérique                                                     |
| Kalin Mitrev       | Zbigniew Hockuba     | Bulgarie, Pologne, Albanie                                                |
| Denis Morozov      | Sergey Verkashanskiy | Fédération de Russie, Bélarus, Tadjikistan                                |
| Jonathan Ockenden  | Vanessa MacDougall   | Royaume-Uni                                                               |
| Antonio Oporto     | Enrique Bal          | Espagne, Mexique                                                          |
| Joachim Schwarzer  | Joachim Steffens     | Allemagne                                                                 |
| Johannes Seiringer | Eddy Azoulay         | Autriche, Israël, Chypre, Malte, Kazakhstan, Bosnie-Herzégovine           |
| Jean-Louis Six     | Miguel Marques       | Belgique, Luxembourg, Slovénie                                            |
| Maarten Verwey     | Peter Basch          | Union européenne                                                          |
| Paul Vlaanderen    | Ronald Elkhuizen     | Pays-Bas, Mongolie, ERY de Macédoine, Arménie                             |

## COMPOSITION DES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

31 DÉCEMBRE 2014

| Comité d'audit                      | Comité du budget et des questions administratives |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Anthony Bartzokas (Président)       | Antonio Oporto (Président)                        |
| Johannes Seiringer (Vice-Président) | Heinz Kaufmann (Vice-Président)                   |
| Anna Brandt                         | Tamsyn Barton                                     |
| Seán Donlon                         | Sang Goo Byun                                     |
| Denis Morozov                       | Claire Dansereau                                  |
| Jonathan Ockenden                   | Raffaella Di Maro                                 |
| Administrateur pour la Hongrie      | Kalin Mitrev                                      |
|                                     | 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)                             | Jean-Louis Six (Président)                   |
| Evren Dilekli (Vice-Président)                      | Denis Morozov (Vice-Président)               |
| Raphaël Bello                                       | Anthony Bartzokas                            |
| Toshiyuki Furui                                     | Evren Dilekli                                |
| Marisa Lago                                         | Ole Hovland                                  |
| Joachim Schwarzer                                   | Heinz Kaufmann                               |
| Maarten Verwey                                      | Antonio Oporto                               |
| Paul Vlaanderen                                     | Johannes Seiringer                           |
|                                                     | 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.

## ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

|                         |                                                                               |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <b>BCE</b>              | Banque centrale européenne                                                    |
| <b>BEI</b>              | Banque européenne d'investissement                                            |
| <b>BMD</b>              | banque multilatérale de développement                                         |
| <b>CEI</b>              | Communauté d'États indépendants                                               |
| <b>CT</b>               | Coopération technique                                                         |
| <b>ERY de Macédoine</b> | Ex-République yougoslave de Macédoine                                         |
| <b>FAO</b>              | Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture           |
| <b>FEM</b>              | Fonds pour l'environnement mondial                                            |
| <b>FIC</b>              | Fonds d'investissement climatique                                             |
| <b>FSA</b>              | Fonds spécial des actionnaires de la BERD                                     |
| <b>FTP</b>              | Fonds pour les technologies propres                                           |
| <b>IED</b>              | Initiative pour l'énergie durable                                             |
| <b>IF</b>               | institution financière                                                        |
| <b>IFI</b>              | institution financière internationale                                         |
| <b>IME</b>              | Infrastructures municipales et environnementales                              |
| <b>ITIE</b>             | Initiative pour la transparence dans les industries extractives               |
| <b>IUDR</b>             | Initiative pour une utilisation durable des ressources                        |
| <b>BERD, la Banque</b>  | Banque européenne pour la reconstruction et le développement                  |
| <b>MEL</b>              | Mécanisme pour les entreprises locales                                        |
| <b>MFED</b>             | Mécanisme de financement pour l'énergie durable                               |
| <b>MPME</b>             | micro, petites et moyennes entreprises                                        |
| <b>MRP</b>              | Mécanisme de recours sur les projets                                          |
| <b>OSC</b>              | organisations de la société civile                                            |
| <b>PAEC</b>             | Programme d'aide aux échanges commerciaux                                     |
| <b>PEDS</b>             | Partenariat pour l'environnement dans le cadre de la Dimension septentrionale |
| <b>PME</b>              | petites et moyennes entreprises                                               |
| <b>PPP</b>              | partenariat public-privé                                                      |
| <b>SEMED, région</b>    | partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen                       |
| <b>SPE</b>              | soutien aux petites entreprises                                               |
| <b>TIC</b>              | technologies de l'information et des communications                           |
| <b>UE</b>               | Union européenne                                                              |
| <b>VAIB</b>             | Volume annuel des investissements bancaires                                   |

## 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 2014 (taux de change approximatif de l'euro : 1,22 dollar des États-Unis).



**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](http://www.ebrd.com/inforequest)

**DEMANDES DE RENSEIGNEMENTS SUR LES PROJETS**

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

**PUBLICATIONS DE LA BERD**

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

**SITE INTERNET**

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

**RÉDACTION**

Mike McDonough  
Révision : Cathy Goudie, Jane Ross

**CONCEPTION GRAPHIQUE ET GESTION DE L'IMPRESSION**

Blackwood Creative  
Dan Kelly

**TRADUCTION**

Isabelle Rosselin  
Trado Verso  
Soutien à la traduction :  
Nadia Balthazard, Olga Lioutyi  
Relecteur d'épreuves :  
Éric C. Ortega

**PHOTOGRAPHIES**

Getty Images/Cultura RF – Couverture  
Dermot Doorly – p1, p4, p6, p19, p42,  
Andy Lane p1, p46, p49, p50, p52  
Jim Hodson – p4, p20, p38, quatrième  
de couverture  
iStockphoto/Gyula Gyukli – p4, p10  
iStockphoto/nightman1965 – p4, p35  
BERD – p6, p13  
Eoin Casey – p10  
iStockphoto/zefart – p13  
BERD/Iksandar – p14  
MI-BOSPO – p16  
iStockphoto/Mehmet Can – p22  
iStockphoto/manaemedia – p25  
Hôpital d'Adana – p26  
Naftogaz – p29  
Getty Images/Hemera – p32  
Şişecam – p38  
iStockphoto/Kadak – p40  
iStockphoto/janecat – p45  
iStockphoto/RGtimeline – p45  
Bryan Whitford – p59

**RESPONSABLE PHOTOS**

Dermot Doorly

**BANQUE EUROPÉENNE  
POUR LA RECONSTRUCTION  
ET LE DÉVELOPPEMENT**

One Exchange Square  
Londres EC2A 2JN  
Royaume-Uni

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

[illegible]



Le *Rapport annuel 2014* est imprimé sur GalerieArt Satin™, papier composé à 100 % de fibre vierge issue de forêts gérées durablement et certifiées FSC® et PEFC. 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.

Imprimé en Angleterre par Park Communications Ltd, dans le cadre d'un programme de recyclage des déchets et du papier. L'imprimerie Park 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 par voie postale à : Responsable des supports de communication à long terme, Long-term Communications Output, Communications, BERD, One Exchange Square, Londres EC2A 2JN, Royaume-Uni, ou par courriel : [permissions@ebrd.com](mailto:permissions@ebrd.com).

Conçu et produit par Blackwood Creative Ltd et la BERD.

538 Rapport annuel 2014 (F/50)







# Investir pour des vies meilleures

[ar-ebrd.com](http://ar-ebrd.com)

---

**RAPPORT  
ANNUEL  
RÉSUMÉ  
EN LIGNE  
2014**



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