

RAPPORT ANNUEL 2015



Banque Européenne
pour la Reconstruction et le Développement



ar-ebird.com



Message du président

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 2015 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 qu'ont eu sur la transition les investissements, les projets et le dialogue sur les politiques menés par la BERD. Il met en évidence l'action innovante de la Banque dans des secteurs clés, de même que ses initiatives géographiques, et indique les moyens qu'elle déploie pour continuer de promouvoir une reprise et une croissance durables.

Table des matières

02 À propos de la BERD

Qui sommes-nous ?
Que faisons-nous ?
Où investissons-nous ?
Volume annuel des investissements
de la BERD en 2015

04 2015 en chiffres

Résultats opérationnels
Résultats financiers
Impact sur la transition

06 Vue d'ensemble

16 Activités par secteur

32 Engagement stratégique

44 Politiques et partenariats

54 Organisation et gouvernance

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



ar-ebrd.com

L'année 2016 est un moment spécial pour la Banque pour la reconstruction et le développement. Elle marque un quart de siècle consacré à aider nos pays d'opérations à réaliser leur transition vers des économies durables, plus axées sur les mécanismes du marché.

Cet anniversaire a lieu après une année record en termes d'investissements et d'impact de la BERD dans ses pays bénéficiaires. En 2015, nous avons investi 9,4 milliards d'euros répartis sur plus de 380 projets. En outre, au cours de cette même année, notre objectif de redynamisation de la transition a commencé à porter ses fruits. En 2015, les réformes dans notre région ont affiché une très forte progression, ce qui n'avait pas été observé depuis longtemps, évolution confirmée par l'amélioration d'un certain nombre de nos indicateurs mesurant les efforts de réforme en faveur de la transition, notamment dans le secteur des infrastructures.

Nous avons réussi à mener à bien nos efforts opérationnels et à porter une attention accrue au dialogue sur la réforme des politiques, en dépit des graves problèmes économiques, géopolitiques et sécuritaires auxquels était confrontée notre région d'intervention. Pour la deuxième année consécutive, conformément à l'orientation donnée par nos actionnaires, nous n'avons pas pu entreprendre de nouveaux projets en Russie. Il ressort des réalisations de 2015 que la BERD est une banque solide, capable de s'adapter et d'innover. Les travaux menés dans nos pays d'opérations ont été appréciés des observateurs extérieurs et nous sommes particulièrement heureux de recevoir le prix « Global Multilateral of the Year » décerné par Project Finance International, qui fait partie de Thomson Reuters.

Au cours des vingt-cinq dernières années, la Banque a constamment évolué, sur le plan tant géographique qu'opérationnel. Elle a toujours cherché de nouveaux moyens de créer un impact sur le terrain et de rester en phase avec les besoins des pays, des populations et des clients.

Le caractère dynamique de la BERD se reflète dans notre feuille de route pour les cinq prochaines années : le Cadre stratégique et capitalistique, approuvé par nos gouverneurs en mai 2015. Ce cadre a pour but d'accentuer notre impact en mettant l'accent sur trois thèmes : nous renforcerons la résilience économique de nos pays d'opérations en y améliorant la compétitivité et en y favorisant la stabilité, l'inclusion et une meilleure gouvernance ; nous encouragerons leur intégration dans les économies régionales et mondiale ; et nous les aiderons à affronter les défis mondiaux, notamment ceux qui concernent le changement climatique, en appuyant un développement durable de leur économie.

En 2016, nous avons commencé à appliquer cette nouvelle approche stratégique en recourant à divers instruments. Nous avons notamment lancé notre première Stratégie pour la promotion de l'égalité des genres ainsi qu'un Programme de transition vers une économie verte, destiné à augmenter les investissements dans des projets en faveur du développement durable et de la protection de l'environnement, en portant d'ici 2020 la part de ces investissements à 40 % du total annuel des financements de la BERD. Conformément à cette Stratégie, les projets seront évalués en fonction de leur capacité à favoriser l'égalité des chances. Une bonne maîtrise des investissements et une expérience des politiques susceptibles d'accélérer les réformes iront de plus en plus de pair.

Les excellents résultats de la Banque, et l'intérêt accru que suscitent nos activités, n'auraient pu se matérialiser sans les efforts de modernisation que nous avons menés



Suma Chakrabarti
Président de la Banque européenne pour la reconstruction
et le développement



Au cours des vingt-cinq dernières années, la Banque a constamment évolué, sur le plan tant géographique qu'opérationnel. Elle a toujours cherché de nouveaux moyens de créer un impact sur le terrain et de rester en phase avec les besoins des pays, des populations et des clients. »

en interne ces quatre dernières années. Ils nous ont rendus plus agiles, innovants et réactifs. Face aux défis croissants à l'échelle mondiale, la BERD a gagné en flexibilité pour être en mesure de réagir et d'amplifier son impact. La prochaine étape de ce travail est en cours, l'accent portant sur l'amélioration en interne de l'efficacité et de l'efficience de l'institution, afin de pouvoir atteindre nos objectifs externes.

La BERD n'a jamais fait preuve de complaisance et elle a toujours su rester innovante – consciente que la clé de son succès réside dans l'étude permanente des moyens de parvenir à de meilleurs résultats. Nous pouvons fêter notre 25^e anniversaire en étant confiants dans nos compétences, convaincus de notre capacité d'adaptation, attentifs aux puissants vents contraires qui soufflent sur l'économie mondiale et décidés à atteindre nos objectifs stratégiques.

A handwritten signature in black ink, reading "Suma Chakrabarti". The signature is fluid and cursive, with the first name "Suma" being larger and more prominent than the last name "Chakrabarti".

Suma Chakrabarti
Président de la 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 sur les politiques à mettre en œuvre 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, sur les politiques à mettre en œuvre, 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 2015¹ (en millions d'euros)

Asie centrale et États baltes

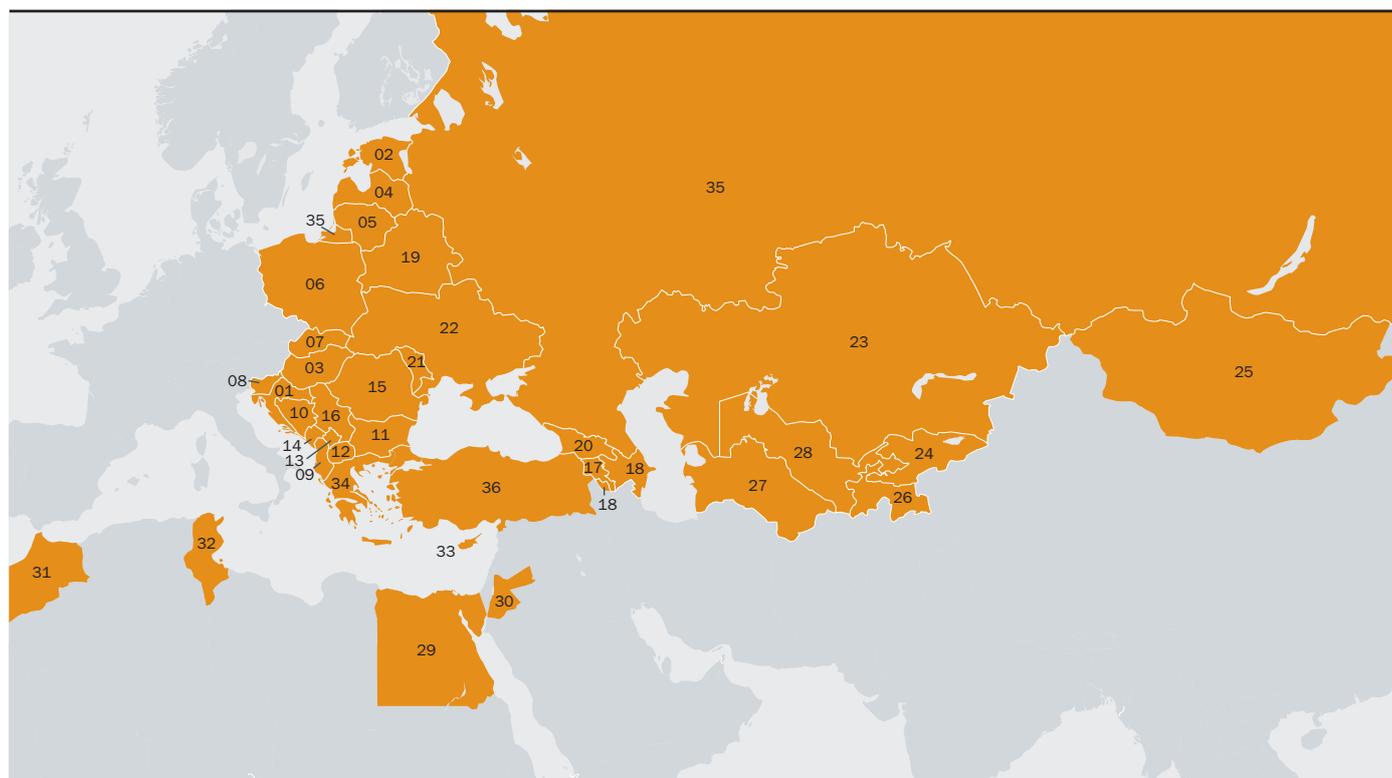
Carte réf.	Pays	2015	2014	Total cumulé 1991-2015
01	Croatie	198	298	3 264
02	Estonie	48	40	642
03	Hongrie	79	6	2 810
04	Lettonie	61	4	628
05	Lituanie	8	32	651
06	Pologne	647	594	7 896
07	République slovaque	87	62	2 093
08	Slovénie	77	35	898
	Total	1 204	1 068	20 106²

Europe du Sud-Est

Carte réf.	Pays	2015	2014	Total cumulé 1991-2015
09	Albanie	10	119	942
10	Bosnie-Herzégovine	138	68	1 832
11	Bulgarie	82	83	3 039
12	ERY de Macédoine	158	252	1 649
13	Kosovo	56	37	178
14	Monténégro	99	75	538
15	Roumanie	260	592	7 186
16	Serbie	478	453	4 183
	Total	1 282	1 679	19 547

Europe orientale et Caucase

Carte réf.	Pays	2015	2014	Total cumulé 1991-2015
17	Arménie	138	114	1 042
18	Azerbaïdjan	269	238	2 561
19	Bélarus	53	242	1 792
20	Géorgie	116	214	2 661
21	Moldova	98	105	1 107
22	Ukraine	997	1 210	11 861
	Total	1 671	2 124	21 024



Asie centrale

Carte réf.	Pays	2015	2014	Total cumulé 1991-2015
23	Kazakhstan	709	576	6 542
24	République kirghize	48	35	561
25	Mongolie	467	117	1 330
26	Tadjikistan	166	62	590
27	Turkménistan	12	12	238
28	Ouzbékistan	0	0	883
Total		1 402	803	10 144

Région SEMED³

Carte réf.	Pays	2015	2014	Total cumulé 1991-2015
29	Égypte	780	593	1 601
30	Jordanie	163	138	536
31	Maroc	431	225	921
32	Tunisie	82	114	297
Total		1 456	1 070	3 355

Chypre⁴

Carte réf.	Pays	2015	2014	Total cumulé 1991-2015
33	Chypre	33	108	140
Total		33	108	140

Grèce⁵

Carte réf.	Pays	2015	2014	Total cumulé 1991-2015
34	Grèce	320	s.o.	320
Total		320	s.o.	320

Russie

Carte réf.	Pays	2015	2014	Total cumulé 1991-2015
35	Russie	106	608	25 400
Total		106	608	25 400

Turquie

Carte réf.	Pays	2015	2014	Total cumulé 1991-2015
36	Turquie	1 904	1 394	7 163
Total		1 904	1 394	7 163

¹ Le « volume annuel des investissements bancaires » (VAIB) est le volume des engagements pris par la Banque pendant l'année. Il comprend : (i) les nouveaux engagements (déduction faite de tout montant au titre des annulations ou des syndications durant le même exercice) ; (ii) les engagements restructurés ; et (iii) les montants engagés dans le cadre du Programme d'aide aux échanges commerciaux (PAEC) durant le même exercice et encore en cours en fin d'exercice. Dans les rapports annuels de la BERD antérieurs à 2013, le VAIB apparaissait sous le terme « volume annuel des opérations ».

² Ce chiffre inclut les investissements d'un montant total de 1 225 millions d'euros réalisés en République tchèque avant 2008.

³ En novembre 2013, la Jordanie, le Maroc et la Tunisie sont devenus des pays bénéficiaires de la BERD. L'Égypte compte parmi les pays bénéficiaires depuis le 30 octobre 2015.

⁴ Chypre est devenue membre et pays bénéficiaire de la BERD le 15 mai 2014, de manière provisoire.

⁵ Le 29 mars 2015, la Grèce est devenue pays bénéficiaire de la BERD de manière provisoire, jusqu'en 2020.

s.o. : sans objet

2015 en chiffres

Investissements annuels de la BERD par secteur en 2015

32 %

Institutions financières

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

27 %

Énergie

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

22 %

Industrie, commerce et agro-industries

Inclut les agro-industries, les industries manufacturières et les services, l'immobilier et le tourisme, les fonds de capital-investissement, ainsi que les technologies de l'information et des communications.

19 %

Infrastructures

Comprend les infrastructures municipales et environnementales et les transports.

Volume annuel des investissements de la Banque 2011-15 (en milliards d'euros)



Décassements annuels bruts 2011-15 (en milliards d'euros)



Résultats opérationnels 2011-15

	2015	2014	2013	2012	2011
Nombre de projets ⁶	381	377	392	393	380
Volume annuel des investissements bancaires (en millions d'euros)	9 378	8 853	8 498	8 920	9 051
Financements hors BERD (en millions d'euros)	21 767	13 867	13 488	17 372	20 802
Valeur totale des projets ⁷ (en millions d'euros)	30 303	20 796	20 527	24 871	29 479

Résultats financiers 2011-15

en millions d'euros	2015	2014	2013	2012	2011
Bénéfice réalisé avant dépréciation ⁸	949	927	1 169	1 007	866
Bénéfice net/(perte nette) avant transferts du revenu net approuvés par le Conseil des gouverneurs	802	(568)	1 012	1 021	173
Transferts du revenu net approuvés par le Conseil des gouverneurs	(360)	(155)	(90)	(190)	–
Bénéfice net/(perte nette) après transferts du revenu net approuvés par le Conseil des gouverneurs	442	(723)	922	831	173
Capital libéré	6 202	6 202	6 202	6 202	6 199
Réserves et bénéfices non distribués	8 384	7 947	8 674	7 748	6 974
Total du capital social (en millions d'euros)	14 586	14 149	14 876	13 950	13 173

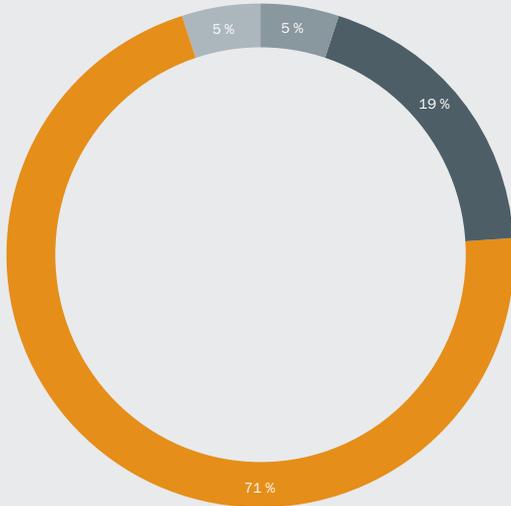
Pour plus de précisions sur les résultats financiers de la BERD, on se reportera au *Rapport financier 2015*.

⁶ Le nombre de projets pour lesquels la BERD a pris des engagements durant l'année.

⁷ 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.

⁸ 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.

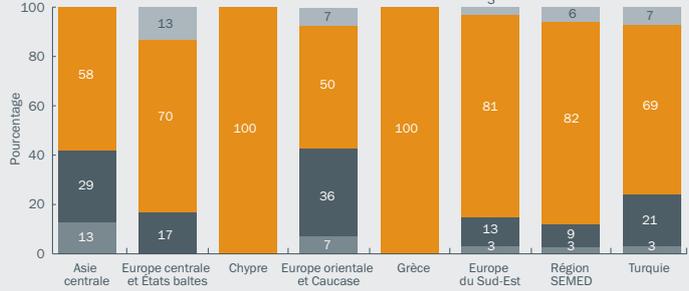
Impact potentiel sur la transition des nouveaux projets signés en 2015⁹



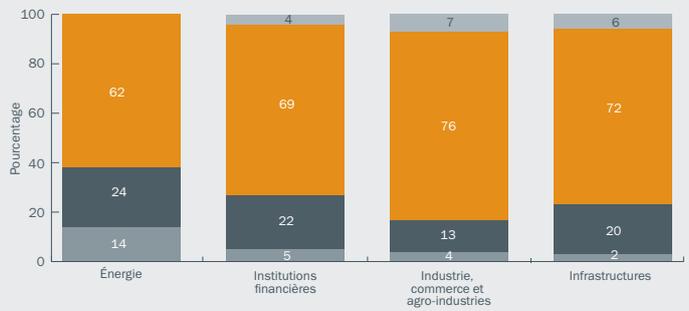
- Excellent
- Très bon
- Bon
- Assez bon

⁹ 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.

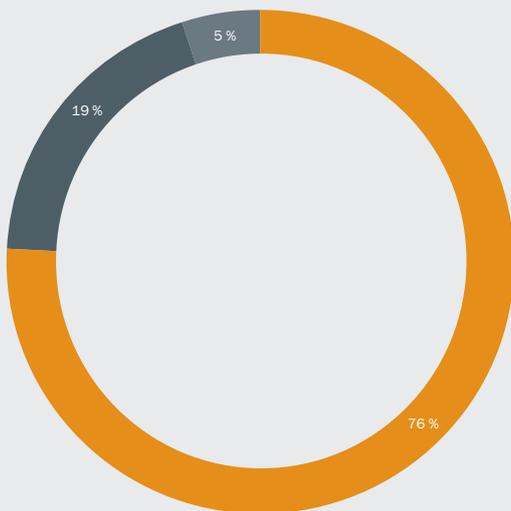
Impact potentiel sur la transition des nouveaux projets signés en 2015, par région



Impact potentiel sur la transition des nouveaux projets signés en 2015, par secteur



Performance de l'impact sur la transition¹⁰ du portefeuille actif¹¹ fin 2015

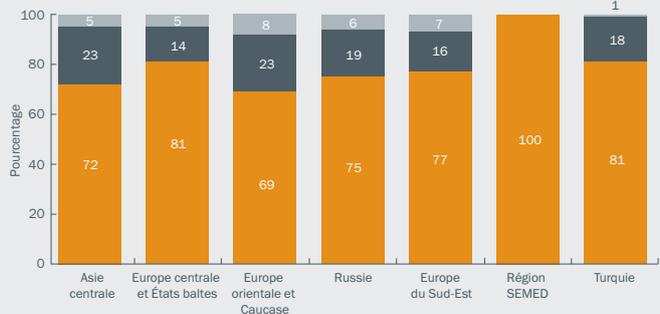


- En bonne voie
- Partiellement en bonne voie
- Échec probable

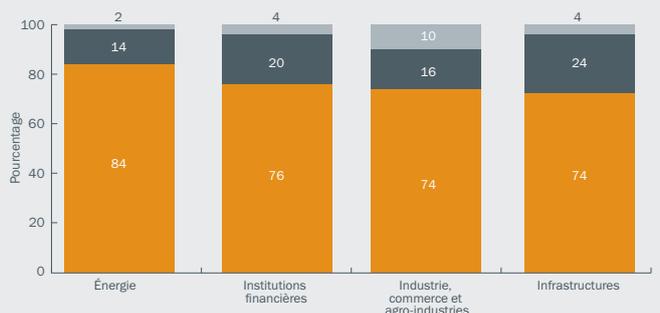
¹⁰ La performance de l'impact sur la transition correspond à la probabilité que les projets au sein du portefeuille actif génèrent l'impact sur la transition attendu de ces projets lors de la signature.

¹¹ Au moins deux ans après la signature.

Performance de l'impact sur la transition du portefeuille actif fin 2015, par région



Performance de l'impact sur la transition du portefeuille actif fin 2015, par secteur



- **07 Résultats opérationnels**

- 10 Résultats financiers**

- 11 Activités financées par les donateurs**

- 12 Partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen**

- 13 Évaluation des résultats**

- 14 Réformes démocratiques et de marché**

Vue d'ensemble

En 2015, la BERD a surmonté des difficultés économiques et politiques considérables pour réaliser un investissement annuel record de 9,4 milliards d'euros répartis sur 381 opérations à travers 35 économies émergentes. Les activités de la Banque apportent une contribution majeure au processus de transition, en renforçant le secteur privé, en encourageant le développement durable, en luttant contre la corruption et en favorisant une croissance inclusive.





Résultats opérationnels

En 2015, la BERD a intensifié ses efforts pour maximiser l'impact de ses activités dans les pays où elle opère et générer plus de valeur pour ses actionnaires. Elle a non seulement augmenté le volume annuel de ses investissements bancaires (VAIB)¹², porté à un montant record de 9,4 milliards d'euros, mais elle a accordé une importance accrue au dialogue sur les politiques à mettre en œuvre en appui des réformes indispensables pour susciter un changement systémique durable dans les économies émergentes et redynamiser le processus de transition.

Dans la perspective de redynamiser la transition par ses investissements et ses activités de concertation sur les politiques à mener, la Banque a adopté en 2015, avec l'approbation de ses actionnaires, un Cadre stratégique et capitalistique pour la période 2016-20. Ce dispositif poursuit trois grands objectifs : favoriser la résilience économique des pays où la BERD investit ; améliorer leur intégration dans les économies régionales et mondiale ; et résoudre des problèmes régionaux et mondiaux, notamment ceux qui concernent le changement climatique et la sécurité énergétique. À cet effet, la BERD continuera d'être guidée par ses principes opérationnels fondamentaux : impact sur la transition, saine gestion bancaire et additionnalité.

Afin de doter la Banque des outils complémentaires nécessaires au renforcement de son impact opérationnel, le Conseil d'administration a approuvé l'an dernier le Programme de transition vers une économie verte, qui sera déployé en 2016. Il vise à porter le niveau des investissements environnementaux de la Banque à 40 % de son financement total d'ici 2020. Le Conseil d'administration a également approuvé la première Stratégie de la BERD pour la promotion de l'égalité des genres, qui définit les moyens à mettre en œuvre par la Banque pour favoriser l'autonomisation des femmes et encourager l'égalité des chances au cours des cinq prochaines années. La BERD a continué d'accroître ses prises de participation, afin de proposer des solutions de financement diversifiées et d'améliorer la gouvernance des sociétés en portefeuille.

¹² Voir note 1 en page 3.

Le volume annuel des
investissements bancaires
a atteint un montant record de
9,4 milliards d'euros.

Le Conseil d'administration a autorisé la Banque à créer un Fonds de participations, qui permettra aux investisseurs institutionnels internationaux d'accéder à son portefeuille de participations directes à travers toute sa région d'opérations. Ces innovations viennent compléter un ensemble d'autres mesures prises par la BERD en 2015 pour soutenir la transition dans ses pays bénéficiaires.

Sur le plan opérationnel, la BERD a enregistré d'excellents résultats en 2015, malgré le contexte économique et politique particulièrement difficile dans sa région d'intervention et au-delà. Conformément aux anticipations concernant les données définitives pour 2015, le rythme de croissance annuelle dans la région que couvre la Banque s'est ralenti pour la quatrième année consécutive, les taux étant négligeables. La BERD s'est efforcée de surmonter ce climat d'investissement difficile en renforçant son soutien à la transition et à la reprise, son volume annuel d'investissements bancaires (VAIB) atteignant 9,4 milliards d'euros au total en 2015, contre 8,9 milliards d'euros l'année précédente. Le record antérieur datait de 2011, à 9,1 milliards d'euros. Les financements de la BERD ont augmenté bien que la Banque n'ait pas réalisé de nouveaux investissements en Russie. Cette évolution a fait suite à une orientation formulée en juillet 2014 par une majorité des actionnaires précisant que, pour le moment, ils n'envisageraient pas de nouveaux projets dans ce pays.

En 2015, les investissements ont concerné 381 opérations, contre 377 en 2014. En février 2015, la BERD a accordé provisoirement à la Grèce le statut de pays bénéficiaire. Elle a réalisé sa première opération en Grèce au mois de novembre, en prenant des participations dans les principales banques du pays pour un montant total de 250 millions d'euros (voir étude de cas page 9). La Banque a continué d'augmenter ses investissements dans la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen (région SEMED), signant 37 opérations représentant près de 1,5 milliard d'euros en 2015. En décembre 2015, les actionnaires ont accédé à la demande d'adhésion de la Chine. Ils ont également approuvé la demande d'adhésion du Liban, dans la perspective de mener à l'avenir des opérations dans ce pays.

La BERD a déployé en 2015 une intense activité en Turquie, investissant 1,9 milliard d'euros et signant 43 opérations dans une grande variété de secteurs. Elle a continué d'apporter un soutien à l'Ukraine en reconduisant ses engagements et en accordant à ce pays un nouveau prêt de presque 1 milliard d'euros.

En 2015, la BERD a investi dans 35 pays, la ventilation par région étant la suivante : 1,4 milliard d'euros en Asie centrale, 1,2 milliard d'euros en Europe centrale et dans les États baltes, 33 millions d'euros à Chypre, 1,7 milliard d'euros en Europe orientale et dans le Caucase, 320 millions d'euros en Grèce, 1,3 milliard d'euros en Europe du Sud-Est, 1,5 milliard d'euros dans la région SEMED et 1,9 milliard d'euros en Turquie. De plus, la Banque a soutenu trois opérations en cours en Russie par le biais d'un investissement de 106 millions d'euros.

La BERD a continué de soutenir de grands secteurs de l'économie conformément à sa stratégie opérationnelle. En 2015, le VAIB a atteint près de 3,0 milliards d'euros dans le secteur financier (le financement des PME étant prioritaire), 2,6 milliards d'euros dans le secteur de l'énergie, 2,1 milliards d'euros dans les services diversifiés aux entreprises et 1,8 milliard d'euros dans les infrastructures.

La pertinence que revêtent, pour la transition, les projets signés en 2015 reflète cette approche : l'impact potentiel sur la transition de 95 % d'entre eux a été jugé bon, très bon ou excellent. Près de 95 % des projets déjà bien avancés dans leur mise en œuvre sont jugés globalement en bonne voie pour atteindre les objectifs de transition envisagés (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 78 % du VAIB en 2015, contre 72 % 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 1,3 milliard d'euros, aux fonds propres de 55 entreprises en 2015 (2014 : 1,2 milliard et 39 entreprises).

La Banque cherche à amplifier l'impact de ses activités par la mise en œuvre d'initiatives stratégiques. Ces initiatives sont 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, et à favoriser l'essor des marchés financiers locaux. L'engagement de la Banque dans ces quatre domaines est mesuré par la grille d'évaluation de la BERD, qui assurera également le suivi, à partir de 2016, de la promotion de l'égalité des genres dans ses activités.

L'Initiative pour une utilisation durable des ressources (IUDR) de la BERD 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 2,8 milliards d'euros au titre de l'IUDR en 2015, dans 154 projets, ce qui représente 30 % du volume annuel total de ses investissements. Cette approche devrait permettre, d'après les estimations, de réduire de 7,4 millions de tonnes les émissions de CO₂.

L'Initiative pour les pays aux premiers stades de la transition vise à accroître le financement et à améliorer le climat des affaires dans les pays les moins avancés économiquement où investit la BERD. En 2015, plus d'un quart des opérations de la Banque ont été engagées dans les pays aux premiers stades de la transition, à hauteur de près de 1,4 milliard d'euros, un record. Comme la plupart des entreprises dans ces pays sont détenues localement et se classent parmi les PME au regard des critères internationaux, 81 % 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. C'est l'objectif poursuivi par l'Initiative pour les petites entreprises, qui vise à rationaliser et à renforcer le soutien accordé par la BERD aux PME. En 2015, en dehors de l'octroi de 1,1 milliard d'euros à 82 intermédiaires financiers pour rétrocession à des PME, la Banque a réalisé plus de 250 millions d'euros d'investissements directs dans 62 PME.

«
En 2015,
la BERD
a investi dans
381 opérations
à travers
35 pays. »

Étude de cas

La BERD se mobilise pour stimuler le secteur bancaire en Grèce

Dans le cadre de ses mesures visant à renforcer le secteur bancaire et à soutenir la reprise de l'économie en Grèce, la BERD a pris des participations d'un montant total de 250 millions d'euros dans le capital de quatre banques d'importance systémique dans le pays : 65 millions d'euros dans Alpha Bank, 65 millions d'euros dans Eurobank, 50 millions d'euros dans National Bank of Greece et 70 millions d'euros dans Piraeus Bank. En tant qu'actionnaire, la BERD jouera un rôle actif, en contribuant notamment à améliorer la gouvernance des banques.

Ces investissements consolideront l'assise financière de ces institutions, facilitant leur retour à un capital entièrement

détenu par le secteur privé. Il est indispensable de stabiliser et restructurer le secteur bancaire grec pour rétablir la confiance des déposants et des investisseurs, faire redémarrer les flux de crédit et améliorer l'accès de l'économie réelle au financement.

Ce financement appuie les efforts des quatre banques systémiques grecques destinés à renforcer leurs fonds propres pour se conformer aux niveaux prescrits par le Mécanisme de surveillance unique et par la Banque de Grèce. Il vient compléter un protocole d'accord conclu entre les autorités grecques et la Commission européenne.



L'initiative de promotion des marchés financiers locaux et des opérations en monnaie locale (LC2) 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 2015, la Banque a signé 80 prêts et opérations obligataires en monnaie locale – soit 25 % du nombre total des opérations de financement par l'emprunt réalisées par la BERD pendant cette période.

Outre ces initiatives stratégiques, la BERD a participé à des programmes ciblés destinés à renforcer la sécurité alimentaire, à encourager l'inclusion économique et financière des catégories mal desservies de la population, à stimuler le développement d'une économie du savoir fondée sur l'innovation et à améliorer les conditions juridiques encadrant l'activité des entreprises.

**41,6 milliards
d'euros** : le portefeuille des
opérations d'investissement
à la fin de 2015.

Elle soutient également des transactions individuelles et des initiatives d'investissement plus vastes, tout en favorisant le dialogue sur les politiques à mettre en œuvre afin de remédier aux principales vulnérabilités qui dégradent le climat des affaires. La BERD s'est notamment employée à lutter contre la corruption et à favoriser la bonne gouvernance par son Initiative régionale pour améliorer le climat d'investissement et la gouvernance (ICIG), dispositif qui comporte un programme visant à améliorer le climat des affaires en Ukraine (voir page 11).

Le portefeuille des opérations d'investissement de la Banque (y compris les engagements non décaissés) s'est étoffé, passant de 38,7 milliards d'euros en 2014 à 41,6 milliards d'euros à la fin de 2015, 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 sont demeurés stables en 2015, s'établissant comme l'année précédente à 6,5 milliards d'euros, les remboursements de prêts atteignant 4,3 milliards d'euros, et les cessions de participations 1,0 milliard d'euros, entraînant une augmentation des actifs d'exploitation, qui ont atteint 28,6 milliards d'euros fin 2015, contre 27,2 milliards d'euros fin 2014. 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 signés en 2015 figure un financement hors BERD supplémentaire d'environ 21,8 milliards d'euros (2014 : 13,9 milliards), dans le cadre duquel la Banque a mobilisé directement 2,3 milliards auprès de co-investisseurs – principalement via 1,6 milliard d'euros de prêts syndiqués qui ont utilisé sa structure de prêt A/B (2014 : 0,9 milliard) et ont porté sur 16 opérations. Celles-ci ont concerné de nombreux secteurs et apporté un financement privé à des emprunteurs en Azerbaïdjan, en Bulgarie, en Croatie, au Kazakhstan, en Mongolie, en Roumanie, en Turquie et en Ukraine.

En 2015, la BERD a également levé 0,8 milliard d'euros pour 26 projets auprès de prêteurs bilatéraux ou d'autres prêteurs, par le biais de crédits parallèles ou via ses fonds spéciaux. Les activités de la BERD ont bénéficié du solide soutien des donateurs, notamment du programme des fonds spéciaux, ainsi que des fonds de coopération technique et en matière d'investissement.

Ces résultats opérationnels témoignent 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.

Si l'on tient compte des provisions et des montants latents, la BERD a enregistré un bénéfice net de 0,8 milliard d'euros en 2015 (2014 : perte nette de 0,6 milliard). Cette inversion s'explique essentiellement par le retour à la rentabilité du portefeuille de participations de la Banque, ainsi que par les bonnes performances des opérations de trésorerie et les provisions générales dégagées du fait de la révision de la politique de provisionnement de la Banque.

Le ratio des prêts improductifs a légèrement augmenté, s'établissant à 5,9 % en fin d'exercice (2014 : 5,6 %), et la note de crédit moyenne accordée au portefeuille de prêts dans son ensemble est restée B+.

En 2015, les frais généraux ont été de 431 millions d'euros (2014 : 355 millions), ce qui traduit l'affaiblissement de l'euro par rapport à la livre sterling, monnaie dans laquelle l'essentiel des frais généraux sont libellés. Ses frais généraux en sterling étaient en 2015 de 315 millions de livres (2014 : 300 millions de livres).

Les réserves de la BERD ont augmenté, s'inscrivant à 8,4 milliards d'euros à la fin de 2015 (2014 : 7,9 milliards d'euros), ce qui reflète le bénéfice net de l'exercice et les affectations du revenu net.

La BERD continue de bénéficier d'une note AAA, confirmée par les trois grandes agences de notation en 2015.

Les incertitudes géopolitiques dans la région d'opérations de la BERD devraient encore contribuer à l'instabilité des résultats de la Banque. Tous les détails et les états financiers figurent dans le *Rapport financier 2015* de la BERD (voir www.ebrd.com).

La BERD adhère à l'Initiative internationale pour la transparence

La transparence et la responsabilisation comptent parmi les grands principes qui orientent les activités de la Banque depuis sa création en 1991 et occupent une place majeure dans sa Politique d'information publique.

En 2015, la BERD a franchi une étape importante en matière de communication sur ses opérations en commençant à publier des données conformes aux préconisations de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA).

L'IITA vise à faciliter l'accès du grand public, y compris des organisations de la société civile, à l'information sur les dépenses consacrées à l'aide et au développement. Cette initiative fournit des définitions et des normes de publication communes utilisées pour leurs activités par plus de 300 institutions – dont la BERD et d'autres institutions de financement du développement (IFD).

Les informations publiées par la BERD sur ses activités adoptent désormais un format électronique (XML) accepté par l'IITA et sont reliées au registre de l'initiative. La Banque publie également un calendrier de mise en œuvre de l'IITA, conformément aux normes convenues par les IFD et par les institutions financières internationales (IFI).

Depuis le lancement de l'IITA en 2008, son champ d'action initial, qui couvrait les dépenses consacrées à l'aide, s'est étendu pour inclure des organisations comme la BERD qui cherchent principalement à développer le secteur privé et non à fournir une aide.

«
La BERD
publie désormais
des informations
en ligne sur
ses activités
conformément
aux normes
de l'IITA. »

Résultats financiers

En 2015 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 (2014 : bénéfice de 0,9 milliard). Ce bénéfice est essentiellement imputable à l'important produit net d'intérêts de la Banque.

Activités financées par les donateurs

En 2015, les donateurs ont apporté un soutien crucial à la BERD dans ses efforts pour redynamiser le processus de transition. Ils ont signé des accords afin de contribuer à hauteur de 359 millions d'euros aux nouveaux financements sous forme de dons et la BERD a utilisé 405 millions d'euros issus de fonds de donateurs pour appuyer ses projets d'investissement l'an dernier. Les fonds des donateurs aident à diversifier et approfondir les investissements de la Banque, à compenser les déficiences des marchés et à apporter aux problèmes économiques des réponses fondées sur le marché. Les produits de la BERD associée à un financement commercial une composante de dons destinés à des mesures d'atténuation des risques, des conseils, un partage de technologies et un financement à des conditions favorables. Ces instruments permettent aux donateurs d'avoir un impact à plus grande échelle et d'optimiser l'usage des deniers publics. Généralement, les fonds des donateurs soutiennent par un tiers des projets d'investissement de la BERD.

Les infrastructures, les petites entreprises et l'utilisation durable des ressources sont restées au centre des activités des donateurs. Parmi les autres domaines ayant reçu l'an dernier un fort soutien des donateurs figure la promotion de la bonne gouvernance, de la compétitivité du secteur privé, de l'égalité des genres et de l'inclusion économique. L'UE est restée le principal donateur de la BERD, avec une contribution record de 179 millions d'euros en 2015.

Pour plus de précisions sur les activités des donateurs, on se reportera à la page 47.



Réponse à la crise en Ukraine

La BERD a maintenu son solide soutien à l'Ukraine au vu des difficultés persistantes que connaît le pays, dont le PIB a chuté de 11 % en 2015. Durant cette même année, la Banque a signé 29 opérations représentant presque 997 millions d'euros, tandis que ses efforts pour renforcer le dialogue sur les politiques à mener ont facilité le processus de réforme et amélioré de manière significative le climat des affaires en Ukraine, ainsi que le potentiel du pays à l'exportation.

La principale opération a concerné un prêt de 300 millions de dollars EU (276 millions d'euros) à Naftogaz, la compagnie nationale de gaz et de pétrole, pour l'achat de ressources énergétiques destinées au chauffage hivernal. Des investissements importants ont aussi été réalisés dans le secteur des agro-industries (184 millions d'euros) et le secteur financier (386 millions d'euros), y compris par l'intermédiaire du Programme d'aide aux échanges commerciaux et sous forme de plusieurs prises de participation. La BERD est restée active dans les transports (17 millions d'euros) et dans les infrastructures municipales et environnementales (IME), puisqu'elle a signé cinq opérations totalisant 38,4 millions d'euros et approuvé un financement de 100 millions d'euros pour améliorer les transports publics dans les municipalités ukrainiennes.

La Banque a mobilisé ses propres fonds et aidé à obtenir un financement provenant de donateurs pour des projets essentiels comme le Conseil de la médiation pour les entreprises en Ukraine, opérationnel depuis 2015 (voir page 46), et le Conseil national des réformes. Des ressources importantes ont été consacrées aux actions en faveur d'un cadre législatif transparent et compétitif pour la privatisation des entreprises publiques. La BERD a également poursuivi ses efforts afin de moderniser le secteur des agro-industries en Ukraine et de maximiser son potentiel à l'exportation. Entre autres réalisations, plusieurs entreprises ukrainiennes ont ainsi été autorisées à exporter des produits laitiers vers la Chine.

Enfin, la BERD a continué de gérer les fonds versés par des donateurs pour assurer la sûreté et la sécurité du site de Tchernobyl. La construction de la nouvelle enceinte de confinement de sécurité de Tchernobyl a franchi une étape importante l'an dernier, lorsque les deux moitiés de la structure ont été réunies. Outre son rôle de gestionnaire de fonds, la Banque a consacré 675 millions d'euros de ses ressources propres au soutien de projets concernant Tchernobyl (voir page 52).

Étude de cas

Une aide pour permettre aux infrastructures hydrauliques en Jordanie de faire face à la crise des réfugiés

Face à la crise des réfugiés au Moyen-Orient, la BERD a financé la modernisation des infrastructures hydrauliques en Jordanie, pays qui peine à faire face à l'afflux de population en provenance de la Syrie voisine.

Un prêt d'un montant maximal de 14 millions de dollars EU (12,9 millions d'euros) à la *Water Authority of Jordan* (WAJ), autorité jordanienne de l'eau, aidera à soutenir la modernisation urgente du réseau d'assainissement. D'après les estimations, 1,4 million de personnes ont fui la Syrie pour se rendre en Jordanie, essentiellement au nord du pays. Ce chiffre représente environ 20 % de la population jordanienne totale avant la crise des réfugiés, ce qui fait peser un poids considérable sur les ressources et les infrastructures du royaume.

Grâce aux investissements de la BERD, la WAJ pourra construire une conduite qui évacuera les eaux usées de la station de pompage de Zarqa Est vers la station d'épuration d'As-Samra, et rénover les canalisations existantes et l'infrastructure associée. Ce prêt est cofinancé par un don de 5,5 millions de dollars EU (4,6 millions d'euros) provenant du Fonds spécial des actionnaires de la BERD. La Facilité d'investissement pour le voisinage (FIV) de l'UE a financé l'assistance technique et les évaluations environnementales associées.



« La Banque est un partenaire fiable en des temps difficiles. »

Partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen

En 2015, la BERD a considérablement augmenté ses investissements en Égypte, en Jordanie, au Maroc et en Tunisie, signant 37 projets pour un total de 1,47 milliard d'euros (2014 : 1,07 milliard), ce qui porte à 3,4 milliards d'euros le montant total investi par la Banque dans la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen (région SEMED) depuis qu'elle y a débuté ses opérations en 2012. Les gouverneurs de la BERD ont voté en 2015 l'accession officielle de l'Égypte au statut de pays bénéficiaire.

Cet important engagement financier, accordé malgré les graves tensions géopolitiques et les incertitudes économiques qui pèsent sur la région, confirme que la Banque est un partenaire fiable en des temps difficiles. La BERD a notamment organisé l'an dernier son premier Forum des affaires consacré à la région SEMED, afin d'encourager les opportunités d'investissement dans le secteur privé local.

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. En 2015, la BERD et ses partenaires ont lancé un dispositif de financement de 250 millions de dollars EU (230 millions d'euros) destiné à soutenir la production d'énergies renouvelables dans le secteur privé des pays de la région SEMED, qui recourent encore massivement à l'importation de carburants fossiles pour couvrir leurs besoins énergétiques.

Parmi les investissements marquants figurent un prêt d'un montant maximal de 200 millions de dollars EU (184 millions d'euros) pour la construction d'une nouvelle centrale à cycle combiné gaz de 1,8 GW visant à réduire la pénurie énergétique en Égypte, l'octroi de 200 millions d'euros maximum pour la construction d'un nouveau port près de la ville de Nador au Maroc, et le financement de la modernisation d'une usine de traitement des eaux usées en Jordanie, afin d'aider à faire face à la crise des réfugiés.

Une grande diversité d'activités financées par des donateurs ont été menées, nombre d'entre elles cherchant à faciliter la préparation et la mise en œuvre des projets et à renforcer les capacités. 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.

En 2015 a été lancé un dispositif de financement de **250 millions de dollars EU** pour les énergies renouvelables dans la région SEMED.

Évaluation des résultats

La BERD évalue l'impact de ses activités sur la transition à l'échelle institutionnelle, par pays et par projet. Dans le cadre de son programme de modernisation interne, la Banque a entamé l'amélioration et la rationalisation de l'architecture de ses résultats afin de donner à ses actionnaires une meilleure vision de son fonctionnement.

La grille d'évaluation de la Banque vise à aligner l'organisation sur la stratégie définie par les actionnaires. Elle 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. À partir de 2016, cette grille sera élargie à la promotion de l'égalité des genres. Outre des paramètres relatifs aux performances opérationnelles, financières et organisationnelles, la grille d'évaluation fixe des objectifs à atteindre pour obtenir l'impact anticipé des investissements sur la transition, au stade de leur approbation, elle mesure la réussite de leur mise en œuvre à l'aune de ces objectifs et elle répertorie la proportion de projets de coopération technique menés à bien.

L'an dernier, le Conseil d'administration a approuvé huit nouvelles stratégies par pays, utilisant toutes un dispositif

d'évaluation des résultats fondé sur le système adopté en 2014. Ce dispositif fixe des objectifs clairs et quantifiables pour chaque pays, en s'appuyant sur une analyse des enjeux, des opportunités et des risques. Il 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.

À l'échelle des projets, la Banque évalue les résultats de chaque projet d'investissement et de coopération technique. En 2015, elle s'est efforcée d'améliorer l'évaluation de l'impact sur la transition de projets d'investissement au stade de leur conception, afin de garantir davantage de transparence, de cohérence et de pertinence stratégique.

La Banque a également renforcé ses systèmes de suivi et d'information concernant les résultats agrégés obtenus en termes de transition. Elle assure désormais le suivi des résultats obtenus par les projets de coopération technique à l'aide du système d'évaluation adopté en 2014.

Ce système d'évaluation précise les résultats escomptés et met l'accent sur la communication d'informations aux donateurs et aux autres parties prenantes.

Enfin, la BERD a commencé, en collaboration avec d'autres IFI, à harmoniser les indicateurs utilisés pour évaluer ses activités et à élaborer une méthode commune de mesure et de communication des résultats obtenus en termes d'optimisation des ressources investies.

Étude de cas

La Banque signe son 1 000^e investissement pour l'utilisation durable des ressources

Un prêt à Ege Profil, deuxième fabricant turc de systèmes de portes et fenêtres en polychlorure de vinyle (PVC), a marqué le 1 000^e investissement de la BERD en faveur de l'efficacité énergétique et d'une utilisation optimisée des ressources.

Ege Profil bénéficiera d'un financement de 26 millions d'euros accordé par la Banque et par le Fonds pour les technologies propres (FTP), afin de construire un nouveau site de production, moderne et respectueux de l'environnement, dans la province d'Izmir.

Ce site comprendra des panneaux solaires photovoltaïques, des systèmes d'épuration des eaux usées et une centrale trigénération (électricité, chaleur, refroidissement), ainsi que l'infrastructure nécessaire pour permettre à Ege Profil de recycler davantage.

Le prêt a été accordé dans le cadre du programme Presque zéro déchet que mène la BERD en Turquie, et Ege Profil devrait ainsi pouvoir recycler au moins 800 tonnes de PVC en plus chaque année.



Réformes démocratiques et de marché

D'après l'article 1 de l'Accord portant création de la Banque, la BERD investit 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 ». L'équipe des affaires politiques, au sein de la Vice-présidence en charge des politiques et des partenariats, vérifie la conformité des opérations de la BERD avec l'article 1 et informe régulièrement, tout au long de l'année, le Conseil d'administration des évolutions concernant les politiques.

Une évaluation formelle des politiques est réalisée pour chaque pays dans le cadre des stratégies par pays, suivant une méthodologie approuvée par le Conseil d'administration en 2013 et consultable sur le site www.ebrd.com. Cette évaluation comprend 14 critères concernant la tenue d'élections libres et l'existence d'un gouvernement représentatif ; la société civile, les médias et la participation ; l'État de droit et l'accès à la justice ; et les droits civils et politiques.

En 2015, le Conseil d'administration a approuvé les stratégies et les évaluations politiques figurant à l'Annexe 1 de chacune d'elles, pour les pays suivants : Arménie, Bulgarie, Chypre, Maroc, République kirghize, Roumanie, Tadjikistan et Turquie.

Le contexte économique et politique est resté difficile dans la plupart des pays de la région d'intervention de la BERD. Néanmoins, les perspectives de réformes de marché semblent s'être améliorées par rapport à l'an dernier. Ce constat s'appuie sur l'analyse des réformes structurelles menées tous les ans par la Banque, dont rend compte le *Transition Report 2015-16* de la BERD. Ce rapport adopte une perspective quelque peu différente des éditions précédentes, en mettant en évidence les principaux changements intervenus dans la région qui pourraient conduire – ou non – à réviser à la hausse ou à la baisse les notes sectorielles d'impact sur la transition attribuées par la Banque.

Le bilan de la liste des points à surveiller est globalement positif. Le domaine présentant le plus d'évolutions positives est celui des infrastructures, avec 14 points sous surveillance positive et seulement deux sous surveillance négative. Les évolutions positives sont également plus nombreuses que les évolutions négatives dans le secteur des entreprises (quatre points positifs contre un négatif), le secteur financier (sept points positifs contre quatre négatifs), et même dans le secteur de l'énergie (cinq points positifs contre un point négatif), ce qui illustre l'amélioration des perspectives par rapport aux années précédentes.

S'agissant des infrastructures, on observe d'importants progrès dans le secteur routier de plusieurs pays, notamment l'Albanie, le Kazakhstan et la Pologne, ce qui traduit la volonté croissante de mobiliser le secteur privé pour la construction de nouvelles routes ou l'entretien du réseau existant. On observe également une nette amélioration dans le secteur ferroviaire de plusieurs pays de l'UE, ainsi qu'en Serbie.

Dans le secteur de l'énergie, les pouvoirs publics égyptiens et ukrainiens ont pris des mesures destinées à réduire les subventions étatiques aux prix, ce qui a provoqué une flambée

«
BEEPS est
un outil
essentiel
pour faire le
point sur la
transition dans
notre région
d'intervention. »

L'enquête BEEPS dévoile les obstacles aux performances des entreprises

L'enquête BEEPS sur le climat des affaires et les performances des entreprises (*Business Environment and Enterprise Performance Survey*), initiative conjointe de la BERD et de la Banque mondiale, est un outil essentiel pour faire le point sur la transition dans la région, identifier les obstacles auxquels les entreprises sont confrontées au quotidien, et déterminer les domaines où il est le plus nécessaire de mener des opérations supplémentaires et un dialogue plus approfondi sur les politiques à mettre en œuvre.

En 2015, la région SEMED a fait pour la première fois l'objet d'une enquête BEEPS, tandis que des travaux ont été amorcés afin d'étendre à Chypre et à la Grèce la cinquième édition de l'enquête, qui portait auparavant sur 30 pays.

Sur cette base, la BERD a publié des rapports donnant une vue d'ensemble du climat des affaires. Il en est ressorti que les entreprises de la région SEMED se plaignent surtout de l'instabilité politique, de la corruption et d'une concurrence déloyale du secteur informel. Dans le reste de la région que couvre la BERD, excepté Chypre, la Grèce et le Turkménistan – pour lesquels aucune donnée n'était disponible –, les entreprises identifient en premier lieu trois grands obstacles freinant leurs opérations : la concurrence déloyale du secteur informel, un accès insuffisant au financement et un approvisionnement en électricité coûteux ou peu fiable. Les rapports s'accompagnaient pour chaque pays¹³ d'un profil détaillant les principaux obstacles au développement économique. La Banque s'en est servie pour orienter ses investissements et son dialogue sur les politiques à mettre en œuvre.

L'étude BEEPS consacrée à la région SEMED a été menée dans le cadre des enquêtes sur les entreprises au Moyen-Orient et en Afrique du Nord (MENA ES), réalisées de concert par la BERD, la Banque mondiale et la Banque européenne d'investissement (BEI) entre 2013 et 2015. Un rapport conjoint sur les enquêtes MENA ES menées par la Banque mondiale, la BERD et la BEI, couvrant un plus grand nombre de pays que les rapports sur la SEMED, devrait sortir mi-2016.

¹³ Les rapports sur le climat des affaires et les profils par pays sont disponibles à l'adresse <http://ebrd-beeps.com/reports/>

des prix à la consommation. Bien que de telles mesures soient impopulaires auprès du grand public, elles peuvent contribuer non seulement à combler les lourds déficits, permettant d'autres utilisations plus pressantes des fonds publics, mais aussi à attirer des investissements dans le secteur.

D'importantes avancées se sont aussi produites dans le secteur financier à Chypre, en Slovaquie et en Ukraine, ainsi qu'en Grèce, où les quatre plus grandes banques ont été recapitalisées à la fin de 2015. Plusieurs pays ont également franchi des étapes importantes pour améliorer le climat des affaires.

Une présentation plus détaillée sur le contexte politique et économique dans les pays bénéficiaires de la BERD est disponible sur www.ebrd.com, notamment dans les pages dédiées aux pays et aux stratégies par pays, ainsi que dans les évaluations des différents pays dans le *Transition Report 2015-16*.

Étude de cas

Oyou Tolgoï offre à la Mongolie un avenir prometteur

La mine d'Oyou Tolgoï en Mongolie est l'un des plus grands gisements d'or et de cuivre inexploités au monde. Une fois sa partie souterraine pleinement opérationnelle, la mine d'Oyou Tolgoï devrait générer un tiers du PIB de la Mongolie et accroître significativement le niveau de vie de la population.

En 2015, la BERD est intervenue pour aider le pays à tirer parti plus rapidement de cette manne en proposant à l'exploitant minier un prêt syndiqué de 1,2 milliard de dollars EU (1,08 milliard d'euros). Dans ce montage, qui constitue le plus grand prêt syndiqué mis en place par la Banque jusqu'à présent, la contribution de la BERD s'est élevée à 400 millions de dollars EU (368 millions d'euros).

Oyou Tolgoï produit déjà du cuivre dans sa mine à ciel ouvert, mais la mine souterraine recèle plus de 80 % de la valeur du site. Le financement de la BERD s'inscrit dans une aide globale de 4,4 milliards de dollars EU (4,05 milliards d'euros) émanant d'institutions financières internationales, d'agences de crédit à l'exportation, de banques de développement et de banques commerciales.

La BERD a joué un rôle moteur pour mettre sur pied ce programme et travaillé en étroite collaboration avec les pouvoirs publics, les collectivités locales et les autres prêteurs afin de minimiser les impacts environnementaux et sociaux du projet.



17	Secteur financier
21	Industrie, commerce et agro-industries
25	Infrastructures
29	Ressources naturelles
30	Électricité et énergie

Activités par secteur

La BERD produit un impact sur la transition en réalisant des investissements, essentiellement dans le secteur privé, en proposant une aide technique dans le cadre de ses projets et en entretenant un dialogue sur les politiques à mettre en œuvre. La Banque est active dans le secteur financier et le secteur des entreprises, ainsi que dans les infrastructures, l'électricité et les ressources naturelles.





Secteur financier

En 2015, dans la région couverte par la BERD, le secteur financier a continué d'être confronté à des difficultés notables. La conjugaison de plusieurs facteurs a limité les crédits disponibles pour les entreprises : une lente sortie de crise pour de nombreux pays, l'impact de la récession en Russie sur les économies voisines, la poursuite des efforts de désendettement des banques engagées dans des activités transnationales, le durcissement de la réglementation du secteur financier, ainsi que des problèmes économiques structurels.

En signant de nouveaux projets représentant au total 2,95 milliards d'euros en 2015 et concernant 133 projets dans 30 pays (2014 : 2,8 milliards pour 135 projets dans 30 pays), la Banque a encouragé les prêts destinés à dynamiser l'économie réelle et a favorisé le renforcement des institutions financières. Elle a accordé 34 prêts financés par des instruments en monnaie locale afin de réduire les risques de change pour les institutions partenaires et leurs clients.

La BERD a lancé des projets dans le secteur financier à travers toute sa région d'opérations (voir graphiques page 18). Elle a exercé un niveau élevé d'activités en Pologne et en Turquie, où au total 22 transactions ont été conclues dans les deux pays, pour un volume annuel des investissements bancaires (VAIB) de 1 milliard d'euros. La Banque a investi dans un nouveau pays d'opérations, la Grèce, elle a développé ses activités en Bosnie-Herzégovine, en Égypte et en Jordanie, et elle est restée très présente dans les pays aux premiers stades de la transition, où elle a investi 307 millions d'euros dans le secteur financier. En ces temps d'incertitudes géopolitiques et macroéconomiques, la BERD a continué d'apporter un soutien aux institutions financières en Ukraine.

Financement des MPME

Dans l'esprit de son Initiative pour les petites entreprises, la Banque favorise le financement des micro, petites et moyennes entreprises (MPME) afin de stimuler l'économie réelle. Les petites entreprises, traditionnellement un moteur de la croissance économique des pays bénéficiaires de la BERD, ont été particulièrement frappées par la pénurie de crédit.

En 2015, la Banque a conclu 51 opérations axées sur les MPME, pour un montant supérieur à 689 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. Un exemple de ces opérations est le prêt de 30 millions d'euros consenti à la Banque de Tunisie pour rétrocession à des PME. Les lignes de crédit visant à promouvoir l'efficacité énergétique et les programmes de financement en faveur des femmes entrepreneurs ont aussi appuyé les apports de fonds aux petites entreprises. La BERD soutient les MPME par l'intermédiaire de plus de 190 institutions partenaires dans 28 pays. Au début du deuxième semestre de 2015, ces institutions partenaires avaient en portefeuille 2,3 millions de prêts à des MPME représentant au total 9,7 milliards d'euros.

Programme en faveur des femmes entrepreneurs

En conformité avec son Initiative stratégique pour l'égalité hommes-femmes, et pour contribuer à renforcer le rôle des femmes entrepreneurs, la BERD a signé en 2015 la première ligne de crédit au titre du programme en faveur des femmes entrepreneurs au Kazakhstan. Des programmes similaires sont en place en Croatie, dans les pays du Partenariat oriental (Arménie, Azerbaïdjan, Bélarus, Géorgie, Moldova et Ukraine), en Égypte, en Turquie et dans l'Ouest des Balkans (voir étude de cas page 39). Ces programmes intégrés permettent aux MPME dirigées par des femmes de bénéficier de conseils et d'un financement grâce à des lignes de crédit accordées à des banques locales. Ils proposent aussi aux institutions financières partenaires une aide technique et, dans le cas de certains programmes, une atténuation des risques sous forme de couverture au premier risque. Concernant les programmes en faveur des femmes entrepreneurs, les donateurs financent les volets relatifs à l'atténuation des risques, à l'aide technique et au conseil.

En dehors de ces programmes spécifiques, la Banque propose d'autres mécanismes de crédit qui prévoient un financement ciblant les femmes entrepreneurs. En 2015, la BERD a signé au total 11 projets accordant un financement à des entreprises gérées par des femmes.

Financement d'énergies et de ressources durables

Les lignes de crédit dédiées dont peuvent bénéficier les institutions financières locales en vue de soutenir des investissements dans des projets en faveur d'énergies et de ressources durables sont restées 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. Les fonds de donateurs consentis parallèlement à ces prêts permettent à la Banque de fournir des conseils de spécialistes à des banques partenaires et à des entreprises privées en quête d'un financement pour des projets sobres en énergies et en ressources.

Parmi les opérations notables réalisées en 2015 figure l'octroi de 290 millions de dollars EU (267 millions d'euros) aux banques turques Akbank, Garanti et Yapı Kredi, pour financer des projets de taille moyenne axés sur les énergies renouvelables et initiés par des entreprises privées. En Pologne, la BERD a accordé au total 100 millions d'euros à BZ WBK Leasing et à Bank Millennium au titre d'un nouveau mécanisme de financement sous forme de crédit-bail pour les investissements liés à l'efficacité énergétique. Bank Eskhata au Tadjikistan a bénéficié d'un prêt dans le cadre du premier dispositif de financement de la BERD destiné à favoriser une meilleure résistance aux effets du changement climatique (voir étude de cas page 46).

Depuis 2004, la BERD a versé, pour le financement de projets écologiques, plus de 3 milliards d'euros à des institutions partenaires, qui en ont rétrocédé 2,3 milliards à des emprunteurs secondaires, soutenant ainsi près de 100 000 projets en faveur d'énergies et de ressources durables.

Graphique 2.1. Volume annuel des investissements bancaires dans le secteur financier, par produit, 2015

Prises de participation dans des banques et autres investissements sous forme de titres de participation	24 %	Énergies et ressources durables	17 %
Financement des MPME	23 %	Financement des échanges commerciaux	20 %
Programmes en faveur des femmes entrepreneurs	5 %	Marchés financiers	2 %
		Autres financements	9 %



Graphique 2.2. Volume annuel des investissements bancaires dans le secteur financier, par sous-région, 2015

Asie centrale	4 %	Europe orientale et Caucase	21 %
Chypre	1 %	Grèce	8 %
Europe centrale et États baltes	15 %	Région SEMED	15 %
Europe du Sud-Est	9 %	Turquie	27 %



« Des lignes de crédit dédiées sont disponibles pour les institutions financières locales afin qu'elles investissent dans des projets en faveur d'énergies et de ressources durables. »

Prises de participation dans le secteur financier

En 2015, la Banque a augmenté ses activités d'investissement sous forme de prises de participation dans le secteur financier pour aider à renforcer les banques dans sa région d'opérations. Déterminée à soutenir les réformes et à redynamiser le secteur financier en Grèce, la BERD a investi dans quatre banques grecques (voir étude de cas page 9). Elle est également entrée dans le capital de Hellenic Bank of Cyprus dans le cadre de mesures prises pour restructurer l'institution et a acheté, en Turquie, une participation minoritaire dans Fibabanka pour soutenir les plans de croissance de l'entité. La Banque s'est par ailleurs désengagée de plusieurs institutions qu'elle détenait en portefeuille en effectuant dix cessions complètes et cinq cessions partielles. Ses investissements représentent 1,96 milliard d'euros et concernent 67 institutions financières à travers 25 des pays où elle exerce ses activités.

Marchés financiers et 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. L'acquisition d'obligations de premier rang émises par la Bourse de Varsovie et les prises de participation dans deux futurs marchés de valeurs mobilières – la Bourse d'Istanbul, en Turquie, et la Bourse de Zagreb, en Croatie – ont témoigné du soutien apporté au développement des infrastructures de marchés et des marchés financiers. La Banque s'est aussi intéressée à deux émissions obligataires en zloty polonais effectuées par des banques pour leur apporter un financement à moyen terme et renforcer les marchés des titres d'emprunt en monnaie locale. Elle a continué de réagir aux problèmes d'asymétrie des devises auxquels sont confrontées certaines institutions financières en proposant son produit de swap de devises aux institutions financières roumaines et serbes.



Étude de cas

Une prise de participation dans le capital de la Bourse d'Istanbul finance des projets d'expansion

La BERD a témoigné son soutien au développement des marchés financiers turcs et sa confiance dans l'économie turque au sens large en se portant acquéreur d'une participation de 10 % dans le capital de la Bourse d'Istanbul, seul marché de valeurs mobilières du pays.

Le gouvernement turc s'est doté d'un programme complet de réformes des marchés financiers qui vise à faire d'Istanbul un grand centre financier pour l'Asie centrale, l'Afrique du Nord et l'Europe du Sud-Est. Les

investissements de la BERD appuieront cette initiative. Ils prendront la forme de plans de financement pour améliorer l'efficacité et la liquidité de la Bourse d'Istanbul et l'aider à devenir une place financière majeure au regard du nombre de sociétés cotées et de la capitalisation du marché.

La Banque s'est engagée à renforcer les marchés d'obligations, d'actions et d'autres instruments financiers dans le cadre de son initiative destinée à développer les marchés financiers locaux et les opérations en monnaie locale.

Financement des échanges commerciaux

Le Programme d'aide aux échanges commerciaux (PAEC) propose 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. Il 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 2015, la BERD a financé 1 035 transactions commerciales pour un montant total de 868 millions d'euros, en travaillant avec 65 banques à travers 23 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 183 millions d'euros. La Banque a conclu ses premières opérations au titre du PAEC à Chypre et le Programme est resté pour la BERD l'un des principaux moyens 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 de financement des échanges : ils ont correspondu, en nombre, à 48 % des transactions réalisées dans le cadre du PAEC (et, en volume, à 22 %).

Coopération technique

Le soutien des donateurs a permis d'appuyer par une aide technique les investissements de la BERD et le dialogue sur les politiques à mener dans des domaines prioritaires. L'accent a porté sur les prêts destinés à promouvoir l'énergie durable et les MPME, sur les programmes en faveur des femmes entrepreneurs, sur les activités au titre de l'Initiative de promotion des marchés financiers et des opérations en monnaie locale (LC2), et sur le financement des échanges. En 2015, 102 missions de coopération technique (CT), d'un montant total de 27 millions d'euros, ont concerné le secteur des institutions financières. En outre, les donateurs ont accordé 27 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.

D'intensifs travaux préparatoires se sont poursuivis concernant le lancement d'un programme sur trois ans en faveur des PME, prévoyant de passer par l'intermédiaire d'institutions financières locales en Géorgie, en Moldova et en Ukraine. Ce programme s'inscrit dans un mécanisme plus étendu de l'UE destiné à encourager le développement économique dans la zone de libre-échange approfondie et complète établie par des accords entre l'UE et ces pays.

Des projets de CT ont permis à la BERD de soutenir la Banque nationale d'Ukraine tandis qu'elle met au point une stratégie de réforme du système bancaire et fait l'objet d'une réorganisation et d'une modernisation.

Dialogue sur les politiques à mettre en œuvre

Le dialogue sur les politiques à mettre en œuvre a constitué un facteur déterminant pour la résolution des prêts improductifs, le soutien au système de garantie des dépôts, la gouvernance des entreprises, l'accès au financement et le développement d'infrastructures des marchés financiers conformément à l'Initiative LC2. La BERD a œuvré à la mise en place d'une plateforme électronique reliant les bourses de valeurs en Bulgarie, en Croatie et dans l'ERY de Macédoine pour favoriser l'intégration régionale des marchés financiers de ces pays.

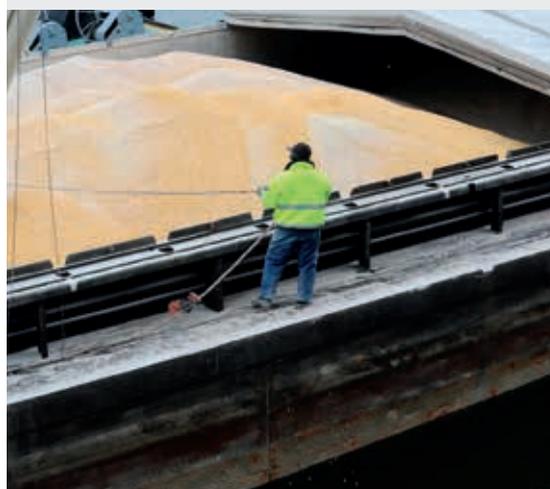
En outre, la Banque a coopéré étroitement avec d'autres institutions financières internationales (IFI) afin de contribuer à assurer la solidité du secteur financier à travers toute sa région d'intervention. L'Initiative Vienne 2.0, le Plan d'action conjoint des IFI pour la croissance en Europe centrale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

Étude de cas

Chaque grain compte : amélioration de la logistique alimentaire en Égypte

L'Égypte étant un grand importateur de céréales, il est indispensable pour l'économie du pays que le stockage et la manutention de ces denrées se déroulent efficacement. Pour améliorer les opérations dans ce domaine, la BERD a accordé un prêt de 20 millions de dollars EU (18,4 millions d'euros) à Medsofts, société familiale comptant parmi les principaux importateurs dans le secteur agricole et les principaux gestionnaires de la chaîne d'approvisionnement en Égypte.

Le prêt financera le fonds de roulement de l'entreprise, en hausse du fait de l'achèvement d'un terminal de stockage et de manutention de céréales, détenu à 50 % par Medsofts, dans le port d'Alexandrie. Les investissements entraîneront une hausse du taux d'utilisation du terminal et établiront une norme pour des opérations efficaces de logistique céréalière dans les ports égyptiens. L'assistance technique en rapport avec ce projet aidera Medsofts à se conformer aux normes internationales de gouvernance d'entreprise et de gestion des risques.



Industrie, commerce et agro-industries

Par ses projets dans le secteur de l'industrie, du commerce et des agro-industries (ICA), la BERD encourage le développement d'un secteur privé solide qui génère une croissance durable et inclusive et contribue à l'émergence d'une économie du savoir. 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 sur les politiques à mener et l'aide technique financée par les donateurs.

En 2015, la Banque a consacré 2,11 milliards d'euros à 140 projets dans le secteur ICA. Le secteur a représenté 22 % des investissements annuels de la Banque et 37 % du nombre d'opérations (notamment 43 % des opérations concernant les pays aux premiers stades de la transition et 53 % des opérations uniquement sous forme de prises de participation).

Agro-industries

Dans le secteur des agro-industries, la BERD vise à libérer, par ses investissements et un dialogue sur les politiques à mener, le gigantesque potentiel agricole de sa région d'opérations, tout en encourageant des méthodes de production et de distribution durables, des normes plus rigoureuses de bien-être animal et une meilleure qualité des produits alimentaires.

En 2015, la Banque a consacré au total 770 millions d'euros (2014 : 859 millions) à 51 transactions dans les agro-industries, dont 131 millions d'euros afin de soutenir l'IUDR. La Banque a eu recours à des investissements (directs et indirects) sous forme de prêts et de prises de participation et à des financements en monnaie locale pour contribuer au développement d'un secteur privé stable et compétitif des agro-industries. La participation au rachat du Danube Foods Group en Serbie par le fonds de capital-investissement privé Mid Europa Partners a constitué un exemple de prise de participation indirecte. L'aide technique financée par les donateurs a accentué l'impact des projets, par exemple en encourageant l'inclusion économique de catégories défavorisées de la population.

La BERD a renforcé sa présence dans le secteur des agro-industries en Turquie et travaillé en collaboration avec le gouvernement à des réformes visant à améliorer la compétitivité du secteur de la production et de la distribution alimentaires. Un prêt de 50 millions d'euros pour financer l'expansion de Doğuş Çay, producteur de thé et de snacks, a compté parmi les projets notables en Turquie.

La Banque a renforcé son soutien à des entreprises du secteur des agro-industries en Ukraine par des investissements et un dialogue sur les politiques à mettre en œuvre afin de maximiser leurs capacités d'exportation et leur diversification après la perte du marché russe. En 2015, la BERD a apporté un financement de plus de 184 millions d'euros au secteur ukrainien des agro-industries via sept projets. Elle a par exemple monté, pour un producteur et exportateur ukrainien d'huile de tournesol, un prêt syndiqué qui contribuera au financement pré-récolte indispensable aux agriculteurs locaux.



Grâce au financement des donateurs, la BERD a initié un partenariat entre les pouvoirs publics ukrainiens et des entreprises privées pour mener un travail conjoint sur la mise en œuvre de réformes prioritaires afin de parvenir à respecter les normes internationales dans le secteur des agro-industries. En septembre, la Banque a accueilli à son siège de Londres des investisseurs internationaux, des représentants des pouvoirs publics et des entreprises du secteur des agro-industries pour débattre des moyens d'accélérer les réformes, de lutter contre la corruption et de stimuler les investissements dans le secteur agroalimentaire en Ukraine.

Dans la région SEMED, la BERD a continué de s'engager en faveur de l'innovation dans le secteur des agro-industries. Parmi ses investissements ont figuré, d'une part, un prêt en Égypte concernant un terminal privé de manutention de céréales en vue d'améliorer l'efficacité des importations et, d'autre part, le financement en Jordanie de la modernisation d'une société de production de volailles.

L'Initiative pour la sécurité alimentaire en collaboration avec le secteur privé a continué de compter parmi les grands axes prioritaires des investissements dans les agro-industries. Elle a pour but de surmonter les contraintes qui pèsent sur l'offre et d'améliorer l'efficacité et la qualité de la production et de la distribution alimentaires au moyen d'une aide technique, d'un dialogue sur les politiques à mettre en œuvre et d'une action coordonnée avec les partenaires de la BERD. Cette mobilisation contribue à améliorer la production agricole et la qualité des produits dans la région d'opérations de la Banque, en cette période de croissance globale de la demande de produits alimentaires. Elle bénéficie du soutien généreux des donateurs, qui en 2015 ont financé ses activités à hauteur de 6,9 millions d'euros.

«
En 2015,
la Banque
a investi
2,11 milliards
d'euros dans
140 projets
ICA. »

Dans le cadre de cette initiative, la BERD et l'Organisation des Nations Unies pour l'agriculture et l'alimentation (FAO) ont encouragé le dialogue entre les secteurs public et privé en Égypte, au Kazakhstan, en Serbie, en Tunisie et en Ukraine. Elles ont progressé dans l'élimination des obstacles réglementaires aux investissements, l'amélioration des réseaux de distribution alimentaire et la facilitation des exportations vers de nouveaux marchés. En 2015, le Groupe de travail sur les produits laitiers en Ukraine, mis en place avec l'appui de la BERD et de la FAO, a aidé les sociétés ukrainiennes à obtenir l'autorisation d'exporter des produits laitiers vers la Chine.

Un forum sur les politiques, en mai 2015 à Barcelone, s'est penché sur la promotion d'une production favorisant l'utilisation efficace des ressources et l'amélioration de la sécurité alimentaire dans la région SEMED, qui se caractérise par sa croissance démographique, ses ressources naturelles limitées et l'inefficacité de sa production de biens de consommation courante. Le forum était organisé par la BERD, la FAO et l'Union pour la Méditerranée. Parallèlement, la BERD et la FAO ont travaillé avec des producteurs en Tunisie pour ajouter de la valeur aux exportations d'huile d'olive. En Égypte, elles ont soutenu les initiatives du secteur privé visant à améliorer l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement en céréales.

La BERD a poursuivi ses travaux visant à améliorer les normes de qualité alimentaires et à mettre en place des chaînes de valeur résistantes à travers toute la région. En Croatie, au Monténégro et en Serbie, la Banque a travaillé en collaboration avec des producteurs pour concevoir des 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.

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 y est parvenue en contribuant à la mise en place de dispositifs juridiques s'appliquant à des mécanismes de financement pré-récolte, les systèmes de reçus de stockage, en Serbie et en Ukraine. En 2015, avec le soutien de la BERD et de la FAO, la Serbie et l'Ukraine ont émis leurs premiers reçus de stockage. 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.

Industries manufacturières et services

Les activités de la BERD dans les industries manufacturières et les services encouragent une utilisation durable des ressources, ainsi que le développement de l'économie du savoir et de l'innovation. La Banque investit dans des secteurs très divers, dont (en 2015) l'industrie automobile, l'aérospatiale, l'industrie chimique, les produits sylvicoles, les matériaux de construction, les biens de consommation et d'investissement, la santé et les produits pharmaceutiques, ainsi que le commerce de détail.

En 2015, la BERD a consacré 765 millions d'euros aux industries manufacturières et aux services, signant 53 projets (2014 : 890 millions pour 50 opérations). Les montants investis, qui ont varié entre 0,2 million d'euros et 100 millions d'euros, ont aidé à mobiliser 116 millions d'euros de financement sous forme de crédits syndiqués.

Parmi ces opérations, 33 n'ont pas dépassé 10 millions

d'euros et la grande majorité d'entre elles ont concerné les pays aux premiers stades de la transition (20 au total), l'Ouest des Balkans et la région SEMED. Les projets avec les PME ont représenté 19 investissements dans ce secteur. Les opérations de la Banque dans les industries manufacturières et les services favorisent l'égalité des genres sur le lieu de travail et encouragent l'inclusion en créant des opportunités d'emploi pour les femmes et les jeunes adultes.

Le dialogue sur les politiques à mettre en œuvre s'est concentré sur la création d'un environnement réglementaire en faveur de pratiques axées sur une utilisation efficace et durable des ressources dans les industries, notamment la production de ciment et la transformation du bois. La BERD a consacré 191 millions d'euros au financement de projets industriels innovants privilégiant une utilisation efficace des ressources. Le financement, organisé avec le Fonds des technologies propres (FTP), de la construction d'une usine écologique par Ege Profil, société turque fabriquant des portes et des fenêtres isolantes en matière plastique, en constitue un exemple (voir étude de cas page 13).

La Banque a également investi dans la recherche-développement et les améliorations technologiques stimulant la productivité et la compétitivité des sociétés manufacturières et des sociétés de services. Parmi les transactions notables ont figuré le financement d'hôpitaux au Monténégro et en Pologne, et de sociétés pharmaceutiques en Croatie, en Égypte, en Géorgie et en Jordanie. Un prêt syndiqué de 200 millions d'euros accordé à Tofaş, constructeur automobile turc, a soutenu la conception et la production de deux nouveaux modèles de voitures ciblant les marchés d'exportation.

En outre, la Banque a poursuivi ses initiatives pour attirer l'investissement direct étranger dans sa région d'opérations, fourni un financement en monnaie locale afin de limiter l'exposition des clients au risque de change et encouragé le développement des marchés financiers locaux, par exemple par des investissements obligataires. L'achat d'obligations émises par Synthos, fabricant polonais de produits chimiques, est une illustration de ces initiatives. L'amélioration de la gouvernance des entreprises, autre axe de priorité suivi par la Banque dans ce secteur, s'est traduite notamment par la conclusion de six opérations de prises de participation en 2015. Les prises de participation représentent un quart des actifs d'exploitation de la Banque dans le secteur des industries manufacturières et des services, qui se montent au total à 3,4 milliards d'euros.

Prises de participation

La Banque est présente directement ou indirectement dans des sociétés et des projets. Important investisseur dans des fonds de capital-investissement et de capital risque dans toute sa région d'opérations, la BERD se concentre essentiellement sur le capital de croissance et d'expansion. En 2015, elle a poursuivi ses efforts visant à renforcer ses propres capacités afin d'identifier et de saisir des opportunités d'investissement, et de maximiser la valeur des opérations de prises de participation. La BERD a reçu l'accord du Conseil d'administration pour créer un Fonds de participations qui permettra aux investisseurs institutionnels internationaux, tels que les fonds souverains, d'accéder à un portefeuille diversifié de participations directes à travers toute la région de la BERD.

Prises de participation directes

Par ses prises de participation directes, la Banque cherche à améliorer la gouvernance d'entreprise des sociétés bénéficiaires et à renforcer son impact sur la transition. Les investissements contribuent à soutenir un marché qui se caractérise par une pénurie de capital disponible et rassurent les co-investisseurs internationaux qui entrent sur les marchés de la région d'opérations de la BERD.

En 2015, la BERD a augmenté ses investissements sous forme de prises de participation directes, qui ont atteint 1,1 milliard d'euros répartis sur 51 transactions dans presque tous les secteurs. Depuis 1992, la Banque a investi un montant supérieur à 11,5 milliards d'euros dans plus de 660 prises de participation directes dans toute sa région. Fin 2015, elle avait consacré 4,6 milliards d'euros à 221 prises de participation directe. 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, des technologies, de l'immobilier, du tourisme et des agro-industries.

Les transactions notables en 2015 ont été, entre autres, les acquisitions de participations dans le capital de développement d'une filiale du groupe marocain de distribution de produits alimentaires Label'Vie et d'une société égyptienne de distribution de produits pharmaceutiques, Ibn Sina Pharma. Le nombre d'opérations au titre du Programme d'investissement en capital-risque (PICR) a augmenté, de quatre en 2014 à six en 2015. La Banque s'est par ailleurs désengagée entièrement de la banque polonaise Bank Zachodni WBK et a encore réduit sa participation dans la chaîne d'hypermarchés russe Lenta.

Fonds de capital-investissement

Avec ses investissements dans plus de 170 fonds depuis 1993, la BERD a un vaste programme ciblant les fonds de capital-investissement et de capital-risque. Par ce type d'investissements, la Banque vise à renforcer les capacités d'investissement, à fournir le financement en capital indispensable aux entreprises en phase de croissance dans tous les secteurs et à améliorer leur gouvernance. Au début du deuxième semestre de 2015, plus de 1 350 sociétés bénéficiaires avaient reçu des fonds de la BERD.

En 2015, la BERD a consacré 223 millions d'euros à neuf fonds de capital-investissement (contre 185 millions d'euros pour neuf fonds en 2014). La Banque a investi 17 millions d'euros dans le Livonia Partners Fund I, qui propose des financements sous forme de prises de participation essentiellement aux PME en Estonie, en Lettonie et en Lituanie, au titre de 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). Affirmant son soutien à l'économie du savoir en Turquie, la Banque a investi dans le Revo Capital Fund I, fonds de capital-risque spécialisé dans l'apport de capitaux en phase de démarrage, au titre du Mécanisme de financement de l'innovation en phase de démarrage. Elle a également investi dans trois autres fonds turcs dédiés aux entreprises à différents stades de leur cycle de vie. La Banque s'est aussi montrée prête à verser jusqu'à 12,5 millions de dollars EU

« Le rapport se fonde sur les données relatives à 300 investissements réalisés par des fonds de capital-investissement dans la région. »



Transition Report 2015-16

Le *Transition Report 2015-16* examine l'évolution, après la crise, du financement dans la région d'investissement de la BERD et envisage différents moyens de stimuler la croissance.

La publication rend compte d'un net recul des investissements dans de nombreuses zones de la région d'opérations et y voit un obstacle à la convergence avec les économies avancées. Elle constate en outre une forte augmentation des dettes publiques depuis la crise et un surendettement de certains pans du secteur privé. Par ailleurs, il ressort des données uniques fournies par l'enquête BEEPS (*Business Environment and Enterprise Performance Survey*) que, pour bon nombre de PME, il est difficile, voire impossible, d'accéder à un financement sous forme de crédit ou de capital.

Le rapport conclut que le financement doit être rééquilibré pour proposer des solutions de financement diversifiées et accroître les niveaux d'investissement dans la région. Il est notamment nécessaire de renforcer les opérations de financement sous forme de prises de participation. En se fondant sur des données relatives à quelque 300 investissements réalisés par des fonds de capital-investissement dans la région, le rapport décrit l'appui spécifique que peut apporter un financement par prises de participation pour stimuler les investissements, dynamiser la productivité et renforcer l'assise des entreprises.

Une autre priorité est de trouver un équilibre entre financement en devises et financement en monnaies locales : en 2014, environ 50 % en moyenne de l'endettement total des ménages, des entreprises et des États et collectivités dans la région d'opérations était libellé en devises. Selon le *Transition Report*, les banques locales doivent s'appuyer davantage sur des sources de financement locales et poursuivre la diversification de leurs flux d'investissement direct étranger en accordant une plus grande place à d'autres marchés émergents et économies avancées non européennes. Voir tr-ebd.com.

(11,5 millions d'euros) au Zubr Capital Fund I, premier fonds pour le Bélarus.

La BERD a témoigné de son engagement auprès de ses nouvelles régions d'opérations en proposant de verser jusqu'à 25 millions de dollars EU (23 millions d'euros) à Foursan Capital Partners II, fonds d'investissement spécialisé dans les PME en Jordanie, et 20 millions d'euros au Diorama Hellenic Growth Fund. Cette dernière initiative a marqué le premier engagement de la Banque dans un fonds grec.

Parmi les priorités spécifiques du dialogue sur les politiques en matière de capital-investissement et de capital-risque a figuré l'examen du dispositif juridique prévu pour les structures d'investissement et les systèmes de passation de marchés des États baltes dans la perspective d'un financement structurel supplémentaire de l'UE. La coopération s'est poursuivie avec d'autres institutions de financement du développement, par le biais de différentes opérations et dans le cadre d'ateliers d'échange de savoir et de pratiques exemplaires organisés et animés par la BERD.

Technologies de l'information et des communications

La BERD encourage le développement d'un secteur moderne des technologies de l'information et des communications (TIC) qui permet aux populations et aux entreprises de tirer pleinement avantage des révolutions numérique et mobile. Les activités dans ce secteur, y compris les projets dans le cadre du Programme d'investissement en capital-risque (PICR), constituent un aspect essentiel de l'Initiative de promotion de l'économie du savoir.

L'an dernier, la BERD a consacré 155,8 millions d'euros au secteur des TIC pour 14 projets dans sa région d'intervention (2014 : 158 millions pour 10 projets). Les prises de participation ont représenté 37,6 millions d'euros de ce montant, le reste correspondant à des opérations de prêts. Parmi les opérations notables a figuré l'acquisition d'obligations émises par OTE, premier opérateur de télécommunications en Grèce, pour un montant de 50 millions d'euros : il s'agit de la première émission obligataire réalisée par une entreprise grecque depuis plus d'un an.

La Banque a signé trois nouveaux projets dans le secteur technologique polonais, qui est en pleine expansion. Elle a, entre autres, acheté des obligations émises par Cyfrowy Polsat, prestataire de services de télévision payante, et des actions dans Wirtualna Polska Holding, plateforme

de médias en ligne. La Banque a également renforcé sa participation dans Virgin Mobile Europe centrale et orientale, opérateur de réseau mobile virtuel, pour appuyer ses activités en Pologne.

Le PICR contribue au développement d'un écosystème de capital-risque capable de soutenir des sociétés technologiques innovantes en phase de forte croissance. Six nouveaux investissements ont été signés en 2015 au titre de ce programme. Deux exemples de ces investissements sont une prise de participation dans la société lituanienne exploitant TRAFI, application mobile pour la planification de trajets dans les transports publics, et un apport de capital dans l'entité détenant GoOpti, plateforme slovène en ligne proposant des services de navettes longue distance à faible coût entre des aéroports et des villes de sept pays européens.

La Banque a favorisé l'expansion de technologies de communication de pointe dans les pays aux premiers stades de la transition et dans l'Ouest des Balkans. Un prêt à Mobicom, opérateur mongol de téléphonie mobile, favorisera l'offre de services plus rapides de données et de diffusion à haut débit à une proportion plus large de la population. Un prêt de 1,3 million d'euros à Stereo+, prestataire local de services audiovisuels, facilitera le passage d'une diffusion analogique à une diffusion numérique en Géorgie.

Étude de cas

Introduction de l'Internet à haut débit dans les régions reculées de Pologne

Un investissement dans des obligations en monnaie locale émises par Cyfrowy Polsat, société polonaise de premier plan dans le secteur des télécommunications et des médias, contribuera à l'introduction de services de diffusion à haut débit dans des régions en dehors des grandes villes polonaises et favorisera le développement d'un marché local des obligations de société.

La BERD détient une participation de 4,9 % dans cette entreprise cotée à la Bourse de Varsovie, dont la majorité du capital est contrôlée par le secteur privé.

Le produit de l'émission obligataire soutiendra l'expansion des réseaux et des technologies de télécommunications de l'entreprise, et augmentera la couverture mobile à haut débit dans les régions reculées de Pologne. Les réseaux à haut débit constituent un aspect essentiel de l'infrastructure nécessaire pour ériger une économie innovante et de pointe.

Cet investissement soutient également l'Initiative de promotion des marchés financiers locaux et des opérations en monnaie locale de la Banque (LC2) en encourageant le développement du marché des obligations de sociétés en Pologne. L'importante émission obligataire de Cyfrowy Polsat devrait inciter d'autres entreprises privées à faire appel aux investisseurs en proposant ce type de placements.

Dans le cadre de cette transaction, Cyfrowy Polsat s'est engagée à utiliser le produit de l'investissement de la BERD pour améliorer les performances sociales et environnementales de l'entreprise, ainsi que sa gouvernance.



Immobilier et tourisme

Dans l'immobilier et le tourisme, la BERD finance des projets du secteur privé favorisant la création d'emploi, la rénovation urbaine, l'inclusion économique et l'utilisation efficace des ressources. Elle investit dans des hôtels, des bureaux, des centres commerciaux, des services logistiques et des structures polyvalentes qui favorisent le développement d'un secteur touristique moderne et d'un secteur immobilier durable.

En 2015, la BERD a consacré au total 172 millions d'euros à 13 projets dans l'immobilier et le tourisme (2014 : 227 millions pour 11 projets). Sur ce montant, 125 millions d'euros ont correspondu à des prêts et le reste à des prises de participation. Un investissement dans le capital d'une filiale du groupe de distribution de produits alimentaires Label'Vie, franchisé exclusif de la chaîne d'hypermarchés française Carrefour au Maroc, a compté parmi les opérations de prises de participation. Consolidant sa réputation de partenaire fiable en ces temps difficiles, la Banque a accordé des prêts au promoteur polonais Global Trade Centre, pour financer la restructuration de projets en Bulgarie et en Roumanie.

La Banque a contribué à l'inclusion économique en investissant dans des projets immobiliers qui facilitent, pour les femmes et les jeunes adultes, le passage entre formation et emploi. Un prêt d'un montant de 60 millions de dollars EU (55 millions d'euros) pour la construction d'infrastructures touristiques dans la ville portuaire d'Aqaba, en Jordanie, en est un exemple. Ce projet mettra en place un programme de formation pour aider à remédier au problème du chômage des jeunes dans la région (voir étude de cas page 43). La BERD a signé un accord avec l'Organisation mondiale du tourisme des Nations Unies (OMT) afin de promouvoir conjointement un tourisme inclusif et durable, en mettant tout particulièrement l'accent sur l'inclusion des jeunes.

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. À titre d'exemple, les investissements dans la filiale de Label'Vie aideront la société à introduire, dans le secteur marocain du commerce de détail, des mesures en faveur d'une utilisation efficace de l'énergie et de l'eau, ainsi que des processus de recyclage et de minimisation des déchets.

Parmi les projets dans les pays aux premiers stades de la transition ont figuré un prêt pour apporter des améliorations dans l'hôtel Ak Bermet, sur les rives du lac Issyk-Koul en République kirghize, et un investissement dans la construction d'un hôtel InterContinental à Tbilissi, capitale de la Géorgie.

«
La Banque
a favorisé l'expansion
de technologies de
communication
de pointe. »

«
Les
investissements
dans les IME
signés en 2015
devraient
être utiles à
35 millions
de personnes. »

Infrastructures

L'amélioration des infrastructures, y compris des réseaux de transport et des services municipaux et environnementaux d'utilité publique, est indispensable pour remettre la région d'opérations de la BERD sur la voie d'une croissance économique durable. Cependant, un financement public ne peut permettre à lui seul de faire face aux gigantesques besoins d'infrastructures dans les pays où la Banque investit et la BERD est déterminée à faire appel au financement du secteur privé pour répondre à ces carences.

En 2015, la BERD a rejoint le nouveau Mécanisme mondial de financement des infrastructures (Global Infrastructure Facility, ou GIF), lancé par la Banque mondiale pour lever des fonds institutionnels et privés afin de combler le déficit de financement dans le domaine des infrastructures. Le GIF facilite tout particulièrement la préparation et le montage de partenariats public-privé (PPP) complexes pour financer des projets d'infrastructures. Il complète le Mécanisme de préparation des projets d'infrastructures, approuvé par les gouverneurs de la BERD en 2015 pour relever les défis en matière d'infrastructures dans la région d'opérations de la Banque durant la période 2015-17.

Infrastructures municipales et environnementales

Les opérations de la BERD concernant 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, à des hôpitaux de qualité et à d'autres infrastructures urbaines. La Banque travaille en collaboration avec les collectivités locales, des opérateurs privés et des 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 45 projets dans les IME en 2015 (41 opérations en 2014), soit au total un engagement de la Banque de 713 millions d'euros (726 millions en 2014). Parmi les principales transactions ont figuré un investissement équivalent à 74 millions d'euros dans l'émission obligatoire innovante de la ville de Bucarest et un prêt de 125 millions d'euros à l'appui de la construction d'un hôpital de pointe près d'Ankara, capitale de la Turquie. La Banque a réalisé neuf investissements dans le secteur des IME au Kazakhstan dans le cadre d'un partenariat renforcé avec les pouvoirs publics kazakhs.

Dans les projets IME, la composante axée sur l'énergie durable a représenté 470 millions d'euros en 2015, soit 66 % du total attribué à ce secteur. Les investissements dans les IME en 2015 devraient réduire les émissions annuelles de carbone de 878 000 tonnes d'équivalent CO₂. En 2015, pour les services d'approvisionnement en eau et d'assainissement, l'élimination des déchets, les systèmes de chauffage collectif et d'autres infrastructures municipales, la Banque a réalisé des investissements qui devraient être utiles à plus de 35 millions de personnes, tandis que ses investissements dans les systèmes de transports urbains amélioreront les conditions de trajet de quelque 531 millions de passagers chaque année, selon les

«
La capacité
de la ligne 2
du métro
augmentera
d'environ
23 %. »

Étude de cas

Un meilleur service pour les usagers quotidiens du métro au Caire

Des millions d'usagers quotidiens du métro au Caire bénéficieront d'un prêt souverain de 100 millions d'euros qui permettra à l'Autorité nationale égyptienne des tunnels (National Authority for Tunnels, ou NAT) d'acheter 13 nouveaux trains pour le réseau métropolitain cairote.

Les embouteillages au Caire ont augmenté à un rythme rapide, paralysant la population, en particulier aux heures de pointe, ce qui représente un coût important pour l'économie égyptienne. De toute évidence, il est urgent d'augmenter le nombre de véhicules de grande capacité et à faibles émissions qui sont utilisés pour les transports publics, afin de réduire les encombrements et les niveaux de pollution.

Utilisé par plus de 2,4 millions de passagers par jour, le métro est un des principaux moyens de transports publics dans la ville. Les fonds de la BERD augmenteront de quelque 23 % la capacité de la ligne 2 du métro.

La Banque aidera la NAT à tenir compte des questions de genre et de handicap dans la planification et la prestation de services pour les usagers. En outre, dans le cadre de la passation de marchés publics pour la modernisation du métro, un programme de formation sur site sera mis en place. Il offrira aux jeunes chômeurs la possibilité d'améliorer leurs compétences techniques et leurs perspectives d'emploi.



estimations. En outre, des projets pour moderniser les flottes d'autobus urbains contribuent habituellement à réduire les émissions de particules fines, à l'origine de brouillards et particulièrement toxiques pour les enfants et les personnes âgées, de quelque 80 % par rapport à la situation antérieure aux investissements. La promotion de l'inclusion économique des catégories sociales défavorisées par un meilleur accès aux services essentiels a compté parmi les grandes priorités des activités dans le secteur des IME.

Les investissements réalisés par la BERD 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, cadres (couvrant un certain nombre de projets aux thèmes similaires) et dialogue sur les politiques à mener, 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 47).

Depuis que la BERD s'est lancée dans le secteur des IME en 1994, elle a signé plus de 360 opérations et engagé près de 5,84 milliards d'euros de ses propres ressources – tout en levant un montant supplémentaire de 9,4 milliards d'euros auprès d'autres organismes de financement – dans des projets urbains visant à rendre les services plus efficaces, fiables, financièrement viables et respectueux de l'environnement.

Approvisionnement en eau et traitement des eaux usées

En 2015, la Banque a signé 19 projets dans le secteur de l'approvisionnement en eau et du traitement des eaux usées, investissant 143 millions d'euros en vue d'améliorer la qualité et l'efficacité des services de distribution d'eau potable, des égouts et de traitement des effluents pour les populations mal desservies. Les projets dans ce secteur présentent aussi des avantages pour l'environnement localement, en diminuant la quantité d'effluents non traités qui se déversent dans les masses d'eau.

Ont compté parmi ces projets le premier investissement de la BERD dans le secteur des IME en Tunisie – un prêt de 20 millions d'euros pour financer la modernisation des services de traitement des eaux usées dans la région de Bizerte – et le prêt sans recours à la compagnie des eaux de Belgrade en Serbie.

La Banque a en outre accordé un prêt de 14 millions de dollars EU (12,9 millions d'euros), complété par financement sous forme de dons de 5 millions de dollars EU (4,6 millions d'euros), pour permettre la construction d'une nouvelle conduite d'évacuation des eaux usées en Jordanie, ce qui contribuera à remédier rapidement à l'augmentation des flux d'eaux usées due à la récente crise des réfugiés.

Déchets solides

En aidant les villes à collecter et à éliminer les ordures dans de bonnes conditions sanitaires, également respectueuses de l'environnement, la Banque améliore considérablement le bien-être des populations dans les pays où elle investit. En 2015, elle a signé sept opérations concernant les déchets solides, pour un montant total de 40,5 millions d'euros. À titre d'exemple, la Géorgie recevra un prêt souverain par tranches atteignant jusqu'à 7 millions d'euros pour financer l'introduction d'un système moderne de gestion des déchets solides, dont pourront bénéficier cinq municipalités dans la région de Kvemo Kartli, dans le sud du pays. En Jordanie, un prêt par tranches d'un montant maximal de 13 millions de dollars EU (12 millions d'euros) à l'administration de la capitale, Amman, financera un système de captage du biogaz issu des décharges. Les apports des donateurs ont permis de rendre ces projets abordables.

Transports urbains et routiers

La BERD a investi 221,4 millions d'euros dans les transports urbains et routiers en 2015 (2014 : 320 millions) répartis sur 10 projets. Ses activités se sont concentrées sur la réduction des émissions de dioxyde de carbone en soutenant des moyens plus écologiques de transport tels que les tramways électriques. La Banque a également aidé des clients à améliorer l'accessibilité de leurs services pour les catégories sociales défavorisées, notamment les femmes, les personnes âgées et les personnes handicapées.

Par exemple, la BERD a lancé l'Approche intégrée des transports urbains au Caire (AI) pour lutter contre des problèmes fondamentaux sur le réseau de transport de la capitale égyptienne, comme le manque de sécurité pour les femmes (voir étude de cas page 26). La Banque a également approuvé un mécanisme de financement de 100 millions d'euros pour l'amélioration des transports publics dans les municipalités ukrainiennes et une facilité de 120 millions d'euros pour promouvoir la mobilité durable et l'accès durable au transport routier en Roumanie.

Éclairage public

L'éclairage public compte parmi les secteurs où la Banque développe ses activités. Elle a signé un premier projet à Erevan, en Arménie, et envisage d'autres projets similaires, à mesure que les municipalités s'efforceront de maîtriser la hausse des coûts de l'électricité en prenant des mesures d'économie d'énergie.

Réseaux énergétiques

Pour contribuer au développement des énergies durables dans le secteur des IME, 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. Elle a engagé 33 millions d'euros dans quatre projets en 2015 (2014 : 91 millions). Un programme de modernisation du réseau de chauffage collectif en Ukraine est soutenu par des subventions provenant du Partenariat pour la promotion de l'efficacité énergétique et de l'environnement en Europe orientale (E5P) et un financement à des conditions favorables issu du Fonds pour les technologies propres (FTP).



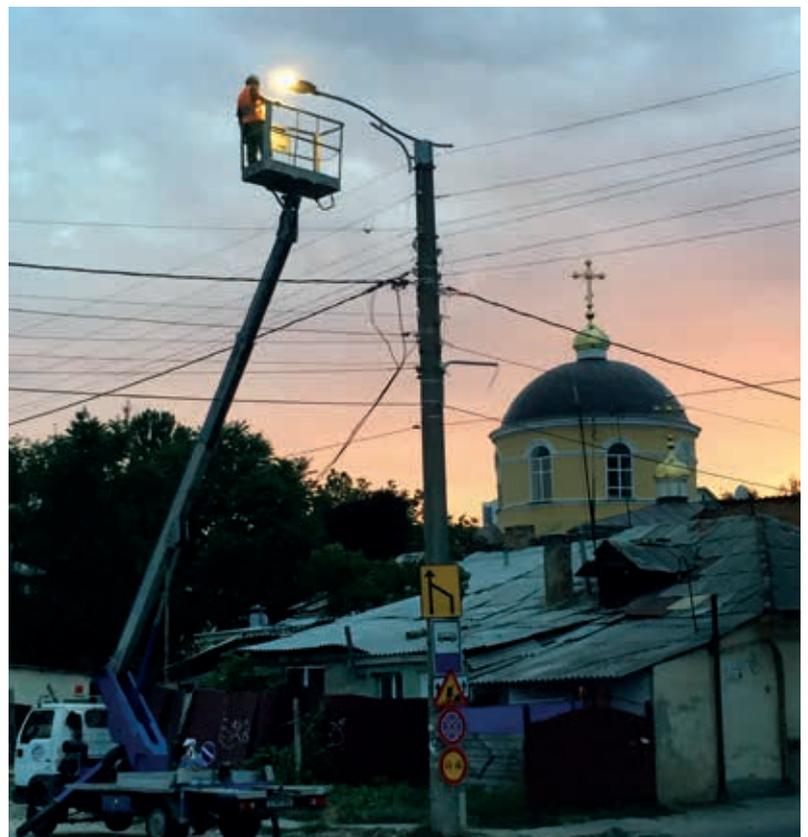
La BERD a investi 221,4 millions d'euros dans les transports urbains et routiers en 2015. »

Gestion de bâtiments publics

La BERD a accordé 125 millions d'euros et mobilisé 131 millions d'euros supplémentaires sous forme de crédit syndiqué afin d'appuyer un projet de 1,12 milliard d'euros pour la construction d'un hôpital à Etlík, près d'Ankara. Elle a fourni ce financement dans le cadre d'un mécanisme d'investissement de 600 millions d'euros lancé en 2014 afin d'aider la Turquie à réaliser un programme de 12 milliards d'euros destiné à créer des PPP pour développer les infrastructures hospitalières. Ce mécanisme s'appuie sur un dispositif complet d'assistance technique en vue de renforcer, au sein du ministère turc de la Santé, les capacités nécessaires à l'évaluation et au suivi des PPP mis en place pour gérer les établissements hospitaliers. En 2015, la Banque a investi au total 198 millions d'euros dans trois projets d'infrastructures hospitalières.

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. Des exemples de ces projets en 2015 sont, entre autres, la modernisation de l'éclairage public à Erevan, le développement de l'approvisionnement en eau en Bosnie-Herzégovine et quatre projets d'amélioration des services des eaux en République kirghize. Durant l'année écoulée, la BERD a investi 66 millions d'euros dans 13 projets dont ont pu bénéficier ces populations en difficulté.



Transports

La BERD investit dans des projets de transports qui donnent aux populations un accès à des services essentiels et des opportunités économiques, et qui relient les entreprises aux fournisseurs et aux consommateurs. La création de réseaux de transports durables et la promotion de la sécurité routière, le développement du marché privé des services de transports, l'encouragement de l'intégration régionale et le soutien d'un financement du secteur des transports par les marchés financiers constituent autant de priorités pour la Banque dans ce domaine.

En 2015, la Banque a signé 27 opérations dans le secteur des transports, soit au total un investissement de sa part de 1 047 millions d'euros. Les projets non souverains ont représenté 54 % du montant des projets de la Banque dans le transport aérien, maritime, ferroviaire, routier et intermodal. La Banque a accordé des prêts et des financements sous forme de prises de participation, et signé cinq transactions en monnaie locale. Les projets signés au titre de l'IUDR ont représenté 31,2 millions d'euros des investissements de la BERD dans ce secteur, ce qui a porté le total des sommes engagées par la Banque pour les projets favorisant l'efficacité et la sobriété énergétiques dans les transports à 1 738 millions d'euros depuis 2009.

Transport intermodal et logistique

Pour promouvoir des transports durables, la BERD se mobilise principalement en investissant dans la logistique et les projets favorables à une circulation plus efficace des marchandises utilisant différents modes de transport. Non seulement cette approche permet de réduire la consommation d'énergie en rationalisant la circulation et le stockage du fret, mais elle revêt aussi un caractère particulièrement important compte tenu de l'utilisation croissante de conteneurs intermodaux partout dans le monde.

En 2015, la Banque a accordé un prêt de 100 millions d'euros à PKP Cargo, société polonaise de transport de fret, pour financer l'acquisition d'Advanced World Transport et promouvoir le développement de services intermodaux en Europe centrale et orientale. Un prêt de 5 millions d'euros à PIMK Holding Group aidera l'entreprise bulgare à construire un terminal de fret intermodal dans la ville de Plovdiv, tandis qu'un prêt de 7 millions d'euros à la société de logistique turque TLS lui permettra de consolider son assise financière. La Banque a également acquis une participation dans InPost, principal prestataire privé de services postaux en Pologne, dans le cadre de l'introduction de la société à la Bourse de Varsovie.

Transport aérien

Un prêt de la BERD d'un montant de 8,5 milliards de tenges (22,8 millions d'euros) soutiendra la modernisation de l'aéroport d'Astana et encouragera les réformes tarifaires dans le secteur du transport aérien au Kazakhstan. Un autre prêt en monnaie locale financera les projets d'expansion d'Air Astana, qui prévoient entre autres la construction des premières installations de maintenance en Asie centrale capables d'assurer l'entretien d'avions de grande taille.

La Banque a accordé un prêt de 41,2 millions d'euros à la société nationale ukrainienne de services de circulation aérienne pour qu'elle puisse améliorer ses équipements

de communication, de navigation, de surveillance et de traitement de données afin de se conformer aux normes de l'UE. Des projets de transport aérien ont aussi été signés en Arménie et au Tadjikistan.

Transport maritime

Parmi les investissements dans le transport maritime ont figuré un prêt d'un montant maximum de 200 millions d'euros pour financer la construction d'un nouveau port près de la ville de Nador au Maroc (voir étude de cas ci-après) et l'acquisition d'une participation dans Global Ports, opérateur portuaire turc. La Banque a aussi financé l'édification d'un nouveau terminal de fret liquide à Ploče, en Croatie, ainsi que la construction d'une installation de séchage et de purification de céréales dans le port d'Odessa, en Ukraine, et elle a investi dans l'expansion d'une grande société de gestion de navires à Chypre.

Étude de cas

Un nouveau port pour stimuler l'économie dans le nord-est du Maroc

La BERD investit dans la construction d'un nouveau port sur la côte méditerranéenne du Maroc, à 30 km de la ville de Nador dans l'est du pays. Un prêt d'un montant maximal de 200 millions d'euros à Nador West Med (NWM) financera, entre autres, la construction de digues, de quais et d'infrastructures de dragage.

Le port sera équipé de terminaux pour le stockage et la manutention de conteneurs et de marchandises en vrac. Il contribuera au développement économique de la région de l'Orientale dans le nord-est du Maroc, où le chômage constitue un problème.

La société NWM, qui est détenue par l'État marocain, intégrera des mesures de protection de l'environnement dans le processus de construction, notamment l'utilisation d'un ciment produit en générant moins d'émissions de carbone. En outre, une aide technique de 1 million d'euros, financée par le Fonds spécial des actionnaires de la BERD et le Fonds multidonateurs pour la région SEMED, permettra d'apporter un soutien à la direction et de faciliter la mise en œuvre d'un plan d'action environnemental et social.



« En 2015, la Banque a proposé un financement atteignant 214 millions d'euros pour l'amélioration d'axes de transport dans l'Ouest des Balkans. »



Transport ferroviaire

La BERD a poursuivi sa coopération de longue date avec KTZ, société nationale des chemins de fer kazakhs, en s'occupant du montage d'un prêt syndiqué de 180 millions de dollars EU (163,3 millions d'euros) pour appuyer un programme de modernisation et de restructuration. KTZ utilisera ce prêt pour refinancer ses euro-obligations et mener à bien des réformes tarifaires et des améliorations en faveur des énergies durables dans le cadre de l'accord de financement. Au Kosovo, la Banque a signé son premier accord dans le domaine des transports concernant ce pays, un prêt de 19,2 millions d'euros pour améliorer le réseau ferroviaire national et mieux relier le pays à ses voisins et au reste de l'Europe.

Transport routier

Pour soutenir l'intégration régionale, la BERD investit dans des infrastructures routières de l'Ouest des Balkans. En 2015, elle a proposé un financement atteignant 214 millions d'euros pour l'amélioration d'axes de transport en Bosnie-Herzégovine, dans l'ERY de Macédoine, au Kosovo et au Monténégro. En Moldova, la Banque a apporté une contribution de 47 millions d'euros dans le cadre d'un programme de financement de 315 millions d'euros pour la construction et la modernisation du réseau routier du pays. Elle a accordé un financement aux côtés de la Banque européenne d'investissement et de l'Union européenne, qui a attribué une subvention de 15 millions d'euros par le biais de sa Facilité d'investissement pour le voisinage.

En outre, la BERD a soutenu le développement d'un marché d'actions secondaire pour les PPP, en achetant des participations représentant au total 30,1 millions d'euros, aux côtés d'investisseurs institutionnels, dans les sociétés

concessionnaires des autoroutes M6 Duna et M6 Tolna en Hongrie. La Banque a signé ces transactions au titre du Cadre de développement d'un marché secondaire pour la promotion des PPP en matière d'infrastructures, qui a été approuvé par le Conseil d'administration en 2015.

Ressources naturelles

La BERD investit dans les secteurs pétrolier, gazier et minier pour aider les pays à tirer parti, de manière responsable et transparente, des avantages que procurent leurs ressources naturelles. Si les ressources naturelles sont convenablement gérées, elles peuvent constituer une importante source d'emplois, de recettes publiques et d'autres avantages de diverses natures. 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.

Elle propose des financements et des conseils aux clients des secteurs public et privé, et se charge de promouvoir 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 industries tout au long de la chaîne de valeur et à gérer la transition vers une économie à faibles émissions de CO₂. Tout en soutenant les investissements dans le secteur 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 conformes à l'Initiative pour la transparence des industries extractives.

En 2015, bien que le prix de l'énergie et des produits minéraux ait continué de chuter, la BERD a signé 16 transactions dans le secteur des ressources naturelles pour un volume global sans précédent de 1,36 milliard d'euros (contre 634 millions en 2014 et un record antérieur de 693 millions d'euros en 2010). Ce résultat reflète l'engagement de la Banque auprès de clients solides en appui de projets sur le long terme qui encouragent des pratiques durables.

Parmi les opérations notables ont figuré le montage d'un prêt syndiqué de 1,2 milliard de dollars EU (1,08 milliard d'euros) accordé à Oyu Tolgoi en Mongolie pour l'aider à mettre en service une mine souterraine afin d'exploiter l'un des plus grands gisements mondiaux de cuivre et d'or laissé encore intact (voir étude de cas page 15). En Égypte, la BERD a signé trois transactions destinées à encourager l'exploitation responsable de l'énergie et à aider le pays à répondre à une demande interne croissante de pétrole et de gaz. Ces projets se caractérisent par le fort accent mis sur la gestion environnementale, ainsi que sur la santé et la sécurité.

La Banque a participé à un projet de financement de 2,4 milliards de dollars EU (2,2 milliards d'euros) pour le développement de l'exploitation du gisement de gaz naturel offshore Shah Deniz II en Azerbaïdjan. Un réseau de gazoducs transportera le gaz à travers la Géorgie et la Turquie vers l'Europe du Sud-Est, ce qui permettra d'améliorer la sécurité énergétique dans cette région et de rapprocher l'Europe de la perspective d'un marché gazier commun.

La Banque a poursuivi ses travaux en faveur de la réforme du secteur gazier en Ukraine. Un prêt de 300 millions de dollars EU (276 millions d'euros) à Naftogaz afin de financer l'achat de gaz pour la consommation hivernale aidera aussi le pays à diversifier ses sources d'approvisionnement grâce à ses interconnexions avec l'Europe. Aux termes du prêt, cette entreprise publique du secteur énergétique doit améliorer sa gouvernance et adopter les meilleures pratiques européennes en matière de passation de marchés lors de l'achat de gaz avec des fonds de la BERD.

Le dialogue sur les politiques à mettre en œuvre dans le secteur qui a été mené au cours de l'année écoulée s'est concentré sur l'amélioration de la santé et de la sécurité au sein des industries extractives, le durcissement des normes de gouvernance d'entreprise et la promotion de l'égalité des genres. Avec le soutien des donateurs, la BERD aide le gouvernement kirghize à identifier des moyens de lever les obstacles juridiques à la participation des femmes à la population active, y compris dans le secteur des ressources naturelles.

«
En 2015,
plus des deux
tiers des
investissements
de la BERD
dans le secteur
de l'électricité
ont concerné
des projets
d'énergies
renouvelables. »

Électricité et énergie

En 2015, plus des deux tiers des investissements de la BERD dans le secteur de l'électricité ont concerné des projets d'énergies renouvelables. Cette prédominance a permis d'anticiper la conférence des Nations Unies sur le climat qui a eu lieu à Paris en décembre et a réaffirmé la volonté à l'échelle mondiale de lutter contre les effets du changement climatique et de passer à des sources d'énergie renouvelables.

L'an dernier, la BERD a investi près de 1,2 milliard d'euros dans 20 projets concernant le secteur de l'électricité à travers 13 pays. Sur ces projets, 15 étaient destinés à la production d'une énergie éolienne, solaire, hydroélectrique, issue du biogaz, de la biomasse ou de la technologie géothermique, qui soit renouvelable ou à faible émission de CO₂.

Ont compté parmi les opérations notables un prêt de financement de projet d'un montant de 561 millions de dirhams (52 millions d'euros) aux côtés d'une banque locale pour soutenir la construction du parc éolien de Khalladi d'une capacité de 120 MW au Maroc. Le parc éolien n'est pas tributaire d'une subvention ou d'une aide publique ; il vendra de l'énergie à des acheteurs du secteur privé, en cherchant à proposer des prix compétitifs par rapport à la production traditionnelle. Ce projet axé sur les énergies renouvelables, le premier que la Banque finance de cette manière, témoigne de la maturité et de la compétitivité désormais acquises sur ce marché.



Au Kazakhstan, la BERD a consenti un prêt de 14 milliards de tenge (38 millions d'euros) pour financer la centrale de Burnoye, d'une capacité de 50 MW, premier site du pays à produire de l'énergie solaire à grande échelle (voir étude de cas page 34). Ce projet, qui vient s'ajouter à celui du parc éolien de Yereymentau financé par la Banque en 2014, s'inscrit dans le nouveau cadre réglementaire kazakh pour les énergies renouvelables, structuré et mis en place avec un solide soutien de la BERD. Comme le parc éolien de Khalladi, ce projet montre que la BERD s'attache à renforcer les marchés financiers locaux et à proposer des financements en monnaie locale chaque fois qu'elle en a l'occasion.

La Banque a appuyé la construction du premier parc éolien des Balkans, le projet de Krnovo au Monténégro, d'une capacité de 72 MW, qui tire parti des travaux menés pendant de nombreuses années en collaboration avec le gouvernement monténégrin afin de concevoir un cadre réglementaire pour une électricité renouvelable. Le projet pourrait inciter à lancer des initiatives similaires dans cette région confrontée à la nécessité de remplacer des centrales à charbon vétustes par une production plus durable.

La BERD a continué d'appuyer les efforts de la Turquie pour améliorer la sécurité et la viabilité de son offre énergétique face à une hausse persistante de la demande. La Banque a levé plus de 700 millions de dollars EU (663 millions d'euros) pour financer la plus grande centrale géothermique du pays et investi 115 millions de dollars EU (106 millions d'euros) dans le pôle des énergies renouvelables du conglomérat

Akfen afin de soutenir un portefeuille de projets éoliens, solaires et hydroélectriques.

Consciente des avantages en termes d'efficacité et de sécurité associés au commerce transnational de l'énergie, la BERD a accordé un prêt de 110 millions de dollars EU (101 millions d'euros) à la société d'électricité nationale tadjik afin de l'aider à financer sa contribution à une ligne de transport d'électricité qui permettra au Tadjikistan et à la République kirghize de vendre au Pakistan et à l'Afghanistan une électricité propre issue de l'énergie hydraulique (voir étude de cas ci-après).

De même, un prêt de 37 millions d'euros pour financer une interconnexion à haute tension entre l'Albanie et l'ERY de Macédoine complètera le corridor Est-Ouest traversant le sud des Balkans et contribuera à créer un marché de l'énergie plus interconnecté dans la région. En 2013, la BERD a réaffirmé cette priorité qu'elle s'est fixée depuis de nombreuses années en finançant l'interconnexion électrique entre le Monténégro et l'Italie. Un prêt de 200 millions d'euros accordé en 2015 à la compagnie nationale serbe d'électricité sera aussi favorable à la réalisation de ces objectifs de réforme sectorielle et de meilleure interconnexion dans l'Ouest des Balkans. Il aidera aussi à libéraliser le marché serbe de l'énergie, importante condition pour adhérer à l'UE.

Étude de cas

De l'hydroélectricité tadjik pour aider à éclairer les pays voisins

Un prêt de 110 millions de dollars EU (101 millions d'euros) à la société nationale tadjik d'électricité aidera ce pays d'Asie centrale à continuer de libérer son potentiel hydroélectrique et à exporter de l'électricité vers deux pays voisins, l'Afghanistan et le Pakistan, tous deux très dépendants des carburants fossiles.

Le prêt à Barki Tojik, société publique de services aux collectivités, servira à financer la construction d'une station de conversion et les infrastructures correspondantes dans le cadre de CASA-1000, projet de transport et d'échange d'électricité haute tension en Asie centrale et en Asie méridionale.

Grâce à CASA-1000, le Tadjikistan et la République kirghize seront en mesure de vendre à l'Afghanistan et au Pakistan une plus grande part de leur excédent estival d'électricité. L'importation d'hydroélectricité zéro carbone pour remplacer l'électricité produite en générant d'importantes émissions permettra au Pakistan de diminuer ses émissions de CO₂ de plus de 1,5 million de tonnes par an, ce qui correspond à la quantité évacuée par plus de 750 000 voitures.

La BERD a accordé ce financement sous réserve de la mise en œuvre de réformes par Barki Tojik, notamment la création d'une instance indépendante de réglementation de l'énergie et la définition de règles pour l'accès par des tiers à la ligne de transport transnationale.



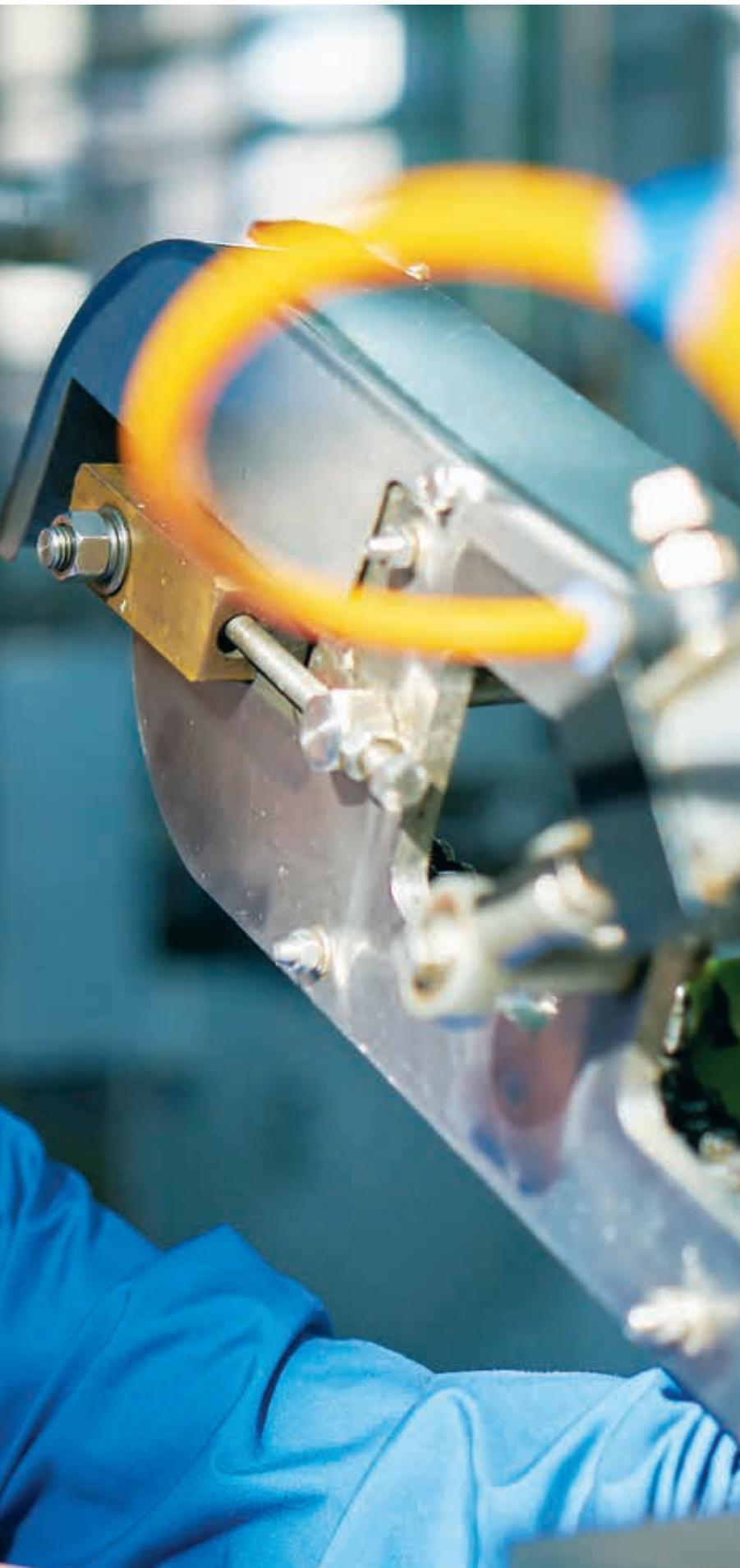
La BERD
a investi près de
1,2 milliard d'euros
dans 20 projets en 2015
concernant le secteur
de l'électricité.

- 33 Ressources durables et changement climatique
- 35 Initiative pour les petites entreprises
- 37 Opérations en monnaie locale et marchés financiers locaux
- 38 Pays aux premiers stades de la transition
- 39 Égalité des genres
- 41 Inclusion économique
- 41 Économie du savoir
- 43 Transition juridique

Engagement stratégique

Par ses initiatives stratégiques, la BERD mobilise des ressources à travers toute sa structure pour relever les défis spécifiques de la transition de manière ciblée et extrêmement efficace. La grille d'évaluation des activités de la Banque a fait ressortir, en 2015, sa volonté d'utiliser efficacement les ressources et de favoriser une bonne résistance aux effets du changement climatique, de développer un secteur vigoureux des PME, de renforcer l'intermédiation financière et d'appuyer la transition dans les économies les moins avancées de la région. À compter de 2016, cette grille permettra également d'assurer un suivi de la promotion de l'égalité des genres. La Banque encourage en outre une croissance inclusive, l'émergence d'une économie du savoir et les réformes juridiques.





Ressources durables et changement climatique

En 2015, la BERD s'est engagée à mettre en œuvre efficacement l'accord historique en vue de lutter contre le réchauffement planétaire, adopté par plus de 190 pays lors de la conférence des Nations Unies sur le climat à Paris. Avec son Programme de transition vers une économie verte (TEV), qui a été approuvé en septembre 2015 et sera déployé en 2016, la BERD a l'intention de porter d'ici 2020 la part de ses investissements environnementaux à 40 % du total des financements qu'elle accorde. Cela correspondrait à 18 milliards d'euros au titre de cette initiative sur la période 2016-20, une contribution majeure aux efforts des pays où la Banque investit pour progresser vers une économie à faibles émissions de carbone, conformément à l'accord de Paris.

Le TEV pourra tirer parti d'une solide expérience acquise dans le cadre de l'Initiative pour une utilisation durable des ressources (IUDR), en termes de financement de projets prévoyant une utilisation durable de l'énergie, de l'eau et d'autres ressources, ainsi que de projets visant à améliorer la résistance aux effets du changement climatique.

Le modèle opérationnel de la BERD dans ce domaine a désormais fait ses preuves. Il associe le financement commercial de projets ; l'assistance technique pour surmonter les obstacles par une analyse des marchés, des contrôles des ressources ou la formation et la sensibilisation ; et le dialogue sur les politiques à mettre en œuvre pour appuyer le développement de cadres institutionnels et réglementaires solides qui encouragent des projets axés sur une utilisation durable des ressources.

La BERD favorise l'utilisation durable de l'énergie, de l'eau et d'autres ressources par une grande diversité de projets. Ceux-ci vont du financement de la production d'énergie éolienne, solaire et hydroélectrique, à l'amélioration de l'efficacité énergétique dans le secteur des entreprises. Ils peuvent aussi consister à privilégier des transports écologiques et à améliorer l'efficacité des infrastructures municipales.

La Banque a recours à différents modes de financement, notamment l'apport direct de fonds sous forme de prêts ou de capitaux propres à ses clients et l'octroi de lignes de crédit à des institutions financières locales pour rétrocession des fonds aux petites et moyennes entreprises (PME), au secteur résidentiel et à d'autres investisseurs pour des projets encourageant l'utilisation durable des ressources. Elle dispose d'un système comptable solide qui permet un suivi et un compte rendu du financement et des résultats des projets, souvent en collaboration avec d'autres BMD.

Entre 2006 et fin 2015, la BERD a investi 19 milliards d'euros dans des projets en faveur de l'utilisation durable de l'énergie et d'autres ressources. En 2015, elle a signé son 1 000^e investissement dans ce domaine : un prêt à Ege Profil, fabricant turc de produits en plastique (voir étude de cas page 13).

Les projets signés au titre de l'IUDR – qui sera remplacée en 2016 par le Programme de transition vers une économie verte (TEV) – ont représenté un engagement de 2,8 milliards d'euros en 2015 répartis sur 154 transactions, soit 30 % du volume annuel des investissements bancaires (VAIB). Ils devraient permettre de réduire de 7,4 millions de tonnes les émissions annuelles de CO₂ et de générer des économies d'énergie correspondant à 30 millions de gigajoules, soit 715 kilotonnes d'équivalent pétrole. En plus d'une réduction des émissions de gaz à effet de serre, les projets signés au titre de l'IUDR dans le secteur municipal présentent des avantages environnementaux en diminuant les quantités de particules fines rejetées par les autobus urbains et la quantité d'effluents non traités qui se déversent dans les masses d'eau.

Sur ces 2,8 milliards d'euros, la BERD a investi 425 millions d'euros dans 34 projets destinés à améliorer l'utilisation de l'eau et des matières premières, ce qui devrait permettre d'économiser 11,6 millions de mètres cube d'eau par an. De plus, 32 investissements signés en 2015, qui visaient à favoriser une adaptation au changement climatique et représentaient au total 1,1 milliard d'euros, dont 211 millions d'euros spécifiquement affectés au financement de l'adaptation, ont aidé des clients à s'adapter à une modification et à une plus grande instabilité du climat.

L'appui des donateurs est resté déterminant, avec plus de 200 millions d'euros consacrés à la coopération technique (CT), auxquels se sont ajoutés des cofinancements à des conditions favorables et des dons en vue de soutenir la préparation et la mise en œuvre des projets en 2015. La BERD réalise certains projets grâce à des apports provenant de fonds de donateurs tels que les Fonds d'investissement climatique (FIC) et le Fonds pour l'environnement mondial (FEM). L'objectif de ces fonds multilatéraux est d'optimiser le financement de projets climatiques mondiaux en favorisant le partage des risques, les transferts technologiques, le dialogue sur les politiques à mener, l'apport de conseils ou encore l'octroi de financements à des conditions favorables.

Par exemple, la BERD a associé à son financement commercial, d'une part, un cofinancement à des conditions favorables provenant du FIC et, d'autre part, une assistance technique pour rendre le coût des projets plus abordable et accélérer leur mise en œuvre. Le projet de centrale solaire de Burnoye, au Kazakhstan, qui permet de produire une énergie renouvelable, en constitue un exemple (voir étude de cas ci-contre).

Créer des marchés durables avec l'aide d'intermédiaires

Les Mécanismes de financement en faveur de l'énergie durable de la BERD (MFED), en octroyant des lignes de crédit aux institutions financières pour une rétrocession à l'appui de projets écologiques, libère les économies d'énergie que peuvent générer des projets de petite taille et développe les compétences. Ils offrent à ces institutions et à leurs clients des conseils d'experts sur la conception d'instruments de crédit et les aident à évaluer si un projet d'énergie durable constituera un investissement viable.

Grâce à ces mécanismes 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 la rentabilité et

la compétitivité des entreprises, tout en réduisant leur empreinte carbone. Parallèlement, les prêts au secteur résidentiel contribuent à faire baisser la consommation et les factures d'énergie.

En septembre 2015, la BERD, en partenariat avec le Programme des Nations Unies pour l'environnement - Initiative finance (PNUF-IF), a accueilli un événement à Istanbul qui a réuni les délégués de plus de 70 institutions financières pour échanger des connaissances et des stratégies commerciales éprouvées en matière de financement en faveur de l'efficacité énergétique. Les participants ont également adopté une déclaration dans laquelle ils s'engageaient à prendre davantage en compte ce domaine d'activités dans leurs opérations et à canaliser un plus grand volume de financements vers des investissements sobres en carbone. À l'approche de la conférence de Paris, l'initiative s'est développée, mobilisant plus de 100 institutions financières.

En 2015, en collaboration avec plus de 100 institutions financières locales, la BERD a investi dans 23 pays la somme de 507 millions d'euros par le biais de programmes comportant des mécanismes de financement dédiés aux énergies durables. La BERD a lancé son premier mécanisme de financement spécialement conçu pour encourager les projets d'adaptation au changement climatique dans les secteurs résidentiel, des PME et agricole. Ce projet a été signé au Tadjikistan (voir étude de cas page 46).

Étude de cas

Soutenir le premier projet solaire à grande échelle au Kazakhstan

La centrale solaire de Burnoye, d'une capacité de 50 MW, sera le premier site de production à grande échelle d'énergie solaire au Kazakhstan.

La BERD a consenti un prêt de 14 milliards de tenges (38 millions d'euros) à l'appui de cette opération phare, qui inaugure l'utilisation d'une structure de financement sans recours. Cette opération devrait ouvrir la voie à une plus grande participation du secteur privé aux investissements dans les énergies renouvelables au Kazakhstan.

Les travaux concernant Burnoye ont été rendus possibles par l'adoption en 2014 d'une nouvelle loi sur la production d'énergies renouvelables, à laquelle a contribué la BERD, en étroite coopération avec le gouvernement kazakh. Cette centrale, détenue par United Green Energy Limited, pôle d'investissement du fonds souverain kazakh qui est basé au Royaume-Uni, a aussi obtenu un prêt de 13,8 millions d'euros du Fonds pour les technologies propres.



« Les petites et moyennes entreprises sont une source majeure d'emplois et de croissance. »

Initiative pour les petites entreprises

La BERD applique une approche rationalisée et stratégique à sa collaboration avec les PME pour maximiser le soutien qu'elle apporte à ce secteur fondamental en collaboration avec les donateurs et les partenaires extérieurs.

Les petites et moyennes entreprises sont une source majeure d'emplois et de croissance, mais elles sont 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.

Tirant parti de sa longue expérience de soutien aux PME, la BERD a lancé en 2013 l'Initiative pour les petites entreprises, afin de promouvoir les conditions dans lesquelles les petites et moyennes entreprises peuvent prospérer. L'équipe en charge du financement et du développement des PME pilote la mise en œuvre de l'Initiative dans les différents départements de la Banque.

Ces travaux s'articulent autour de cinq aspects : un financement faisant appel aux institutions financières ; un cofinancement avec des institutions partenaires ; un financement direct pour les PME ; des conseils aux entreprises ; et un dialogue sur les politiques à mettre en œuvre. Le climat des affaires reste difficile dans de nombreuses parties de la région d'intervention de la BERD et, l'an dernier, la Banque a continué d'apporter son soutien aux gouvernements tandis qu'ils s'attaquaient au problème de la corruption à tous les niveaux.

Financement

En 2015, la BERD a accordé 1,3 milliard d'euros de financement direct et indirect à de petites entreprises dans le cadre de 144 transactions, soit 38 % de ses projets. Les prêts en monnaie locale ont occupé une place importante, représentant 28 % des transactions sous forme de prêts dans le secteur des PME. La Banque a continué de déployer un ensemble d'instruments pour répondre aux besoins des PME par un financement sur mesure, notamment sous forme de prêts, de prises de participation, d'opérations de financement mezzanine et d'autres formes de capital-risque.

Dans l'Ouest des Balkans, la Banque a continué de gérer et d'investir dans le Fonds de développement pour les entreprises (Enterprise Expansion Fund, ou ENEF), qui propose des financements par un apport de fonds propres et de quasi-fonds propres à des PME dotées d'un fort potentiel de croissance. Ce fonds a réalisé son premier investissement en 2015 en acquérant une participation dans une société de commerce de détail, Viva Fresh, au Kosovo. La BERD investit également dans le Fonds pour l'innovation des entreprises (Enterprise Innovation Fund, ou ENIF), un fonds apparenté axé sur les entreprises en phase de démarrage et de développement initial.

Au fil de l'année dernière, pour apporter un appui plus homogène et efficace aux petites entreprises, la Banque a regroupé ses mécanismes de financement

des PME et étendu son programme de partage direct des risques pour couvrir toute sa région d'opérations. Elle peut ainsi désormais apporter un soutien aux PME au moyen de trois mécanismes à l'échelle de toute la région, en proposant des financements directs, des financements indirects et un partage des risques.

Activités de conseil

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 2015 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.

La BERD s'est aussi mobilisée pour créer un marché dynamique et compétitif de prestation de conseils aux entreprises dans chacun des 26 pays où elle propose ce type de services, au moyen de formations visant à renforcer les capacités des consultants locaux, et d'ateliers, de séminaires et d'autres activités. Elle a organisé 81 formations pour des consultants locaux et inauguré une série de cours à l'intention des femmes entrepreneurs ainsi qu'une formation pour les PME tournées vers l'exportation.

En 2015, dans le cadre de plus de 1 780 projets axés sur les petites et moyennes entreprises, la BERD a mis des PME en relation avec des consultants locaux afin qu'elles puissent bénéficier de conseils spécifiques concernant leurs activités et, pour plus de 160 projets, elle a proposé aux entreprises de taille moyenne les compétences sectorielles de conseillers internationaux. L'impact de ces projets est évident : de 2013 à 2015, 76 % des entreprises sondées ont enregistré une hausse de leur chiffre d'affaires au cours de l'année qui a suivi les projets les concernant. De plus, 58 % d'entre elles ont renforcé leurs effectifs, créant 21 644 nouveaux emplois. Un des principaux objectifs de ces activités reste un meilleur accès au financement pour les PME.

L'année dernière, la Banque a aussi initié une série d'ateliers pour aider à développer le secteur automobile. Ils ont eu lieu à Belgrade et au Caire, réunissant des spécialistes du secteur et des entrepreneurs issus des divers maillons de la chaîne de valeur automobile. Des événements de ce type permettent de familiariser les entreprises avec les dernières évolutions au sein du secteur et aident la BERD à mieux cibler ses services de conseil. D'autres ateliers sont prévus pour d'autres pays et secteurs en 2016.

Plus de
1 780
projets en 2015 ont mis en relation des PME avec des consultants locaux afin qu'elles puissent bénéficier de conseils concernant leurs activités.

Produits intégrés

La BERD propose aux PME un soutien qui prend de plus en plus la forme de produits associant un accès à un financement, un appui sous forme de conseils commerciaux et des dispositifs de partage des risques avec des institutions financières partenaires. Les programmes en faveur des femmes entrepreneurs illustrent cette approche (voir étude de cas page 39). Pour aider les femmes entrepreneurs à identifier leurs besoins commerciaux, la Banque a lancé l'an dernier une plateforme en ligne, Business Lens, qui évalue leurs points forts et propose des opportunités de développement adaptées dans le cadre du Programme en faveur des femmes entrepreneurs.

Les produits intégrés à l'intention des petites entreprises ont constitué un des principaux thèmes du Forum sur le financement des PME organisé par la BERD en juin 2015. L'événement a réuni des représentants de grandes IFI, d'organisations de développement, de l'Union européenne (UE) et de la Turquie pour débattre des moyens d'améliorer l'accès des PME à un financement et un appui. La BERD augmentera son offre de produits intégrés en 2016.

Coopération avec les donateurs

Le soutien des donateurs est indispensable pour tous les aspects du travail de la BERD avec les petites entreprises. En 2015, la Banque a créé le Réseau pour la promotion d'un impact sur les PME, ainsi que le Fonds d'impact sur les petites entreprises qui y est associé, pour regrouper le financement des donateurs en faveur des PME. Un nouveau système de gestion des données, lancé par l'équipe de financement et de développement des PME pour suivre plus efficacement les activités de la Banque concernant les PME, permettra aussi de mettre à la disposition des donateurs des données plus claires sur l'utilisation et l'impact de leurs fonds.

Tous les projets de conseil fonctionnent selon 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'UE et plus de 20 donateurs bilatéraux et d'autres organisations. En 2015, la Banque a reçu des donateurs de nouveaux engagements pour les projets de conseil à hauteur de 96,7 millions d'euros. L'UE a été le principal donateur et d'importantes contributions ont également été apportées par BG Kazakhstan, les gouvernements du Kazakhstan et du Luxembourg, le Fonds spécial des actionnaires de la BERD (FSA), le Fonds pour les pays aux premiers stades de la transition, et Tengizchevroil (TCO). En outre, les donateurs ont continué de fournir une forte contribution aux activités de la Banque en faveur des PME par l'intermédiaire d'institutions financières (voir page 18) et de l'Initiative pour les pays aux premiers stades de la transition (voir page 38).

La Banque a aussi mobilisé 1,3 milliard d'euros de capitaux privés pour son soutien aux PME.





En 2015, la BERD s'est engagée à hauteur de presque

1,4 milliard d'euros
pour 82 prêts et opérations
obligataires en monnaie locale.

Opérations en monnaie locale et marchés financiers locaux

L'Initiative de promotion des marchés financiers locaux et des opérations en monnaie locale (LC2) de la BERD est un des axes majeurs des activités de la Banque pour redynamiser et approfondir 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.

L'Initiative associe dialogue sur les politiques à mener, investissements, appui aux opérations, conseils et assistance technique. Elle soutient aussi l'acquisition



La Banque est un prêteur actif sur les marchés en monnaie locale depuis 1994. »

et le partage des connaissances par des séminaires et d'autres activités de sensibilisation qui développent les capacités institutionnelles.

La Banque est un prêteur actif sur les marchés en monnaie locale dans un certain nombre de pays depuis 1994. En 2015, elle a signé 82 prêts et opérations obligataires en monnaie locale, équivalant à presque 1,4 milliard d'euros – soit 28 % de l'ensemble des opérations de ce type réalisées par la BERD pendant cette période. Les opérations sous forme de prêts en monnaie locale ont été particulièrement nombreuses au Kazakhstan, en Pologne, en République kirghize, en Roumanie et au Tadjikistan, ainsi que dans la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen (région SEMED).

Pour soutenir le développement des marchés financiers et renforcer la gouvernance d'entreprise, la Banque a augmenté ses prises de participation dans des sociétés cotées, signant sept opérations d'un montant total de 332,3 millions d'euros. La BERD a aussi investi dans des instruments sur le marché du crédit, notamment des swaps et des obligations. En 2015, elle s'est intéressée à quatre swaps et à 11 émissions obligataires. Huit de ces opérations se sont déroulées en monnaie locale et sept étaient en devises. Une transaction innovante dans ce domaine a été l'acquisition d'obligations émises par la ville de Bucarest pour financer l'amélioration des services municipaux.

La BERD a continué d'investir dans les infrastructures de marchés financiers, notamment en Turquie, où la Banque a acquis une participation de 10 % dans la Bourse d'Istanbul, et en Croatie, où elle est entrée dans le capital de la Bourse de Zagreb. Un investissement dans Frontclear favorisera l'accès des institutions financières locales aux marchés interbancaires dans les économies en développement (voir étude de cas page 42). La BERD a également émis ses propres obligations en monnaie locale.

Une équipe dédiée de spécialistes participant à l'initiative LC2 encadre sa mise en œuvre, en bénéficiant de la coopération – et de l'appui – de tous les départements de la Banque et en coordination avec d'autres IFI. Le dialogue sur les politiques à mener et les projets de coopération technique (CT) constituent des aspects essentiels de l'Initiative. Dans ce contexte, les activités destinées à intensifier le dialogue sur les politiques et à renforcer les capacités dans le cadre de l'Initiative dépendent des évaluations des pays par l'équipe et de la mise en œuvre des recommandations formulées à l'issue de ces évaluations. Avec l'assistance technique de la BERD, la Pologne et la Roumanie ont adopté de nouvelles lois sur les obligations sécurisées, qui facilitent pour les banques les opérations de financement et l'octroi de prêts hypothécaires aux particuliers.

Le développement des marchés financiers roumains est une des grandes priorités du dialogue sur les politiques et des opérations d'investissement menés dans le cadre de l'Initiative. En 2015, la Banque a aidé la Bourse de Bucarest (BVB) à élaborer un nouveau code de gouvernance pour les entreprises dont les actions y sont cotées. La BERD, qui est actionnaire de BVB, soutient les réformes destinées à ce que la Roumanie puisse passer du statut de marché frontrière à celui de marché émergent dans les indices FTSE et S&P Dow Jones, entre autres.

La Banque a poursuivi ses travaux en collaboration avec les places boursières de l'Europe du Sud-Est (ESE) visant à créer une plateforme de négociation dotée d'un système de routage des ordres, SEE Link, qui facilite la négociation

«
En 2015, la BERD a investi un montant record de 1,4 milliard d'euros dans les pays aux premiers stades de la transition. »

transnationale. Elle a réalisé une étude sur les avantages que peut présenter pour l'ESE la création d'une contrepartie centrale pour l'intégration des marchés financiers locaux dans cette région. Les travaux dans ces deux domaines se poursuivront en 2016.

Pays aux premiers stades de la transition

L'Initiative pour les pays aux premiers stades de la transition a été conçue pour accélérer la transition, accroître le financement et améliorer le climat des affaires dans les pays bénéficiaires de la BERD qui sont les moins avancés. Cette initiative vise à mobiliser des financements et des dons supplémentaires afin d'améliorer la situation économique et le niveau de vie dans ces pays. Elle concerne 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).

La part des projets financés chaque année par la BERD dans les pays aux premiers stades de la transition a augmenté, passant de 8 % du total en 2003, l'année avant le lancement de l'Initiative, à 32 % en moyenne en 2012-15. Le volume annuel des investissements bancaires (VAIB) dans la région a progressé de moins de 3 % à 11 % durant la même période.

En 2015, la BERD a signé 102 projets et investi un record de 1,4 milliard d'euros dans les pays aux premiers stades de la transition (contre un record antérieur de 1,1 milliard d'euros en 2014). Plus de 65 % de ces projets concernaient des entreprises détenues localement, en particulier des micro, petites et moyennes entreprises (MPME), conformément aux priorités fixées dans le cadre de l'Initiative. Bien que les investissements de la Banque dans les pays aux premiers stades de la transition portent généralement sur des montants inférieurs à ceux réalisés dans d'autres parties de la région d'intervention de la BERD, ils représentent une part plus importante du PIB.

La Banque a été particulièrement active dans le secteur financier, qui a représenté 40 % des transactions dans les pays aux premiers stades de la transition. Les agro-industries, l'industrie manufacturière et les services, les infrastructures municipales et environnementales, l'électricité et l'énergie ont aussi été des secteurs majeurs d'investissement. La BERD a consacré 136 millions d'euros aux pays aux premiers stades de la transition au titre de son Programme d'aide aux échanges commerciaux (PAEC)¹⁴.

Cette activité de financement s'est accompagnée, dès le début de l'Initiative, d'une ferme volonté de la part 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, la Corée, l'Espagne, la Finlande, 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 près de 100 millions d'euros en soutien à ces pays.

L'UE a conçu des dispositifs spécifiques – tels que la Facilité d'investissement pour l'Asie centrale (FIAC) et la Facilité d'investissement pour le voisinage (FIV) – afin de mobiliser des financements additionnels destinés à répondre aux besoins de développement et d'investissement en rapport avec les projets dans les domaines des infrastructures, de l'énergie et de l'environnement, et afin de soutenir et de financer les institutions financières et les PME. Ces dispositifs couvrent la plupart des pays aux premiers stades de la transition. En 2015, la BERD et l'UE, par le biais de sa Facilité d'investissement pour l'Asie, sont venues d'un nouveau programme pour appuyer les petites entreprises et le développement économique en Mongolie.

Les activités de promotion de la transition et de financement menées par 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, ainsi que des infrastructures municipales et environnementales. Dans ce dernier domaine, grâce aux projets de la Banque et aux donateurs dans 110 municipalités, 2,7 millions de personnes de la région ont désormais accès à des services améliorés de déchets solides, 900 000 particuliers disposent de meilleures installations de distribution d'eau et de traitement des eaux usées, et plus de 22 millions d'usagers par an peuvent emprunter des transports publics modernes.

Un autre aspect primordial de l'action de la Banque et des donateurs consiste à encourager les financements 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 sont confrontés à un déficit important de leur balance des paiements courants et à 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 (294,6 millions d'euros) et qui est déployé en Arménie, en Géorgie, en Moldova, en Mongolie, en République kirghize et au Tadjikistan, la Banque évite une trop grande dépendance de ces pays vis-à-vis d'un apport de capitaux en devises, exacerbée par le manque de sources traditionnelles de financement 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 à ce programme 40 millions de dollars EU (36,8 millions d'euros) à des fins de partage des risques.

Le Programme a accordé des prêts en monnaie locale atteignant au total 360 millions de dollars EU (331,4 millions d'euros) à des banques et à des institutions de microfinancement partenaires qui les ont rétrocédés à plus de 320 000 MPME. Les bénéficiaires se situaient essentiellement en République kirghize et au Tadjikistan. Les monnaies dans les pays aux premiers stades de la transition se sont dépréciées de quelque 25 % en moyenne en 2015, ce qui a mis en évidence les vulnérabilités associées à une forte dollarisation. Le Programme a permis à la BERD de financer 29 nouvelles

¹⁴ Voir la note 1 en page 3

Étude de cas**Libérer le potentiel des femmes entrepreneurs dans l'Ouest des Balkans**

En 2015, la BERD a accordé un financement de 11,5 millions d'euros au titre de son Programme en faveur des femmes entrepreneurs pour aider celles qui sont présentes dans l'Ouest des Balkans à accéder aux financements et aux conseils dont elles ont besoin pour développer leurs activités.

Pour la première fois, la BERD a consenti des lignes de crédit dans le cadre de ce programme en Albanie, dans l'ERY de Macédoine, au Kosovo et en Serbie. Le premier prêt de la Banque dans l'Ouest des Balkans au titre de ce programme était une ligne de crédit de 2 millions d'euros en Bosnie-Herzégovine à la fin de 2014.

Bien que l'importance des femmes dans l'économie soit dans l'ensemble reconnue, les entreprises dirigées par des femmes dans l'Ouest des Balkans se heurtent souvent à des obstacles pour obtenir des crédits et développer des compétences de gestion. Le Programme en faveur des femmes entrepreneurs propose un appui à la fois aux institutions financières partenaires et aux femmes entrepreneurs pour libérer le potentiel économique d'une partie de la population qui a traditionnellement des difficultés à bénéficier des services du secteur financier (voir page 18 pour plus de précisions).

Ce programme est aussi actif en Croatie, dans les pays du Partenariat oriental (Arménie, Azerbaïdjan, Bélarus, Géorgie, Moldova et Ukraine), en Égypte, au Kazakhstan et en Turquie. En 2015, la BERD a accordé ses premières lignes de crédit au titre du Programme en faveur des femmes entrepreneurs à des institutions financières en Croatie et au Kazakhstan, et elle a accordé un financement représentant quelque 100 millions d'euros à des prêteurs partenaires en Turquie, dans le cadre de cette initiative.



opérations en monnaie locale dans la région pour un montant total d'environ 72 millions d'euros.

La Banque et les donateurs ont également soutenu les Conseils d'investissement (CI) en Arménie, en Géorgie, en Moldova, en République kirghize et au Tadjikistan. Ces instances, placées sous la houlette du Président ou du Premier ministre de chaque pays, servent à favoriser le dialogue entre le secteur public et le secteur privé afin d'améliorer le climat des affaires et les conditions d'investissement en faisant évoluer la législation et la réglementation.

Elles constituent un exemple des initiatives réussies qu'a mises en œuvre la Banque dans les pays aux premiers stades de la transition et qu'elle a désormais étendues à d'autres pays de sa région d'opérations. Les financements en monnaie locale à l'intention de PME et certains instruments financiers en sont d'autres exemples.

Égalité des genres

En 2015, le Conseil d'administration a approuvé la première Stratégie de la BERD pour la promotion de l'égalité des genres, qui définit la démarche de la Banque au cours des cinq prochaines années pour renforcer l'autonomisation des femmes et favoriser l'égalité des chances dans les pays où elle investit.

Les économies de marché modernes prospèrent quand les femmes et les hommes peuvent, à égalité, faire partie de la population active et utiliser tout aussi librement les services financiers et autres. La promotion de l'égalité des genres est donc une part essentielle du processus de transition, indispensable pour ériger des sociétés inclusives.

Avec cette stratégie, la BERD étend et approfondit l'engagement qu'elle a pris de s'attaquer à l'inégalité des genres par ses investissements et d'autres activités. Elle s'inspire en l'occurrence de l'Initiative stratégique pour l'égalité hommes-femmes, mise en place en 2013, et ajoutera l'engagement dans ce domaine dans sa grille d'évaluation à compter de 2016.

«
Le Conseil
d'administration
a approuvé la
première Stratégie
de la BERD pour
la promotion
de l'égalité des
genres. »



Étude de cas

Appuyer les projets de développement d'une application mobile pour les transports publics

Une prise de participation dans le capital de l'exploitant lituanien de TRAFI, application mobile permettant aux usagers de planifier leur trajet dans les transports publics, soutiendra les ambitieux projets d'expansion à l'international de ses actionnaires.

TRAFI permet à ses utilisateurs de bénéficier en temps réel d'une actualisation des horaires des transports collectifs en fonction de données publiques fournies par l'autorité des transports, grâce à des financements participatifs et à des algorithmes de modélisation prédictive. Cette application, qui appartient à Trafi Limited, a été lancée en Estonie, en Lettonie, en Lituanie et en Turquie, et devrait être déployée dans toute l'Europe orientale et sur d'autres marchés émergents.

La BERD a acquis une participation dans Trafi Limited par le biais de son Programme d'investissement en capital-risque, structure de 100 millions d'euros spécialisée dans les investissements sous forme de participations directes dans des sociétés technologiques en phase de démarrage et d'expansion. En soutenant ces entreprises, la BERD entend inciter les investisseurs internationaux sur le segment du capital-risque à s'intéresser à sa région d'intervention et à créer un écosystème pour ce type de financement. Le PICR est une composante importante de l'Initiative de promotion de l'économie du savoir, qui favorise l'innovation et le dynamisme technologique.

« La BERD cherche à attirer les investissements sous forme de capital-risque dans la région. »

En ce qui concerne ses travaux de promotion de l'égalité des genres, la BERD se concentre sur trois aspects : l'accès au financement, l'accès à l'emploi et aux compétences, et l'accès aux services. Elle aide ses clients à éliminer les obstacles à l'offre de prêts et d'autres produits financiers, dans les procédures de recrutement et sur le lieu de travail, et dans la conception et la prestation de services et d'infrastructures pour les clients.

En 2015, la Banque a signé 23 investissements mettant l'accent ou comportant un volet sur l'égalité des genres dans le cadre de l'Initiative stratégique pour l'égalité hommes-femmes, notamment des lignes de crédit au titre du Programme en faveur des femmes entrepreneurs en Croatie, au Kazakhstan, dans l'Ouest des Balkans et en Turquie. Le Programme est aussi actif en Égypte et dans les pays du Partenariat oriental (Arménie, Azerbaïdjan, Bélarus, Géorgie, Moldova et Ukraine). Il s'applique à l'offre et à la demande de financements concernant les entreprises dirigées par des femmes ; il associe à un financement, des services de partage des risques, de renforcement des capacités et de conseil (voir étude de cas page 39).

La BERD aide ses clients à instaurer, en matière de ressources humaines et d'égalité des chances, des politiques conformes aux normes internationales de bonnes pratiques, tout en encourageant l'élaboration de programmes de formation et d'optimisation des compétences. Un cas récent à souligner à cet égard est un prêt de 50 millions d'euros à Vestel, fabricant turc de produits blancs, qui est subordonné à l'introduction par le client d'un plan d'action en faveur de l'égalité des chances pour contribuer à remédier aux écarts entre les genres dans ce secteur dominé par les hommes.

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 dans les transports collectifs empêche les femmes de se déplacer librement et de s'impliquer pleinement dans la vie économique. Le soutien de la BERD à la modernisation du réseau des transports publics au Caire inclura un renforcement des capacités et d'autres mesures visant à donner à l'opérateur du réseau les moyens de répondre convenablement aux besoins de tous les passagers, y compris des femmes.

La BERD a recours à la coopération technique pour appuyer les vérifications d'usage, la mise en œuvre et le suivi de ses projets de promotion de l'égalité des genres. Celle-ci est financée soit par le Programme de services de conseil sur l'égalité hommes-femmes de la BERD, qui bénéficie de l'appui du Fonds multidonateurs pour la région SEMED, du Fonds spécial des actionnaires de la BERD et du Fonds de coopération technique TaiwanBusiness-BERD, soit de manière autonome par des donateurs comme l'UE. (Pour plus de précisions sur les activités financées par la CT, voir « Partenariats avec les donateurs » page 47).

La BERD mène avec les parties prenantes une concertation sur les politiques à mettre en œuvre et prend une part active au dialogue international pour la promotion de l'égalité des genres. Elle préside le groupe de travail des BMD sur les genres et, en 2015, elle a contribué aux études de plus en plus nombreuses réalisées dans ce domaine en publiant, par exemple, le rapport *Enhancing Women's Voice, Agency and Participation in the Economy: Studies in Egypt, Jordan, Morocco, Tunisia and Turkey* (Permettre aux femmes de mieux se faire entendre, d'agir et de participer à l'économie : études en Égypte, en Jordanie, au Maroc, en Tunisie et en Turquie).

«
Le dialogue
sur les
politiques
d'inclusion
a considérablement
progressé
en 2015. »



Inclusion économique

En 2015, la BERD a signé 17 projets comportant une composante d'inclusion économique dans une grande diversité de secteurs et de nombreux pays de sa région d'opérations, en particulier en Asie centrale, dans la région SEMED, dans l'Ouest des Balkans et en Turquie. Ces projets ont eu pour principal impact sur l'inclusion d'encourager des changements systémiques qui ont multiplié les opportunités économiques pour les femmes, les jeunes adultes et les habitants des zones les moins développées économiquement.

Parmi les investissements notables a figuré le financement d'une nouvelle destination touristique en Jordanie, pour aider à concevoir un programme de formation à l'intention des jeunes chômeurs et des femmes en fonction des besoins des employeurs (voir étude de cas page 43). Un prêt de 100 millions d'euros pour rénover le métro du Caire contribuera à offrir des possibilités de formation sur site aux jeunes adultes pendant l'introduction de modèles inclusifs de passation de marchés. En outre, des investissements de 125 millions d'euros dans le secteur automobile en Turquie refléteront l'importance de l'enseignement professionnel et de la formation pour le secteur et faciliteront l'accès à l'emploi pour les jeunes, les cols bleus et les femmes.

Depuis 2013, la BERD prend pleinement en compte le facteur de l'inclusion économique dans l'évaluation de son impact sur la transition. Cela signifie que l'impact de l'inclusion est un des facteurs dont tient compte la Banque dans son processus de conception et de sélection de projets, ainsi que dans le dialogue correspondant sur les politiques à mettre en œuvre. Les projets qui comportent une composante d'inclusion affichent pour la plupart un score particulièrement élevé en termes d'impact sur la transition et comptent parmi les investissements les plus rentables de la BERD.

Le soutien des donateurs est indispensable pour le succès de la mobilisation de la BERD concernant l'inclusion. En 2015, la Banque a lancé un Mécanisme d'assistance

technique à l'inclusion (2,5 millions d'euros sur trois ans) pour cibler son appui sur des projets destinés à améliorer les opportunités économiques pour les jeunes adultes et les populations des régions moins développées.

Le dialogue sur les politiques d'inclusion a considérablement progressé en 2015. La Banque a initié des programmes axés sur le renforcement de la participation du secteur privé à la conception de normes de qualification professionnelle et de compétences techniques dans les industries manufacturières, le tourisme et le secteur hôtelier en Jordanie et en Turquie. Ces initiatives, qui ont pour but de proposer aux jeunes une éducation plus en phase avec les besoins professionnels, profiteront à la fois aux chercheurs d'emploi et aux entreprises.

La BERD a établi des partenariats avec des organismes internationaux, comme la Fondation européenne pour la formation (*European Training Foundation*, ou ETF), afin d'inciter le secteur privé à participer aux efforts en vue de réduire le décalage qui persiste entre les compétences des jeunes en fin de scolarité et les besoins du marché du travail. La Banque a aussi signé un accord de partenariat avec l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) qui engage les deux organisations à promouvoir un tourisme inclusif et durable, source de développement socio-économique.

Économie du savoir

Lancée en 2014, l'Initiative de promotion de l'économie du savoir aide les entreprises à améliorer leur productivité et à contribuer à une croissance économique durable. Elle permet à la BERD de mieux cibler son soutien de longue date à l'innovation et au dynamisme technologique.

Le développement d'une économie du savoir est particulièrement important dans les pays où la Banque investit, car bon nombre d'entre eux ont hérité d'une tradition de gaspillage énergétique, de processus de production à forte intensité de main-d'œuvre et de dépendance excessive vis-à-vis des ressources naturelles.

Dans le cadre de cette initiative, la Banque a recours à des investissements et à des activités associées pour soutenir le développement de systèmes et d'infrastructures informatiques (comme le haut débit), des améliorations technologiques dans l'industrie, et le financement de petites sociétés technologiques innovantes, notamment grâce au Mécanisme d'innovation en phase de démarrage (*Early Stage Innovation Facility*, ou ESIF) et au Programme d'investissement en capital-risque (PICR) de la BERD. La BERD a aussi recours au dialogue sur les politiques à mener pour favoriser les politiques d'innovation adaptées. Cette approche tient compte des différents niveaux de développement technologique de la région et aide chaque pays à ériger sa propre économie du savoir.

En 2015, la BERD a investi 418 millions d'euros dans 21 projets à l'appui de l'économie du savoir, en consacrant six investissements aux infrastructures informatiques, huit aux améliorations technologiques des infrastructures de production et sept au financement de petites sociétés technologiques innovantes.

Parmi ces opérations ont figuré la participation à un prêt syndiqué de 200 millions d'euros accordé au constructeur automobile turc Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. pour

financer la production de deux nouveaux modèles de voitures particulières destinées à l'exportation. Le centre de recherche-développement de Tofaş pilotera le processus, auquel participeront les universités turques et les fournisseurs de l'entreprise, qui auront ainsi accès aux connaissances les plus récentes et aux technologies de pointe. L'investissement de 50 millions d'euros dans l'émission obligataire d'OTE, premier opérateur de télécommunications en Grèce, a constitué une autre transaction majeure.

En outre, la Banque a signé l'an dernier au titre de son PICR six projets, dont une prise de participation dans l'exploitant lituanien de TRAFI, application mobile permettant aux usagers de planifier leur trajet dans les transports publics (voir étude de cas page 40). La BERD s'est engagée à investir dans le Revo Capital Fund 1, fonds de capital-risque spécialisé dans l'apport de capitaux à des structures en phase de démarrage, dans le cadre de l'ESIF.

La Banque a aussi engagé un dialogue sur les politiques à mettre en œuvre et apporté une assistance technique pour promouvoir l'économie du savoir dans la région. En 2015, le programme du Centre de financement et de transfert de technologies face au changement climatique (*Finance and Technology Transfer Centre for Climate Change*, ou FINTECC), qui opère dans les pays aux premiers stades de la transition et dans la région SEMED, a été étendu à l'Ukraine. Le programme FINTECC, qui propose une assistance technique de la Banque ainsi que les services de consultants internationaux, est financé par le Fonds pour l'environnement mondial, la Facilité d'investissement pour le voisinage de l'UE et le FSA de la BERD.

L'an dernier, la BERD et l'Université et Centre de recherche de Wagening (WU) aux Pays-Bas ont lancé un programme pilote pour la promotion de l'innovation dans les agro-industries afin de favoriser le transfert de savoir-faire vers ce secteur. Dans le cadre de ce programme, la WU apportera à diverses entreprises ukrainiennes ses conseils à propos de technologies, produits et processus

nouveaux et de l'amélioration des normes de qualité alimentaires, afin de faciliter l'accès de ces entreprises aux marchés de l'UE. Les travaux dans l'Ouest des Balkans se concentreront sur le rapprochement entre des PME dans les agro-industries, des sociétés de transformation des produits alimentaires et des détaillants, en encourageant l'adoption des meilleures pratiques internationales pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Parmi les initiatives en matière de politiques figurent l'appui apporté aux pays pour accélérer le déploiement et le développement de réglementations stimulant davantage la compétitivité, ainsi que le soutien au gouvernement de Jordanie pour créer un Centre national de l'innovation (financé par le Fonds de transition pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord). La Banque a facilité le dialogue avec les producteurs et les autorités en Turquie et dans l'Ouest des Balkans afin d'améliorer les mécanismes juridiques permettant d'enregistrer et de protéger les indications géographiques, qui sont des labels de qualité alimentaire précisant l'origine des produits et donnant aux producteurs un accès à des marchés à haute valeur ajoutée. Parallèlement, le dialogue sur les politiques à mettre en œuvre dans les États baltes a aidé à préparer les intervenants sur les marchés pour qu'ils puissent bénéficier de nouveaux fonds structurels de l'UE destinés à appuyer les PME innovantes.



Parmi les initiatives en matière de politiques figure l'appui apporté aux pays pour accélérer le déploiement et le développement de réglementations stimulant davantage la compétitivité. »

Étude de cas

Améliorer l'accès des banques locales au financement

En 2015, la BERD a investi jusqu'à 33 millions de dollars EU (30,4 millions d'euros) dans Frontclear, nouvelle société qui cherche à faciliter, pour les institutions financières dans les marchés en développement, un accès plus stable et inclusif aux marchés interbancaires locaux et mondiaux.

Des marchés interbancaires efficaces peuvent améliorer la capacité des banques locales à gérer le risque, et ainsi améliorer l'accès des entreprises locales à un financement et dynamiser l'économie réelle.

Frontclear, qui fournit des garanties pour couvrir le risque de contrepartie, propose aussi des formations et des conseils aux institutions financières et aux organismes de réglementation afin d'optimiser leurs capacités de gestion des risques, et réalise des études à l'échelon du client ou du marché. La société a proposé sa première garantie en septembre. Elle a une impressionnante réserve d'opérations en cours de préparation dans la région d'intervention de la BERD et dans d'autres pays.



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. Elles soutiennent également les efforts consentis par la Banque pour améliorer le climat d'investissement et promouvoir une bonne gouvernance (voir page 45).

Parmi les travaux réalisés dans le cadre du Programme de transition juridique figurent la préparation d'outils de diagnostic et la prestation de services de conseil aux gouvernements et aux instances de réglementation. En 2015, le Programme a facilité l'adoption de textes législatifs importants, notamment :

- une loi sur les marchés publics et la législation subordonnée en République kirghize, préparées dans le cadre d'un programme conjoint de la Banque et de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI)
- une loi sur les crédits hypothécaires en Serbie
- une réforme des lois sur les obligations sécurisées en Pologne et en Roumanie, visant à développer le marché pour ces titres de créance
- une loi bancaire en Slovénie et une nouvelle méthode de surveillance pour la Banque de Slovénie
- des modifications s'appliquant à la législation sur la restructuration financière consensuelle des entreprises en Serbie.

Le Programme a aussi aidé à élaborer un nouveau code de gouvernance des entreprises en Roumanie, adopté par la Bourse de Bucarest. En outre, il a aidé à préparer les instruments qui ont conduit à l'accession de la Moldova et de l'Ukraine à l'Accord de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) sur les marchés publics, dans le cadre d'une initiative conjointe de la Banque et de l'OMC.

En octobre 2015, la commission des finances du parlement tunisien a approuvé un nouveau projet de loi sur les partenariats public-privé (PPP), prenant en compte les conseils donnés dans le cadre du Programme de transition juridique. Le parlement devrait adopter cette loi dans un proche avenir.

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 2015, la Banque a accordé à quelque 340 juges en Bosnie-Herzégovine, en Croatie, en Jordanie, au Monténégro et en Serbie une formation sur des questions de droit commercial. En outre, elle a proposé à 200 huissiers de justice en Mongolie une formation sur l'exécution des jugements.

Étude de cas

Grâce à un projet touristique, des perspectives d'emploi pour les jeunes Jordaniens

Ayla Village est le nom d'un site touristique au cœur d'un projet de rénovation urbaine dans la ville portuaire d'Aqaba, en Jordanie.

Ce projet prévoit de développer le front de mer à Aqaba pour faire de la ville une destination dynamique et viable capable d'accueillir les touristes qui visitent les sites voisins de Petra et de Wadi Rum. La BERD apporte son soutien à Ayla Village en accordant un prêt de 60 millions de dollars EU (55 millions d'euros).

Une assistance technique financée par les donateurs aidera à mettre sur pied un programme de formation afin d'améliorer les perspectives d'emploi des jeunes sur place. Le projet, dans le cadre duquel la Banque travaillera en étroite collaboration avec des établissements de formation professionnelle et les autorités nationales chargées de l'éducation, offrira des opportunités de formation adaptées aux possibilités d'emploi dans la région. Il ouvrira la voie vers d'éventuels emplois et favorisera l'amélioration des normes nationales en matière de compétences, afin qu'elles reflètent les besoins des employeurs.



Prêt de
60 millions
de dollars EU
pour soutenir un projet
de rénovation urbaine

-
- 45 Bonne gouvernance

 - 47 Partenariats avec les donateurs

 - 50 Coopération avec les partenaires extérieurs

 - 50 Initiative de Vienne et plan d'action conjoint des IFI

 - 52 Sûreté nucléaire

Politiques et partenariats

En 2015, la BERD a intensifié ses efforts pour encourager la réforme des politiques en vigueur et améliorer le climat des affaires. Elle a déployé tout un éventail de mesures en faveur d'une bonne gouvernance, en coopération étroite avec les pays bénéficiaires, d'autres organisations internationales et les donateurs. Les partenariats avec les donateurs ont également été déterminants pour le succès des activités de la BERD, dans divers domaines tels que le financement climatique, les infrastructures, les petites entreprises ou encore la sûreté nucléaire.





Bonne gouvernance

En réponse à l'enlisement des réformes à la suite de la crise financière, la BERD a intensifié la concertation sur les politiques à mettre en œuvre pour lutter contre la corruption et améliorer le climat des affaires. Elle mène un dialogue intensif avec les pouvoirs publics et d'autres partenaires afin de renforcer les institutions indispensables au bon fonctionnement des économies de marché et à une croissance durable.

Initiative pour améliorer le climat d'investissement et la gouvernance

L'Initiative pour améliorer le climat d'investissement et la gouvernance (ICIG), lancée par la BERD en 2014, fait partie des mesures déployées par la Banque pour redynamiser la transition en dépassant le cadre des projets afin d'encourager un changement systémique plus étendu.

La fragilité de la gouvernance publique et de la gouvernance d'entreprise constitue un obstacle majeur pour la transition dans de nombreux pays d'opérations de la BERD ; les enquêtes réalisées auprès des entreprises illustrent clairement l'incidence d'un mauvais climat d'investissement sur la création, l'exploitation et le développement des entreprises ainsi que sur les investissements étrangers. Les pays d'investissement les moins avancés dans la région d'opérations de la BERD arrivent généralement en bas des classements mondiaux concernant le climat des affaires et la corruption.

L'ICIG associe des outils et des instruments existants – comme des plateformes permettant un dialogue public-privé, la médiation, la réforme des mécanismes de passation de marchés, le renforcement des capacités judiciaires et l'amélioration de la gouvernance des entreprises – à de nouveaux instruments se concentrant sur des aspects tels que l'immatriculation des entreprises, la réglementation des activités commerciales, l'administration des douanes et la délivrance de permis, la transparence ou encore la liberté d'information. La Banque travaille en collaboration avec d'autres IFI, des organisations intergouvernementales et des ONG nationales et internationales dans ce domaine.

La BERD élabore, dans le cadre de l'ICIG, des programmes complets pour les pays qui sollicitent une forte mobilisation de sa part, témoignent d'une volonté politique d'introduire des réformes améliorant la gouvernance et le climat d'investissement, et lui offrent la possibilité d'apporter clairement une valeur ajoutée dans la mise en œuvre des réformes. En 2015, la Banque a mis en œuvre des programmes ICIG en Albanie, en Moldova et en Ukraine (voir page 46) et a signé avec le gouvernement serbe un protocole d'entente entérinant l'introduction d'un programme ICIG dans ce pays.

L'équipe chargée du climat d'investissement et de la gouvernance a en outre coordonné des interventions en ciblant un certain nombre d'autres pays. Ces activités, qui étaient étroitement liées aux priorités définies par la Banque dans les stratégies par pays, se sont inspirées des travaux que mène la BERD en continu dans le cadre du dialogue sur les politiques et de la coopération technique en vue de réformer le climat d'investissement. Lors de ces interventions, la Banque, qui a bénéficié d'un solide soutien des donateurs, s'est employée à renforcer l'impact et l'efficacité des Conseils d'investissement (CI) en Arménie, en Moldova, en République kirghize et au Tadjikistan et a instauré en 2015 de nouveaux CI en Albanie et en Géorgie.

Améliorer le climat d'investissement en Ukraine

La BERD encourage vivement les réformes destinées à améliorer le climat des affaires dans les pays où elle investit ; elle a pris des mesures concrètes en ce sens en Ukraine en 2015.

Après avoir signé, en 2014, un protocole d'entente sur la lutte anti-corruption avec le gouvernement ukrainien, l'OCDE et cinq associations professionnelles locales, la Banque a contribué à la création du Conseil de la médiation pour les entreprises en Ukraine.

Cet organisme traite les plaintes émanant des entreprises qui estiment avoir fait l'objet d'un traitement inéquitable de la part des autorités et encourage les réformes en appui du secteur privé. Le Conseil, qui est opérationnel depuis mai 2015, a reçu plus de 500 plaintes au cours de ses six premiers mois d'existence, dont environ les deux tiers lui ont semblé justifier de plus amples investigations. Plus de 100 enquêtes ont été menées durant cette période. Le Conseil de la médiation pour les entreprises a également publié quatre rapports systémiques examinant l'accès à l'électricité, les problèmes rencontrés par les entreprises du fait de la situation dans l'est du pays, l'administration des taxes professionnelles, et les obstacles aux échanges transnationaux. Le Conseil de la médiation pour les entreprises est financé par le Fonds multidonateurs BERD-Ukraine pour la stabilisation et la croissance durable de ce pays (FMD Ukraine).

Renforcer la gouvernance des entreprises et des banques

La BERD œuvre activement au renforcement de la gouvernance d'entreprise afin d'améliorer le climat des affaires dans sa région d'opérations. Un grand nombre des

investissements réalisés en 2015 étaient subordonnés à la mise en œuvre, par les clients, de réformes de la gouvernance d'entreprise, avec l'appui de la Banque. Par exemple, en Ukraine, la compagnie énergétique nationale Naftogaz a accepté d'adopter un plan d'action sur la gouvernance d'entreprise élaboré en collaboration avec la BERD, afin de bénéficier d'un financement de la Banque lui permettant d'acheter du gaz pour l'hiver. La Banque a également aidé à préparer un nouveau code de gouvernance d'entreprise en Roumanie, adopté par la Bourse de Bucarest. Elle a prodigué à la Banque de Slovénie des conseils qui ont conduit cette dernière à approuver une nouvelle méthode de surveillance et elle a contribué à l'élaboration d'une nouvelle loi bancaire désormais adoptée par le parlement slovène.

Marchés publics

L'amélioration des procédures de passation de marchés est un volet important de l'action de la Banque en faveur de la bonne gouvernance. La BERD et la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international ont mené un programme conjoint destiné à renforcer la législation sur les marchés publics dans les pays où la Banque investit.

En 2015, le parlement kirghize a adopté une nouvelle loi sur les marchés publics tenant compte des préconisations formulées dans ce cadre. Au titre d'un programme mené de concert avec l'Organisation mondiale du commerce, la BERD a contribué à élaborer les instruments qui ont permis à la Moldova et à l'Ukraine d'adhérer à l'Accord sur les marchés publics (AMP) de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), en vertu duquel les parties à l'accord s'ouvrent mutuellement leurs marchés publics. La Banque est également membre du groupe de travail de l'OCDE pour la révision de la méthodologie d'évaluation des régimes de passation des marchés (MAPS Plus).

Étude de cas

Des lignes de crédit en soutien à la résistance au changement climatique au Tadjikistan

Un nouveau mécanisme de financement de la BERD vise à aider les petites entreprises et les ménages au Tadjikistan à lutter contre les effets du changement climatique tels que l'érosion des sols et les pénuries d'eau.

Ce mécanisme propose un financement commercial et des financements à des conditions favorables par l'intermédiaire de banques et d'institutions de microfinancement locales, ainsi que des conseils aux clients.

Le premier prêt, libellé en somonis pour un montant correspondant à 3 millions de dollars EU (2,76 millions d'euros), a été octroyé à Bank Eskhata, partenaire de longue date de la BERD. La moitié de ce prêt provenait de la BERD, l'autre moitié, du Programme pilote pour la résilience climatique (PPRC), volet de financement des Fonds multilatéraux d'investissement climatique.

Ces capitaux seront rétrocédés en monnaie locale à des PME et à des ménages, pour les aider à adopter des technologies et des pratiques susceptibles de réduire l'érosion des sols et la pression exercée sur les ressources en eau et en énergie, menaces environnementales majeures au Tadjikistan. La BERD et le Royaume-Uni financent des conseils aux emprunteurs.



«
En 2015,
les donateurs
ont signé des
accords pour
apporter une
contribution
de 359 millions
d'euros, qui
seront affectés
à de nouveaux
financements. »

Afin d'aider les agents de la fonction publique à acquérir les compétences et l'expérience nécessaires à une passation de marchés efficace, la BERD et l'université de Rome Tor Vergata ont créé ensemble un programme international de master en gestion des marchés publics. La Banque accorde à des étudiants de sa région d'intervention des bourses financées par les donateurs. L'an dernier, 33 personnes sont sorties diplômées de ce master, qui en est actuellement à sa troisième promotion.

Pour les projets qu'elle finance relevant du secteur public, la BERD a ouvert un portail de passation électronique des marchés publics permettant aux fournisseurs et aux contractants de soumissionner en ligne. Ce dispositif remplacera à terme les procédures papier, y compris les appels d'offres et les dossiers correspondants. En outre, la BERD et la Banque européenne d'investissement (BEI) sont convenues de cadres de cofinancement qui définissent des procédures de passation de marchés communes aux deux institutions et s'accompagnent de contrats financés conjointement.

Partenariats avec les donateurs

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 2015, ils ont signé des accords pour apporter une contribution de 359 millions d'euros, qui seront affectés à de nouveaux financements pour aider à diversifier et à approfondir les investissements de la Banque, à équilibrer les risques et les avantages, à compenser temporairement les défaillances des marchés et à soutenir le développement d'institutions, de compétences et de modes d'action fondés sur l'économie de marché. Les produits de la BERD associent un financement commercial et une composante de dons. Ces instruments permettent aux donateurs d'avoir un impact à plus grande échelle.

Les infrastructures, les petites entreprises et l'utilisation durable des ressources sont restées au centre des activités des donateurs. Les initiatives comportant un volet consacré au dialogue sur les politiques cofinancé par des dons ont acquis toujours plus d'importance. La bonne gouvernance et les opérations en monnaie locale constituent deux exemples de ce type d'initiatives. Les donateurs se sont aussi concentrés sur d'autres domaines, notamment la promotion de la compétitivité du secteur privé, de l'inclusion économique et de l'égalité des genres.

L'Union européenne (UE), principal donateur de la BERD, a fourni 35 % des fonds de donateurs reçus au cours des cinq années écoulées pour soutenir les activités de la Banque. Ces dernières années, l'UE a eu recours de plus en plus souvent, pour ses financements, à des mécanismes régionaux créés pour associer les subventions de l'Union européenne aux investissements d'institutions financières telles que la BERD. Ces mécanismes incluent la Facilité d'investissement pour le voisinage de l'UE (FIV), le Mécanisme d'investissement pour l'Asie centrale de l'UE (IFCA) et le Cadre d'investissement en faveur des

Balkans occidentaux (WBIF). 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.

En 2015, l'UE a accordé à 30 projets un soutien de 179,3 millions d'euros. En termes de contributions de l'UE à la BERD, 2015 a été une année record. L'an dernier, la Banque et l'UE ont conclu un Accord-cadre administratif qui définit les modalités de collaboration entre les deux institutions et ouvre la voie à une coopération plus approfondie. La BERD a également doublé le nombre de ses collaborateurs au sein de son Bureau de représentation auprès de l'UE à Bruxelles.

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 sur les politiques à mettre en œuvre ou d'autres formes d'assistance. L'an dernier, des fonds de donateurs atteignant 218 millions d'euros ont servi à financer 809 missions de CT.

Ils ont également permis d'accorder 54 dons ne relevant pas de la coopération technique, pour un total de 187 millions d'euros. Les quatre grands types de dons hors coopération technique sont les suivants :

- les dons à des fins 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 de l'utilisation de 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 que la BERD utilise afin de cofinancer des projets pour lesquels les donateurs apportent une partie du financement global sous forme de prêts subventionnés.

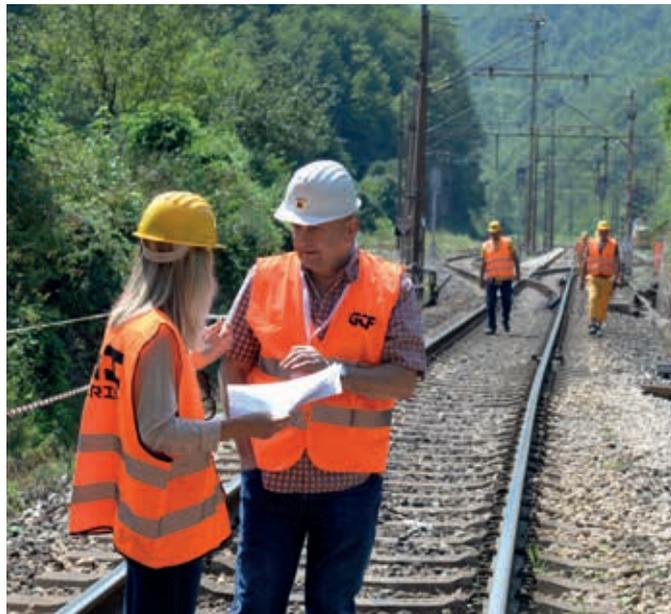
Types de donateurs

Les activités de la Banque sont complétées par l'appui de donateurs bilatéraux (notamment l'UE), de fonds de donateurs multilatéraux et des actionnaires de la BERD.

Les donateurs bilatéraux regroupent des gouvernements et d'autres partenaires. En 2015, les donateurs suivants ont signé des accords pour apporter des ressources supplémentaires à la BERD : l'Allemagne, l'Autriche, l'Arménie, la Corée, les États-Unis d'Amérique, la Finlande, l'Italie, le Kazakhstan, le Luxembourg, la Norvège, les Pays-Bas, la Pologne, la Roumanie, le Royaume-Uni, la Suède, la Suisse, le Taipei chinois, l'UE ainsi que des donateurs du secteur privé.

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 bien une aide qui n'en relève pas. En 2015, 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 52).

Les actionnaires de la Banque affectent une partie de son revenu net à un certain nombre de fonds, dont le principal est le Fonds spécial des actionnaires (FSA) de la BERD, créé en 2008. Ce fonds complète d'autres apports de donateurs par des dons relevant ou non de la coopération technique.



L'impact du microcrédit

En 2015, la Banque a publié une synthèse des principales conclusions d'un programme d'étude pluriannuel, financé en partie par le Fonds de la BERD pour l'Ouest des Balkans, consacré à l'impact du microcrédit.

Le microcrédit vise à soutenir l'entrepreneuriat et à réduire la pauvreté. Or, des études menées récemment dans sept pays montrent que l'accès au microcrédit pour les populations pauvres ne génère habituellement pas d'augmentation substantielle du revenu des ménages. Il semblerait qu'il n'y ait pas non plus de bénéfice significatif en termes d'éducation ou d'autonomisation des femmes.

Le microcrédit permet en revanche aux ménages à faibles revenus de mieux s'adapter au risque et de bénéficier de plus de souplesse pour leurs recettes et leurs dépenses. En somme, le microcrédit est un outil financier utile, mais pas une stratégie efficace de lutte contre la pauvreté. Pour de plus amples renseignements, consulter ebrd.com/publications/impact-of-microcredit

Modalités du soutien des 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 à une plus grande échelle les ressources de donateurs à des fins spécifiques s'inscrivant dans le cadre d'objectifs stratégiques. Parmi les plus actifs en 2015 ont figuré le Fonds pour les pays aux premiers stades de la transition, le Fonds pour la région SEMED et le Fonds multidonateurs pour l'Ukraine. L'an dernier a également été créé un Fonds d'impact sur les petites entreprises.



« Les fonds de donateurs sont utilisés dans tous les pays bénéficiaires de la BERD. »

Priorités des donateurs

Les fonds de donateurs sont utilisés dans tous les pays bénéficiaires de la BERD, notamment dans les pays aux premiers stades de la transition, dans la région SEMED et dans l'Ouest des Balkans. Les projets 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 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 sur les politiques à mettre en œuvre et la transition juridique.

En 2015, les donateurs ont accordé des ressources pour les domaines stratégiques suivants :

- l'amélioration de l'environnement, notamment en luttant contre les effets du changement climatique, en favorisant une utilisation efficace des ressources et en renforçant 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 la compétitivité du secteur privé et d'initiatives mobilisant le soutien de ce secteur sur des thèmes comme 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 BERD.

Réforme de la gestion des fonds de donateurs

En 2015, la BERD a défini une vision quinquennale pour ses activités financées par des dons. Elle reconnaît le rôle croissant des donateurs en appui de ses objectifs de transition et s'engage à utiliser ces dons de façon sélective et stratégique ; à être un partenaire de développement moderne pour ses donateurs, respectueux des meilleures pratiques internationales et attentif aux spécificités de chaque pays ; et à gérer efficacement ses activités financées par des dons.

Conformément à cette vision, la Banque a amélioré la gestion de son Fonds spécial des actionnaires afin de l'harmoniser avec ses propres priorités stratégiques. Elle a également progressé dans la modernisation de sa gestion informatique des dons et préparé le lancement d'un nouveau système en 2016.

Pour plus de précisions sur les partenariats avec les donateurs, consulter dr-ebrd.com

Coopération avec les partenaires extérieurs

La BERD a travaillé avec d'autres banques multilatérales de développement (BMD) afin de convenir d'un cadre de financement en appui du Programme de développement durable à l'horizon 2030, qui définit les 17 Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies. Les banques ont notamment annoncé leur intention de débloquer plus de 400 milliards de dollars EU (368 milliards d'euros) supplémentaires au cours des trois prochaines années.

Un consensus se dégage sur l'apport indispensable de financements privés pour atteindre les ODD. Grâce à son expertise dans le secteur privé, la BERD est bien placée pour agir en ce sens. Dans ce contexte, les compétences spécialisées de la Banque ont été très recherchées par les banques de développement régionales tandis que celles-ci renforçaient leurs activités dans le secteur privé, et par de nouvelles banques multilatérales de développement.

Comme les années précédentes, la BERD s'est fortement impliquée, en étroite collaboration avec d'autres BMD, dans le cadre du G20, qui regroupe les économies les plus puissantes du monde. En 2015, sous la présidence turque, les principaux thèmes mis en avant ont été les infrastructures, les PME et l'efficacité énergétique.

Désireuses d'approfondir leur coopération, la BERD et l'UE ont organisé la première d'une série de journées d'étude conjointes par pays destinée à examiner leurs priorités communes en Bulgarie, en Croatie et en Roumanie. Des journées similaires consacrées à d'autres pays sont programmées en 2016. Le président de la BERD, M. Suma Chakrabarti, s'est rendu deux fois à Bruxelles en 2015 pour rencontrer des responsables de l'UE. (Pour plus de précisions sur les financements de l'UE, voir la page 47).



« Des niveaux excessifs de prêts improductifs constituent un obstacle majeur à la croissance économique. »



Initiative de Vienne et plan d'action conjoint des IFI

L'Initiative de coordination bancaire européenne (« Initiative de Vienne »), plateforme unique de coordination public-privé créée pour préserver la stabilité financière dans les pays européens émergents, a poursuivi plusieurs grands objectifs prioritaires en 2015.

L'Initiative a continué de nourrir le dialogue sur la manière d'instaurer des conditions propices au renforcement de la coopération en matière de réglementation entre les pays non membres de l'UE en Europe du Sud-Est et les institutions de l'Union bancaire, notamment l'Autorité bancaire européenne (ABE) et la Banque centrale européenne. Ces travaux ont abouti à la signature d'un protocole de coopération entre l'ABE et les autorités de surveillance de l'Albanie, de Bosnie-Herzégovine, de l'ERY de Macédoine, du Monténégro et de la Serbie.

L'Initiative a progressé en vue d'instaurer des conditions favorables au recouvrement des créances. Elle a lancé un plan d'action régional sur les prêts improductifs visant à réduire les niveaux excessifs de ce type de prêts, qui constituent un obstacle majeur à l'octroi de nouveaux crédits et à la croissance économique dans la région. Ce plan se concentrera d'abord sur l'Albanie, la Croatie, la Hongrie, le Monténégro et la Serbie. Dans ces pays, le ratio des prêts improductifs par rapport au total des prêts s'est inscrit dans une fourchette de 13 % à 23 % en 2015. Trois aspects sont couverts par le plan : la transparence des restructurations et des efforts de réforme ; le renforcement des capacités ; le partage des connaissances. L'an dernier,

Étude de cas

Une entreprise turque d'électronique encourage l'égalité des genres

Un prêt de 50 millions d'euros accordé à Vestel, l'un des principaux producteurs turcs d'électronique grand public, soutiendra le programme de recherche et développement de cette société dans le secteur des produits blancs et encouragera l'égalité des chances entre les hommes et les femmes au sein de l'entreprise.

Vestel utilisera le financement de la BERD dans le cadre d'un programme d'investissement de 100 millions d'euros destiné à augmenter la part de composants de haute technologie dans les produits blancs que fabrique le groupe. L'entreprise travaillera en collaboration avec

des universités pour mener à bien son programme de recherche et de développement et fera participer des fournisseurs locaux à la production de composants avancés, contribuant ainsi à étendre les nouvelles technologies dans ce secteur en Turquie.

Dans le cadre de ce projet, Vestel s'est engagé à améliorer encore ses pratiques au regard de l'égalité des genres, en mettant notamment en œuvre un plan d'action pour l'égalité des chances. L'assistance technique financée par le Fonds spécial des actionnaires de la BERD soutiendra l'élaboration de ce plan et d'autres mesures destinées à augmenter le nombre de femmes occupant des postes techniques et d'encadrement au sein de l'entreprise.



les activités se sont concentrées sur le diagnostic et les travaux préparatoires concernant ces trois aspects.

Enfin, l'Initiative a continué de surveiller de près les tendances du crédit et le désendettement dans les pays européens émergents.

Le Plan d'action conjoint des institutions financières internationales (IFI) pour la croissance en Europe centrale et sud-orientale était une initiative commune de la BERD, de la Banque européenne d'investissement (BEI) et de la Banque mondiale. Il a été lancé en 2012 pour réagir aux répercussions des problèmes de la zone euro sur les économies des pays européens émergents.

D'après le rapport final du Plan d'action paru en 2015, les trois institutions ont dépassé de loin leur objectif financier de 30 milliards d'euros, puisqu'elles ont investi

au total 42,7 milliards d'euros. Cet investissement, qui représentait 1,5 % du PIB régional, a appuyé plus de 770 projets.

Un tiers du financement alloué visait à renforcer les institutions financières locales pour leur permettre d'octroyer des prêts aux PME. Un autre tiers a été investi dans les transports, l'énergie et les infrastructures de télécommunication, notamment les réseaux transeuropéens dans chacun de ces secteurs. Le Plan d'action a aussi financé des investissements en faveur de l'efficacité énergétique et des énergies renouvelables, du développement des marchés financiers locaux et de l'amélioration des stratégies des entreprises de la région en termes de productivité, d'innovation et d'exportation.

Étude de cas

Une entreprise kirghize augmente sa production et améliore ses conditions de travail

Un mécanisme de financement conjoint de la BERD et de Kyrgyz Investment and Credit Bank (KICB) va permettre à Avtomash Radiator, fabricant de radiateurs pour des tracteurs et d'autres véhicules lourds motorisés, d'investir afin d'augmenter sa production et d'améliorer les conditions en matière de santé et de sécurité dans son usine de Bichkek, la capitale de la République kirghize.

Avtomash, qui exporte principalement vers le Bélarus et la Russie, utilisera ce financement pour installer de nouveaux systèmes d'éclairage et de ventilation. Cela profitera aux 550 salariés de l'entreprise, tout en améliorant l'efficacité énergétique et en réduisant les coûts de maintenance de l'usine.

Le prêt de 1 million de dollars EU (920 000 euros) est financé pour moitié par la BERD et pour moitié par KICB. Ces capitaux sont mobilisés au titre d'un Mécanisme spécial de cofinancement de prêts de taille moyenne, par l'intermédiaire duquel la BERD et ses banques partenaires accordent à des PME des prêts à long terme pour couvrir leurs dépenses d'investissement.



Sûreté nucléaire

En tant que gestionnaire de fonds multilatéraux pour la sûreté nucléaire, la BERD joue un rôle prépondérant dans les efforts mobilisés pour répondre aux questions de sécurité liées à l'héritage nucléaire. Elle administre les fonds de façon à assurer la sûreté et la sécurité du site de Tchernobyl, soutient le déclassement des centrales nucléaires de première génération conçues sous le régime soviétique dans les nouveaux États membres de l'UE, 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 sept 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, dont plus de 2,5 milliards d'euros pour l'achèvement des projets à Tchernobyl. Outre son rôle de gestionnaire de fonds, la Banque a consacré 675 millions d'euros de ses ressources propres au soutien des travaux à Tchernobyl.

En 2015, la construction de la nouvelle enceinte de confinement de sécurité de Tchernobyl a franchi une étape importante, lorsque les deux moitiés de la structure d'acier en forme d'arche ont été réunies. Il reste à installer un système de ventilation perfectionné qui empêchera la structure de se corroder pendant ses 100 ans de durée de vie ; à construire un bâtiment qui servira de centre de contrôle ; et à équiper l'arche de grues lourdes pour le démantèlement et d'autres systèmes auxiliaires.

Une fois les travaux terminés, ce qui est prévu à la fin de 2017, la nouvelle enceinte coiffera le réacteur 4 détruit de Tchernobyl, le site de l'accident nucléaire de 1986. Sa construction aura coûté près de 1,5 milliard d'euros.

Toujours à Tchernobyl, une usine de traitement des déchets radioactifs liquides a été mise en service en 2015. Le Fonds pour la sûreté nucléaire, géré par la BERD, a financé cette installation, qui solidifie les déchets conservés actuellement dans des réservoirs en béton et les prépare pour un stockage définitif. 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 une centaine d'années au minimum. L'achèvement de cette unité est prévu en 2017. Dès que tous les combustibles auront été transférés vers l'ISF-2, les installations de stockage humide actuelles, désaffectées, pourront être démantelées. Cette étape constituera une avancée majeure pour l'amélioration de la sûreté nucléaire sur le site.

En 2015, les pays du G7 et l'UE ont confirmé une contribution supplémentaire de 165 millions d'euros au Fonds pour le sarcophage de Tchernobyl en vue de l'achèvement de la nouvelle enceinte de confinement de sécurité, tandis que d'autres donateurs ont engagé près de 50 millions d'euros. Les gouverneurs de la BERD ont déjà indiqué en 2014 que la Banque fournirait 350 millions d'euros supplémentaires pour aider à combler un déficit de financement de 615 millions d'euros. Les efforts se

«
La Banque
gère sept fonds
de donateurs
pour la sûreté
nucléaire et les
programmes
correspondants. »



La contribution des donateurs
pour l'achèvement des projets
à Tchernobyl a dépassé
2,5 milliards d'euros.

poursuivent en vue de lever les 50 millions d'euros qui manquent encore.

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 neuf pays et de l'Union européenne, et finance des projets indispensables pour éliminer le combustible nucléaire irradié et d'autres déchets radioactifs d'installations non sécurisées au nord-ouest de la Russie.

La construction de l'infrastructure et des systèmes de manutention et de transport des 22 000 assemblages combustibles irradiés issus de sous-marins entreposés dans la baie d'Andreeva a beaucoup progressé en 2015 et a bénéficié d'un don de 61 millions d'euros. Un don de 53 millions d'euros émanant également du Fonds est affecté au démantèlement du Lepse, un navire de servitude, et à l'élimination en toute sécurité des déchets nucléaires et radioactifs provenant de l'ancienne flotte soviétique à propulsion nucléaire qui sont à bord. En 2015, les travaux préparatoires se sont poursuivis pour l'installation d'équipements spéciaux dans le chantier naval de Nerpa, sur la péninsule de Kola, où le Lepse, placé en cale sèche, est en cours de démantèlement. Le Lepse et le site de la baie d'Andreeva représentent une grave menace pour l'environnement marin des pays du nord de l'Atlantique et avoisinants. Le déchargement du combustible du sous-marin nucléaire de classe Papa au chantier naval Zvezdochka a été mené à bien ; ce combustible très enrichi a été transporté en toute sécurité vers la centrale de retraitement de Maïak dans les montagnes de l'Oural.

En vue de remédier aux problèmes hérités du passé concernant l'extraction de l'uranium en Asie centrale, la BERD a créé l'an dernier un nouveau fonds visant à financer un programme de réhabilitation des mines datant de l'époque soviétique. L'UE apporte une contribution initiale de 16 millions d'euros et étudie la possibilité de financements supplémentaires. Des efforts sont en cours pour lever des fonds auprès d'autres donateurs. Ce programme de réhabilitation a pour but de réduire le risque pour l'environnement associé à des sites contenant des matières radioactives, qui sont inutilisés et se dégradent en Ouzbékistan, en République kirghize et au Tadjikistan. En 2015, les activités se sont concentrées sur des montages juridiques avec ces pays pour préparer des projets de réhabilitation minière.

En 2015 toujours, la BERD a continué d'appuyer des programmes aidant la Bulgarie, la Lituanie et la République slovaque à s'occuper du déclassement et des conséquences étendues de la fermeture des centrales nucléaires conçues sous l'ère soviétique. Parmi les réalisations majeures figurent la construction d'une installation de stockage des combustibles irradiés dans la centrale fermée d'Ignalina en Lituanie et celle d'une unité de traitement des déchets radioactifs solides sur le même site. Ces deux installations, indispensables pour déclasser le site d'Ignalina en toute sécurité, subiront des essais (non nucléaires) à froid avant d'être pleinement opérationnelles en 2017. Des fonds de donateurs dédiés financent ces programmes au titre d'une aide convenue dans le cadre des négociations d'adhésion à l'UE. En plus d'un soutien au déclassement, 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.

55	Direction de l'organisation
56	Effectifs
57	Intégrité et responsabilité
58	Environnement et développement durable
59	Société civile
60	Évaluation indépendante

Organisation et gouvernance

Pour remplir sa mission, la BERD s'appuie sur une équipe de direction dynamique ainsi qu'un personnel diversifié et talentueux. L'institution applique dans ses activités les normes les plus rigoureuses en matière d'éthique et de responsabilité sociale et environnementale, et elle est à l'écoute des organismes de la société civile. Un Département de l'évaluation indépendant contrôle l'efficacité des investissements et des programmes de la BERD dans l'intérêt des actionnaires et du grand public.





Direction de l'organisation

En 2015, la BERD a poursuivi le programme de modernisation interne entamé afin d'optimiser sa capacité à redynamiser le processus de transition, conformément aux Lignes directrices à moyen terme. Ce programme vise à moderniser la culture managériale interne de l'organisation, à améliorer son efficacité, à concevoir des produits innovants, à renforcer l'impact des opérations et à mieux l'évaluer.

Lors de l'Assemblée annuelle et du Forum des affaires de la BERD qui se sont tenus à Tbilissi en Géorgie, les actionnaires ont approuvé une nouvelle stratégie pour la région d'opérations de la Banque sur les cinq prochaines années : le Cadre stratégique et capitalistique. Le Conseil d'administration a également adopté un Plan de mise en œuvre de la stratégie triennal glissant (PME), qui instaure des méthodes budgétaires et de planification plus souples et permet à la Banque de réagir plus rapidement aux changements externes.

Parmi les autres évolutions marquantes de l'an dernier figure la mise en place d'une approche plus structurée du dialogue sur les politiques à mener, qui constitue l'un des grands axes sur lesquels la Banque concentre ses efforts pour bâtir des économies résilientes dotées d'institutions fortes.

En particulier, l'équipe d'économistes spécialistes de pays et de secteurs, chargée d'évaluer les écarts de transition ainsi que les potentiels, et de contribuer à l'élaboration des stratégies par pays, a été rattachée à la Vice-présidence responsable des politiques, rebaptisée Vice-présidence en charge des politiques et des partenariats. Cette structure permet à la BERD de mieux harmoniser ses activités de dialogue sur les politiques avec les stratégies par pays et de renforcer son impact sur le terrain.

La BERD a annoncé la nomination de Sergei Guriev au poste de Responsable des affaires économiques, fonction qu'il assumera à partir de 2016. Depuis le rattachement des économistes spécialistes de pays et de secteurs à la Vice-présidence en charge des politiques et des partenariats, le Bureau des affaires économiques se concentre sur l'analyse de la situation économique et l'étude des tendances macroéconomiques. Le nouveau Responsable des affaires économiques animera le débat sur le concept de transition et le mandat correspondant de la BERD.

La Banque a également adopté une grille d'évaluation des départements, destinée à apprécier les objectifs et les performances des équipes à travers l'institution et à mieux aligner leurs activités sur les priorités stratégiques. Elle a préparé l'introduction en 2016 d'une grille d'évaluation de la direction, dont la responsabilité incombera collectivement au Groupe des hauts responsables de la Banque, qui rassemble le personnel à l'échelon des Directeurs de département et au-dessus. En outre, la BERD a continué d'enregistrer d'excellents résultats opérationnels, tout en limitant l'augmentation des frais administratifs en livre sterling, monnaie dans laquelle les frais de la Banque sont le plus souvent libellés.



En 2015, une nouvelle stratégie sur cinq ans a été approuvée. »

Effectifs

Pour remplir sa mission au service du processus de transition, la BERD s'appuie sur un personnel extrêmement qualifié, diversifié et impliqué. En 2015, le personnel¹⁵ de la BERD représentait au total 1 914 personnes, provenant de 61 des 64 États membres de la Banque. Sur ces employés, 1 402 étaient basés au siège londonien. Les employés dans les 43 bureaux locaux établis dans 34 des pays où la Banque investit étaient au nombre de 512. Au Maroc, la BERD a ouvert un nouveau bureau local à Casablanca. Il s'agit de son premier bureau permanent dans le pays.

Dans le cadre plus large de ses efforts pour moderniser l'institution et renforcer son impact, la BERD a amélioré l'an dernier sa gestion des ressources humaines sur plusieurs plans. Un nouvel outil d'examen des performances aide les responsables et le personnel à fixer des objectifs plus ciblés et à assurer un meilleur alignement sur les objectifs opérationnels de la Banque. Ce système assure une évaluation plus structurée, cohérente et transparente des performances du personnel, et obéit aux meilleures pratiques internationales en matière de gestion du personnel au sein du secteur financier.

La BERD a lancé auprès du personnel son premier questionnaire sur la diversité, conformément à sa Politique de diversité et d'inclusion adoptée en 2014. Cette enquête anonyme appuie 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. La Banque s'appuiera sur les résultats de cette enquête afin d'attirer, de retenir et de motiver des collaborateurs de talent.

Le Conseil d'administration a approuvé en 2015 la première Stratégie de la BERD pour la promotion de l'égalité des genres. Ce document, qui porte essentiellement sur les opérations externes, précise que la BERD s'emploiera à satisfaire son ambition de voir les femmes occuper la moitié de l'ensemble des postes au sein du Groupe des dirigeants de la BERD, qui rassemble le personnel à l'échelon de directeur et au-dessus. À l'appui de cette ambition, la Banque vise à atteindre l'égalité hommes-femmes dans ses projets de succession concernant le Groupe des dirigeants d'ici la fin de 2018.

Dans le cadre de la révision de ses Règles et procédures en matière de conduite et de discipline, la Banque a défini une nouvelle méthode de traitement des plaintes des membres du personnel s'estimant victimes de comportements inappropriés (voir page 57). L'une des améliorations incontestables apportées par cette nouvelle méthode, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2016, est la création d'une fonction RH spécifique qui évaluera tous les signalements, par des membres du personnel, de comportements inappropriés. Ce changement permettra en outre au Bureau de la déontologie de porter une plus grande attention aux éventuels problèmes de fraude et de corruption concernant des projets ou des contreparties de la Banque.

¹⁵ En 2015, le personnel a été défini comme regroupant les employés qui bénéficient de contrats à durée indéterminée ou déterminée pour des postes financés par la BERD. À compter de 2016, une nouvelle méthodologie tiendra compte également des postes financés en externe et d'autres postes.

«
La BERD
a amélioré
sa gestion des
ressources
humaines
dans le cadre
d'un vaste
programme de
modernisation. »



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, a continué de se développer. Parmi les événements organisés a figuré un rassemblement des anciens membres du personnel lors de l'Assemblée annuelle et du Forum des affaires de la BERD qui se sont tenus à Tbilissi, en Géorgie. L'Association des anciens est pour la Banque une précieuse source de conseils, de compétences, de contacts et de partenariats stratégiques.

Intégrité et responsabilité

La BERD est déterminée à appliquer dans la conduite de ses opérations les normes les plus rigoureuses en matière d'intégrité et de transparence et considère la promotion de ces normes comme un aspect essentiel de son mandat en faveur de la transition. Elle s'emploie à renforcer ses politiques et ses mécanismes à l'appui de ces objectifs.

Le Bureau de la déontologie a pour mission de veiller à l'intégrité et à la bonne réputation de la BERD, de promouvoir des normes d'éthique en matière de comportement et de renforcer la transparence et l'obligation de rendre des comptes au sein de la Banque. La Responsable de ce Bureau rend compte directement au Président et au Comité d'audit du Conseil d'administration.

La Politique relative aux risques en matière d'intégrité et le mandat du Bureau de la déontologie, disponibles en ligne, précisent le rôle joué par le Bureau de la déontologie pour permettre à la BERD de préserver son intégrité et sa bonne réputation, et de gérer les risques en la matière associés soit à certains clients, soit à des comportements individuels. 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 relatives à l'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 peut diligenter des enquêtes en cas d'allégations de manquement de la part de membres de son personnel, ou d'allégations de fraude et de corruption en lien avec des projets et des contreparties de la Banque. Les allégations de manquement à leurs devoirs de la part de membres du personnel donnent lieu à des enquêtes, conformément aux Règles et procédures de conduite et de discipline. Celles-ci ont été révisées en 2015 pour prendre en compte, entre autres changements, le partage des responsabilités entre la Responsable de la déontologie, chargée d'établir les faits, et le Directeur du Département des ressources humaines, à qui il revient de décider de toute mesure disciplinaire. Les allégations de manquement impliquant, d'une part, des administrateurs et, d'autre part, le Président, les Vice-Présidents, le Responsable de l'évaluation ou la Responsable de la déontologie, sont traitées conformément aux dispositions, respectivement, du code de conduite applicable aux administrateurs de la BERD et du code de conduite applicable à son personnel.

Les allégations de fraude et de corruption en lien avec des activités et des projets financés par les ressources

ordinaires en capital de la BERD (y compris l'achat de biens, de travaux ou de services pour la Banque) ou par des sommes prélevées sur des fonds spéciaux, ou encore par des fonds de coopération administrés par la Banque, font l'objet d'une enquête dans le cadre de ses Principes et procédures de mise en application. Les Principes et procédures de mise en application ont été révisés en 2015 pour adopter un système plus fiable garantissant le respect des droits des entités et des personnes qui font l'objet d'une enquête, ainsi qu'une structure décisionnelle à deux échelons ; améliorer l'efficacité en instaurant un processus de règlement des différends et en rationalisant les procédures de saisie des autorités nationales ; et ajouter deux comportements à la liste des pratiques répréhensibles : l'obstruction et l'utilisation abusive des ressources de la BERD.

Les Principes et procédures décrivent également le mécanisme d'application par la BERD de sanctions imposées par d'autres banques multilatérales de développement conformément à l'Accord d'application de sanctions croisées. En 2015, la BERD a appliqué des sanctions croisées à l'encontre de 48 personnes morales et de 20 personnes physiques, après avoir reçu des décisions d'exclusion de la part 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. Une décision d'exclusion a en outre été prise dans le cadre de la procédure mise en place, au titre des Principes et procédures de mise en application, à l'encontre de Gama Power Systems Engineering and Contracting Inc., pour une période d'un an s'achevant le 19 juillet 2016. Des précisions sur les personnes physiques, les personnes morales et les sanctions figurent sur www.ebrd.com/ineligible-entities.html.

Le rapport annuel sur l'intégrité et la lutte contre la corruption (*Integrity and Anti-Corruption Report*) du Bureau de la déontologie, disponible en ligne, décrit la stratégie de la BERD pour promouvoir l'intégrité et empêcher la fraude et la corruption, et met en évidence les dernières mesures prises.

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 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 BERD pourrait, concernant un projet donné, ne pas avoir respecté les politiques 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.

En 2015, le MRP a enregistré trois nouvelles plaintes et poursuivi l'examen, à divers stades du processus, de 11 plaintes en cours. Il a continué de publier des rapports

de suivi sur les manquements observés concernant les projets de centrale hydroélectrique à Boskov (ERY de Macédoine), à Ombla (Croatie) et à Paravani (Géorgie). Le MRP a observé des manquements en lien avec le Prêt pour la reconstruction d'urgence du secteur de l'électricité EPS, le prêt EPS II et le projet d'amélioration environnementale EPS Kolubara (Serbie). Des rapports de suivi seront établis sur ces manquements à partir de 2016.

Des précisions sur l'ensemble des recours et des rapports publiés, ainsi que les rapports annuels relatifs au MRP, sont disponibles sur le site www.ebrd.com.

Environnement et développement durable

L'année 2015 aura constitué une étape déterminante vers un développement social et environnemental durable, puisque l'Assemblée générale de l'ONU a adopté les Objectifs de développement durable (ODD), qui définissent le cadre de l'action internationale jusqu'en 2030 et au-delà. La BERD a contribué à l'élaboration des ODD et respecte déjà nombre de leurs exigences.

Depuis sa création, la BERD est consciente que la promotion du développement durable est déterminante pour réaliser la transition. Elle a contribué avec succès à l'adoption de bonnes pratiques environnementales et sociales dans des pays ayant subi auparavant des dégradations environnementales et souffert d'un manque de transparence ou d'implication des parties prenantes.

La BERD adopte vis-à-vis du développement durable une approche globale qui suppose :

- l'établissement d'exigences sociales et environnementales strictes pour les projets financés par la Banque, en se fondant sur les normes de l'UE et les meilleures pratiques internationales
- l'attribution de financements et d'une aide technique ciblant spécifiquement des thèmes environnementaux comme l'énergie durable, le changement climatique, les infrastructures environnementales et la sûreté nucléaire
- la promotion de l'inclusion sociale et d'un meilleur accès aux services collectifs comme l'approvisionnement en eau et les transports publics
- le soutien de projets favorables à l'égalité des genres
- la promotion de la participation du public, de sa consultation et de son information concernant les projets d'investissement.

Des progrès ont été accomplis en 2015 dans tous ces domaines. La BERD a financé des projets axés sur les énergies renouvelables qui généreront plus d'un million de mégawatts-heures d'électricité propre par an. Le projet d'hôpital à Etlik, près d'Ankara, permettra l'adoption des meilleures pratiques en matière de construction et de gestion environnementale, tout en créant plus de 3 500 lits et en offrant une gamme complète de services médicaux allant de la chirurgie cardiovasculaire aux soins psychiatriques. En ce qui concerne la mine d'Oyou



L'année 2015 aura constitué une étape déterminante vers un développement social et environnemental durable. »



Tolgoï en Mongolie, le plus grand prêt syndiqué jamais mis en place par la BERD, l'équipe de la Banque chargée des questions sociales et environnementales a travaillé en étroite collaboration avec le gouvernement mongol, les communautés locales et d'autres prêteurs afin de minimiser les impacts environnementaux et sociaux du projet, de protéger la biodiversité et de garantir que les parties prenantes locales aient leur mot à dire sur le développement du projet.

En 2015, la BERD a formé environ 300 consultants locaux dans le domaine social et environnemental, dans huit pays, et attribué des bourses à 20 étudiants pour leur permettre de suivre une formation à l'Université de Groningue sur l'acquisition de terres, le repeuplement et le développement social durable. Ces programmes développeront localement d'excellentes capacités pour épauler la BERD dans ses activités d'évaluation des projets et diffuseront les bonnes pratiques à travers les pays bénéficiaires de la Banque.

Le soutien des donateurs est crucial afin d'aider la BERD à maximiser les avantages d'un développement durable. Le Partenariat pour la promotion de l'efficacité énergétique et de l'environnement en Europe orientale



(E5P), fonds multidonateur g er  par la Banque, en est une bonne illustration. En 2015, l'E5P a autorisé l'apport de 17,5 millions d'euros de dons au Mécanisme de financement de la BERD pour l'efficacité énergétique dans le secteur résidentiel en Ukraine et de 11,5 millions d'euros pour des projets de la Banque visant à r novier les réseaux de chauffage collectif et à construire une usine de biogaz dans le pays. L'an dernier, l'E5P a entamé des opérations en Arménie, en Géorgie et en Moldova.

Le financement des donateurs a aussi permis à la BERD, en collaboration avec de nombreuses entreprises et organisations de la société civile, d'acheminer des dons d'équipements de sécurité du Royaume-Uni jusqu'en Moldova. Parmi ces équipements figuraient des outils d'évitement de câbles qui serviront, pour la première fois en Moldova,   détecter les câbles électriques enterrés. Cela réduira les interruptions de service superflues et, qui plus est, le risque d'électrocution des agents chargés des travaux d'excavation également financés par les investissements de la Banque.

Le *Sustainability Report 2015*, disponible à l'adresse www.ebrd.com, apporte plus d'informations sur les activités de la BERD dans le domaine environnemental et social.

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). Un dialogue ouvert et inclusif avec les parties prenantes extérieures est essentiel pour mener à bien des projets qui profitent aux communautés locales et tiennent compte de leurs préoccupations.

En 2015, près de 500 représentants de la société civile ont participé à plus de 40 réunions thématiques organisées par la BERD et plus de 3 100 OSC étaient inscrites auprès de la Banque, contre 2 700 en 2014.

Le Programme pour la société civile, l' v nement phare de la coopération de la Banque avec la société civile, s'est tenu les 14 et 15 mai 2015 à Tbilissi en Géorgie, parallèlement à l'Assemblée annuelle et au Forum des affaires. Cet  v nement a attiré 144 représentants d'OSC venus de 18 pays, soit une participation bien plus élevée que d'habitude à l'occasion de ce rassemblement, qui réunit tous les ans entre 50 et 100 personnes. Pour plus d'informations, voir ebrd.com/who-we-are/civil-society-overview.html

Coopération

Le Mécanisme de renforcement des capacités de la société civile vise à mieux sensibiliser les associations et organisations de la société civile représentant des communautés, à leur transférer des compétences, à améliorer leurs connaissances techniques et leurs aptitudes organisationnelles, de manière à faciliter leur participation à certains projets d'investissement de la BERD et certaines initiatives de dialogue sur les politiques à mener.

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. Il se concentre sur trois domaines, conformément aux priorités stratégiques de la BERD : les énergies et ressources durables, l'inclusion économique, ainsi que le climat d'investissement et la gouvernance. En 2015, des projets d'assistance technique liés au Mécanisme étaient en cours en Albanie, en Égypte, en Moldova, en République kirghize et en Ukraine.

Dialogue

Le président de la BERD, M. Suma Chakrabarti, est résolu à élargir l'engagement de la Banque auprès de la société civile. Durant ses visites officielles en 2015, il a rencontré des représentants d'OSC en Azerbaïdjan, au Bélarus et en Turquie. Les parties prenantes de la société civile ont également eu l'occasion de rencontrer d'autres dirigeants et administrateurs de la Banque,   Londres ainsi qu'en Hongrie, en Jordanie, en Mongolie, en République slovaque et en Ukraine.

En 2015, la BERD a entamé un dialogue avec des OSC locales et internationales sur la planification, la mise en œuvre et le suivi d'une quarantaine de projets d'investissement dans quelque 20 pays dans des secteurs variés.

Consultations

La BERD, en 2015, a consulté des parties prenantes de la société civile en Albanie, en Jordanie et en Turquie dans le cadre de l'examen des stratégies concernant ces pays. Elle a également invité les OSC à formuler des commentaires sur sa Stratégie pour le secteur financier 2016-20 et sur sa nouvelle Stratégie pour la promotion de l'égalité des genres, approuvée par le Conseil d'administration en 2015.

Pour une vue d'ensemble des activités de la Banque en 2015 en matière de concertation avec la société civile, voir www.ebrd.com/civil-society

Évaluation indépendante

Évaluation des activités de la BERD

Les actionnaires et la Direction de la BERD estiment qu'une fonction d'évaluation efficace est indispensable pour atteindre les objectifs fondamentaux de l'institution. Évaluer les performances des programmes et des projets en s'appuyant sur des éléments probants peut améliorer la conception et la réalisation des opérations et optimiser la contribution de la Banque à la transition. Le Département de l'évaluation opère indépendamment de la Direction de la Banque pour l'aider à atteindre cet objectif et rend compte directement au Conseil d'administration.

L'évaluation à la BERD est 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 ce département posent les jalons d'une évaluation globale des résultats opérationnels de l'institution. Ils permettent aussi d'identifier les expériences qui peuvent servir à améliorer l'efficacité des opérations futures. La mission du Département, son champ d'action et ses principales procédures sont définies 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.

L'évaluation des différents projets a normalement lieu un ou deux ans après décaissement total des fonds, une fois l'investissement achevé.

Impact sur la transition et résultats 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 dynamisation de la concurrence, l'expansion des marchés et/ou la promotion de la transition dans le cadre des politiques mises en œuvre ou au niveau institutionnel. Les examens a posteriori de la Banque cherchent à apprécier et à noter l'impact sur la transition en fonction d'un barème de six appréciations.

Le graphique 5.1 (page 62) présente les données relatives à l'impact sur la transition des projets approuvés de 1992 à 2011 qui ont fait l'objet d'une évaluation. Entre 50 et 60 % d'entre eux ont été jugés présenter un impact sur la transition « bon » ou « excellent ».

Le Département de l'évaluation donne également une appréciation d'ensemble de l'impact sur la transition et fournit d'importants indicateurs comme la réalisation des objectifs du projet, les résultats financiers et environnementaux et l'additionnalité. Ce dernier indicateur permet de déterminer dans quelle mesure la Banque catalyse ou complète les financements privés, au lieu de s'y substituer.

« Une fonction d'évaluation est indispensable pour atteindre les objectifs fondamentaux de la Banque. »



Le graphique 5.2, page 62, présente les appréciations « satisfaisant » à « très satisfaisant » obtenues, pour leurs résultats d'ensemble, par les projets approuvés entre 1992 et 2011 qui ont été soumis à une évaluation. On observe une grande constance dans le taux de succès institutionnel des projets de la BERD, qui s'inscrit entre 50 et 60 %.

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.

Le rapport d'évaluation annuel du Département de l'évaluation présente des résultats globaux plus détaillés sur les projets évalués. Les principaux rapports et résumés d'évaluation de projets peuvent être consultés sur ebrd.com/evaluation

Études

En 2015, le Département de l'évaluation a réalisé quatre grandes évaluations thématiques sur : la stratégie de la

Banque dans le secteur agroalimentaire ; les opérations dans le secteur ferroviaire russe ; les mécanismes de financement en faveur de l'énergie durable ; et les opérations de la BERD en collaboration avec des entreprises publiques.

Le Département a publié deux documents qui s'inspirent d'expériences extérieures pour étayer les stratégies et politiques de la Banque : une analyse de l'expérience des IFI en matière de promotion de l'égalité des genres, et une synthèse des évaluations consacrées aux opérations du secteur privé dans la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen (région SEMED). Le Département de l'évaluation a aussi mené à bien quatre évaluations opérationnelles approfondies, 53 validations d'auto-évaluations et 30 examens d'auto-évaluations.

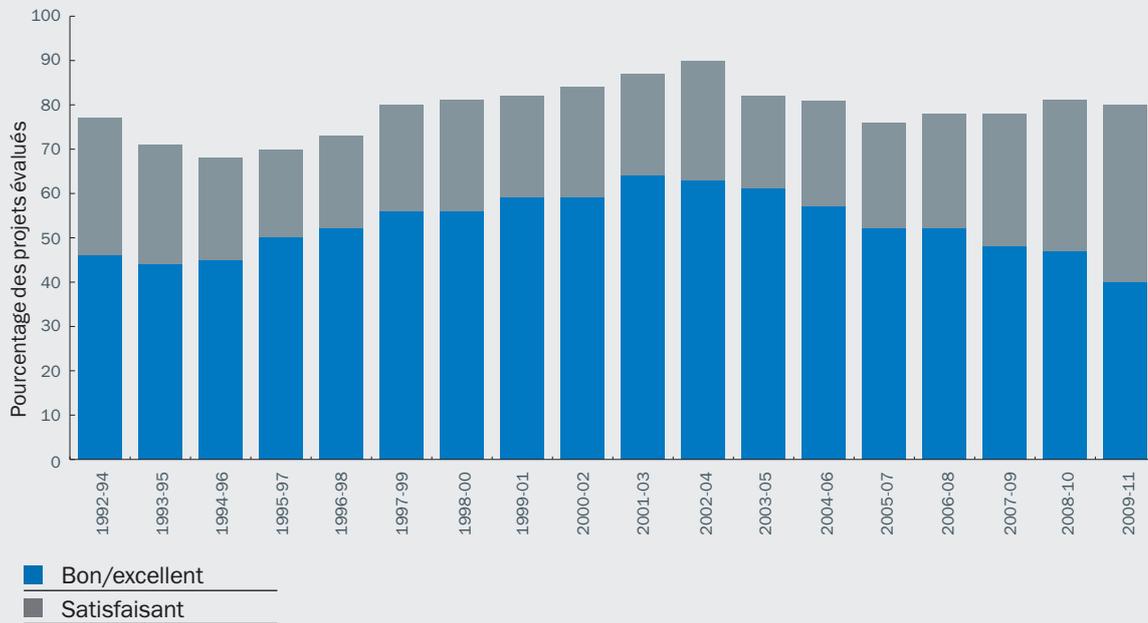
Des travaux ont démarré et bien avancé en 2015 dans le cadre d'études spéciales sur les thèmes suivants : l'expérience de la BERD sur les bureaux locaux ; les incitations et subventions au niveau des projets ; les chaînes d'approvisionnement ; la viabilité de l'impact sur la transition ; et l'équipe de soutien aux petites entreprises. Pour plus d'informations sur les évaluations futures et achevées, consulter le site ebrd.com/evaluation

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

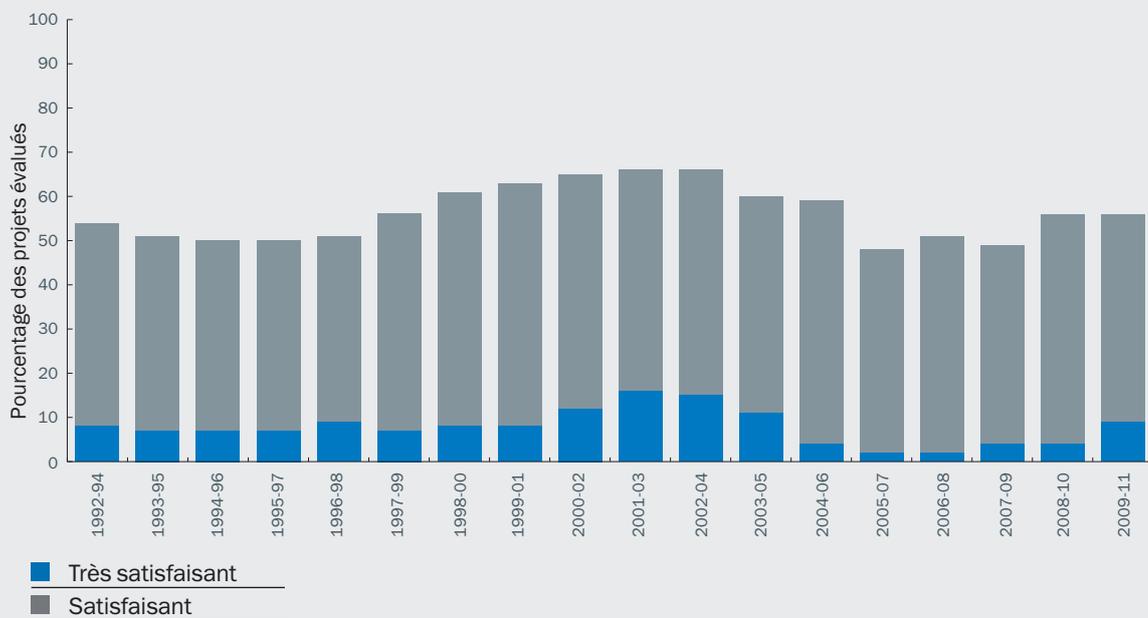
Parmi les initiatives du Département de l'évaluation ont figuré en 2015 :

- une participation permanente à la gestion au sein des équipes chargées des politiques et des opérations bancaires, afin d'améliorer la coordination et de mieux exploiter les travaux du Département
- le déploiement d'une méthodologie optimisée de notation des performances des projets pour l'évaluation des résultats – activité relevant de l'examen plus large mené par la Banque sur ses grilles de résultats
- la poursuite de la mise en œuvre d'un suivi plus rationnel des recommandations du Département de l'évaluation, ponctué de rapports d'avancement semestriels au Conseil d'administration
- une formation plus poussée du personnel
- des actions en direction du Conseil d'administration, notamment : des rapports au Comité d'audit sur l'expérience des IFI en matière de promotion de l'égalité des genres ; l'examen de la stratégie relative au secteur agroalimentaire ; une évaluation opérationnelle du Cadre pour les mécanismes de financement de moyenne envergure en faveur de l'énergie durable, ainsi qu'un document présentant les conclusions de validations de projets impliquant des questions relatives à la chaîne d'approvisionnement
- la communication régulière d'informations au Conseil d'administration, par exemple : le Rapport d'évaluation annuel ; des rapports semestriels sur les validations et les notations ; et un suivi de la mise en œuvre des recommandations du Département de l'évaluation.

Graphique 5.1. Appréciation de l'impact sur la transition des projets de la BERD évalués par année d'approbation, 1992-2011¹⁶



Graphique 5.2. Classement des résultats d'ensemble des projets de la BERD évalués par année d'approbation, 1992-2011¹⁶



¹⁶ 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. 2011 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 2015

Membre	Gouverneur	Gouverneur suppléant
Albanie	Shkëlqim Cani	Erion Luci
Allemagne	Wolfgang Schäuble	Thomas Steffen
Arménie	Karen Chshmaritian	Vakhtang Mirumyan
Australie	Scott Morison	Kelly O'Dwyer
Autriche	Johann Georg Schelling	Edith Frauwallner
Azerbaïdjan	Shahin Mustafayev	Samir Sharifov
Banque européenne d'investissement	Pim van Ballekom	László Baranyay
Bélarus	Vladimir I. Semashko	Vladimir Zinovskiy
Belgique	Johan Van Overtfeldt	Marc Monbaliu
Bosnie-Herzégovine	Mirko Šarović	Adil Osmanović
Bulgarie	Vladislav Goranov	Dimitar Kostov
Canada	Bill Morneau	Daniel Jean
Chypre	Harris Georgiades	Christos Patsalides
Corée, République de	Kyunghwan Choi	Juyeol Lee
Croatie	Boris Lalovac	Igor Rađenović
Danemark	Troels Lund Poulsen	Michael Dithmer
Égypte	Sahar Nasr	Ashraf Salman
ERY de Macédoine	Zoran Stavreski	Vladimir Pesevski
Espagne	Luis de Guindos Jurado	Iñigo Fernandez de Mesa Vargas
Estonie	Sven Sester	Veiko Tali
États-Unis	Jacob J. Lew	Poste vacant
Finlande	Alexander Stubb	Matti Anttonen
France	Michel Sapin	Bruno Bézard
Géorgie	Nodar Khaduri	Giorgi Kadagidze
Grèce	George Stathakis	Ilias Xanthakos
Hongrie	Mihály Varga	László Balogh
Irlande	Michael Noonan	Derek Moran
Islande	Bjarni Benediktsson	Guðmundur Árnason
Israël	Karnit Flug	Oded Brook
Italie	Pier Carlo Padoan	Filippo Giansante
Japon	Taro Aso	Haruhiko Kuroda
Jordanie	Imad Najjib Fakhoury	Saleh Al-Kharabsheh

Membre	Gouverneur	Gouverneur suppléant
Kazakhstan	Bakhyt T. Sultanov	Marat Kusainov
Kosovo	Avdullah Hoti	Poste vacant
Lettonie	Jānis Reirs	Dana Reizniece-Ozola
Liechtenstein	Thomas Zwiwiefelhofer	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	Stephane C. Bride	Marin Moloșag
Mongolie	Erdenebat Jargaltulga	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	Mário Centeno	Poste vacant
République kirghize	Oleg Pankratov	Adylbek A. Kasymaliev
République slovaque	Peter Kažimír	Jozef Makúch
République tchèque	Andrej Babiš	Miroslav Singer
Roumanie	Anca D. Dragu	Mugur Isarescu
Royaume-Uni	George Osborne	Justine Greening
Russie	Alexey V. Ulyukhaev	Sergey Storchak
Serbie	Dušan Vujović	Željko Sertić
Slovénie	Dušan Mramor	Irena Sodin
Suède	Magdalena Andersson	Karolina Ekholm
Suisse	Johann N. Schneider-Ammann	Raymund Furrer
Tadjikistan	Jamoliddin Nuraliev	Poste vacant
Tunisie	Yassine Brahim	Fethi Ben Mimoun
Turkménistan	Muratniyaz Berdiyev	Merdan Annadurdyev
Turquie	Cavit Dağdaş	Ahmed Genç
Ukraine	Natalie A. Jaresko	Valeria Gontareva
Union européenne	Jyrki Katainen	Marco Buti

Présidence du Conseil des gouverneurs

2014-15 : Gouverneur représentant Chypre (M. Harris Georgiades)

Vice-présidence du Conseil des gouverneurs

2014-15 : Gouverneur représentant la Géorgie (M. Nodar Khaduri)

Gouverneur représentant la République kirghize (M. Temir Argembaevich Sariev)

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 BERD et des nominations des membres du personnel.

Administrateurs et administrateurs suppléants de la BERD

31 décembre 2015

Administrateur	Suppléant	Pays ou entités représentés
Scott Allen	Luyen Tran	États-Unis d'Amérique
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
Claire Dansereau	Greg Houlahan	Canada, Maroc, Jordanie, Tunisie
Evren Dilekli	Dragoş Andrei	Turquie, Roumanie, Azerbaïdjan, République kirghize
Raffaella Di Maro	Dante Brandi	Italie
Harold Freeman	Vanessa MacDougall	Royaume-Uni
Ove Jensen	Seán Donlon	Danemark, Irlande, Lituanie, Kosovo
Heinz Kaufmann	Artem Shevalev	Suisse, Ukraine, Liechtenstein, Turkménistan, Serbie, Monténégro, Moldova
Yosuke Kawakami	Makoto Honda	Japon
Johannes Koskinen	Ole Hovland	Finlande, Norvège, Lettonie
Klára Król	Antal Nikoletti	République tchèque, Hongrie, République slovaque, Croatie, Géorgie
Bob McMullan	Soomin Park	Australie, Corée, Nouvelle-Zélande, Égypte
Kalin Mitrev	Zbigniew Hockuba	Bulgarie, Pologne, Albanie
Denis Morozov	Sergey Verkashanskiy	Fédération de Russie, Bélarus, Tadjikistan
Antonio Oporto	Enrique Bal	Espagne, Mexique
Horst Reichenbach	Peter Basch	Union européenne
Johannes Seiringer	Eddy Azoulay	Autriche, Israël, Chypre, Malte, Kazakhstan, Bosnie-Herzégovine
Jean-Louis Six	Miguel Marques	Belgique, Luxembourg, Slovénie
Klaus Stein	Johann Ernst	Allemagne
Paul Vlaanderen	Ronald Elkhuizen	Pays-Bas, Mongolie, ERY de Macédoine, Arménie

Composition des comités du Conseil d'administration

31 décembre 2015

Comité d'audit	Comité du budget et des questions administratives
Evren Dilekli (Président)	Antonio Oporto (Président)
Ove Jensen (Vice-Président)	Klára Król (Vice-Présidente)
Harold Freeman	Raphaël Bello
Yosuke Kawakami	Claire Dansereau
Denis Morozov	Johannes Koskinen
Johannes Seiringer	Bob McMullan
Jean-Louis Six	Horst Reichenbach
	Klaus Stein

Le **Comité d'audit** examine les états financiers de la Banque ainsi que ses procédures et méthodes en matière de comptabilité et d'information financière. Il étudie également ses systèmes de contrôle interne ; ses résultats en matière de déontologie, d'audit interne, d'évaluation et de gestion des risques ; enfin, l'indépendance, les qualifications et les résultats de ses auditeurs externes.

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
Tamsyn Barton (Présidente)	Jean-Louis Six (Président)
Anna Brandt (Vice-Présidente)	Denis Morozov (Vice-Président)
Anthony Bartzokas	Tamsyn Barton
Rafaella Di Maro	Anna Brandt
Heinz Kaufmann	Evren Dilekli
Kalin Mitrev	Ove Jensen
Paul Vlaanderen	Klára Król
	Antonio Oporto
	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

BCE	Banque centrale européenne
BEI	Banque européenne d'investissement
BERD, la Banque	Banque européenne pour la reconstruction et le développement
BMD	banque multilatérale de développement
CT	coopération technique
ERY de Macédoine	Ex-République yougoslave de Macédoine
ESIF	Mécanisme d'innovation en phase de démarrage
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
FIC	Fonds d'investissement climatique
FSA	Fonds spécial des actionnaires de la BERD
FTP	Fonds pour les technologies propres
IED	Initiative pour l'énergie durable
IFI	institution financière internationale
IME	infrastructures municipales et environnementales
ITIE	Initiative pour la transparence dans les industries extractives
IUDR	Initiative pour une utilisation durable des ressources
LC2	Initiative pour la promotion des marchés financiers locaux et des opérations en monnaie locale
MFED	Mécanisme de financement pour l'énergie durable
MPME	micro, petites et moyennes entreprises
MRP	Mécanisme de recours sur les projets
OSC	organisations de la société civile
PAEC	Programme d'aide aux échanges commerciaux
PICR	Programme d'investissement en capital-risque
PME	petites et moyennes entreprises
PPP	partenariat public-privé
SEMED	partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen
SPE	Soutien aux petites entreprises
TEV	Programme de transition vers une économie verte
TIC	technologies de l'information et des communications
UE	Union européenne
VAIB	volume annuel des investissements bancaires (voir note 1 en page 3)
WBIF	Cadre d'investissement en faveur des Balkans occidentaux

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 2015. (Taux de change approximatif de l'euro : 0,74 livre sterling, 1,09 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

Demandes de renseignements sur les projets

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

Publications de la BERD

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

Site internet

www.ebrd.com
ar-ebrd.com

Rédaction

Mike McDonough
Révision : Cathy Goudie, Jane Ross

Conception graphique et gestion de l'impression

Blackwood Creative
Dan Kelly



Photographies

Getty Images/Monty Rakusen - Couverture
Andy Lane - p. 1, p. 58, p. 60
iStockphoto - p. 6, p. 24, p. 34, p. 42, p. 51
iStockphoto/yiannismarmaras - p. 9
Viktor_B_Spas/Naftogaz - p. 11
Dermot Doorly - p. 12, p. 29, p. 36, p. 39, p. 40, p. 44, p. 48, p. 50, p. 53, p. 56, p. 67
iStockphoto/Dusko Jovic - p. 13
Khasar Sandag - p. 15, p. 32
Oyou Tolgoi - p. 15, p. 38
iStockphoto/Fabian Wentzel - p. 16
Basar Hatirnaz - p. 19
iStockphoto/Darko Dozet - p. 20
John McConnico - p. 21
iStockphoto/scyther5 - p. 24
Susan Braun - p. 26
Kasia Kukula - p. 27
iStockphoto/tcly - p. 28
Chris Booth - p. 30, p. 41
Şişecam - p. 36
iStockphoto/Martin Dworschak - p. 43
Bryan Whitford - p. 46
Omar Baker - p. 48
iStockphoto/Peter Irman - p. 52
Irina Kurmaeva - p. 54

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



Imprimé par Park Communications sur papier certifié FSC®. L'imprimerie Park Communications est certifiée EMAS et son système de gestion environnementale est certifié ISO 14001.

L'encre utilisée est composée pour 100 % à base d'huile végétale, les produits chimiques pour l'imprimerie seront recyclés à 95 % et les déchets associés à la production seront recyclés en moyenne à 99 %.

Le *Rapport Annuel 2015* est imprimé sur Vision Superior et sur GalerieArt Satin™, papiers composés de fibre vierge issue de forêts gérées durablement et certifiées FSC®.

© European Bank for Reconstruction and Development
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.

Conçu et produit par Blackwood Creative Ltd et la BERD.

669 Rapport annuel 2015 (F/50)



Investir pour des vies meilleures

**RAPPORT
ANNUEL
RÉSUMÉ
EN LIGNE
2015**
ar-ebrd.com



Banque Européenne
pour la Reconstruction et le Développement