



Banque Européenne
pour la Reconstruction et le Développement

RAPPORT ANNUEL 2016



ar-ebrd.com





Sommaire

02 À propos de la BERD

04 2016 en chiffres

06 Vue d'ensemble

14 Activités par secteur

30 Thèmes stratégiques

42 Partenariats

50 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

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 pays où elle investit.

Il décrit l'impact des investissements, des projets et des politiques de la BERD en 2016. Il met en évidence l'action innovante de la Banque concernant des secteurs et des initiatives clés, et montre les moyens qu'elle a mis en œuvre pour continuer de promouvoir une croissance durable.

Message du Président

La BERD, qui fêtait en 2016 ses vingt-cinq années d'existence, s'est montrée à la hauteur de l'occasion en parvenant une fois de plus, dans un contexte mondial difficile, à obtenir de bons résultats. Le soutien accru apporté aux réformes par la Banque, associé à sa politique d'investissements, s'est traduit par un fort impact sur la transition. La ferme mobilisation autour des politiques à mettre en œuvre en 2016 s'est accompagnée d'investissements qui ont atteint 9,4 milliards d'euros, répartis sur 378 projets – égalant ainsi le montant record investi en 2015.

Parmi les faits saillants à souligner en 2016 ont figuré un grand nombre d'opérations menées dans des pays aux premiers stades de la transition, un soutien à la transition vers une économie verte représentant 33 % du volume annuel des investissements bancaires, de nombreux projets en faveur de l'égalité des genres et des initiatives innovantes destinées à développer les activités de prêt en monnaie locale et les marchés financiers locaux.

Je me suis engagé à continuer de renforcer, d'ici 2020, l'impact de nos opérations sur la transition dans notre région d'intervention qui s'étend de la Mongolie en Asie centrale, au Maroc sur les côtes de l'Atlantique. Pour y parvenir, nous avons revu notre approche vis-à-vis de la transition, en redéfinissant la manière dont la BERD doit s'acquitter de la mission qui est la sienne : développer de solides économies de marché. Les activités de la Banque peuvent permettre aux différents pays de devenir plus compétitifs, mieux gouvernés, plus verts, plus inclusifs, plus résilients et mieux intégrés. Aux termes du concept révisé de transition retenu par la BERD, nos décisions en matière d'investissement et notre volonté d'encourager le dialogue sur les politiques à mener seront guidées par ces six qualités.



Cette clarification intervient alors que les régions dans lesquelles nous investissons restent confrontées aux problèmes qui affectent l'économie mondiale. Les préoccupations géopolitiques et sécuritaires ont aussi de lourdes répercussions sur les économies de certains pays d'opérations de la Banque. Dans ce contexte exigeant, la BERD doit savoir faire preuve de souplesse. Nous avons par conséquent lancé en 2016 un programme destiné à rendre notre structure la plus légère et réactive possible, afin d'optimiser l'efficacité de nos opérations à l'extérieur. Je suis heureux d'annoncer que ce programme produit d'ores et déjà de bons résultats.

Nous faisons preuve de souplesse, mais également de détermination. Le rôle que nous jouons dans la sécurisation de la centrale nucléaire de Tchernobyl, en Ukraine, où s'est produit l'accident de 1986, en est un parfait exemple. La mise en place de la nouvelle enceinte de confinement de sécurité, structure en forme d'arche destinée à recouvrir le bâtiment endommagé et à empêcher les radiations de s'échapper, a constitué à mes yeux l'un des temps forts de l'année 2016. La BERD pilote le projet, qu'elle a largement contribué à financer, aux côtés d'autres donateurs. Qualifié par le *New York Times* d'« exemple... de ce dont l'humanité est capable lorsqu'elle est confrontée à un réel danger auquel ne peut remédier aucun pays à lui seul », cette arche est une merveille d'ingénierie et un véritable hommage à la coopération internationale.

Notre volonté d'aider nos pays d'opérations à progresser et à réussir procède d'une vision internationaliste et multilatérale. Tchernobyl est un puissant symbole des valeurs qui imprègnent chaque aspect de notre mission.

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, ainsi que dans l'Ouest des Balkans et dans la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen (région SEMED), la BERD œuvre pour changer la vie 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 modernes compétitives, bien gouvernées, vertes, inclusives, résilientes et intégrées.

Que faisons-nous ?

Nous accordons des fonds pour des projets de toutes tailles, bien structurés et financièrement solides (y compris en faveur de nombreuses petites entreprises), soit directement, soit au travers des intermédiaires financiers tels que les banques locales et les fonds d'investissement. La Banque travaille essentiellement avec le secteur privé, mais finance également des entités municipales et des entreprises publiques. Nos principaux instruments de financement sont les prêts, les prises de participation et les garanties.

Nous maintenons un dialogue suivi avec les gouvernements, les autorités, les institutions financières internationales 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 2016¹ (en millions d'euros)

Europe centrale et États baltes

Carte réf.	Pays	2016	2015	Total cumulé jusqu'à fin 2016
01	Croatie	311	198	3 570
02	Estonie	1	48	615
03	Hongrie	127	79	2 943
04	Lettonie	3	61	653
05	Lituanie	2	8	655
06	Pologne	776	647	8 406
07	République slovaque	165	87	2 251
08	Slovénie	53	77	946
Total		1 438	1 204	21 268 ²

Europe du Sud-Est

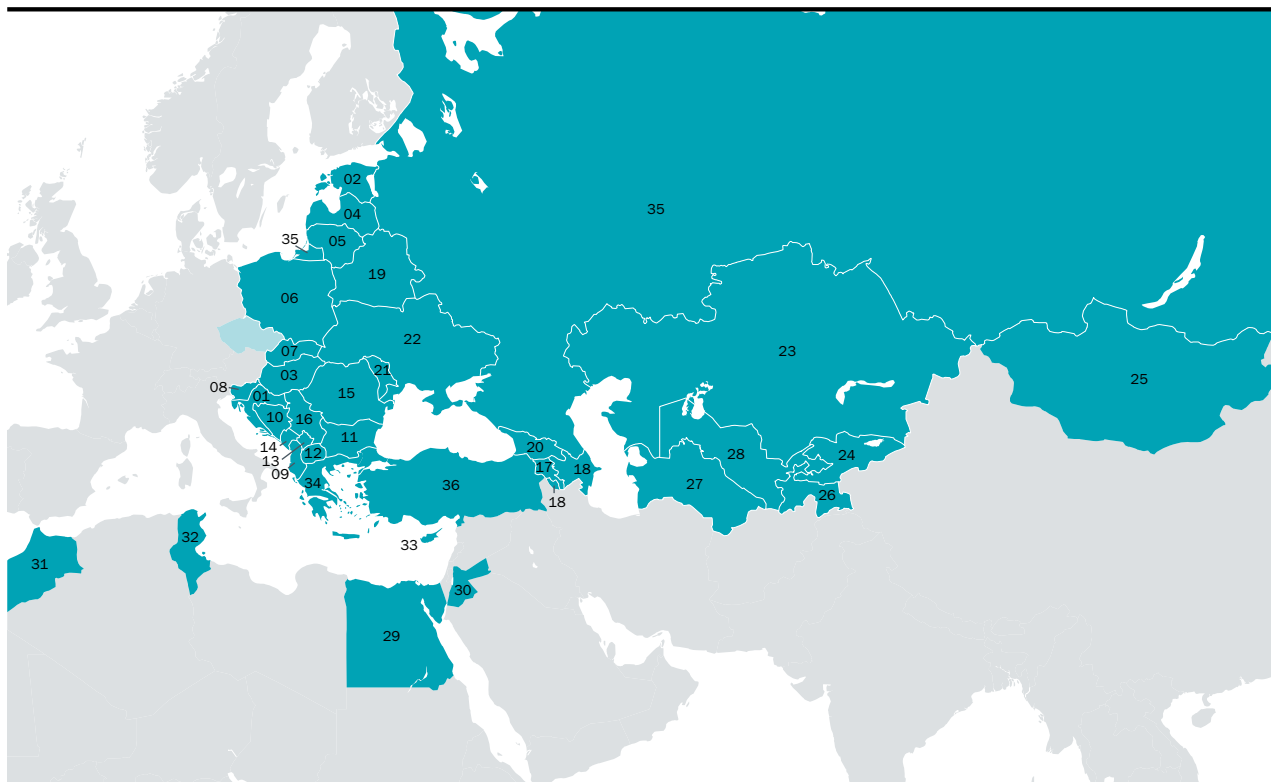
Carte réf.	Pays	2016	2015	Total cumulé jusqu'à fin 2016
09	Albanie	178	10	1 023
10	Bosnie-Herzégovine	199	138	2 010
11	Bulgarie	621	82	3 633
12	ERY de Macédoine	19	158	1 612
13	Kosovo	47	56	227
14	Monténégro	6	99	511
15	Roumanie	201	260	7 488
16	Serbie	304	478	4 428
Total		1 576	1 282	20 931

Europe orientale et Caucase

Carte réf.	Pays	2016	2015	Total cumulé jusqu'à fin 2016
17	Arménie	63	138	1 133
18	Azerbaïdjan	63	269	2 660
19	Bélarus	124	53	1 929
20	Géorgie	248	116	2 973
21	Moldova	86	98	1 191
22	Ukraine	581	997	12 358
Total		1 166	1 671	22 244

¹ Le « volume annuel des investissements bancaires » (VAIB) est le volume des engagements pris par la Banque durant l'exercice. Il représente, entre autres : (i) les nouveaux engagements (moins les annulations ou syndications au cours de l'exercice) ; (ii) les engagements restructurés ; et (iii) les montants accordés dans le cadre du Programme d'aide aux échanges commerciaux (PAEC) durant l'exercice et leur encours en fin d'exercice.

² Ce chiffre inclut les investissements d'un montant total de 1 229 millions d'euros réalisés en République tchèque avant 2008.



Asie centrale

Carte réf.	Pays	2016	2015	Total cumulé jusqu'à fin 2016
23	Kazakhstan	1 051	709	7 384
24	République kirghize	111	48	678
25	Mongolie	152	467	1 498
26	Tadjikistan	45	166	651
27	Turkménistan	9	12	254
28	Ouzbékistan	0	0	906
Total		1 369	1 402	11 371

Région SEMED

Carte réf.	Pays	2016	2015	Total cumulé jusqu'à fin 2016
29	Égypte	744	780	2 326
30	Jordanie	403	163	906
31	Maroc	158	431	1 179
32	Tunisie	61	82	353
Total		1 367	1 456	4 764

Chypre³

Carte réf.	Pays	2016	2015	Total cumulé jusqu'à fin 2016
33	Chypre	64	33	218
Total		64	33	218

Grèce⁴

Carte réf.	Pays	2016	2015	Total cumulé jusqu'à fin 2016
34	Grèce	485	320	810
Total		485	320	810

Russie

Carte réf.	Pays	2016	2015	Total cumulé jusqu'à fin 2016
35	Russie	0,5	106	26 220
Total		0,5	106	26 220

Turquie

Carte réf.	Pays	2016	2015	Total cumulé jusqu'à fin 2016
36	Turquie	1 925	1 904	9 038
Total		1 925	1 904	9 038

³ Chypre est devenue pays bénéficiaire de la BERD le 15 mai 2014, de manière provisoire.

⁴ Le 29 mars 2015, la Grèce est devenue pays bénéficiaire de la BERD à titre provisoire, jusqu'en 2020.

2016 en chiffres

Investissements annuels de la BERD par secteur en 2016

33 %

Institutions financières

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

26 %

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 de la communication.

23 %

Énergie

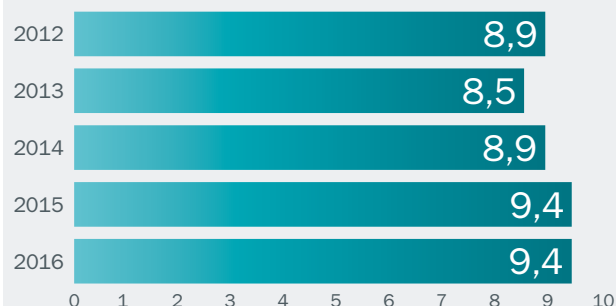
Comprend les investissements dans le secteur des ressources naturelles et dans la production et la distribution d'électricité et d'énergie pour les collectivités publiques.

18 %

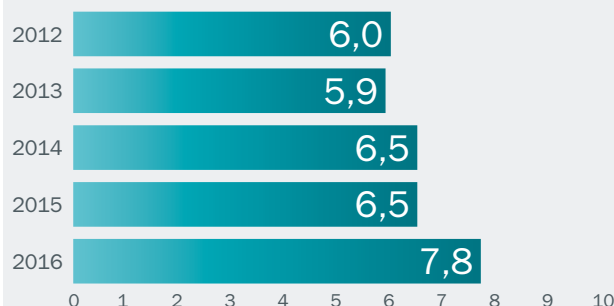
Infrastructures

Comprend les infrastructures municipales et environnementales et les transports.

Volume annuel des investissements bancaires 2012-16 (en milliards d'euros)



Décaissements annuels bruts 2012-16 (en milliards d'euros)



Résultats opérationnels 2012-16

	2016	2015	2014	2013	2012
Nombre de projets ⁵	378	381	377	392	393
Volume annuel des investissements bancaires (en millions d'euros)	9 390	9 378	8 853	8 498	8 920
Volume annuel des investissements mobilisés ⁶ (en millions d'euros)	1 693	2 336	1 177	862	1 063
dont la mobilisation directe du secteur privé	1 401	2 138	1 014	769	1 009
Valeur totale des projets ⁷ (en millions d'euros)	25 470	30 303	20 796	20 527	24 871

Résultats financiers 2012-16 (en millions d'euros)

	2016	2015	2014	2013	2012
Bénéfice réalisé avant dépréciation ⁸	642	949	927	1 169	1 007
Bénéfice net/(perte nette) avant transferts du revenu net approuvés par le Conseil des gouverneurs	985	802	(568)	1 012	1 021
Transferts du revenu net approuvés par le Conseil des gouverneurs	(181)	(360)	(155)	(90)	(190)
Bénéfice net/(perte nette) après transferts du revenu net approuvés par le Conseil des gouverneurs	804	442	(723)	922	831
Capital libéré	6 207	6 202	6 202	6 202	6 202
Réserves et bénéfices non distribués	9 224	8 384	7 947	8 674	7 748
Total du capital social	15 431	14 586	14 149	14 876	13 950

Pour plus de précisions sur les résultats financiers de la BERD, on se reportera au *Rapport financier 2016*.

⁵ Le nombre de projets pour lesquels la BERD a pris des engagements durant l'année.

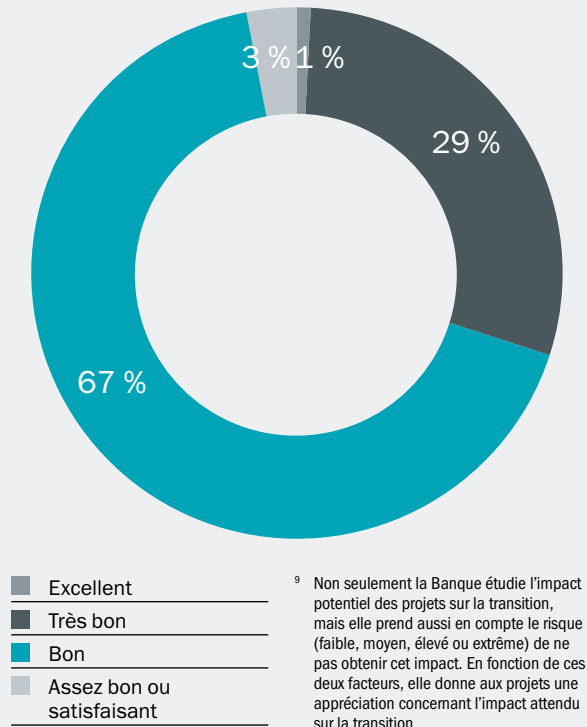
⁶ Le « volume annuel des investissements mobilisés » a été introduit pour la première fois en 2014. Les chiffres des années précédentes comportent uniquement les prêts syndiqués et les montants au titre des fonds spéciaux administrés par la BERD. Le volume annuel des investissements mobilisés représente le volume des engagements pris auprès du client par des entités autres que la Banque, du fait de l'action directement menée pendant l'année par cette dernière pour mobiliser des financements externes.

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.

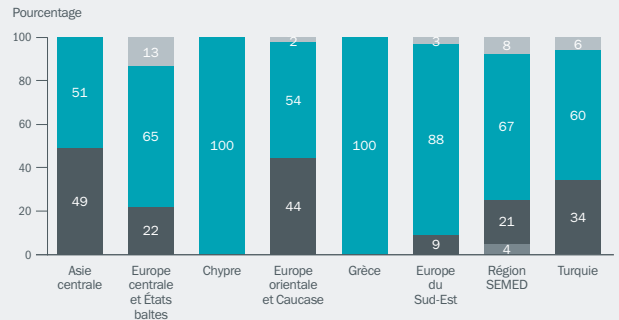
⁸ Le « bénéfice réalisé avant dépréciation » s'entend avant ajustement pour variations latentes de la juste valeur des titres de participation, provisions, abandons de créances, autres montants latents et transferts du revenu net.

Impact sur la transition

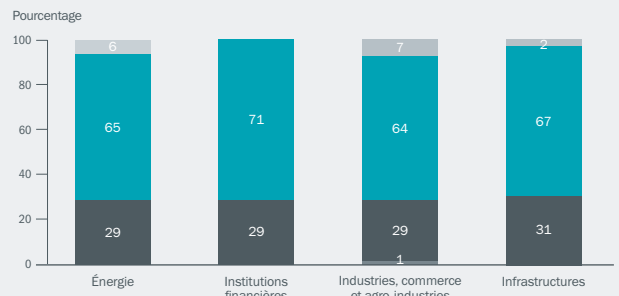
Impact potentiel sur la transition des nouveaux projets signés en 2016⁹



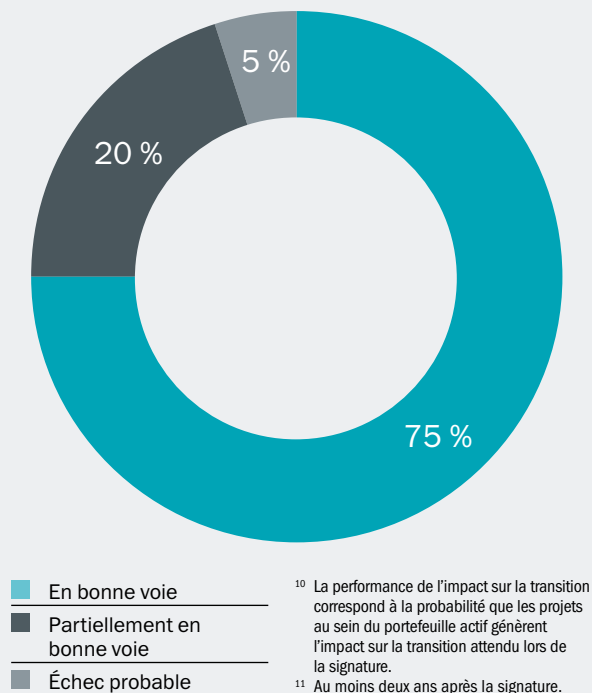
Impact potentiel sur la transition des nouveaux projets signés en 2016, par région



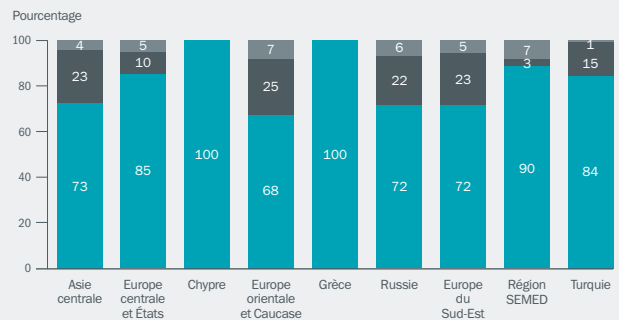
Impact potentiel sur la transition des nouveaux projets signés en 2016, par secteur



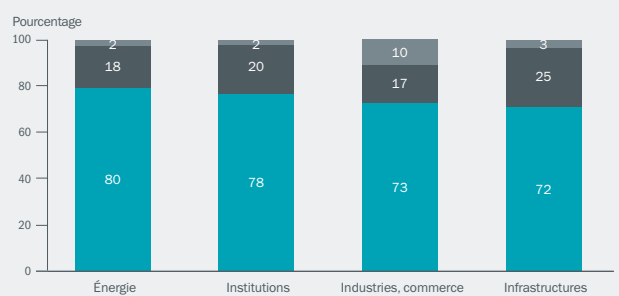
Performance de l'impact sur la transition¹⁰ du portefeuille actif¹¹ fin 2016



Performance de l'impact sur la transition du portefeuille actif fin 2016, par région



Performance de l'impact sur la transition du portefeuille actif fin 2016, par secteur

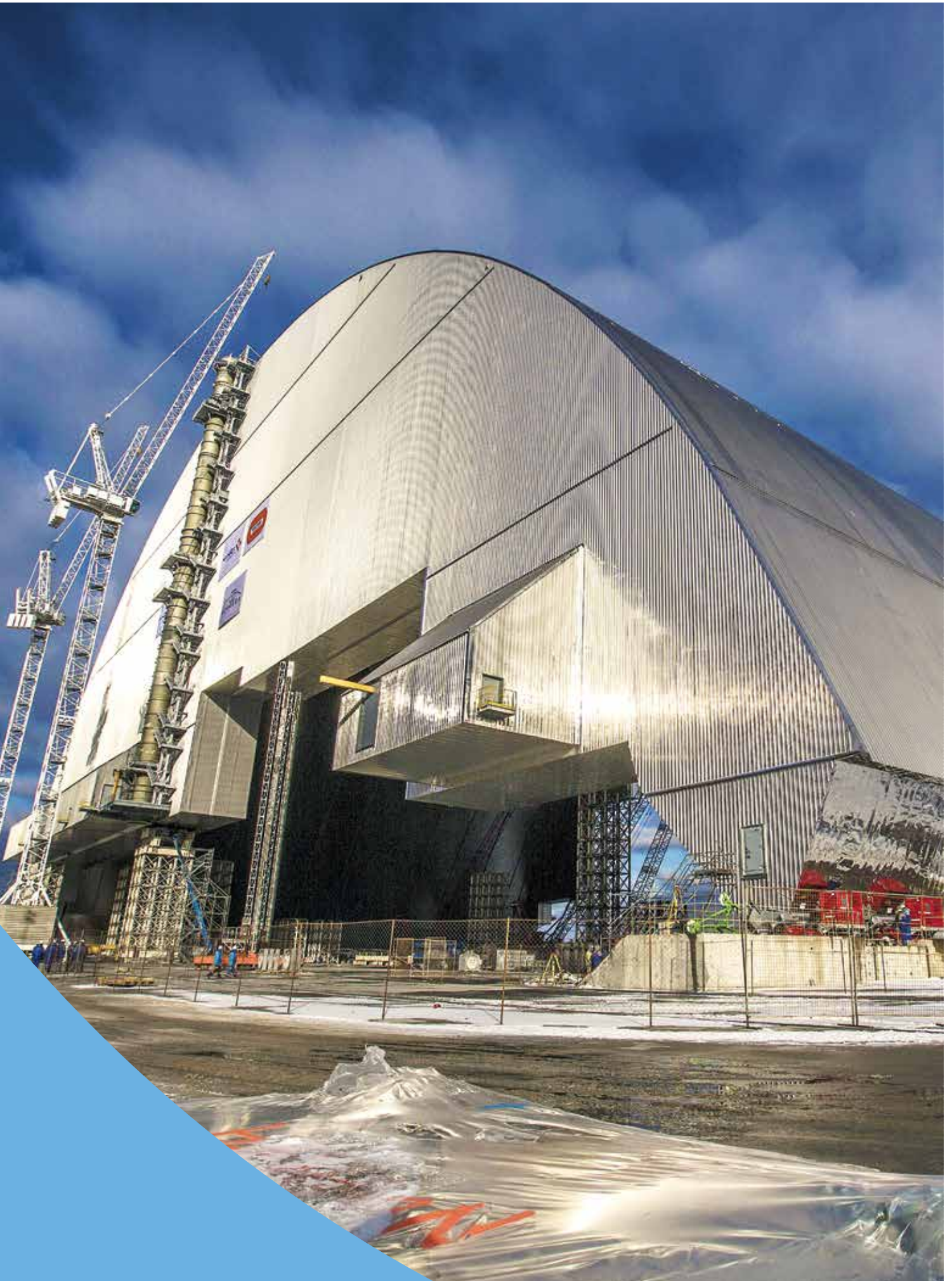




08	Résultats opérationnels
09	Résultats financiers
10	Révision du concept de transition
11	Réponse à la crise des réfugiés
12	Activités financées par les donateurs
12	Réformes démocratiques
13	Réformes de marché

VUE D'ENSEMBLE

En 2016, la BERD a consolidé le processus de transition et la reprise économique en renouvelant un record d'investissement, soit 9,4 milliards d'euros dans 378 projets répartis sur 35 pays et des secteurs variés. Grâce au soutien apporté par les bailleurs de fonds et en intensifiant le dialogue sur les politiques à mettre en œuvre, la Banque a accentué ses efforts pour que les économies de sa région d'opérations soient compétitives, bien gouvernées, vertes, inclusives, résilientes et intégrées.



Résultats opérationnels

En 2016, la BERD a répondu aux incertitudes économiques et géopolitiques persistantes en se mobilisant davantage pour redynamiser le processus de transition et générer une croissance durable au profit de millions de personnes à travers toute la région où elle opère. Le volume annuel de ses investissements bancaires¹ (VAIB) a atteint 9,4 milliards d'euros, le même record de financement que celui enregistré en 2015. Parallèlement, la Banque a favorisé le dialogue sur les politiques à mettre en œuvre afin de soutenir des réformes en profondeur et durables dans les économies émergentes. L'appui des bailleurs de fonds, pour aider la Banque à atteindre ces objectifs, s'est révélé plus important que jamais.

Le nombre de projets de la BERD est resté élevé, soit 378, contre 381 en 2015. La Banque a déployé une intense activité en Turquie, investissant 1,9 milliard d'euros et signant 43 projets dans une grande variété de secteurs. La Banque a continué d'accroître ses investissements au Kazakhstan (1,05 milliard d'euros), en Pologne (776 millions d'euros) et en Grèce, pays bénéficiaire provisoire (485 millions d'euros). Elle est restée un investisseur majeur et un promoteur des réformes en Ukraine, dans un contexte de graves difficultés persistantes.

La BERD a investi en 2016 dans 35 pays, les investissements se répartissant par région de la manière suivante : Asie centrale 1,4 milliard d'euros, Chypre 64 millions d'euros, Europe centrale et États baltes 1,4 milliard d'euros, Europe du Sud-Est 1,6 milliard d'euros, Europe orientale et Caucase 1,2 milliard d'euros, Grèce 485 millions d'euros, région SEMED 1,4 milliard d'euros et Turquie 1,9 milliard d'euros.

Conformément à cette stratégie opérationnelle, la Banque a continué d'appuyer les secteurs qui sont essentiels à la reprise et à la croissance régionales. En 2016, le VAIB a atteint 3,1 milliards d'euros dans le secteur financier, 2,5 milliards d'euros dans les secteurs diversifiés des services aux entreprises (qui couvrent l'industrie, le commerce et les agro-industries), 2,2 milliards d'euros dans le secteur énergétique, et 1,7 milliard d'euros dans le secteur des infrastructures.

Les projets restent très pertinents pour le processus de transition. Suite à l'évaluation de l'ensemble de ceux qui ont été signés en 2016, il est ressorti que 97 % d'entre eux ont un impact potentiel bon, très bon ou excellent sur la transition. 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 doit entre autres faciliter la transition et les réformes en œuvrant de concert avec le secteur privé, la part de ce dernier a représenté 76 % du VAIB en 2016, contre 78 % en 2015. La Banque a apporté 725,6 millions d'euros sous forme de capital en investissant directement dans 21 entreprises (506,1 millions d'euros) et indirectement par l'intermédiaire de sept fonds de capital-investissement (219,5 millions d'euros).

L'année 2016 aura été la première de la mise en œuvre du Programme de transition vers une économie verte (TEV) de la BERD, qui aide les pays d'opérations de la Banque à respecter les réductions d'émissions auxquelles ils se sont engagés lors de la conférence des Nations Unies sur le climat à Paris en 2015. Le TEV étend les activités de financement climatique de la BERD, qui œuvre en faveur de l'utilisation efficace de l'eau et

des matières premières, de l'efficacité énergétique, des énergies renouvelables et de l'adaptation au changement climatique. En 2016, la Banque a investi 2,9 milliards d'euros dans 151 projets au titre de ce programme, soit 33 % du volume annuel de ses investissements bancaires, ce qui d'après les estimations a permis de réduire de 5 millions de tonnes de CO₂ les émissions annuelles.

L'Initiative pour les petites entreprises rationalise et renforce l'aide de la BERD aux petites et moyennes entreprises (PME). En 2016, en plus de la somme de 1 milliard d'euros accordée à 81 intermédiaires financiers pour rétrocession à des PME, la Banque a investi directement plus de 400 millions d'euros au total dans 66 PME.

La mise en place d'un financement viable en monnaie locale et la promotion du développement de marchés financiers locaux efficaces et autonomes sont essentielles à la résilience économique. Ces facteurs sont pris en compte dans l'Initiative pour la promotion des marchés financiers locaux et des opérations en monnaie locale de la BERD, au titre de laquelle la Banque a signé 93 projets de prêts et d'émissions obligataires en monnaie locale, soit 29 % du nombre total des opérations de financement par l'emprunt réalisées par la BERD au cours de l'exercice.

La Stratégie pour la promotion de l'égalité des genres 2016-20, déployée en 2016, a pour but d'encourager l'autonomie économique des femmes dans la région d'opérations de la BERD et de favoriser l'égalité des chances au bénéfice de tous les membres de la société. Sur l'ensemble des projets entrepris par la Banque en 2016, 29 avaient une composante visant à promouvoir l'égalité des genres.

Dans le cadre des opérations de la BERD concernant les pays d'investissement moins avancés sur le plan économique, l'Initiative pour les pays aux premiers stades de la transition vise à accroître les financements et à améliorer le climat des affaires. La Banque a signé 114 projets, bon nombre d'entre eux étant destinés à soutenir les PME, et a investi 902 millions d'euros dans les pays aux premiers stades de la transition en 2016.

Les autres thèmes stratégiques des activités de la Banque sont la promotion de l'inclusion économique, le développement d'économies fondées sur le savoir, l'amélioration du climat d'investissement et de la gouvernance, l'instauration de meilleures conditions juridiques encadrant l'activité des entreprises et l'amélioration de la sécurité alimentaire.

Le portefeuille des opérations d'investissement de la Banque (y compris les engagements non décaissés) s'est étoffé, passant de 41,6 milliards d'euros en 2015 à 41,8 milliards d'euros à la fin de l'année 2016.

Les décaissements bruts ont atteint un record de 7,8 milliards d'euros en 2016, contre 6,5 milliards d'euros en 2015, les remboursements de prêts, soit 6 milliards d'euros, et les cessions de participations, soit 0,7 milliard d'euros, entraînant une hausse des actifs d'exploitation à 29,7 milliards d'euros fin 2016, contre 28,6 milliards d'euros fin 2015.

Conformément aux aspects de son mandat concernant la mobilisation de capitaux étrangers et locaux pour ses clients, la BERD a continué, malgré un contexte économique et géopolitique difficile, de lever des fonds par emprunt et d'obtenir des cofinancements provenant de sources diverses avec de bons résultats. Les projets signés en 2016 ont attiré des financements hors BERD représentant environ 11,4 milliards d'euros (2015 : 14,0 milliards). La Banque a levé directement 1,7 milliard d'euros auprès de partenaires financiers, dont 1,4 milliard provenant de sources privées. Cette mobilisation directe privée concerne essentiellement 24 projets, 1 milliard d'euros ayant été levés sous forme de prêts syndiqués utilisant la structure de prêts A/B de la Banque (2015 : 1,6 milliard d'euros dans 16 projets).

¹ Voir la note 1 page 2.

Résultats financiers

En 2016, la BERD a réalisé un bénéfice net de 0,6 milliard d'euros, avant provisions, gains latents sur les titres de participation et autres montants latents (2015 : bénéfice de 0,9 milliard d'euros). Ce bénéfice est dû principalement à l'important revenu net d'intérêts de la Banque, la fluctuation étant surtout imputable au portefeuille de titres de participation de la BERD, les gains réalisés sur les cessions ayant été quant à eux inférieurs à ceux de l'exercice précédent.

Si l'on tient compte des provisions et des montants latents, le bénéfice net total de la BERD, qui s'est établi avant affectation du revenu net à 1,0 milliard d'euros, a affiché une amélioration par rapport au bénéfice de 0,8 milliard d'euros enregistré en 2015. Si l'on exclut une reprise globale des provisions générales de 0,3 milliard d'euros réalisée en 2015 suite à une révision de la méthode d'estimation, le bénéfice net a augmenté de 0,5 milliard d'euros sous l'effet d'une progression des résultats financiers à la fois des Opérations bancaires et de la Trésorerie en 2016.

Le ratio des prêts improductifs a légèrement diminué, s'établissant à 5,5 % en fin d'exercice, contre 5,9 à la fin de 2015, tandis que la note de crédit moyenne accordée au portefeuille de prêts dans son ensemble est restée B+.

Les frais généraux en 2016, amortissements compris, ont atteint 467 millions d'euros (2015 : 431 millions). Cette augmentation est essentiellement imputable à la hausse du taux de change en euro de la livre sterling (devise dans laquelle les charges sont le plus souvent libellées), reflétant le taux auquel la Banque a couvert son budget de 2016 à la fin de 2015. Exprimés en livres sterling, ces frais se sont élevés à 343 millions (2015 : 332 millions).

Les réserves de la BERD ont augmenté, s'inscrivant à 9,2 milliards d'euros à la fin de 2016 (2015 : 8,4 milliards), ce qui reflète le bénéfice net de l'exercice et les affectations du revenu net. Le niveau des fonds propres de la Banque témoigne de sa solide assise financière. Ceux-ci représentaient 27,4 % du total des actifs au 31 décembre 2016 (2015 : 26,5 %), en y incluant les actifs de la Trésorerie dotés d'une note moyenne de risque située entre AA et AA-, avec une échéance moyenne à un 1,3 an, comme en 2015. Les fonds propres correspondaient à 56,3 % des actifs des Opérations bancaires (« risque lié au développement ») au 31 décembre 2016 (2015 : 55,8 %).

La BERD continue de bénéficier d'une note AAA, confirmée par les trois grandes agences de notation en 2016.

Les incertitudes géopolitiques dans la région d'opérations de la BERD contribueront sans doute encore à l'instabilité des résultats de la Banque, notamment en ce qui concerne les valorisations de son portefeuille de titres de participation et le provisionnement de son portefeuille de prêts.



Pour plus de précisions et pour le détail des états financiers, on se reportera au *Rapport financier 2016* de la BERD (voir fr-ebdr.com).

La BERD et Tchernobyl

Une trentaine d'années après l'accident nucléaire de Tchernobyl, l'arche d'acier conçue pour contenir ce qu'il reste du réacteur 4 détruit de la centrale nucléaire est parvenue à sa destination finale. Cet accomplissement a marqué un moment décisif pour l'un des projets les plus ambitieux de l'histoire de l'ingénierie.

En administrant les fonds internationaux destinés à financer les activités de déclasserement, la BERD a joué un rôle essentiel pour assurer la sûreté du site de Tchernobyl. Elle représente aussi à elle seule le principal contributeur aux projets liés à Tchernobyl.

La nouvelle enceinte de confinement est la plus grande structure terrestre mobile jamais construite, avec une portée de 257 mètres, une longueur de 162 mètres, une hauteur de 108 mètres et un poids total de la structure équipée de 36 000 tonnes. D'une durée de vie de 100 ans, la nouvelle enceinte de confinement assurera la sécurité du site de l'accident, elle permettra à terme le démantèlement du sarcophage provisoire construit en 1986 et elle facilitera la gestion des déchets radioactifs.

En novembre, la main-d'œuvre travaillant sur le projet a déplacé la nouvelle enceinte de confinement sur 327 mètres depuis son lieu d'assemblage vers son emplacement définitif au-dessus du réacteur 4 au cours d'une opération de poussage unique en son genre. Parmi les tâches qui restent à accomplir figurent l'achèvement d'un bâtiment devant servir de centre de contrôle aux futures opérations de la nouvelle enceinte de confinement, l'installation et les essais de systèmes et de connexions entre la nouvelle enceinte et les autres installations, et le transfert aux opérateurs ukrainiens prévu à la fin de 2017.

Depuis 1997, la BERD gère le Fonds pour le sarcophage de Tchernobyl, qui finance le projet de la nouvelle enceinte de confinement et des projets connexes à hauteur de 1,5 milliard d'euros. Le coût global devrait atteindre 2,1 milliards d'euros. (Pour plus d'informations à propos de l'activité de la BERD en matière de sûreté nucléaire, voir page 49).



Soutenir le premier parc éolien en Géorgie

La BERD contribue à introduire l'énergie éolienne en Géorgie au moyen d'un projet qui concerne la municipalité de Gori, dans le centre du pays, et qui servira de modèle pour d'autres projets dans le secteur des énergies renouvelables.

La centrale éolienne, la première en Géorgie et le premier parc éolien commercial du Caucase, aura une capacité installée totale de 20,7 MW et une production électrique attendue de 85 GWh par an. Environ un tiers de l'électricité sera exportée vers la Turquie voisine, le reste devant aider la Géorgie à répondre à ses besoins énergétiques hivernaux sans générer d'émissions supplémentaires de CO₂. Le projet encourage la diversification des ressources renouvelables dans le pays, qui dépend fortement de la production d'hydroélectricité.

La Banque a octroyé un prêt de 10 millions de dollars EU (9,6 millions d'euros) et mis en place un prêt syndiqué correspondant à un montant supplémentaire de 12 millions de dollars EU (11,5 millions d'euros) provenant de trois co-investisseurs commerciaux, pour l'entreprise publique Qartli dans le cadre d'une structure de financement de projet. Ces fonds permettront la construction et l'exploitation de la centrale éolienne. La BERD a aussi organisé la levée de capitaux au titre d'une assistance technique pour aider le gouvernement géorgien à concevoir et à mettre en service une plateforme de négociation de l'électricité.



Révision du concept de transition

En 2016, le Conseil d'administration de la Banque a approuvé une nouvelle approche de conceptualisation de la transition vers une économie de marché, processus que la BERD cherche à promouvoir par des projets d'investissement et un dialogue sur les politiques à mettre en œuvre. Ce changement reflète l'évolution générale, depuis la création de la Banque il y a vingt six ans, de la définition d'une économie de marché efficace pour prendre en compte la volonté d'attacher une plus grande importance à la solidité des marchés et des institutions publiques.

Le concept de transition actualisé donne plus de poids au résultat attendu du processus de transition. En d'autres termes : à quoi ressemble une économie de marché viable ? Comme les besoins en matière de réforme diffèrent dans chaque pays d'opérations de la BERD, cette question exige des réponses spécifiques par pays.

S'inspirant des recommandations d'experts externes et des consultations approfondies qui ont suivi avec le Conseil d'administration, le concept de transition révisé fait valoir qu'une économie de marché efficace et viable ne devrait pas seulement être compétitive. Pour éviter une rétrogradation des réformes et remédier aux fragilités mises en évidence par la crise financière de 2008, les économies de marché devraient en outre être bien gouvernées et résilientes. De plus, pour assurer la pérennité à long terme du processus de transition, les marchés doivent être inclusifs, par exemple en prenant en compte les besoins des femmes et des catégories défavorisées, et verts – autrement dit respectueux de l'environnement. Enfin, il est souhaitable que les économies de marché soient intégrées, car une connectivité interne et transnationale encourage la compétitivité et la résilience.

Les six qualités d'une économie efficace (compétitive, bien gouvernée, verte, inclusive, résiliente et intégrée) sont toutes implicites dans les articles fondateurs de la BERD. Elles ont été transposées dans les activités de la Banque depuis sa création, certaines ayant fait avant d'autres l'objet d'une attention particulière. En 2016, la Banque a veillé à prendre en compte explicitement chacune de ces qualités lors de ses investissements et de son dialogue sur les politiques à mettre en œuvre.

La révision du concept de transition a commencé en 2015, par la désignation d'un groupe d'experts extérieurs présidé par le Professeur Tim Besley (London School of Economics) et composé entre autres de Beata Javorcik (Université d'Oxford) et de Sergei Guriev, professeur d'économie à Sciences Po Paris avant de rejoindre la BERD en tant qu'Économiste en chef en 2016. Le groupe d'experts a formulé des recommandations et engagé des discussions approfondies avec le Conseil d'administration avant l'approbation du nouveau concept par les administrateurs.

La mise en œuvre formelle du concept de transition révisé à compter de 2017 se fera au moyen des différentes stratégies par pays, pour lesquelles une nouvelle méthodologie est en cours de préparation. La BERD conçoit aussi actuellement une nouvelle méthode d'évaluation de l'impact attendu des engagements sur la transition, pour faire en sorte qu'elle reflète le concept de transition révisé.

Réponse à la crise des réfugiés

Conformément à son mandat, et joignant ses efforts à ceux de la communauté internationale pour remédier à la crise des réfugiés provoquée par la guerre civile en Syrie, la BERD a annoncé en 2016 un programme de financement atteignant 900 millions d'euros pour soutenir le secteur privé et des projets d'infrastructures en Turquie et en Jordanie, pays qui accueillent respectivement 2,8 millions et 1,4 million de réfugiés syriens.

Pour contribuer à développer une résilience économique dans ces pays et à soutenir les communautés accueillant des réfugiés, la BERD a engagé plus de 70 millions d'euros parallèlement à 50 millions d'euros de dons en 2016, première année de ce programme de financement. Le Conseil d'administration a engagé 100 millions d'euros sur trois ans, sous réserve de la rentabilité de la Banque, cette somme devant être administrée sous un volet distinct au sein du Fonds spécial des actionnaires de la BERD (FSA). Sur ce montant, 35 millions d'euros correspondent à une affectation du revenu net pour la première année, de mi-2016 à mi-2017.

Parmi les exemples d'investissements en réponse à la crise des réfugiés en 2016 figure un prêt équivalent à 22,5 millions d'euros à la Water Authority of Jordan (WAJ), autorité jordanienne de l'eau, pour améliorer le réseau d'assainissement qui concerne 690 000 personnes, dont 250 000 réfugiés. Les donateurs ayant cofinancé cet investissement sont le Royaume-Uni (environ 16,3 millions d'euros), le FSA de la BERD (environ 4,7 millions d'euros) et le Mécanisme de financement concessionnel de la Banque mondiale (environ 1,89 million d'euros).

De plus, la BERD a fourni 40 millions de dinars jordaniens (53 millions d'euros) dans le cadre d'un prêt par tranches à la Municipalité du Grand Amman pour financer l'amélioration des infrastructures de traitement des déchets solides dans la capitale jordanienne. Un don associé de 5 millions de livres sterling (5,8 millions d'euros) de la part du Royaume-Uni a complété le prêt.

Par ailleurs, un complément de 5 millions d'euros à un prêt existant de la BERD et un don de 5 millions d'euros provenant du FSA à la ville de Gaziantep, dans le sud-est de la Turquie, financeront le développement de la flotte de bus locaux circulant vers des zones mal desservies de la ville, ce qui permettra aux réfugiés de prendre des transports plus sûrs et d'accéder plus facilement à des écoles, des emplois et des services.



Libérer le potentiel des femmes d'affaires kazakhes

Une priorité pour la BERD au Kazakhstan est de proposer aux femmes les financements et les conseils dont elles ont besoin pour développer leurs activités. Au titre du Programme en faveur des femmes entrepreneurs mis en œuvre dans le pays, la Banque a accordé en 2016 des financements en monnaie locale équivalant à 23 millions d'euros.

Les lignes de crédit affectées à cette initiative ont été signées par CenterCredit, ForteBank, l'organisme de microfinancement KMF et la banque Shinhan. La première ligne de crédit accordée dans le cadre du Programme en faveur des femmes entrepreneurs au Kazakhstan a concerné CenterCredit à la fin de 2015.

Le programme associe un appui aux institutions financières partenaires et un soutien aux femmes entrepreneurs pour libérer le potentiel économique d'une catégorie de la population qui traditionnellement a difficilement accès aux services du secteur financier. Bien que les conditions s'améliorent, les femmes à la tête d'entreprises au Kazakhstan se heurtent souvent à des obstacles quand elles cherchent à obtenir des crédits et à développer leurs compétences en matière de gestion.

Dynamiser les télécommunications en Grèce

Un programme de financement de 389 millions d'euros mis en place par la BERD pour OTE, premier opérateur de télécommunications en Grèce, soutiendra les projets d'investissement ambitieux de l'entreprise, y compris le développement de réseaux de nouvelle génération ciblant essentiellement les régions relativement mal couvertes par les services à haut débit.

La BERD a apporté une contribution de 150 millions d'euros dans le cadre d'un prêt syndiqué de 339 millions d'euros, qui a encouragé la réouverture du marché de la syndication de prêts en Grèce et vise à aider le pays à renouer avec la croissance. Parallèlement, la Banque du commerce et du développement de la mer Noire a fourni un prêt de 50 millions d'euros à OTE.

En 2015, la BERD a commencé à investir en Grèce à titre provisoire pour soutenir la reprise économique du pays.



Stimuler le secteur des exportations de céréales en Ukraine

Les exportations de céréales sont une source essentielle de recettes extérieures pour l'Ukraine en des temps d'incertitudes économiques persistantes et les agro-industries sont un secteur majeur susceptible d'attirer dans le pays des investissements directs étrangers. L'an dernier, la BERD a investi dans deux projets conçus pour alléger la congestion des transports dans le secteur de l'exportation des céréales en Ukraine.

Un prêt de 40 millions de dollars EU (38 millions d'euros) à G N Terminal Enterprises permettra à cette société de développer les capacités du terminal céréalier qu'elle exploite dans le port d'Odessa. La Banque a aussi octroyé un prêt de 34 millions de dollars EU (32 millions d'euros) à l'entreprise locale MV Cargo pour la construction d'un terminal céréalier en eaux profondes dans le port de Yuzhny.

Activités financées par les donateurs

La BERD dépend du soutien des donateurs pour accomplir avec succès sa mission au service du processus de transition. Les donateurs fournissent des fonds qui stimulent les investissements de la Banque et soutiennent d'autres activités. Ils sont particulièrement actifs dans les zones de la région d'intervention de la BERD où reprise et croissance se heurtent à des obstacles majeurs, ainsi que dans les secteurs des infrastructures, de l'énergie durable et des petites entreprises.

En 2016, les donateurs ont signé des accords correspondant à une contribution de 445 millions d'euros qui seront affectés à de nouveaux financements de la BERD. Durant l'exercice, la Banque a utilisé 409 millions d'euros de dons pour soutenir ses activités. Elle a utilisé de plus en plus souvent des produits associant un financement commercial à des subventions pour maximiser l'impact de ses investissements. Généralement, les fonds des donateurs soutiennent annuellement un tiers des projets d'investissement de la BERD.

Pour plus de précisions sur les activités financées par les donateurs, voir « Partenariats avec les donateurs » page 44.

Réformes démocratiques

D'après l'article 1 de l'Accord portant création de la Banque, la BERD opère 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 de la Gouvernance et des Affaires politiques, au sein de la Vice-Présidence en charge des Politiques et des Partenariats, vérifie et évalue la conformité des opérations de la BERD avec l'article 1.

Une évaluation formelle des politiques, qui est réalisée pour chaque pays, est incluse dans chaque stratégie par pays suivant une méthodologie approuvée par le Conseil d'administration en 2013 et consultable sur le site www.ebrd.com.

Cette évaluation prévoit d'examiner 14 critères en rapport avec 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 2016, le Conseil d'administration a approuvé les stratégies par pays suivantes, y compris les évaluations politiques figurant dans l'annexe 1 de chaque stratégie : Albanie, Bélarus, Estonie, Géorgie, Grèce, Hongrie, Kosovo, Lettonie et Lituanie.

Réformes de marché

Pendant l'année, les perspectives en matière de réformes des marchés se sont dans l'ensemble améliorées dans toute la région d'opérations de la BERD, même si des retours en arrière se sont produits dans des cas isolés et s'il faut avoir conscience du contexte difficile auquel sont confrontés certains pays. La Banque continue d'encourager les gouvernements à mener à bien des réformes pour améliorer le climat des affaires. Ces constatations ressortent de l'analyse des réformes structurelles réalisée chaque année par la Banque, présentée en détail dans le *Transition Report 2016-17* de la BERD et sur les pages de la publication en ligne concernant chaque pays. Le rapport comporte une évaluation actualisée des problèmes de transition. Cette évaluation a mis en évidence les réformes et autres évolutions significatives de l'année passée qui exigent soit de rehausser, soit de rétrograder les appréciations pertinentes, ou une mise sous surveillance positive ou négative pour de futures modifications des appréciations.

Plusieurs évolutions nettement positives dans les secteurs des infrastructures et de l'énergie ont pu être observées. Parmi les faits saillants figure l'extension du péage électronique au Bélarus, qui couvre désormais d'importantes sections du réseau routier du pays. Les réformes ont avancé dans le secteur de l'énergie dans de nombreux pays ces dernières années, témoignant d'une volonté persistante de changement. Les progrès l'an dernier ont été particulièrement sensibles en Europe du Sud-Est, d'importants efforts de restructuration étant en cours en Albanie, en Bulgarie et en Serbie. La mobilisation du gouvernement ukrainien en 2016 pour s'atteler aux problèmes de la gouvernance au sein de la société énergétique Naftogaz mérite aussi d'être soulignée. En juillet, les autorités ont approuvé le plan de Naftogaz de fractionner l'entreprise.

Certains secteurs financiers sont restés assez vulnérables et fragiles. Des volumes élevés de prêts improductifs – hérités de diverses crises au cours des dix dernières années – ont freiné la croissance du crédit et tempéré la confiance dans de nombreux pays. Sur les marchés du capital-investissement et financiers, en revanche, les évolutions se sont révélées pour la plupart positives. La plateforme SEE Link pour les marchés boursiers de l'Europe du Sud-Est a été inaugurée l'an dernier. Elle relie les places boursières en Bulgarie, en Croatie, dans l'ERY de Macédoine, en Serbie et en Slovénie.

Concernant le climat des affaires et les réformes dans le secteur des entreprises, les progrès ont été mitigés. L'Égypte a restreint les importations et limité l'accès au change pendant un certain temps, même si la dévaluation de la monnaie nationale en novembre et la signature d'un nouvel accord avec le Fonds monétaire international devraient rétablir la stabilité macroéconomique et promouvoir la croissance et l'emploi. Dans le secteur des TIC, la République slovaque a vu réviser son appréciation à la hausse, l'achèvement de la privatisation de Slovak Telekom en 2015 ayant levé l'un des principaux obstacles à la transition dans ce secteur.

Transition pour tous - égalités des chances dans un monde inégal

Le *Transition Report 2016-17* de la BERD se concentre sur les inégalités et plusieurs aspects essentiels de la croissance inclusive : la répartition des revenus, l'impact de la transition sur le bien-être et le bonheur des populations, l'égalité des chances et l'inclusion financière. L'analyse présentée dans ce rapport s'inspire de la troisième édition de *Life in Transition Survey*, une enquête sur les ménages réalisée par la BERD et la Banque mondiale dans 34 pays à la fin de 2015 et durant le premier semestre de 2016.

La publication confirme une fois encore que le processus de transition des économies planifiées vers des économies de marché a été loin d'être facile jusqu'à présent. Durant les premières années de transition, les coûts sociaux, économiques et même physiques des réformes ont été si élevés que les personnes nées au moment de la libéralisation mesurent en moyenne 1 cm de moins que leurs concitoyens nés avant ou après cette période. Il n'est donc pas étonnant que la plupart des habitants de la région en transition aient été, jusqu'à récemment, moins heureux que des personnes aux revenus similaires vivant ailleurs. Ce n'est cependant plus le cas : l'écart de l'indice du bonheur a enfin disparu.

La région d'opérations de la BERD n'a pas seulement rattrapé, sur le plan du bonheur, les pays plus riches ; l'écart des revenus s'est aussi en partie estompé. Cependant, tout le monde n'a pas bénéficié équitablement des progrès économiques : seuls 44 % de l'ensemble des hommes et des femmes vivant dans les anciens pays communistes ont vu leurs revenus globaux croître à un rythme supérieur à la moyenne observée dans les économies avancées du G7. Le rapport examine les moyens de répartir les avantages de la croissance plus équitablement.



L'intégralité du *Transition Report 2016-17* peut être consultée sur tr-ebrd.com.





16	Secteur financier
18	Industrie, commerce et agro-industries
24	Infrastructures
27	Énergie

ACTIVITÉS PAR SECTEUR

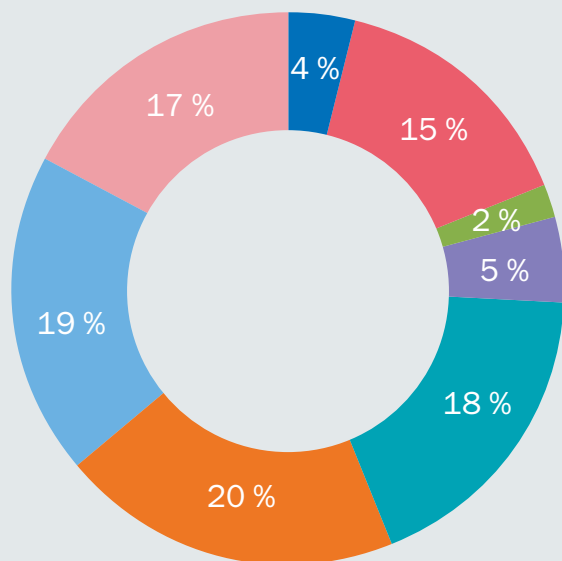
Par ses investissements dans les secteurs de la finance, des services aux entreprises, des infrastructures et de l'énergie, la BERD contribue à ériger des économies de marché efficaces et durables, où le secteur privé occupe une place importante.





Graphique 2.1.

Volume annuel des investissements bancaires dans le secteur financier, par sous-région, 2016



- Asie centrale
- Europe centrale et États baltes
- Chypre
- Grèce
- Europe orientale et Caucase
- Europe du Sud-Est
- Région SEMED
- Turquie

Secteur financier

Dans les pays où elle investit, la BERD joue un rôle majeur dans le développement d'un secteur financier solide, viable et inclusif. Elle associe ses projets de prêts, de prises de participation et de financement des échanges, à un dialogue approfondi sur les politiques à mettre en œuvre, à une coopération avec des partenaires extérieurs et à des activités financées par les donateurs pour soutenir des banques et des institutions financières non bancaires, essentiellement dans le secteur privé.

En 2016, la Banque a signé de nouvelles opérations représentant 3,06 milliards d'euros dans le secteur financier, répartis sur 120 projets dans 30 pays (2015 : 2,95 milliards d'euros pour 133 projets dans 30 pays). La Turquie a été le principal bénéficiaire des investissements dans ce secteur, suivie par l'Égypte et la Bulgarie. Des projets innovants et un dialogue sur les politiques à mettre en œuvre ont été menés pour réduire la charge des prêts improductifs et diversifier la base de financement des institutions financières. Les pays du Caucase, de l'Asie centrale et de la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen (région SEMED) ont continué d'être confrontés à des difficultés considérables et les opérations de la BERD dans de nombreux pays de ces régions d'intervention se sont concentrées sur l'appui aux petites entreprises et le financement des échanges.

Dans tous ses pays d'opérations, la Banque a eu de plus en plus souvent recours à des produits intégrés associant un financement indirect et les apports de donateurs.

Financement des MPME

De nombreux pays dans la région couverte par la BERD continuent de dépendre fortement des micro, petites et moyennes entreprises (MPME) pour les emplois et la croissance, mais ces sociétés rencontrent souvent des difficultés pour accéder au financement dont elles ont besoin afin de fonctionner ou de se développer. Les lignes de crédit accordées par la BERD aux banques et aux institutions financières non bancaires, et les prêts fournis à des prestataires de services de crédit-bail ou d'affacturage, permettent aux MPME d'obtenir des financements plus importants et plus diversifiés.

En 2016, dans le cadre de l'Initiative pour les petites entreprises (IPE) de la BERD, la Banque a financé 76 projets ciblant les MPME, qui ont représenté au total 892 millions d'euros. Parmi eux figurait un programme de prêts en monnaie locale équivalant à 50 millions de dollars EU (47,3 millions d'euros) attribués à la Bank of Georgia pour rétrocession à des petites entreprises dans ce pays. La BERD a mis l'équivalent de 23,7 millions d'euros à la disposition de la National Bank of Kuwait-Égypte afin de lui permettre de financer une ligne de crédit pour les PME égyptiennes. Elle a aussi accordé des prêts d'un montant total de 95,4 millions d'euros à des filiales de crédit-bail de Raiffeisen Bank International pour des opérations en Bosnie-Herzégovine, en Bulgarie, en Croatie et en Pologne. Parallèlement, l'acquisition d'une participation de 263 millions de livres turques (79 millions d'euros) dans Odea Bank appuiera les efforts de la banque turque en vue de faciliter l'accès des PME à un financement.

La BERD a lancé des programmes dédiés au soutien d'entreprises, y compris des PME, dans le secteur des agro-industries en Albanie et au Tadjikistan. Ces programmes associaient à des mécanismes de financement, proposés par l'intermédiaire de banques partenaires et d'institutions de microfinancement, une protection sous forme d'un partage

des risques et d'autres incitations financières bénéficiant d'un soutien de donateurs.

En Géorgie, en Moldova et en Ukraine, la BERD et l'UE ont conçu des programmes d'activités conjointes destinés à soutenir des PME. Ces programmes visent à améliorer le potentiel d'exportation des petites entreprises dans la zone de libre-échange approfondi et complet (ZLEAC) établie par des accords d'association entre l'UE et ces pays. L'octroi de prêts à des banques partenaires en Géorgie et en Moldova au titre de tels programmes a commencé en 2016 (voir étude de cas page 46).

Financement vert

La BERD est à l'échelle internationale un des principaux prestataires de lignes de crédit destinées à encourager les investissements dans des projets en faveur des énergies et des ressources durables et de la résilience face aux changements climatiques. En 2016, les projets réalisés dans le cadre du Programme de transition vers une économie verte (TEV) ont représenté 17 % des signatures concernant le secteur financier. La Banque a réalisé des investissements pour une utilisation économe de l'eau et la minimisation des déchets en République kirghize et en Turquie, des domaines nouveaux pour les initiatives de la BERD dans le secteur financier, et elle a continué de multiplier ses engagements dans l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables.

En Pologne, la Banque a accordé un prêt de 50 millions d'euros à Bank Zachodni WBK dans le cadre d'un dispositif destiné à financer des investissements pour une utilisation efficace de l'énergie et des ressources dans les constructions résidentielles. En Arménie, un prêt d'un montant de 2 millions de dollars EU (1,9 million d'euros) consenti à la filiale de crédit-bail d'ACBA-Crédit Agricole Bank soutiendra les PME souhaitant réduire leurs coûts énergétiques en investissant dans des équipements plus économes en énergie. La BERD a aussi octroyé des lignes de crédit en faveur des énergies et des ressources durables au Bélarus, en Bulgarie, en Égypte, en Géorgie, au Kosovo, au Maroc, en Mongolie, en République slovaque et au Tadjikistan.

Renforcement des infrastructures financières

Dans de grandes parties de la région d'opérations de la BERD, le secteur financier se remet encore des répercussions de la crise de 2008 et sa capacité à accorder des crédits à l'économie réelle reste limitée. En 2016, la Banque a accentué ses efforts en vue de stabiliser les institutions financières et de les rendre plus résistantes aux chocs futurs. On peut mentionner parmi ses initiatives notables un prêt de 300 millions d'euros accordé au Fonds bulgare de garantie des dépôts pour susciter une plus grande confiance dans le secteur bancaire du pays (voir étude de cas ci-contre) et l'acquisition d'une participation de 15 % dans Erste Bank Hungary afin de faciliter son soutien aux entreprises.

Les efforts mobilisés pour restructurer le secteur financier en Grèce se sont poursuivis, avec une prise de participation dans la société d'assurance European Reliance. La BERD a aussi augmenté sa présence dans le capital de Victoriabank, troisième prêteur moldave, pour renforcer sa gouvernance et la transparence actionnariale.

En concertation avec les responsables publics et d'autres parties prenantes à propos des politiques à mettre en œuvre, la Banque se mobilise pour accélérer la résolution des prêts improductifs dans toute la région et réduire la probabilité que de tels prêts atteignent des volumes élevés à l'avenir. Les initiatives de réforme juridique dans ce domaine se sont



Consolider le secteur financier en Bulgarie

Pour améliorer la résilience du secteur financier en Bulgarie, la BERD a accordé en 2016 un prêt de 300 millions d'euros à l'unique organisme de garantie des dépôts du pays.

Ce financement aidera le Fonds bulgare de garantie des dépôts, une institution publique indépendante, à optimiser sa structure de financement et à étoffer de nouveau sa base de financement suite à une importante faillite bancaire en 2014. Le prêt était subordonné à la mise en œuvre par le Fonds de mesures conformes à de nouveaux dispositifs législatifs pour l'assurance des dépôts, ainsi que pour le redressement des banques et la résolution de leurs défaillances.

Ce projet accroît l'indépendance financière et la viabilité à long terme du Fonds. En consolidant le système de garantie des dépôts, il renforce la confiance dans le secteur bancaire bulgare et soutient un fonctionnement efficace du marché financier local.



concentrées sur la Serbie. Concernant les projets, la BERD a investi 30 millions de livres turques (8 millions d'euros) dans une obligation émise par Turkasset, gestionnaire d'actifs spécialisé dans les prêts improductifs, afin d'aider à financer l'expansion de ses opérations en Turquie.

Marchés financiers et financement en monnaie locale

Pour soutenir la diversification de la base de financement des institutions financières et encourager les prêts aux entreprises, la BERD soutient des projets d'émissions obligataires et de titrisation. En 2016, elle a participé aux opérations de titrisation des besoins de financement des PME organisées par la Banque nationale de Grèce et par Alpha Bank, en Grèce également. La Banque a engagé ses premières transactions sur des obligations sécurisées, en souscrivant à des émissions de PKO Bank Hipoteczny en Pologne et de VakifBank en Turquie. Elle a accordé 40 prêts financés par des instruments en monnaie locale pour minimiser l'exposition des institutions partenaires et de leurs clients aux risques de change.

Programmes en faveur des femmes entrepreneurs

En 2016, la Banque a étendu ses programmes en faveur des femmes entrepreneurs en lançant 15 nouveaux projets dans 8 pays : l'Arménie, le Bélarus et la Géorgie au sein du Partenariat oriental ; le Kazakhstan (voir étude de cas page 11) ; l'ERY de Macédoine, le Kosovo et la Serbie dans les Balkans occidentaux ; et la Turquie. Des programmes comparables sont en cours dans d'autres pays du Partenariat oriental (Azerbaïdjan, Moldova et Ukraine) et dans l'Ouest des Balkans (Albanie et Bosnie-Herzégovine), ainsi qu'en Croatie et en Égypte. Les programmes en faveur des femmes entrepreneurs accordent aux MPME dirigées par des femmes des conseils et un financement indirect. Ils proposent aussi aux institutions financières partenaires une aide technique et, dans le cas de certains programmes, une composante d'atténuation des risques sous forme de couverture au premier risque.

Parallèlement, en Bosnie-Herzégovine, un prêt de 3 millions d'euros octroyé à MI-BOSPO aidera ce prestataire de microfinancements à développer son appui aux micro et petites entreprises, en particulier celles dirigées par des femmes.

Financement des échanges

Le Programme d'aide aux échanges commerciaux (PAEC) est actif dans des pays où les groupes bancaires étrangers hésitent à s'engager dans le financement des échanges en raison des risques élevés. Il accorde des facilités de financement des échanges à court terme à des banques sélectionnées pour rétrocéder les fonds aux exportateurs, importateurs et distributeurs locaux de produits importés. En 2016, la BERD a financé 1 359 transactions commerciales représentant au total 1,5 milliard d'euros, en travaillant en collaboration avec 71 banques à travers 24 pays.

Le Programme permet aux banques partenaires de continuer à soutenir des entreprises locales dans les pays et régions connaissant des difficultés : en Asie centrale, dans la région SEMED et en Ukraine, la BERD a traité en 2016 des transactions commerciales équivalant à plus de 920 millions d'euros. Les pays aux premiers stades de la transition ont continué de bénéficier d'une part importante de l'activité de financement des échanges, soit 34 % du nombre d'opérations dans ce domaine.

L'an dernier, le PAEC a lancé deux nouvelles initiatives : le programme Trade Ready, qui associe un financement des

échanges à des services de conseils dans ce domaine, pour dynamiser le potentiel commercial des PME ; et le PAEC vert, une initiative de commercialisation dont le but est de promouvoir l'utilisation du financement des échanges pour l'importation et l'exportation de produits et de services utilisant une technologie respectueuse de l'environnement.

Industrie, commerce et agro-industries

Les investissements de la BERD dans l'industrie, le commerce et les agro-industries (ICA) encouragent la concurrence et développent la résilience en contribuant à assurer l'expansion d'un secteur des entreprises solide et bien gouverné et en encourageant la diversification économique. Ces initiatives génèrent en outre une croissance durable et inclusive et favorisent l'émergence d'une économie du savoir intégrée. La Banque utilise, pour appuyer ses clients, des prêts, des émissions obligataires, des prises de participation, des investissements dans des fonds de capital-investissement, un dialogue sur les politiques à mener et une aide technique financée par les donateurs.

En 2016, la Banque a consacré 2,46 milliards d'euros à 137 projets dans le secteur ICA. Ce secteur a représenté 26 % du volume annuel des investissements bancaires et 36 % du nombre des opérations.

Agro-industries

La BERD a travaillé en collaboration avec des producteurs, des transformateurs et des détaillants pour maximiser le potentiel d'exportation du secteur des agro-industries, tout en s'assurant que les consommateurs locaux puissent se procurer des aliments et des boissons de qualité à des prix avantageux. En panachant investissements, dialogue sur les politiques à mener et activités financées par les dons, la Banque soutient le développement de solides chaînes d'approvisionnement qui créent de la valeur, encouragent l'inclusion économique de communautés défavorisées et respectent des normes rigoureuses en matière d'environnement et de bien-être animal.

En 2016, la BERD a investi au total 817 millions d'euros (2015 : 770 millions) répartis sur 51 projets dans les agro-industries. Parmi ces projets ont figuré des prêts et des prises de participation en monnaies locales et en devises. L'acquisition d'une participation de 100 millions de dollars EU (94 millions d'euros) dans United Sugar Company of Egypt en constitue un exemple. Dans le cadre de cette transaction, la Banque a également converti un prêt antérieur d'un même montant en prise de participation dans cette raffinerie de sucre. Ce financement aidera la société à maintenir ses exportations et ses ventes locales face aux conditions extrêmement difficiles sur le marché.

Les initiatives de la BERD dans les agro-industries encouragent l'utilisation de la monnaie locale : en République kirghize, la Banque a converti en som kirghize un prêt existant libellé en euros accordé à Bear Beer, producteur de bière et d'eau en bouteille.

La BERD a financé des projets dans des pays dont les agro-industries sont à des stades de développement très différents. En Pologne, un prêt de 100 millions d'euros au détaillant allemand Schwarz Group soutiendra l'expansion de sa chaîne de magasins Kaufland, tandis qu'en Serbie, un autre prêt de 100 millions d'euros au même groupe financera le

développement de ses points de vente sous la marque Lidl. En Turquie, la Banque a accordé un prêt de 50 millions d'euros au producteur de fruits et de jus de fruit Anadolu Etap (voir étude de cas page 19).

Dans le même temps, au Turkménistan, la BERD a octroyé un prêt de 2,8 millions de dollars EU (2,6 million d'euros) à BERK Group pour l'aider à lancer une gamme de snacks salés en complément de sa production de bière. Les investissements en faveur des PME ont bénéficié d'un cofinancement du Fonds de développement pour la coopération internationale taïwanaise qui a apporté une contribution au Fonds spécial d'investissement en faveur des intermédiaires financiers et des entreprises privées de la BERD.

L'amélioration des performances environnementales des clients du secteur des agro-industries est restée une priorité de la Banque. En Ukraine, par exemple, un prêt de 20 millions de dollars EU (18,9 millions d'euros) à l'entreprise agricole Astarta Holding soutiendra ses efforts visant à rendre son processus de production sucrière plus économe en énergie et en eau, tout en augmentant sa productivité et en améliorant ses normes de qualité.

Les initiatives de la BERD qui aident les pays à libérer leur potentiel d'exportation contribuent aussi aux efforts mobilisés pour relever les défis de la sécurité alimentaire. G N Terminal Enterprises, qui exploite un terminal céréalier ouvert à des utilisateurs tiers dans le port ukrainien d'Odessa, a bénéficié d'un prêt de 40 millions de dollars EU (38 millions d'euros) (voir étude de cas page 12). Un prêt de 5 millions d'euros accordé aux filiales tunisiennes du groupe Sovena, premier producteur portugais d'huile d'olive, soutiendra le développement des exportations tunisiennes de ce produit.

La BERD travaille en étroite collaboration avec les bailleurs de fonds et, en 2016, elle a inauguré des programmes d'assistance technique et de conseil dans le secteur des agro-industries sur des thèmes tels que la promotion des exportations, la gouvernance, le développement des coopératives, les partenariats avec les universités et le soutien direct, sous forme de conseils, aux sociétés du secteur. Beaucoup de ces activités se sont concentrées sur la création de chaînes de valeur fiables entre les producteurs, les transformateurs, les détaillants et les consommateurs finaux, et sur l'amélioration des normes de qualité alimentaires. Dans le cadre de ses activités de conseil dans le secteur des agro-industries, la Banque a continué de proposer des services internationaux ciblés aux PME présentes sur des marchés ne pouvant accéder facilement à ce type de prestations, dans les pays aux premiers stades de la transition, dans la région SEMED et en Ukraine.

Au titre de son Initiative pour la sécurité alimentaire en collaboration avec le secteur privé, la Banque a œuvré de concert avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) afin de faciliter le dialogue entre les producteurs et les pouvoirs publics dans le secteur céréalier en Égypte, les secteurs de la viande et des produits laitiers en Serbie, et le secteur de la viande en Ukraine. La BERD et la FAO se sont aussi attachées à améliorer les compétences dans les industries laitières et céréalières au Kazakhstan et dans le secteur de l'huile d'olive au Maroc et en Tunisie ; à favoriser un approvisionnement local pour la production de fruits et légumes en Moldova et au Tadjikistan ; et à soutenir l'innovation dans l'industrie laitière en Arménie, en Géorgie et en Ukraine. La BERD et la FAO ont aidé la Serbie à lancer son premier système volontaire d'étiquetage alimentaire pour les produits à base de viande afin d'améliorer le potentiel de vente de produits de qualité fabriqués localement.

Développement des compétences dans le secteur agricole turc

Un prêt de 50 millions d'euros à Anadolu Etap aidera le producteur de jus de fruit et de fruits frais à développer ses activités tout en améliorant les compétences dans le secteur agricole turc, en favorisant le développement rural et en encourageant l'égalité des genres.

Le prêt de la BERD financera les investissements dans de nouveaux sites de production de fruits, des machines de pointe et des installations de conditionnement. Un programme d'assistance technique soutiendra les efforts de l'entreprise pour assurer un approvisionnement durable de matières premières de qualité. Il prévoira des possibilités de formation, en mettant tout particulièrement l'accent sur l'amélioration des compétences des agricultrices. Le financement accordé à Anadolu Etap sera subordonné à un alignement des normes de gouvernance de l'entreprise sur les meilleures pratiques internationales.



Prises de participation

Pour aider à compenser le manque de financement sous forme de prises de participation dans ses pays d'opérations, la Banque réalise des investissements directs et indirects par l'apport de fonds dans des entreprises à capital fermé déjà cotées, ou sur le point d'être cotées en bourse. Ces projets contribuent au développement des marchés financiers locaux et rassurent les investisseurs étrangers qui ne connaissent pas forcément la région.

La persistance de l'instabilité économique et de la volatilité sur les marchés des pays où la Banque investit a nécessité un renouvellement de son approche concernant les prises de participation et mis en évidence l'importance de parvenir à attirer de nouveaux investissements sous forme de prises de participation dans la région. Par conséquent, en 2016, la BERD a renforcé ses processus de prises de participation et de gestion de portefeuille. Elle a aussi mobilisé un financement auprès d'investisseurs institutionnels mondiaux par l'intermédiaire du Fonds de participations de la Banque. L'an dernier, le Fonds a obtenu au total 350 millions d'euros de l'Administration publique des changes de Chine et du Fonds public pétrolier d'Azerbaïdjan à l'occasion de son tour de table inaugural pour l'appel de contributions. Le Fonds de participations permet aux investisseurs d'accéder à un portefeuille diversifié de participations directes dans la région couverte par la BERD.

En 2016, les investissements directs sous forme de prises de participation par la BERD ont atteint au total 506 millions d'euros pour 21 projets dans une grande diversité de secteurs. Depuis 1992, la Banque a investi un montant supérieur à 12 milliards d'euros dans plus de 650 prises de participation directes à travers toute sa région. Fin 2016, elle avait consacré 4,6 milliards d'euros à 210 prises de participation directe. La BERD ne prend que des participations minoritaires et, au cours de l'exercice, celles-ci se sont inscrites dans une fourchette de 500 000 euros à 80 millions d'euros. Parmi les projets notables ont figuré l'acquisition d'une participation dans une des plus grandes banques en Turquie et un co-investissement parallèlement à des fonds de capital-investissement dans le groupe Allegro, premier site de vente en ligne en Pologne.

La Banque a signé quatre investissements dans le cadre de son Programme d'investissement en capital-risque (PICR) : un nouveau projet et des financements de suivi pour trois sociétés déjà en portefeuille. Les opérations au titre du PICR apportent le financement dont des entreprises innovantes ont besoin pour se développer et attirer des capitaux provenant de solides investisseurs stratégiques.

Parmi les désengagements majeurs ont figuré la cession à Orange Moldova d'une participation dans Sun Communications, premier opérateur de câble et de télévision payante moldave, et la cession d'une participation dans Sompo Japan Sigorta en Turquie. Ces opérations ont mis en évidence le rôle de la BERD en tant que passerelle pour les entreprises qui décident de s'implanter dans la région. Elles ont en outre produit sur les entreprises locales un effet d'émulation en introduisant les meilleures pratiques de gouvernance et en favorisant une expansion sur le marché malgré un climat difficile pour les entreprises.

Les investissements indirects de la Banque dans le capital des entreprises se font par sa participation à des fonds de capital-investissement et de capital-risque. Ces opérations mobilisent des investisseurs institutionnels parallèlement à la BERD et offrent aux entreprises bénéficiaires un financement susceptible de se transformer en capital, ce qui manque

souvent dans la région. Grâce à sa connaissance approfondie de sa région et à sa capacité d'associer un financement à un dialogue sur les politiques à mettre en œuvre, la Banque est un solide partenaire pour les sociétés de capital-investissement et de capital-risque dans ses pays d'opérations.

En 2016, la BERD a consacré 219,5 millions d'euros à sept fonds de capital-investissement (contre 223 millions d'euros en 2015 pour neuf fonds). Les investissements ont concerné entre autres une participation de 100 millions d'euros dans Meridiam Infrastructure Europe III, fonds spécialisé dans les infrastructures qui s'intéressera à des projets entièrement nouveaux dans la région de la BERD comme des hôpitaux et des autoroutes. La Banque a également investi dans des fonds axés sur les PME en Égypte, en Grèce et en Pologne, ainsi que dans un fonds de capital-risque axé sur les sociétés technologiques égyptiennes en phase de démarrage.

En outre, la BERD a signé avec INVEGA, l'institution de garantie lituanienne, un accord de coopération pour mettre en place un fonds de capital-risque axé sur les PME, qui bénéficiera d'un financement structurel de l'UE.

Depuis 1993, la Banque a investi dans plus de 175 fonds et, à la fin du premier semestre de 2016, plus de 1 400 sociétés en portefeuille avaient bénéficié d'un financement indirect de la BERD sous forme d'un apport en capital.



Industries manufacturières et services

Les investissements de la BERD dans les industries manufacturières et les services encouragent la diversification, renforçant ainsi la résilience des pays face aux chocs économiques, et soutiennent les branches d'activités générant une forte valeur ajoutée. Les activités de la Banque dans ce secteur favorisent également la transition vers une économie verte, l'innovation, les investissements directs étrangers et le développement des marchés financiers. La Banque investit dans des secteurs très divers, dont (en 2016) l'industrie automobile, l'aérospatial, l'industrie chimique, les matériaux de construction, les biens de consommation et d'investissement, les produits sylvicoles, la santé et les produits pharmaceutiques, ainsi que le commerce de détail.

En 2016, la BERD a consacré 773 millions d'euros au secteur, signant 55 projets (contre 765 millions d'euros pour 53 projets en 2015) représentant entre 0,4 million d'euros et 134,2 millions d'euros. Le développement des PME a continué de constituer une de ses grandes priorités, avec 22 opérations.

Les projets dans ce secteur ont généré 340 millions d'euros d'investissements axés sur l'utilisation durable de l'énergie et des ressources dans le cadre de l'initiative TEV, permettant une réduction annuelle des émissions de CO₂ de 1,15 million de tonnes d'après les estimations. Parmi ces projets ont figuré un prêt de 75 millions d'euros à Erdemir, premier groupe sidérurgiste turc, pour financer des mesures visant à optimiser l'utilisation par l'entreprise de l'énergie et des ressources, ainsi qu'un financement pour aider la centrale électrique TAMEH en Pologne à utiliser comme principale source de combustible non plus le charbon mais le gaz.



Le secteur des industries manufacturières et des services non seulement apporte une contribution essentielle à l'économie du savoir, mais en est aussi un des principaux bénéficiaires. Les investissements de la BERD dans la recherche et le développement et dans les améliorations technologiques favorisent la productivité et la compétitivité des entreprises. Au nombre des transactions notables en 2016 figure le financement d'un fournisseur roumain de l'industrie aéronautique.

La Banque a poursuivi ses initiatives pour attirer des investissements directs étrangers dans la région, par exemple en accordant un prêt de 150 millions de dollars EU (142 millions d'euros) à Brisa, fabricant de pneus turc (voir étude de cas page 38). Une souscription de 40 millions d'euros à un contrat de crédit Schuldschein – un type de titre de créance à taux fixe en Allemagne – proposé par l'équipementier automobile Draexlmaier Group, aidera la société allemande à développer ses capacités de production dans l'ERY de Macédoine, en Moldova, en Roumanie, en Serbie et en Tunisie.

Les investissements de la BERD dans le secteur des industries manufacturières et des services aident à développer les marchés financiers, ce qui offre en dehors des prêts bancaires d'autres sources de financement pour l'expansion des entreprises. Une participation de 5,9 millions d'euros à une émission obligataire de Housemarket, un détaillant grec, et une souscription de 15 millions d'euros à l'émission d'euro-obligations du cimentier Titan, pour ses opérations en Égypte, illustrent les activités de la Banque dans ce domaine. La BERD a aussi acheté une participation dans MS Pharma, société pharmaceutique de premier plan basée en Jordanie. 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.

En outre, 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, ainsi que pour les populations vivant dans des régions reculées. Le dialogue sur les politiques à mettre en œuvre s'est concentré sur la conception d'un régime de réglementation qui encourage les pratiques en faveur d'un développement durable et d'une utilisation efficace des ressources dans certaines industries, y compris la production de ciment et la fabrication de produits pharmaceutiques.

Technologies de l'information et de la communication

La BERD a plus que triplé ses investissements dans le secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC) en 2016, engageant 516 millions d'euros répartis sur 13 projets dans la région (2015 : 156 millions d'euros pour 14 projets). Sur ce montant, 475 millions d'euros représentent des prêts et le reste, des prises de participation. Ces opérations ont aidé des entreprises à livrer efficacement concurrence dans une économie mondiale axée sur les technologies, tout en veillant à ce que toutes les catégories sociales puissent tirer avantage des révolutions numérique et mobile. Les activités dans ce secteur, y compris les projets au titre du PICR, sont une composante indispensable de l'Initiative de promotion de l'économie du savoir, pour laquelle les investissements cumulés ont atteint l'an dernier 1,3 milliard d'euros.

On notera, entre autres opérations, un prêt de 114 millions d'euros et un investissement sous forme de prise de

Améliorer le climat des affaires au Moyen-Orient et en Afrique du Nord

Le secteur privé peut être un important facteur de croissance et de prospérité au Moyen-Orient et en Afrique du Nord (MOAN) si des politiques efficaces sont mises en place pour lever les obstacles, selon un rapport conjoint de la BERD, de la Banque européenne d'investissement et de la Banque mondiale.

Le rapport, consacré aux obstacles au développement du secteur privé dans la région MOAN et intitulé *What's holding back the private sector in MENA?*, présente les résultats d'une enquête réalisée en 2013 et en 2014 auprès des principaux dirigeants de plus de 6 000 entreprises à Djibouti, en Égypte, en Jordanie, au Liban, au Maroc, en Tunisie, en Cisjordanie et à Gaza, ainsi qu'au Yémen.

La publication donne un aperçu des principaux facteurs susceptibles d'influencer les performances des entreprises, et des problèmes dus aux conditions dans lesquelles elles exercent leurs activités. Bon nombre d'entre elles évoquent comme facteurs de ralentissement l'instabilité politique, la corruption, les coupures de courant fréquentes et un accès insuffisant au financement. Les PME sont confrontées à des conditions opérationnelles particulièrement difficiles.

Selon le rapport, il existe une importante marge d'amélioration concernant les politiques en matière d'éducation, d'emploi et de formation. Les politiques devraient notamment permettre d'éliminer les obstacles à l'entrée des femmes sur le marché du travail et proposer aux jeunes une éducation plus ciblée. Elles devraient favoriser une plus forte mobilisation des entreprises dans le domaine de la formation.

Le rapport souligne que, pour augmenter la productivité des entreprises, il faut une plus grande ouverture au commerce international, qui pourrait tirer parti de réglementations douanières et commerciales plus efficaces concernant les importations et les exportations. La réduction des restrictions qui s'appliquent à l'ouverture et à la fermeture d'une entreprise, ainsi qu'aux investissements étrangers, pourrait également contribuer à améliorer la compétitivité.



participation dans Allegro, grande société de vente en ligne polonaise, ainsi qu'un prêt syndiqué de 339 millions d'euros à OTE, premier opérateur de télécommunications grec. La Banque a fourni 150 millions d'euros du financement accordé à OTE et levé les 189 millions d'euros complémentaires auprès d'autres prêteurs (voir étude de cas page 11).

Elle a aussi accordé deux nouveaux prêts à Türk Telekom, ancienne entreprise publique de télécommunications qui demeure le principal opérateur dans le secteur en Turquie. Ces prêts libellés en dollar, équivalant au total à 142 millions d'euros, appuieront le développement de services mobiles à haut débit utilisant la technologie avancée 4.5G, initiative d'autant plus importante que les lignes fixes ont de faibles taux de pénétration en Turquie. Ces sommes aideront également à financer la pose d'un câble sous-marin en fibre optique de grande capacité pour connecter la Turquie à l'Europe occidentale et à l'Asie du Sud-Est, favorisant ainsi un accès de qualité au trafic international de données.

L'achat de l'équivalent de 12 millions d'euros d'obligations libellées en euro, émises par Telekom Slovenije, financera les investissements de la société dans des infrastructures TIC essentielles au Kosovo. L'opérateur cherche à améliorer la couverture et la pénétration des services avancés de téléphonie fixe et mobile, ce qui améliorera la compétitivité de l'économie kosovare.

La BERD soutient la convergence de la téléphonie fixe et mobile et l'expansion des services à haut débit dans les pays aux premiers stades de la transition. Un prêt de 75 millions de dollars EU (71 millions d'euros) consenti à MagtiCom a permis à la société de télécommunications géorgienne d'acquiescer le deuxième réseau Internet à haut débit du pays. MagtiCom deviendra ainsi le premier opérateur géorgien à proposer des services groupés associant Internet, la téléphonie mobile et la télévision. La banque néerlandaise de développement FMO a apporté une contribution de 25 millions de dollars EU (23,7 millions d'euros) au programme de financement.

Le PICR contribue au développement d'un écosystème de capital-risque capable de soutenir des sociétés technologiques innovantes en phase de forte croissance. Quatre investissements ont été signés au titre de ce programme en 2016. Parmi eux a figuré un investissement de suivi dans DocPlanner, plateforme en ligne de prise de rendez-vous médicaux basée en Pologne.

Immobilier et tourisme

La BERD renforce la résilience des pays en soutenant des projets dans le secteur de l'immobilier et du tourisme, qui est une source essentielle d'emplois et de revenus étrangers pour de nombreuses économies de la région. Les investissements de la Banque dans les hôtels, les bureaux, les centres commerciaux, les complexes logistiques et les installations à usage mixte stimulent aussi la rénovation urbaine, l'inclusion économique et l'utilisation efficace des ressources.

En 2016, la BERD a consacré au total 138 millions d'euros à 11 projets dans l'immobilier et le tourisme (2015 : 172 millions pour 13 projets). Les investissements ont entre autres porté sur l'acquisition de titres privilégiés pour un montant de 50 millions de dollars EU (47 millions d'euros) émis par l'exploitant de restaurants turc TFI TAB Gida pour financer ses projets d'expansion. TFI encouragera l'inclusion économique des jeunes en créant des opportunités d'emploi et de formation et en travaillant en collaboration avec la Banque afin d'établir des normes professionnelles pour l'industrie de la restauration rapide.

La Banque a réalisé son premier investissement dans des logements étudiants privés en accordant un prêt de 27,6 millions



d'euros à un promoteur de projets d'infrastructures résidentielles pour les étudiants dans toute la Pologne (voir étude de cas ci-contre). En Géorgie, un prêt de 2,2 millions d'euros octroyé à une filiale de la société hôtelière Adjara Group pour une résidence à Tbilissi a constitué le premier investissement de la BERD dans ce type de logement abordable. Par ailleurs, la BERD a consenti un prêt de 14 millions d'euros au Sigur Retail Group, détenu par la structure de capital-investissement Polish Enterprise Fund VII, pour l'acquisition et l'expansion du détaillant d'articles de sport Intersport ISI en Croatie, en Slovaquie et dans l'Ouest des Balkans.

Enfin, un prêt en monnaie locale équivalant à 7,6 millions d'euros servira à financer la restauration de bâtiments dans le centre du Caire, capitale de l'Égypte, et leur conversion en espaces dédiés au commerce et au divertissement. L'Autriche a accordé 610 000 euros de financement sous forme de don en appui d'un plan stratégique de rénovation du centre du Caire, et des audits énergétiques et du dialogue sur les politiques à mettre en œuvre qui y seront associés.

La BERD a travaillé en collaboration avec l'Organisation mondiale du tourisme des Nations Unies à la promotion d'un tourisme inclusif et durable dans la région SEMED (voir « L'inclusion économique » page 38). Un protocole d'accord, signé par le Conseil mondial pour la construction verte et la Banque, vise à encourager l'efficacité énergétique dans le secteur immobilier dans les pays où opèrent les deux institutions.

Des résidences étudiantes durables en Pologne

La Pologne se classe en sixième position en Europe concernant le nombre d'étudiants menant des études supérieures. Pour l'heure, les étudiants ont essentiellement accès à des dortoirs appartenant à l'université et à un nombre limité de logements privés proposés par des particuliers locaux ainsi que des petits investisseurs privés.

La BERD soutient désormais la constitution en Pologne d'un réseau de logements privés construits spécialement pour les étudiants. Un prêt en monnaie locale atteignant l'équivalent de 27,1 millions d'euros accordé à une société polonaise contrôlée et gérée par Griffin Real Estate et Oaktree Capital Group financera un portefeuille d'actifs et de projets immobiliers pour étudiants. Ces logements seront situés à Łódź, Lublin, Poznań, Varsovie et dans d'autres villes polonaises.

Les projets de résidences étudiantes seront conçus pour optimiser l'utilisation de l'énergie. Cet aspect a d'autant plus d'importance que, d'après certaines estimations, les bâtiments sont à l'origine de 41 % de la consommation d'énergie et de 36 % des émissions de CO₂ en Pologne. Griffin exploitera ces actifs de manière durable et mettra en œuvre un plan de mobilisation communautaire pour encourager les étudiants à économiser de l'énergie.



Appuyer le premier financement obligataire d'infrastructures nouvelles en Turquie

La Banque a accordé 89 millions d'euros de liquidités d'appoint à l'appui d'une émission obligataire de 288 millions d'euros destinée à la construction et à l'exploitation à Elazığ, dans l'est de la Turquie, d'un hôpital à la pointe de la technologie, comptant plus de 1 000 lits. Ce projet s'inscrit dans un mécanisme innovant de rehaussement des crédits, mis au point conjointement avec l'Agence multilatérale de garantie des investissements (MIGA) de la Banque mondiale.

Les liquidités octroyées par la BERD et l'assurance fournie par la MIGA contre les risques politiques ont joué un rôle majeur pour aider la Turquie à obtenir une note de la catégorie investissement et, ainsi, sa première obligation appuyant un projet entièrement nouveau d'infrastructures, à des conditions plus attrayantes pour les acheteurs. Cette obligation a été émise dans le cadre d'une co-entreprise entre un investisseur mondial dans les infrastructures, Meridiam, et une grande société de construction turque, Rönesans Holding.

Infrastructures

L'intégration est essentielle à la compétitivité d'une économie de marché, à sa croissance et à sa capacité de créer des emplois. En améliorant les réseaux de transport et les services municipaux et environnementaux d'utilité publique, les investissements dans les infrastructures sont indispensables pour contribuer à renforcer l'intégration dans la région d'opérations de la BERD aux niveaux national, régional et urbain.

En 2016, la Banque a accentué son soutien aux projets d'infrastructures, répondant à la nécessité de mettre en œuvre des initiatives innovantes susceptibles de mobiliser les ressources du secteur privé, soulignée par les Objectifs de développement durable des Nations Unies et du G20. On notera parmi les initiatives marquantes un dispositif d'atténuation des risques associés à des obligations émises pour financer des projets d'infrastructures entièrement nouvelles et la conception d'un Programme pour des villes vertes (voir ci-après).

Le Mécanisme de préparation des projets d'infrastructures, créé pour améliorer l'efficacité et faciliter la mise en œuvre de projets d'infrastructures similaires, a achevé sa première année complète d'activité en 2016. Associé à une priorité accordée aux projets stratégiques, ce mécanisme aide à accentuer l'impact de la Banque et sa réactivité vis-à-vis de ses clients.

Infrastructures municipales et environnementales

Les investissements de la BERD dans les infrastructures municipales et environnementales (IME) contribuent à assurer un air plus pur, une meilleure collecte des déchets et une eau potable plus sûre, une fourniture de chauffage plus fiable, une plus grande mobilité urbaine et un meilleur accès à des soins hospitaliers modernes. Les investissements dans le





secteur des IME ont en outre pour but de rendre ces services plus durables et respectueux de l'environnement et de faire en sorte qu'ils répondent aux besoins de catégories mal desservies de la population.

Les investissements dans les IME avaient pour principale priorité en 2016 de répondre à la crise des réfugiés syriens. Le déplacement de millions de personnes exerce des pressions considérables sur les infrastructures municipales des pays voisins que sont la Jordanie et la Turquie. La Banque a signé trois projets au titre de son nouveau Cadre de réponse pour une résilience municipale à l'afflux de réfugiés, un dispositif de 375 millions d'euros permettant de débloquent de manière accélérée des investissements dans les IME des zones urbaines en Jordanie et en Turquie qui accueillent les plus grandes communautés de réfugiés. (Voir « Réponse à la crise des réfugiés » page 11.)

Au total, la BERD a engagé 664 millions d'euros répartis sur 50 projets dans le secteur des IME en 2016 (contre 713 millions d'euros pour 45 projets en 2015). Ces investissements dans les infrastructures municipales (y compris dans les services d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées, dans la gestion des déchets et dans le chauffage urbain) devraient profiter à quelque 24 millions de personnes, tandis que les investissements dans les réseaux de transport urbains devraient permettre chaque année à plus de 312 millions de passagers de voyager dans de meilleures conditions.

Les projets de la Banque dans le secteur municipal encouragent également des services plus écologiques, par exemple en améliorant l'efficacité énergétique des installations de chauffage urbain et de traitement des eaux usées. Les projets signés en rapport avec les IME en 2016 devraient réduire les émissions annuelles de carbone de 358 tonnes d'équivalent CO₂. Les opérations visant à moderniser les flottes d'autobus urbains ou à encourager l'utilisation des tramways contribuent généralement à limiter les émissions de particules fines, qui sont à l'origine de

brouillards et extrêmement toxiques pour les enfants et les personnes âgées, cette réduction pouvant atteindre 90 % par rapport à la situation antérieure aux investissements.

Les composantes des projets dans les IME qui ont contribué au Programme de transition vers une économie verte ont représenté 467 millions d'euros en 2016, soit 58 % du total des engagements dans le secteur. Parmi les opérations notables a figuré un prêt de 15 millions d'euros à la société de traitement des eaux usées dans la ville ukrainienne de Lviv pour l'installation d'une centrale de cogénération (chauffage et électricité) alimentée au biogaz. À Tbilissi, la capitale géorgienne, un prêt souverain de 27 millions d'euros a financé l'acquisition de pas moins de 140 bus qui utiliseront comme carburant du gaz naturel comprimé pour réduire les émissions locales (voir étude de cas page 37).

En 2016, la BERD a également lancé un Programme pour des villes vertes afin d'aider les municipalités à faire face à leurs priorités environnementales de manière plus systématique. Ce programme à l'échelle de la région d'opérations concernera dans un premier temps essentiellement l'Arménie, la Géorgie et la Moldova. Le premier projet signé au titre du Programme a été un prêt de 10 millions d'euros à l'administration municipale de la capitale moldave Chisinau pour améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments publics.

Ces dernières années, sur le total des investissements dans les IME, la composante affectée aux infrastructures hospitalières a connu une croissance considérable. En 2016, la BERD a fourni un financement de 194 millions d'euros pour trois projets de construction d'hôpitaux en Turquie qui se conforment au modèle de partenariat public-privé (PPP). Ces projets s'inscrivaient tous trois dans le cadre d'un dispositif d'investissement lancé par la BERD en 2014 pour aider la Turquie à financer un programme PPP d'infrastructures hospitalières de 12 milliards d'euros. Dans les villes d'Izmir et de Kocaeli, la Banque a apporté un financement par le biais de structures de prêts syndiqués.

Parallèlement, à Elazig, la BERD a travaillé en étroite collaboration avec l'Agence multilatérale de garantie des investissements pour mettre au point un mécanisme innovant de rehaussement du crédit afin de soutenir une première obligation turque pour un projet de construction entièrement nouveau (voir étude de cas page 24).

La Banque a aussi continué d'appuyer les marchés financiers, qui sont un moyen de financer des infrastructures indispensables. Elle a compté parmi les principaux investisseurs dans une obligation en monnaie locale émise par la société holding de la municipalité de Zagreb, capitale de la Croatie, ainsi que dans des obligations en monnaie locale émises par les entreprises de construction turques Rönesans Holding et YDA pour financer des projets d'infrastructures hospitalières.

Au Kazakhstan, la Banque a continué de concevoir des projets dans les domaines de l'eau et du chauffage urbain au titre d'accords-cadres de partenariat renforcé avec le gouvernement. Des signatures ont eu lieu pour des opérations majeures, notamment six prêts d'un montant total de 15,7 milliards de tenges kazakhs (45,3 millions d'euros), cofinancés par des dons publics s'inscrivant dans ces accords-cadres de partenariat renforcé, pour la rénovation des systèmes de distribution et de traitement de l'eau et/ou de chauffage urbain à Kostanay, Pavlodar, Petropavlovsk, Shymkent et Ust-Kamenogorsk. La BERD a aussi signé son premier projet de gestion des déchets solides dans le pays.

Les initiatives concernant les IME dans les pays aux premiers stades de la transition aident les sociétés de services aux collectivités à moderniser leurs infrastructures après des décennies de sous-investissement. Elles aident aussi ces sociétés à mettre en place des systèmes tarifaires qui assurent la pérennité financière à long terme de leurs activités. La Banque a investi dans son premier projet de déchets solides en Mongolie et dans l'amélioration de services urbains essentiels en Arménie, au Bélarus, en Géorgie, en Moldova, en République kirghize et au Tadjikistan.

Transports

Les investissements dans le secteur des transports favorisent l'intégration en contribuant à améliorer les réseaux routiers, ferroviaires, maritimes, aériens, logistiques et intermodaux. La Banque promeut également des projets de transport qui encouragent l'utilisation de technologies énergétiques efficaces et aident les pays à s'adapter aux changements climatiques. La sécurité routière est une priorité lorsque la BERD engage un dialogue sur les politiques à mettre en œuvre en rapport avec les projets de transports.

En 2016, la Banque a signé 23 projets dans le secteur des transports, soit au total un investissement de sa part de 1,05 milliard d'euros (ce qui correspond au volume d'investissement de 2015). Le montant consacré aux projets non souverains a représenté 44 % des opérations de la BERD dans les transports. Les projets réalisés au titre du programme TEV, une composante des investissements de la Banque dans ce secteur, ont atteint 160 millions d'euros, ce qui porte à un total de 1,9 milliard d'euros l'engagement de la BERD dans des projets en faveur de l'efficacité énergétique et de l'atténuation des effets du changement climatique dans les transports depuis 2009.

Les investissements se sont tout particulièrement concentrés sur les infrastructures routières en 2016. La BERD a octroyé un prêt de 200 millions d'euros à l'organisme croate en charge de la gestion des autoroutes pour soutenir la restructuration financière et opérationnelle du secteur

autoroutier national. Le projet, qui bénéficie de services de conseil financés par des donateurs au titre du Mécanisme de préparation des projets d'infrastructures, permettra d'améliorer la viabilité financière de cet organisme. En République slovaque, la Banque a accordé un prêt de 148,4 millions d'euros pour le financement de la construction de nouveaux tronçons des autoroutes D4 et R7 dans le cadre d'un contrat PPP (voir étude de cas page 27).

Deux prêts d'un montant total de 189 millions de dollar EU (179 millions d'euros) aideront l'opérateur du réseau routier national au Kazakhstan à rénover une partie de la route reliant la capitale, Astana, à Almaty. Afin de mettre en œuvre leur premier projet conjoint, la BERD et la Banque asiatique d'investissement pour les infrastructures (AIIB) ont engagé chacune 27,5 millions de dollars EU (26 millions d'euros) pour la modernisation d'un tronçon essentiel de l'autoroute reliant la capitale du Tadjikistan, Dushanbe, à l'Ouzbékistan voisin.

La BERD a consenti, dans le cadre de son premier projet de résilience face au changement climatique dans le secteur routier, un prêt souverain de 65 millions d'euros à la Bosnie-Herzégovine pour des réparations et améliorations routières qui renforceront la résilience du réseau routier en cas d'inondations. En outre, un prêt de 76 millions d'euros appuiera la construction du corridor paneuropéen Vc en Bosnie-Herzégovine, ce qui accentuera l'intégration régionale.



Amélioration des connexions routières en Slovaquie

La BERD soutient la construction de nouveaux tronçons de l'autoroute D4 et de la voie express R7 en République slovaque à l'aide de prêts atteignant 150 millions d'euros. Ces fonds s'inscrivent dans un plus vaste programme atteignant au total 875 millions d'euros, attribués au concessionnaire Zero Bypass dans le cadre d'un partenariat public-privé. Parmi les autres participants figurent la Banque européenne d'investissement, le Slovak Investment Holding, l'établissement de crédit espagnol Instituto de Credito Oficial et des prêteurs commerciaux.

Les nouveaux tronçons routiers contribueront grandement à désengorger la circulation autour de la capitale, Bratislava, à améliorer les connexions entre les zones industrielles et les agglomérations urbaines, à ouvrir l'accès à d'autres régions du pays et à relier la République slovaque aux réseaux transeuropéens.



En signant son premier projet ferroviaire en Albanie, la BERD a octroyé un prêt souverain de près de 37 millions d'euros pour la modernisation de la ligne de chemin de fer entre la capitale, Tirana, et la ville portuaire de Durrës. Cet investissement soutiendra aussi la construction d'une nouvelle liaison ferroviaire entre la capitale et l'aéroport international de Tirana.

Au Kazakhstan, la Banque a conclu une modification des prêts octroyés précédemment à la société nationale de chemins de fer KTZ, un client de longue date. Cela permettra à KTZ de convertir un emprunt de 181 millions de dollars EU (171,3 millions d'euros) en monnaie locale, la Banque finançant pour la première fois une émission d'obligations indexées sur les prix à la consommation libellées en tenge kazakh.

On notera parmi les projets dans le transport maritime le premier engagement de la BERD auprès d'un client privé du secteur des transports en Azerbaïdjan. La Banque a accordé un prêt de 20,4 millions de dollars UE (19,3 millions d'euros) à Caspian Marine Services, compagnie maritime spécialisée dans les navires ravitailleurs des plateformes pétrolières et gazières en mer Caspienne, pour l'acquisition d'un bateau rapide destiné au transport du personnel. Un prêt de 10 millions d'euros pour améliorer les installations dans le port fluvial de Brčko en Bosnie-Herzégovine a constitué le premier investissement de la Banque dans une voie navigable intérieure.

Afin d'alléger la congestion des transports dans le secteur de l'exportation des céréales en Ukraine, la Banque a investi dans des terminaux céréaliers des ports d'Odessa (au titre d'une initiative commune entre les équipes des Agro-industries et des Transports au sein de la BERD) et de Yuzhny (voir étude de cas page 12).

Les investissements dans la logistique et les projets permettant un passage plus efficace des marchandises entre différents modes de transport contribuent dans une large mesure à l'intégration régionale. Ils aident aussi à combattre les changements climatiques en réduisant la quantité d'énergie consommée lors du transport et du stockage des marchandises. Pour promouvoir un secteur logistique vert, un prêt de 8,2 millions de dollars EU (7,8 millions d'euros) a été accordé à la société de services postaux et logistiques Meest Express en Ukraine. Un financement supplémentaire a été alloué au projet dans le cadre du Programme pour une logistique verte initié par la BERD et le Fonds pour l'environnement mondial.

Énergie

Électricité et énergie

En 2016, la BERD a signé un nombre record d'investissements dans le secteur de l'électricité, multipliant ses efforts afin d'intégrer les infrastructures énergétiques dans la région, de stimuler la concurrence et d'aider les pays à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre conformément à l'Accord de Paris pour lutter contre le réchauffement climatique.

Au cours de l'année, la Banque a investi près de 1,2 milliard d'euros dans 31 projets répartis dans 15 pays. Ces projets, qui ont contribué au programme TEV, ont représenté 87 % des financements de la BERD engagés dans le secteur de l'électricité et de l'énergie.

On notera en particulier la signature d'un prêt de 135 millions de dollars EU (127 millions d'euros) pour contribuer à la modernisation du réseau de distribution

Promotion d'un avenir plus vert au Kazakhstan

Le gaz naturel génère presque moitié moins de CO₂ par unité d'énergie que le charbon. On le considère de manière générale comme un combustible de transition, qui peut aider les pays à réduire leurs émissions de CO₂ tandis qu'ils renoncent aux combustibles fossiles, au profit de formes d'énergie renouvelables, neutres du point de vue des émissions de CO₂.

Pour aider le Kazakhstan à réduire sa dépendance vis-à-vis du charbon et à utiliser du gaz naturel produit plus localement, la Banque a investi dans deux projets à travers des filiales de la société nationale de gaz KazTransGas. Le financement de la BERD, essentiellement en monnaie locale, a représenté au total 319 millions d'euros.

Le premier projet augmentera les capacités d'un site de stockage de gaz naturel à Bozoi, dans l'ouest du Kazakhstan, pour assurer une fourniture fiable de combustible dans le sud-est du pays, une région densément peuplée. Le deuxième projet prévoit l'expansion et la rénovation du réseau de distribution de gaz dans plusieurs régions du Kazakhstan.



électrique dans le nord-ouest de la Turquie. Le financement permettra à TREDAS et TREPAS, filiales de la compagnie d'électricité IC Elektrik, de développer, de rénover et d'étendre leur réseau dans l'optique d'une plus grande efficacité, ce qui réduira les pertes d'électricité (voir étude de cas page 44).

La Banque a apporté un solide soutien à l'émergence d'un secteur moderne de l'électricité et d'une économie verte au Kazakhstan. Un prêt représentant l'équivalent de 100 millions d'euros en tenge kazakh ou en rouble russe aidera à appuyer un programme ambitieux de privatisation de la société énergétique nationale Samruk-Energy. Et un projet destiné à moderniser le réseau de distribution de gaz soutiendra les efforts du Kazakhstan pour adopter des ressources énergétiques émettant moins de CO₂ (voir étude de cas ci-contre). Suite à un dialogue approfondi entre la BERD et les autorités kazakhes sur les politiques à mettre en œuvre, le Conseil d'administration a approuvé un programme de financement atteignant 200 millions d'euros pour des projets essentiellement privés en faveur d'énergies renouvelables au Kazakhstan.

Une série de projets innovants d'électricité renouvelable à travers toute la région d'opérations a confirmé la position de leader qu'occupe la Banque dans ce domaine. La BERD a soutenu la conception du premier parc éolien commercial implanté dans le Caucase par le montage d'un prêt syndiqué pour la construction d'une centrale éolienne à Gori en Géorgie (voir étude de cas page 10).

Parallèlement, en Jordanie, la Banque a monté un prêt syndiqué qui financera une nouvelle centrale solaire dans la région de Mafraq dans le nord du pays. Une caractéristique de ce projet mérite d'être soulignée : il permettra de fournir de l'électricité à un coût de 0,61 dollar EU (0,57 euro) par kilowatt heure, soit le tarif de gros le plus faible de tous les pays d'opérations de la BERD, inférieur à celui de l'électricité générée à l'aide des sources thermiques concurrentes.

La BERD et l'Agence japonaise de coopération internationale (JICA) ont financé ensemble la construction d'un parc éolien d'une capacité de 50 MW dans le sud de la Mongolie. Le parc éolien de Tsetsii pourrait constituer une des composantes du super réseau électrique pan-asiatique, envisagé pour transporter de l'énergie électrique générée à partir de sources renouvelables dans des régions comme le désert de Gobi, vers la Chine, le Japon, la République de Corée et la Russie.

La BERD a financé ses premiers projets dans les secteurs de l'électricité en Grèce et en Tunisie en 2016. Un prêt de 46,5 millions d'euros à la Société tunisienne de l'électricité et du gaz, société publique de services aux collectivités, financera les améliorations apportées au réseau de transport tunisien. Cet investissement, complété par un prêt de la Banque européenne d'investissement (BEI) du même montant, améliorera la fiabilité du réseau d'électricité et le préparera à accueillir des capacités de production supplémentaires issues de sources renouvelables et autres.

Un prêt d'un montant de 50 millions d'euros consenti par la BERD à Terna Energy a stimulé l'important potentiel de production énergétique à faible émission de CO₂ en Grèce. Le prêt aidera la société à développer son portefeuille de parcs éoliens, de petites centrales hydroélectriques et d'installations de revalorisation des déchets.



Ressources naturelles

Les investissements de la BERD dans le secteur des ressources naturelles renforcent la résilience et la compétitivité des pays en réduisant leur dépendance vis-à-vis des importations de pétrole, de gaz ou de minerais et, le cas échéant, en leur permettant d'exporter ces produits de base. Ces projets ont aussi pour but de rendre les économies plus vertes en encourageant l'utilisation de sources d'énergie émettant moins de CO₂. Par ses financements et un recours intensif au dialogue sur les politiques à mettre en œuvre, la Banque promeut l'adhésion aux meilleures pratiques internationales dans les domaines de la gouvernance, de l'efficacité énergétique, de l'environnement, de la santé et de la sécurité, ainsi que du développement socialement responsable.

En 2016, la BERD a signé 17 projets dans le secteur des ressources naturelles pour un montant global de 964 millions d'euros (contre un record en 2015 de 1,36 milliard d'euros). Les projets de la Banque dans le secteur sont conformes aux principes de transparence et de communication d'informations de l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives, qui exige des entreprises qu'elles divulguent ce qu'elles paient aux pouvoirs publics pour l'extraction de ressources naturelles.

La BERD a largement contribué aux efforts du Kazakhstan pour lutter contre les effets des changements climatiques, en accordant l'équivalent de 262 millions d'euros, essentiellement en monnaie locale, à une filiale de la compagnie nationale de gaz KazTransGas pour la modernisation d'une installation souterraine de stockage de gaz à Bozoi, dans l'ouest du pays (voir étude de cas page 28).

En Turquie, la Banque a financé un ambitieux programme permettant une utilisation efficace des ressources par le raffineur pétrolier Tüpraş à l'aide d'un prêt de 150 millions de dollars EU (142 millions d'euros), 100 % de ce prêt étant signé au titre du programme TEV. La modernisation des raffineries réduira les émissions de CO₂ de 270 000 tonnes par an et générera d'importantes économies d'eau.

La Banque a stimulé le potentiel d'exportation de la République kirghize et de la Mongolie en octroyant un prêt de 150 millions de dollars EU (142 millions d'euros) à la société canadienne d'extraction aurifère Centerra Gold, qui exerce ses activités dans les deux pays. Un deuxième prêt, d'un montant de 75 millions de dollars EU (71 millions d'euros) soutiendra le développement de la mine d'or de Centerra à Öksüt en Turquie. Avec l'aide de la BERD, Centerra étudiera les moyens de proposer de meilleures opportunités aux femmes qu'elle emploie et aux fournisseurs en Turquie dirigés par des femmes.

Deux prêts d'un montant total de 95 millions de dollars EU (90 millions d'euros) à Energean Oil & Gas, seul producteur de pétrole et de gaz en Grèce, faciliteront la conception de projets offshore et réduiront le torchage de gaz, autrement dit le brûlage de gaz associé à la production de pétrole brut. En Moldova, la BERD a amélioré la sécurité de la fourniture de gaz dans le pays en accordant un prêt de 41 millions d'euros pour la construction d'un gazoduc de 120 kilomètres qui acheminera le gaz vers la capitale, Chisinau, depuis la Roumanie.

Le dialogue sur les politiques à mettre en œuvre s'est concentré, au Kazakhstan, d'une part sur l'aide au gouvernement pour l'application des normes internationales de communication d'informations concernant les activités minières et les réserves d'hydrocarbures, et d'autre part sur l'élimination des obstacles juridiques à l'emploi des femmes dans le secteur minier. En Égypte, la BERD a organisé un atelier avec des parties prenantes publiques et privées sur la réduction du torchage de gaz et a engagé une étude sur les obstacles réglementaires aux investissements susceptibles de favoriser cette réduction. En Égypte également, la Banque a lancé un plan pour soutenir les efforts d'un grand groupe pétrolier et gazier international visant à remédier à la sous-représentation des femmes aux postes techniques et de direction de ce secteur. Parallèlement, en Ukraine, la Banque a continué de se mobiliser fortement en faveur de la réforme de la gouvernance d'entreprise dans le cadre d'un prêt à la société énergétique nationale Naftogaz signé en 2015.



32	Programme de transition vers une économie verte
33	Initiative pour les petites entreprises
34	Marchés financiers locaux et opérations en monnaie locale
36	Pays aux premiers stades de la transition
37	Égalité des genres
38	Inclusion économique
39	Économie du savoir
40	Initiative pour améliorer le climat d'investissement et la gouvernance
41	Transition juridique

THÈMES STRATÉGIQUES

L'importance croissante que représente, pour les activités de la BERD, le dialogue sur les politiques à mettre en œuvre se reflète dans nos initiatives. Celles-ci associent les efforts de réforme à des investissements et à une coopération technique afin de traiter les thèmes d'importance stratégique dans nos pays d'opérations. Parmi ces thèmes figurent l'économie verte, les petites entreprises, le développement de la monnaie locale et des marchés financiers locaux, la croissance des économies aux premiers stades du processus de transition et la promotion de l'égalité des genres.





Programme de transition vers une économie verte

À travers son Programme de transition vers une économie verte (TEV), la BERD aide les pays à contribuer à l'effort collectif contre le réchauffement climatique décidé en 2015 lors de la conférence des Nations Unies sur le climat, à Paris.

Avec ce programme 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.

En 2016, les projets signés au titre du programme TEV ont représenté un montant de 2,9 milliards d'euros répartis sur 151 opérations, soit 33 % du volume annuel des investissements bancaires. Ils devraient permettre de réduire de 5 millions de tonnes les émissions annuelles de CO₂ et de générer des économies d'énergie correspondant à 29 millions de gigajoules, soit 694 kilotonnes d'équivalent pétrole. Sur ces 2,9 milliards d'euros, la BERD a investi 629 millions d'euros dans 34 projets en faveur d'une utilisation efficace des ressources, ce qui devrait permettre d'économiser 29 millions de mètres cubes d'eau par an.

Par le programme TEV, la Banque reconnaît que le développement durable est crucial pour une économie de marché efficace. Ce programme s'inscrit dans le prolongement de l'appui accordé de longue date par la BERD à des projets favorisant l'utilisation durable de l'énergie, de l'eau et d'autres ressources. 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 consistent aussi à privilégier les transports écologiques et à améliorer l'efficacité des infrastructures municipales. La Banque a lancé en 2016 un Programme pour des villes vertes, qui associe planification stratégique, assistance technique et appui des donateurs à un financement de la BERD, afin d'aider les villes à identifier des infrastructures environnementales prioritaires et à investir en leur faveur.

En 2016, la Banque a réalisé 36 projets au profit de la résilience face aux changements climatiques, pour un total de 1,16 milliard d'euros, dont 186 millions d'euros consacrés à l'adaptation aux changements climatiques. Par exemple, un mécanisme de financement de la résilience face aux changements climatiques vise à aider les petites entreprises – notamment agricoles – et les ménages au Tadjikistan à lutter contre les effets du changement climatique tels que l'érosion des sols et les pénuries d'eau, qui s'aggravent. En outre, un prêt souverain de 65 millions d'euros destiné à permettre à la Bosnie-Herzégovine de moderniser son réseau routier endommagé par les inondations a constitué le premier projet de la BERD en faveur de la résilience face aux changements climatiques dans le secteur des transports routiers.

Toujours l'an dernier, la Banque a élargi l'éventail de ses activités de financement de projets climatiques, conformément à son Programme de transition vers une économie verte (TEV), qui souligne l'importance de l'innovation. Le programme du Centre de financement et de transfert technologique face au changement climatique (FINTECC) soutient les entreprises qui mettent en œuvre des technologies de pointe permettant de réduire les émissions de gaz à effet de serre ou d'améliorer la résilience face aux changements climatiques. Parmi les projets qui ont bénéficié du programme FINTECC figure un prêt à la

Glass Container Company, producteur de bouteilles en verre basé en Moldova, qui a l'intention d'investir dans la fabrication de récipients en verre léger.

Les projets de géothermie, durant leurs phases initiales, sont souvent confrontés à des coûts d'investissement élevés, à des risques de développement et à un accès très limité au financement dès lors que le forage a confirmé la présence de la ressource. En Turquie, un nouveau dispositif de 125 millions de dollars EU (118 millions d'euros) soutenu par les Fonds d'investissement climatique (FIC) proposera des financements et des conseils aux promoteurs privés pour les aider à minimiser ces risques.

La coopération technique (CT), des cofinancements à des conditions favorables et des dons ont soutenu la préparation et la mise en œuvre des projets TEV en 2016. D'importants projets sont réalisés grâce à des apports provenant de fonds de donateurs tels que les Fonds d'investissement climatique (FIC) et le Fonds pour l'environnement mondial.

Entre 2006 et fin 2016, la BERD a investi 22 milliards d'euros dans des projets en faveur de l'utilisation durable de l'énergie et d'autres ressources, ce qui devrait permettre, d'après les estimations, de réduire d'environ 85 millions de tonnes par an les émissions de gaz à effet de serre. La Banque dispose d'un système comptable fiable qui permet un suivi et un compte rendu du financement et des résultats des projets conformes à la méthodologie de suivi des financements climatiques en vigueur dans les banques multilatérales de développement.

Mettre en place 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, libèrent les économies d'énergie que peuvent générer des projets de petite taille et développent les compétences. Grâce aux MFED 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 de ces entreprises, tout en réduisant leur empreinte carbone. Parallèlement, les prêts au secteur résidentiel font baisser la consommation et les factures d'énergie.

En 2016, la Banque a élargi le champ d'application de deux MFED en Turquie pour y intégrer des volets consacrés à l'utilisation efficace des ressources. Elle a aussi lancé le Programme d'aide aux échanges commerciaux écologiques (PAEC vert), initiative visant à encourager le recours au financement des échanges pour l'exportation et l'importation de produits et services respectueux de l'environnement. En 2016, la Banque a financé 150 transactions au titre du PAEC vert dans 13 pays.

Dialogue sur les politiques à mettre en œuvre

La BERD encourage le dialogue sur les politiques à mettre en œuvre afin d'aider les pays à augmenter leur financement de projets écologiques. Citons à titre d'exemple de ce type d'activités en 2016 l'évaluation des obstacles juridiques, réglementaires et institutionnels à l'investissement dans des projets en faveur d'énergies ou de ressources durables en Jordanie, au Maroc et en Tunisie.

À l'échelle internationale, la BERD a participé à la conférence des Nations Unies sur le climat organisée à Marrakech, au Maroc. Elle a également travaillé avec d'autres IFI en Europe afin de dresser un bilan de leurs expériences des

projets de résilience face aux changements climatiques, de manière à aider les investisseurs envisageant d'engager des opérations dans ce domaine.

Initiative pour les petites entreprises

L'Initiative pour les petites entreprises promeut une approche rationalisée et stratégique destinée à favoriser des conditions qui permettent aux petites et moyennes entreprises (PME) de prospérer, renforçant ainsi la compétitivité et la résilience des économies de la région, conformément au concept de transition actualisé de la BERD.

En collaboration avec les donateurs et les partenaires extérieurs, l'Initiative pour les petites entreprises intervient dans cinq domaines : le financement par l'intermédiaire d'institutions financières ; le cofinancement et le partage des risques avec des institutions financières ; le financement direct aux PME ; les activités de conseil ; enfin, le dialogue sur les politiques à mener.

Financement

En 2016, la BERD a accordé 1,4 milliard d'euros de financement direct et indirect à de petites entreprises dans le cadre de 180 projets, soit 15 % de son volume annuel des investissements bancaires et 48 % de ses projets. Son soutien a pris la forme de prêts, de prises de participation, d'opérations de financement mezzanine et d'autres types de capital-risque. Les prêts en monnaie locale ont représenté 28 % des transactions sous forme de prêts dans le secteur des PME. Sept opérations ont été signées avec des institutions financières partenaires au titre du Mécanisme de partage des risques, qui réduit le risque pris par les institutions partenaires en finançant ou en garantissant une partie de leurs prêts aux entreprises locales.

Un nouveau Programme de financement en monnaie locale en faveur des PME, à hauteur de 500 millions de dollars EU (473 millions d'euros) et disponible dans 21 pays, associe aux capitaux de la BERD des ressources des donateurs et un dialogue sur les politiques à mener. Il permet aux institutions financières et aux PME d'avoir accès à un financement abordable en monnaie locale, tout en soutenant les réformes visant à développer les marchés financiers locaux. En 2016, la Banque a conclu 24 opérations en monnaie locale pour un montant équivalant à 42 millions d'euros au titre de ce programme, qui étend une initiative antérieure limitée aux pays aux premiers stades de la transition.

Activités de conseil

La BERD apporte des conseils aux PME par le biais de consultants locaux et de conseillers internationaux sur de nombreux sujets, notamment la stratégie commerciale, le développement des exportations, la gestion et la communication financières, le marketing, le développement de marques et la gestion de la qualité. En 2016, la Banque a mené plus de 2 200 projets de mise en relation de petites et moyennes entreprises avec des consultants locaux, ainsi que 177 projets rapprochant des entreprises de taille moyenne de conseillers internationaux. De 2014 à 2016, 74 % des entreprises étudiées ont vu leur chiffre d'affaires augmenter durant l'année qui a suivi leur participation à un projet de conseil de la BERD. En outre, 51 % d'entre elles ont développé leur activité,

Appuyer les petites entreprises en Egypte

Pour dynamiser le secteur du capital-investissement en Égypte, la Banque a investi 20 millions de dollars EU (soit 18,9 millions d'euros) dans le Fonds égyptien de moyennes capitalisations Ezdehar. Ce fonds vise à investir dans les PME égyptiennes de divers secteurs, notamment l'enseignement, les boissons et les produits alimentaires, la santé, les industries manufacturières et le commerce de détail. Son objectif est d'aider les entreprises à réaliser d'ambitieux projets d'expansion.

À l'issue de la première levée de fonds, les engagements se sont montés à 85 millions de dollars EU (80,5 millions d'euros). Parmi les co-investisseurs de la BERD figuraient la Banque européenne d'investissement, la banque de développement néerlandaise FMO, et CDC, institution financière britannique pour le développement, ainsi que des investisseurs égyptiens.



25 % ont pu accéder à un financement externe, pour un total de 1,12 million d'euros, et 24 512 emplois ont été créés.

Afin de favoriser l'essor des marchés locaux de services de conseil dans les 26 pays où elle assure des prestations de ce type, la BERD organise des formations à l'intention d'experts locaux, des conférences, des ateliers et d'autres activités. Au total, la Banque a organisé 60 sessions de formation pour plus de 750 consultants en 2016. L'un des événements phares de l'année a été une conférence à Tbilissi, en Géorgie, consacrée à la compétitivité des services de conseil.

La Banque a également organisé, à travers toute sa région d'intervention, 32 ateliers sectoriels qui ont réuni des experts et des entrepreneurs des secteurs des agro-industries, de l'automobile, des biens de consommation, de la santé, des TIC et de l'industrie pharmaceutique. Ces ateliers ont aidé les entreprises locales à accéder à une expertise technique et à rencontrer des investisseurs potentiels, dont la BERD.

Produits intégrés

Les produits proposés par la BERD associent financements et conseils, mesures encourageant l'investissement et formations à destination des petites entreprises, ou encore dispositifs de partage des risques et aide technique aux institutions financières partenaires. Les programmes en faveur des femmes entrepreneurs illustrent cette approche intégrée (voir étude de cas page 11), de même qu'un programme mené conjointement avec l'UE en Géorgie, en Moldova et en Ukraine (voir étude de cas page 46) ou encore le Mécanisme de financement des PME axé sur Asie centrale financé par le Mécanisme d'investissement pour l'Asie centrale de l'UE.

En 2016, la Banque a aussi lancé Trade Ready, qui combine un financement des échanges accordé au titre du Programme d'aide aux échanges commerciaux de la BERD et des services de conseil commercial aux PME, des formations pour les banques locales et un dialogue sur les politiques à mener destiné à améliorer le cadre institutionnel et réglementaire dans lequel s'inscrit le financement des échanges.

Les produits intégrés à l'appui des PME constituent un volet important de la réponse de la BERD à la crise des réfugiés en Jordanie et en Turquie (voir « Réponse à la crise des réfugiés » page 11). La BERD a également mis en place le réseau d'excellence Blue Ribbon qui propose des financements et des services de conseil à certaines entreprises choisies pour leur fort potentiel, sur une période de cinq ans. L'an dernier, quatre entreprises de l'Ouest des Balkans ont rejoint le programme, qui sera prolongé en 2017.

Dialogue sur les politiques à mettre en œuvre

La Banque a apporté son soutien à des réformes législatives et réglementaires visant à améliorer l'accès des PME au financement. Elle a ainsi appuyé des réformes sur l'affacturage et le crédit-bail en Mongolie, au Monténégro et en Tunisie, et concernant des instruments pour les PME sur les marchés financiers en Croatie. La BERD a aussi contribué à l'Indice des politiques en faveur des PME dans l'Ouest des Balkans et en Turquie, élaboré entre autres avec l'OCDE et l'UE, afin d'identifier les obstacles au développement de petites entreprises existant dans les politiques publiques de ces régions.

Coopération avec les donateurs

Le Fonds d'impact sur les petites entreprises regroupe les financements des donateurs en faveur des PME. En 2016, sa première année d'activité, le Fonds a mobilisé 10,2 millions d'euros. Il a ainsi financé plusieurs programmes, dont un dispositif de garantie à l'intention des petites entreprises en Ukraine, une initiative intégrée de financement et de conseil en République kirghize et au Tadjikistan, et il a appuyé le Mécanisme de partage des risques de la BERD.

Tous les projets de conseil fonctionnent sur la base d'un 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 2016, la Banque a reçu des donateurs, pour les projets de conseil, et du Fonds d'impact sur les petites entreprises de nouveaux engagements à hauteur de 57 millions d'euros. L'UE a été le principal donateur et d'importantes contributions ont également été apportées par le Fonds spécial des actionnaires de la BERD (FSA), la Suisse, les États-Unis d'Amérique, l'Italie, le Taipei chinois, la République de Corée et Shell Kazakhstan. En outre, les donateurs ont continué de fournir une contribution aux activités de la Banque en faveur des PME par l'intermédiaire d'institutions financières (voir page 16) et de l'Initiative pour les pays aux premiers stades de la transition (voir page 36).

Marchés financiers locaux et opérations en monnaie locale

L'Initiative de promotion des marchés financiers locaux et des opérations en monnaie locale vise à renforcer la résilience de la région en créant les conditions propices à un financement viable en monnaie locale et en favorisant le développement de marchés financiers locaux efficaces et autonomes. Elle contribue à : l'intégration des marchés, en encourageant les investissements et les échanges transfrontaliers ; la compétitivité, en favorisant des sources de financement alternatives ; et la bonne gouvernance, en renforçant les normes relatives à la communication d'informations et à la gouvernance des entreprises cotées et des instruments.

L'Initiative associe dialogue sur les politiques à mener, investissements, appui aux opérations, conseils et assistance technique. Elle accorde des prêts en monnaie locale, investit dans des obligations libellées en monnaie locale et en émet, y compris sur les marchés locaux. Elle soutient aussi le renforcement et le partage des connaissances par le biais de séminaires et d'autres activités de sensibilisation développant les capacités institutionnelles.

La Banque est un prêteur actif sur les marchés en monnaie locale dans un certain nombre de pays depuis 1994. En 2016, elle a signé 93 projets de prêts et opérations obligataires en monnaie locale, équivalant à presque 1,6 milliard d'euros – soit 29 % de l'ensemble des projets de créance réalisés par la BERD pendant cette période.

La BERD émet également ses propres obligations libellées en monnaie locale ou indexées sur une telle monnaie, sur les marchés nationaux et internationaux. En 2016, les émissions obligataires de la Banque libellées en monnaie locale ou indexées sur une monnaie locale ont concerné huit monnaies et atteint au total l'équivalent de 509 millions d'euros. Parmi ces 26 projets ont figuré la première émission en lari géorgien d'une



obligation cotée à la Bourse de Géorgie, la première euro-obligation en tengge kazakh à être indexée sur l'indice local des prix à la consommation et la première émission d'une obligation supranationale en dinar serbe cotée à la Bourse de Belgrade. Ces trois projets s'adressaient tous à des investisseurs locaux, contribuant ainsi au développement des marchés financiers locaux.

L'an dernier, la Banque a continué de diversifier ses instruments de couverture et sa base de financement, notamment par des swaps avec de nouvelles contreparties en kuna croate, tugrik mongol, dirham marocain et dinar tunisien. Ses activités volontaires de couverture et d'emprunt en monnaie locale ont permis à la BERD de proposer aux emprunteurs des prêts plus souples et plus intéressants dans les 25 monnaies locales associées au montant accordé depuis 1994, soit 10,8 milliards d'euros.

Le Programme de financement en monnaie locale en faveur des PME déjà mentionné encourage l'intermédiation en monnaie locale et le développement des marchés financiers locaux dans les 21 pays où il est disponible. Fin 2016, l'Arménie, la Géorgie, la Moldova, la Mongolie, la République kirghize, le Tadjikistan, la Tunisie et l'Ukraine avaient signé avec la Banque des protocoles d'accord leur permettant de bénéficier de ce programme.

La BERD investit à la fois dans des titres de créance et des titres de participation. Ces transactions encouragent l'application de normes de gouvernance plus rigoureuses tout en favorisant le développement des marchés financiers locaux et les sources alternatives de financement. En 2016, la Banque s'est intéressée à 16 émissions obligataires. Neuf de ces opérations se sont déroulées en monnaie locale. Parmi les transactions notables dans ce domaine a figuré l'acquisition d'obligations à taux variable, libellées en livre turque, émises par l'entreprise de construction et d'infrastructure Rönesans Holding.

Avec l'appui technique de la BERD, de nouvelles lois sur les obligations sécurisées sont entrées en vigueur en Pologne et en Roumanie. Elles faciliteront l'essor des marchés des obligations sécurisées et offriront de nouvelles sources de financement aux banques et aux pouvoirs publics locaux. Le rôle actif de la BERD dans le dialogue sur les politiques a permis de faire accepter les obligations municipales comme garanties pour des opérations de pension auprès de la Banque centrale de Roumanie. Avec l'aide de la Banque, l'Arménie a adopté un ensemble de lois encadrant les marchés financiers et a modifié sa législation sur le marché des valeurs mobilières, afin de garantir la validité et le caractère exécutoire des transactions sur instruments dérivés.

Promotion des marchés financiers locaux et des opérations en monnaie locale en Arménie

En 2016, l'Initiative de promotion des marchés financiers locaux et des opérations en monnaie locale (LC2) a accompli des progrès notables en Arménie. Un projet de réforme initié en janvier a conduit à l'adoption, en octobre, d'une nouvelle législation sur les instruments dérivés. La Banque a reconduit un protocole d'accord avec le gouvernement, qui témoigne de la volonté de l'Arménie de mener des réformes encourageant le recours à la monnaie locale et l'essor de marchés financiers locaux. Au titre de ce protocole, l'Arménie bénéficiera du Programme de financements en monnaie locale de la BERD à l'intention des PME, qui vise à réduire l'exposition des petites entreprises aux fluctuations de change.

De plus, la BERD et la Banque centrale d'Arménie ont organisé un séminaire à Erevan, capitale du pays, afin de réfléchir aux solutions possibles pour renforcer les marchés financiers locaux et encourager les prêts en monnaie locale. L'événement a attiré plus de 100 participants, y compris des représentants d'autorités de réglementation et des marchés.

En 2017, la Banque apportera une aide au titre de la coopération technique pour le développement de mécanismes de mises en pension, qui augmenteront le volume des activités sur les marchés interbancaire et monétaire en Arménie. Ce projet est financé par une contribution de 55 000 euros du Japon, correspondant à une partie des 2,35 millions d'euros que ce pays a affectés en 2016 à des projets de coopération technique, au titre du Programme de financements en monnaie locale à l'intention des PME, pour l'Initiative LC2 dans les pays aux premiers stades de la transition.

L'un des résultats majeurs, en 2016, des activités de dialogue sur les politiques et d'assistance technique menées dans le cadre de l'Initiative a été le lancement d'une plateforme de négociation permettant l'acheminement des ordres, SEE Link, qui facilite les transactions transnationales entre les bourses de valeurs de l'Europe du Sud-Est. Cette plateforme relie les places boursières nationales en Bulgarie, en Croatie, dans l'ERY de Macédoine, en Serbie et en Slovénie, qui représentent ensemble une capitalisation boursière de 38,5 milliards de dollars EU (36,5 milliards d'euros) et plus de 500 titres négociables.

Pays aux premiers stades de la transition

L'Initiative pour les pays aux premiers stades de la transition vise à améliorer les économies et les conditions de vie dans les pays d'opérations de la BERD encore confrontés à d'importantes difficultés de transition, en renforçant le développement de leur secteur privé et de leurs PME, ainsi que les infrastructures municipales et environnementales. Cette initiative 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 30 % en moyenne en 2014-16. Le volume annuel des investissements bancaires dans la région a progressé de moins de 3 % à 10 % durant la même période.

En 2016, la BERD a signé 114 projets et investi 902 millions d'euros dans les pays aux premiers stades de la transition. Plus de 60 % de ces activités concernaient des entreprises détenues localement, y compris 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 soient généralement inférieurs à ceux réalisés ailleurs dans sa région d'intervention, ils demeurent plus importants en proportion du PIB.

Le secteur financier a représenté 38 % des projets dans les pays aux premiers stades de la transition. Parmi les autres secteurs majeurs d'investissement ont figuré les agro-industries, l'industrie manufacturière et les services, les infrastructures municipales et environnementales, l'électricité et l'énergie.



La BERD a consacré 143 millions d'euros aux pays aux premiers stades de la transition au titre de son Programme d'aide aux échanges commerciaux (PAEC)¹.

Cette activité de financement a été complétée, dès le début de l'Initiative, par de solides partenariats et un fort engagement de la part de la communauté des donateurs. Le Fonds multidonateurs pour les pays aux premiers stades de la transition (auquel contribuent l'Allemagne, 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, la Facilité d'investissement pour le voisinage et la Facilité d'investissement pour l'Asie – 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. Ils couvrent la plupart des pays aux premiers stades de la transition.

Dans le secteur des infrastructures municipales et environnementales, grâce aux projets de la Banque et aux donateurs, 2,3 millions de personnes de la région ont désormais accès à des services améliorés de déchets solides, plus de 430 000 ont accès à l'eau courante, plus de 500 000 disposent de meilleures installations de traitement des eaux usées, et plus de 59 millions d'usagers par an peuvent emprunter des transports publics modernes.

Le Programme de financement en monnaie locale en faveur des PME, déjà mentionné, est un prolongement du Programme de financement en monnaie locale pour les pays aux premiers stades de la transition, lancé en 2011. Il concerne les pays aux premiers stades de la transition suivants : Arménie, Géorgie, Moldova, Mongolie, République kirghize et Tadjikistan. Le Programme réduit la dépendance excessive de ces économies vis-à-vis de financements en devises, exacerbée par le manque de sources classiques de financements en monnaie locale. Les donateurs – le Fonds pour les pays aux premiers stades de la transition, le Japon, le Trésor des États-Unis, le Secrétariat d'État suisse à l'Économie (SECO), et le Fonds spécial des actionnaires de la BERD – ont appuyé ce programme en lui allouant plus de 50 millions de dollars EU (47,4 millions d'euros) à des fins de partage des risques.

Au total, le Programme a accordé des prêts en monnaie locale à hauteur de 385,4 millions de dollars EU (365 millions d'euros) dans les pays aux premiers stades de la transition depuis 2011. Les banques et institutions de microfinancement partenaires les ont ensuite rétrocédés à plus de 400 000 MPME. La plupart des bénéficiaires se situaient en République kirghize et au Tadjikistan. En 2016, le Programme a permis à la BERD de financer 23 nouveaux projets en monnaie locale dans la région pour un montant total d'environ 41 millions de dollars EU (38,7 millions d'euros).

En outre, la Banque et les donateurs continuent de soutenir les Conseils d'investissement (CI) en Arménie, en Géorgie, en Moldova, en République kirghize et au Tadjikistan, une initiative qui a, elle aussi, été étendue à d'autres pays d'opérations de la BERD. Placés sous la houlette du Président ou du Premier ministre de chaque pays, ces conseils favorisent 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.

¹ Voir la note 1 page 2.

Égalité des genres

Un aspect fondamental de l'action de la BERD pour favoriser l'inclusion dans ses pays d'opérations et parmi ses clients consiste à renforcer l'autonomisation économique des femmes et à encourager l'égalité des chances. 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. Favoriser l'égalité des genres contribue à la solidité et à la viabilité des entreprises et est essentiel pour faire progresser la transition telle que la définissent la Stratégie pour la promotion de l'égalité des genres 2016-20 et le concept de transition actualisé de la Banque.

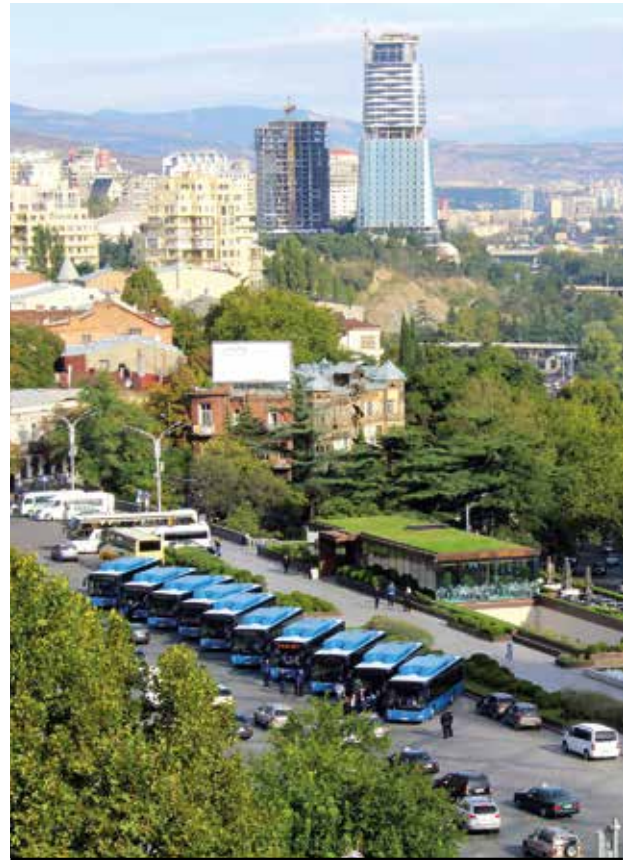
La Stratégie se concentre sur trois aspects : l'accès au financement, l'accès à l'emploi et aux compétences, et l'accès aux services. À travers ses Programmes en faveur des femmes entrepreneurs, la BERD s'attaque aux obstacles structurels à l'autonomisation économique, en facilitant l'accès des femmes entrepreneurs au financement et au savoir-faire. Des programmes pour l'égalité des chances et d'autres interventions sur mesure aident les clients de la BERD à libérer tout le potentiel des femmes qu'ils emploient et à améliorer leurs procédures de recrutement. Les engagements pris dans ce cadre stimulent les performances des entreprises, leur permettent d'être plus à l'écoute de leur clientèle et d'améliorer la qualité de la prise de décision. Les investissements de la Banque dans les infrastructures contribuent à garantir des transports et des services municipaux sûrs et accessibles pour tous les usagers.

En 2016, première année de mise en œuvre de la Stratégie, la BERD a signé 29 investissements mettant l'accent ou comportant un volet sur l'égalité des genres, notamment des lignes de crédit au titre de Programmes en faveur des femmes entrepreneurs en Arménie, au Bélarus, en Égypte, dans l'ERY de Macédoine, en Géorgie, au Kazakhstan (voir étude de cas page 11), au Kosovo et en Turquie.

La Banque a financé des projets comportant un important volet sur l'égalité des genres dans les secteurs des ressources naturelles, de l'électricité et de l'énergie, qui sont traditionnellement dominés par les hommes et constituent des domaines d'activité stratégiques pour la BERD en matière d'égalité des genres. Les projets menés en collaboration avec la société d'extraction minière canadienne Centerra Gold appuieront les initiatives visant à offrir, dans la mine d'or du groupe en Turquie, davantage d'opportunités aux femmes qui y sont employées et aux fournisseurs dirigés par des femmes. Ils renforceront également l'égalité des chances dans les opérations de l'entreprise en Mongolie et en République kirghize. Parallèlement, un prêt accordé à la compagnie énergétique nationale Samruk-Energy au Kazakhstan aidera l'entreprise à proposer aux femmes plus d'emplois et de meilleures perspectives d'évolution de carrière.

Dans le secteur des infrastructures municipales et environnementales, un prêt souverain de 27 millions d'euros à la Géorgie pour moderniser la flotte de bus de la capitale Tbilissi aidera la compagnie de bus de la ville à augmenter le nombre de femmes au sein de son personnel (voir l'étude de cas ci-contre).

La BERD a recours à la coopération technique pour appuyer les vérifications d'usage, la mise en œuvre et le suivi de bon nombre de ses projets de promotion de l'égalité des genres. Ceux-ci sont généralement financés par le Programme de services de conseil sur l'égalité des genres de la BERD, qui bénéficie de l'appui du Fonds multidonateurs pour la région



Des transports publics plus verts et plus inclusifs en Géorgie

La BERD aide Tbilissi, capitale géorgienne en pleine expansion, à moderniser son parc de bus, aux termes du Programme pour des villes vertes de la BERD. Jusqu'à 140 nouveaux véhicules financés par la Banque entreront en circulation. Ils seront dotés d'un plancher surbaissé pour améliorer l'accès des usagers à mobilité réduite, y compris des personnes âgées et handicapées, aux transports publics. Ces bus rouleront au gaz naturel comprimé, qui génère nettement moins d'émissions de particules que d'autres carburants. Cela améliorera la qualité de l'air dans cette ville de 1,2 million d'habitants.

Dans le cadre de ce projet, la compagnie de bus introduira un programme d'égalité des chances et cherchera à augmenter le nombre de femmes employées à des postes techniques, par exemple comme conductrices de bus. En complément d'un prêt souverain de 27 millions d'euros, la BERD finance à hauteur de 1,5 million d'euros, au titre de la coopération technique, un programme ciblant les priorités de Tbilissi en matière d'environnement.

Le prêt de la Banque s'appuie sur un don de 7 millions d'euros octroyé dans le cadre du Partenariat pour la promotion de l'efficacité énergétique et de l'environnement en Europe orientale (E5P), fonds multidonateurs géré par la Banque.

Encourager la production de pneus en Turquie

Le fabricant de pneumatiques Brisa est une co-entreprise entre le conglomérat turc Hacı Ömer Sabancı Holding et la société japonaise Bridgestone Corporation, premier producteur de pneumatiques au monde. Un prêt de la BERD de 150 millions de dollars EU (142 millions d'euros) financera la construction d'une nouvelle usine au centre de la Turquie, qui servira de plateforme stratégique à Brisa et dynamisera l'économie locale. Brisa aura ainsi également les moyens de développer sa production dans son usine du nord-ouest du pays.

Toujours aux termes de ce prêt, Brisa et la BERD mettront en place des programmes de formation technique et professionnelle, inculquant aux jeunes des compétences recherchées actuellement.



SEMED, du Fonds spécial des actionnaires de la BERD et du Fonds de coopération technique TaiwanBusiness-BERD. En 2016, ce programme a été renfloué par le FSA et par le Japon. (Pour plus de précisions sur les activités financées par la CT, voir « Partenariats avec les donateurs » page 44). Un programme pour l'égalité des genres de 500 000 euros, financé par le FSA, a été approuvé dans le cadre des mesures prises par la BERD face à la crise des réfugiés, afin de veiller à ce que les investissements dans ce domaine répondent aux besoins des femmes et des hommes.

Parmi les activités de dialogue sur les politiques à mener ont figuré des travaux en collaboration avec les pouvoirs publics kirghizes visant à lever les obstacles juridiques à la participation des femmes à la population active. À l'échelon international, la Banque préside le groupe de travail des BMD sur les genres et, à ce titre, a participé en 2016 à un panel d'experts lors d'une réunion de la Commission de la condition de la femme des Nations Unies.

Inclusion économique

Une économie inclusive garantit que chacun, indépendamment de considérations de genre, de lieu de naissance, d'environnement socio-économique, d'âge ou autres – ait accès aux marchés du travail, à l'entrepreneuriat et, plus largement, aux opportunités économiques.

À travers ses investissements, la BERD cherche à promouvoir l'inclusion économique des femmes, des jeunes adultes et des habitants des zones les moins développées économiquement, par un engagement direct auprès du secteur privé doublé d'un dialogue sur les politiques à mener. Depuis 2013, la BERD prend pleinement en compte le facteur de l'inclusion économique dans l'évaluation de son impact sur la transition. L'impact de l'inclusion est ainsi 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.

En 2016, la BERD a signé 22 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 encouragent des changements systémiques qui multiplient les opportunités économiques pour les femmes, les jeunes adultes et les habitants des zones les moins développées. Le soutien des donateurs est resté décisif pour la réussite de ces projets, incitant les clients à se mobiliser en faveur de leurs volets relatifs à l'inclusion.

Parmi les investissements marquants figurent un financement accordé au fabricant de pneumatiques turc Brisa, qui s'en servira afin de mettre en place des programmes de formation professionnelle aidant les jeunes à acquérir les compétences indispensables pour être recrutés dans la fabrication (voir étude de cas ci-contre), ainsi qu'un prêt à Anadolu Etap, producteur de jus de fruit et de fruits frais, destiné à renforcer les compétences dans le secteur agricole turc (voir étude de cas page 19). La Banque a également signé avec le gouvernement turc un protocole d'accord portant sur la définition de normes de qualification et de modèles d'apprentissage professionnel en partenariat avec le secteur privé. La BERD collabore à ce sujet avec la Fondation européenne pour la formation (European Training Foundation, ou ETF), avec laquelle elle a passé un accord de partenariat couvrant l'Ouest des Balkans, la région SEMED et la Turquie. Cette collaboration

visé à 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.

L'une des principales réalisations de 2016 a concerné l'ouverture d'un site de formation dans le cadre du projet de centre commercial et de loisirs d'Abdali, une structure extrêmement viable implantée à Amman, financée par un prêt de 80 millions de dollars EU (76 millions d'euros) octroyé par la Banque. Ce site propose aux jeunes locaux des programmes de formation et des opportunités d'emploi correspondantes au sein de ce centre. À la fin de l'année, 100 jeunes avaient achevé des programmes de formation dans les secteurs de l'hôtellerie et du commerce de détail, en particulier des stages en entreprise.

Le dialogue sur les politiques d'inclusion a considérablement progressé en 2016. La Banque a lancé un programme destiné à appuyer les efforts du secteur privé visant à offrir aux jeunes Croates des opportunités de formation de qualité adaptées aux possibilités d'emploi. Cette initiative, destinée aussi à supprimer les obstacles à l'emploi des femmes, a attiré plus d'une centaine d'employeurs, qui se sont engagés à proposer quelque 500 stages et postes tutorés. Ces activités ont pour but de permettre aux jeunes d'acquérir une expérience pratique pendant leur formation, de manière à ce que leurs compétences soient plus en phase avec les besoins professionnels. Elles profiteront à la fois aux chercheurs d'emploi et aux entreprises.

En Jordanie, la BERD a travaillé avec le gouvernement et l'Organisation mondiale du tourisme des Nations Unies (OMT) afin d'offrir dans le tourisme de meilleures formations et de meilleurs emplois aux jeunes, aux femmes et aux entreprises locales.

Économie du savoir

L'Initiative de promotion de l'économie du savoir prolonge le soutien que la BERD apporte depuis longtemps à l'innovation et au dynamisme technologique en aidant les entreprises à améliorer leur productivité et à atteindre une croissance viable. Cette approche tient compte des différents niveaux de développement technologique de la région et aide chaque pays à mettre sur pied sa propre économie du savoir.

Développer l'économie du savoir améliore la compétitivité et la résilience des pays d'investissement de la BERD, dont beaucoup ont hérité d'une tradition de production à forte intensité de main-d'œuvre et de ressources, et d'une dépendance excessive vis-à-vis des industries extractives. Cette approche encourage également l'intégration en renforçant les réseaux de technologie de l'information.

L'an dernier, l'Initiative a franchi une étape cruciale en atteignant au total 1,3 milliard d'euros d'investissements depuis son lancement en 2014. Ces opérations de prêt et de prise de participation, ainsi que les activités associées, soutiennent 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 par le biais du Programme d'investissement en capital-risque (PICR) de la Banque. La BERD a aussi recours au dialogue sur les politiques à mener pour favoriser les politiques d'innovation adaptées.

Parmi les grandes transactions réalisées figurent deux nouveaux prêts octroyés à Türk Telekom, principale compagnie de télécommunications en Turquie, pour soutenir le développement de services mobiles avancés à haut débit en 4.5G, et un prêt syndiqué de 339 millions d'euros accordé à OTE, premier opérateur grec de télécommunications, pour dynamiser ses plans d'investissement. Quatre investissements sont intervenus

L'enquête LiTS (Life in Transition Survey)

Pour comprendre les répercussions des changements intervenus depuis la chute du communisme sur la vie des populations, la BERD et la Banque mondiale ont lancé l'enquête LiTS (*Life in Transition Survey*), pour étudier de façon exhaustive et à grande échelle les attitudes des particuliers et des ménages dans la région en transition.

La troisième édition de cette enquête, LiTS III, s'est déroulée à la fin de 2015 et au début de 2016 dans 34 pays, dont 32 bénéficient d'investissements de la BERD et deux sont des pays européens, l'Allemagne et l'Italie, utilisés à des fins de comparaison. Cette initiative ne couvrait ni la région SEMED ni le Turkménistan.

Selon le dernier rapport LiTS, les populations de l'ancien bloc communiste sont plus satisfaites de leurs conditions de vie qu'en 2006 et 2010, leur degré de satisfaction se rapprochant de celui mesuré dans les pays de comparaison. Autre constat encourageant, la corruption perçue et la corruption observée ont reculé depuis 2006 dans de nombreux pays d'opérations de la BERD. Cependant, alors que le niveau d'éducation des hommes et des femmes de la région est relativement similaire, la situation sur le marché du travail ne le reflète pas : par rapport aux hommes, en cas de travail rémunéré, les femmes sont moins susceptibles de travailler à temps plein et elles sont moins présentes dans la population active.

Un chapitre distinct du rapport consacré à la Grèce indique que la crise économique a eu sur les ménages grecs des répercussions profondes et de grande ampleur. Plus de 92 % des Grecs ayant répondu à l'enquête pensent que la crise les a affectés, et 76 % des ménages grecs ont subi un choc négatif sur leurs revenus, consécutif par exemple à une baisse des salaires et pensions, à une perte d'emploi, au versement retardé ou suspendu de leur rémunération ou à une réduction de leur nombre d'heures de travail.

Enfin, bien que, par rapport à 2010, la démocratie et l'économie de marché suscitent des attitudes inchangées ou moins positives, toutes deux bénéficient toujours d'un large soutien dans la région en transition, malgré les difficultés économiques récentes.



Disponible sur litsonline-ebrd.com



L'aéronautique roumaine prend son envol

La BERD a accordé son soutien à l'industrie aéronautique roumaine en octroyant un prêt de 25 millions d'euros à Universal Alloy Corporation (UAC), qui fabrique des composants en aluminium pour de grands constructeurs d'avions tels qu'Airbus, Boeing et Bombardier. UAC augmente sa production en réponse à un accroissement de la demande de la part de ces entreprises.

Le financement permettra à UAC de renforcer ses capacités de production et d'introduire des technologies innovantes, comme le recyclage intégral des copeaux métalliques. L'entreprise introduira également le savoir-faire le plus récent en Roumanie grâce à son programme de formation pour le personnel local, contribuant ainsi au développement d'une économie du savoir dans le pays.



dans le cadre du PICR, l'un d'entre eux ayant pris la forme d'un investissement de suivi dans DocPlanner, plateforme en ligne de prise de rendez-vous médicaux basée en Pologne.

Dans le secteur des industries manufacturières et des services, la Banque a financé Universal Alloy Corporation, fournisseur roumain de l'industrie aéronautique (voir étude de cas ci-dessus). Une souscription de 40 millions d'euros à un contrat de crédit Schuldschein – type de titre de créance à taux fixe en Allemagne – émis par le groupe Draexlmaier aidera cet équipementier automobile allemand à étayer la formation professionnelle et à développer des secteurs très friands de connaissances dans l'ERY de Macédoine, en Moldova, en Roumanie, en Serbie et en Tunisie.

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. La législation et la réglementation relatives aux infrastructures des technologies de l'information et de la communication dans 20 pays où la BERD investit ont été évaluées en 2016. Les résultats de cette évaluation orienteront les initiatives réalisées en matière de politiques pour aider les pays à accélérer le déploiement du haut débit et la conception de réglementations plus favorables à la compétitivité.

Initiative pour améliorer le climat d'investissement et la gouvernance

Lancée en 2014, l'Initiative pour améliorer le climat d'investissement et la gouvernance (ICIG) a pour but d'instaurer de meilleures conditions d'investissement et de renforcer la gouvernance des autorités nationales et des entreprises dans les pays d'opérations de la Banque en encourageant un changement systémique au-delà des projets d'investissement pris isolément. En 2016, la BERD a continué de mettre en œuvre cette initiative afin d'inciter les gouvernements favorables aux réformes à renforcer les institutions de gouvernance économique, et afin de soutenir ses entreprises clientes dans leurs efforts visant à stimuler la transparence, une bonne gouvernance et une saine concurrence.

L'ICIG aide à instaurer des plateformes propices au dialogue entre les secteurs public et privé sous la forme de conseils d'investissement et d'institutions de médiation qui proposent aux entreprises des mécanismes de recours. Cette initiative promeut également les mécanismes de résolution des conflits, la réforme des systèmes de passation de marché, le renforcement des capacités judiciaires, et une meilleure gouvernance des entreprises. Le personnel de la BERD mène ce travail dans les pays où la Banque a signé un protocole d'accord sur la coopération au titre de l'ICIG (en Albanie, Moldova, Serbie et Ukraine), mais aussi dans d'autres pays (Arménie, Géorgie, République kirghize et Tadjikistan, entre autres).

2016 aura été la première année complète d'activité du Conseil de la médiation pour les entreprises en Ukraine, soutenu par la BERD. 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. Durant ses 18 premiers mois d'exercice, le Conseil a mené à bien près de 700 enquêtes. Les recommandations de réforme systémique formulées auprès des autorités ont abouti à l'amendement de lois, de règlements et de procédures administratives. Les recommandations spécifiques à des projets ont été mises en œuvre avec succès dans 75 % des cas. Dans l'ensemble, le Conseil a contribué à améliorer le climat des affaires en Ukraine, et notamment à réduire la corruption dans le pays.

L'an dernier, la BERD a également cherché à améliorer la gouvernance économique en renforçant la capacité des administrations publiques à concevoir et à réaliser des réformes ; en aidant à simplifier les procédures d'immatriculation des entreprises, la réglementation des activités commerciales et la délivrance de permis ; en apportant un appui pour améliorer l'administration des douanes ; en travaillant à accroître la transparence des organismes publics et privés ; et en défendant la liberté d'information. La Banque a continué d'étendre ses interventions au titre de l'ICIG au-delà des pays signataires de protocoles d'accord.

Le nouveau concept de transition de la BERD identifie six qualités garantes du bon fonctionnement d'une économie de marché, parmi lesquelles une bonne gouvernance. Aussi la Banque a-t-elle de nouveau examiné comment des initiatives portant sur les politiques peuvent améliorer la gouvernance et combler les lacunes observées. Dans ce domaine, le lancement en 2016 du Fonds d'investissement pour le climat

et la gouvernance BERD-Royaume-Uni, soutenu par le fonds britannique Good Governance Fund, a représenté un soutien considérable des donateurs aux activités de la Banque. La BERD a créé au sein de sa Vice-Présidence en charge des Politiques et des Partenariats une équipe spéciale Gouvernance et Affaires politiques (GAP) pour encadrer la mise en œuvre de l'ICIG. L'équipe GAP réunit des experts de la gouvernance exerçant à la Banque mais aussi des conseillers politiques, qui aident à renforcer l'élaboration et la réalisation des réformes ICIG.

Marchés publics

Les efforts accomplis par la BERD dans sa région d'intervention pour améliorer la gouvernance en matière de passation de marchés publics et pour optimiser l'efficacité dans ce domaine permettent de faire des économies, ce qui dégage des fonds publics susceptibles de financer des services essentiels comme les écoles et les hôpitaux.

Un programme international de master en gestion des marchés publics, créé conjointement par la Banque et l'université de Rome Tor Vergata, aide les agents de la fonction publique à acquérir dans les pays d'opérations de la BERD les compétences nécessaires à une passation de marchés efficace. En 2016, la Banque a accordé 25 bourses financées par les donateurs à des agents publics participant au programme. Après quatre années d'existence, cette formation compte 120 diplômés. L'an dernier, l'université de Rome Tor Vergata et l'université de Belgrade ont signé un accord pour proposer un programme similaire dans l'Ouest des Balkans, lui aussi soutenu par la BERD.

En outre, la BERD et la Banque africaine de développement sont convenues en 2016 de cadres de cofinancement qui définissent des procédures de passation de marchés communes aux deux institutions et s'accompagnent de contrats financés conjointement. Cette initiative et un accord similaire signé en 2015 entre la BERD et la BEI constituent les deux premiers accords de ce type conclus par des banques multilatérales de développement (BMD). La BERD a analysé les politiques de passation des marchés appliquées par la Banque asiatique d'investissement pour les infrastructures, nouvellement créée, afin de s'assurer de leur compatibilité avec ses propres politiques de la BERD et de permettre aux deux institutions de cofinancer des projets. Le Département de la BERD chargé des politiques de passation de marchés a également soutenu le programme défini par la Banque islamique de développement pour réformer les régimes de passation des marchés.

La Banque est membre du groupe de travail de l'OCDE pour la révision et le lancement de la nouvelle méthodologie d'évaluation des régimes de passation des marchés (MAPS Plus), outil destiné à accélérer l'adoption de régimes de passation de marchés à la fois efficaces, viables et plus inclusifs.

Transition juridique

Le Programme de transition juridique incite à instaurer, dans les pays d'opérations de la Banque, un cadre juridique prévisible, transparent et favorable aux investisseurs. Il contribue aux initiatives internationales d'établissement de normes ; prévoit l'évaluation des législations et pratiques en vigueur ; et aide les autorités à concevoir et à mettre en œuvre des réformes législatives, réglementaires et institutionnelles.

Ce programme vise notamment à encourager l'accès au financement, en particulier pour les PME ; à renforcer la gouvernance des sociétés ; à promouvoir l'utilisation efficace

des ressources et les énergies renouvelables ; à appuyer le développement du secteur des TIC ; à soutenir la résolution et la restructuration de la dette ; à améliorer les interventions des tribunaux de commerce et à encourager l'adoption de nouvelles méthodes de résolution des conflits ; à promouvoir les partenariats public-privé pour les projets d'infrastructure publique ; à consolider la passation des marchés publics.

Parmi les faits saillants de 2016 ont figuré :

- l'aide fournie à l'Ukraine pour adhérer à l'Accord sur les marchés publics (AMP) de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et l'introduction d'outils électroniques de passation des marchés pour l'achat de biens, de travaux et de services par des organismes publics (voir étude de cas page 48) ;
- une analyse des obstacles à la cession de prêts improductifs en Serbie et un soutien en faveur d'une nouvelle loi sur la restructuration financière en Ukraine, entrée en vigueur en octobre ;
- une évaluation de la réglementation régissant le secteur des TIC dans 20 pays d'opérations de la BERD ;
- un forum de haut niveau organisé à Minsk sur la médiation commerciale et la manière de la promouvoir en Europe orientale et en Asie centrale ;
- une analyse de l'approche à privilégier en Jordanie, au Maroc et en Tunisie pour mettre en œuvre l'Accord de Paris sur le changement climatique ;
- un soutien à l'amélioration de la gouvernance dans quatre banques systémiques grecques et, en Ukraine, une assistance à la compagnie énergétique nationale Naftogaz pour réformer sa gouvernance ;
- la publication d'évaluations sur la gouvernance des entreprises menées dans 34 pays ;
- la formation de 200 juges au droit commercial au Monténégro, en République kirghize et en Tunisie, et la formation de 200 huissiers en Mongolie.



Pour en savoir plus sur ces initiatives et sur d'autres actions de la BERD en matière de réforme juridique, consulter le site *Law in transition* à l'adresse www.lit-ebrd.com.





44 Partenariats avec les donateurs

47 Coopération avec les partenaires extérieurs

47 Coopération avec la société civile

49 Sûreté nucléaire

PARTENARIATS

En 2016, les partenariats avec les donateurs ont été plus importants que jamais pour mettre en place des économies de marché viables. La coopération avec d'autres banques multilatérales de développement, d'autres types de partenaires extérieurs et la société civile a aussi été au cœur du succès des activités de la Banque. Le travail réalisé avec les donateurs pour promouvoir la sûreté nucléaire est resté une priorité de la Banque.



Égalité des genres et croissance verte dans le secteur de l'énergie en Turquie

La BERD contribue aux efforts visant à rendre le secteur turc de l'électricité plus respectueux de l'environnement et plus inclusif, en accordant un prêt de 135 millions de dollars EU (128 millions d'euros) aux filiales de la compagnie d'électricité IC Elektrik. Ces fonds aideront l'entreprise de distribution d'électricité TREDAS et le détaillant TREPAS à améliorer sensiblement l'efficacité et la fiabilité du réseau électrique dans le nord-ouest de la Turquie. La réduction des déperditions d'énergie devrait permettre d'économiser 90 000 MWh et de diminuer de 45 000 tonnes les émissions de CO₂.

Dans la région couverte par la BERD, la Turquie affiche une participation des femmes à la population active parmi les plus faibles au monde (32 %) ; en particulier, son secteur de l'électricité et de l'énergie est dominé par les hommes. Pour obtenir des financements, les entreprises devront introduire des normes et des pratiques qui renforcent l'accès des femmes à l'emploi et à la formation. Elles devront également réaliser des enquêtes auprès de leurs employés en tenant compte de la problématique de l'égalité des genres et revoir leur politique de rémunération de manière à assurer un salaire égal à travail égal. Elles bénéficieront aussi de conseils financés par la coopération technique en vue de mettre en œuvre des plans d'action complets sur l'égalité des genres.

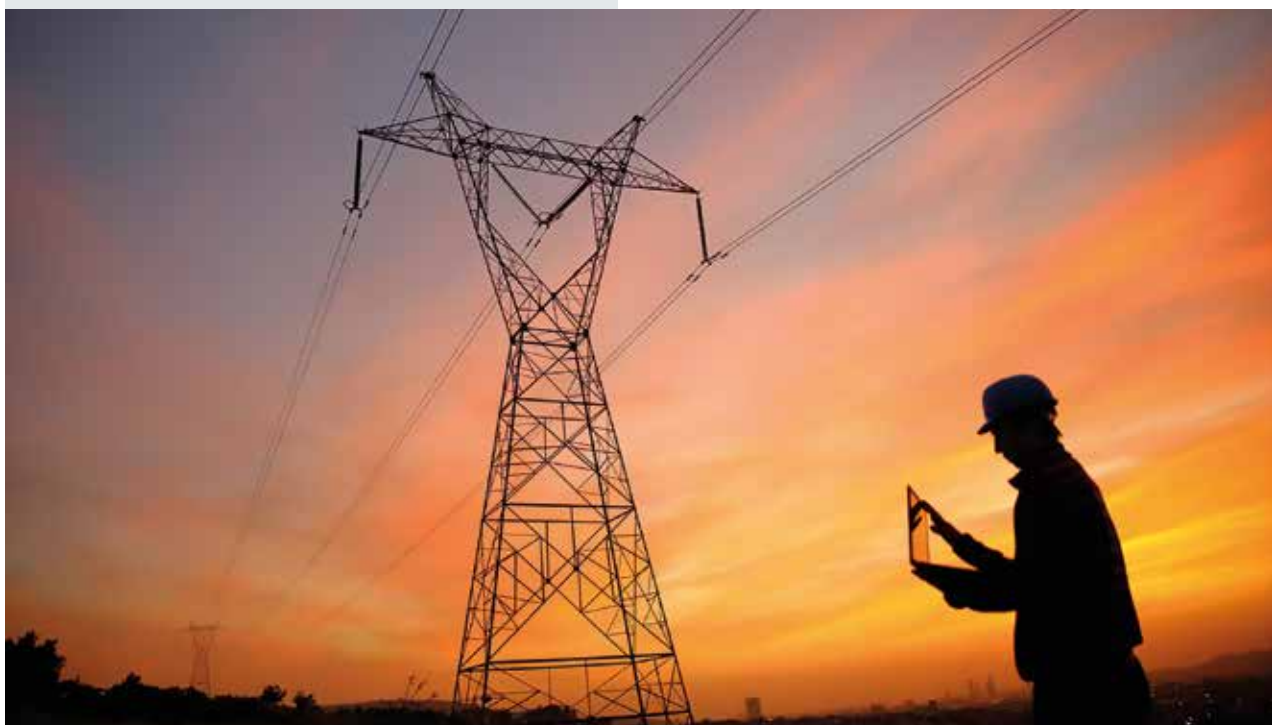
Enfin, TREDAS et TREPAS veilleront à appliquer des procédures plus strictes de mise en conformité, notamment en renforçant leurs mesures de lutte contre la corruption et en adoptant de meilleurs codes de conduite.

Partenariats avec les donateurs

En 2016, 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. Ils ont signé des accords représentant une contribution de 445 millions d'euros¹, 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 les défaillances des marchés et à favoriser 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 des dons. Ces instruments intégrés permettent à la Banque, et in fine à ses clients et à ses bénéficiaires, 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 en 2016. Les initiatives qui accordaient une grande place au dialogue sur les politiques et ont été menées à bien à l'aide de cofinancements reposant sur des dons ont acquis toujours plus d'importance. La bonne gouvernance et les opérations en monnaie locale ont constitué 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. Conformément au concept de transition redéfini par la Banque, les activités des donateurs sont menées en partant du principe qu'une économie de marché doit être compétitive, bien gouvernée, verte, inclusive, résiliente et intégrée.

¹ En outre, 114 millions d'euros ont été levés en faveur des fonds multidonateurs qui sont gérés par la BERD mais dont peuvent aussi tirer parti d'autres IFI. En tenant compte de ce montant, le financement total mobilisé en 2016 s'est établi à 559 millions d'euros (à l'exclusion du financement mobilisé pour la sûreté nucléaire).



Instruments d'octroi de dons

Les donateurs apportent leurs financements à la BERD sous forme d'une coopération technique (CT), de co-investissements ou de financements à des conditions favorables. En utilisant des instruments de financement innovants, la Banque peut créer d'importantes opportunités d'investissement, fondées sur des contributions limitées des donateurs. En moyenne, à chaque euro d'un financement sous forme de don est associé un investissement de 30 euros ou plus.

Les dons au titre de la coopération technique couvrent des activités spécifiques visant à soutenir 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. En 2016, 242 millions d'euros sous forme de dons ont permis de financer des projets de coopération technique.

De plus, les dons ont également servi de contribution pour des opérations de co-investissements d'un montant total de 167 millions d'euros. Parmi les principaux types de co-investissements figurent :

- les contributions aux dépenses d'investissement, qui réduisent les coûts en capital d'un projet. Elles sont très fréquentes dans les initiatives favorisant une faible émission de carbone, l'efficacité énergétique ou le développement d'infrastructures municipales.
- les incitations encourageant les institutions financières à consentir des prêts à des emprunteurs secondaires, à des conditions convenues. Ces incitations, dont bénéficient les institutions financières partenaires ou les emprunteurs secondaires, sont fréquentes dans les programmes de la Banque en faveur d'une économie verte.
- les dispositifs de partage des risques visant à étendre la portée des investissements aux pays et secteurs où les mauvaises conditions de marché compliquent la recherche de financements pour les emprunteurs. Ces dispositifs comprennent par exemple la couverture au premier risque pour les programmes de la BERD en faveur des femmes entrepreneurs.

La Banque a également recours aux dons sous forme :

- de financements à des conditions favorables pour ses clients, associés à des prêts de la BERD. Ces produits comportent des instruments de financement à long terme, des périodes de différé et des taux d'intérêt inférieurs à ceux du marché. Financés actuellement pour l'essentiel par des fonds mondiaux pour le climat, ils appuient la transition vers une économie verte.
- de co-investissements par des prêts ou de prises de participation qui permettent à la Banque de proposer à ses clients des offres plus conséquentes et plus avantageuses, mais aussi d'assumer pour eux un plus grand risque de capital.

Donateurs de la BERD

Les activités de la Banque sont complétées par l'appui de l'UE, de donateurs bilatéraux, de fonds de donateurs multilatéraux (y compris les fonds climatiques mondiaux et les mécanismes de la Banque mondiale) et des actionnaires de la BERD comme du secteur privé.

L'Union européenne (UE), principal donateur de la BERD, a fourni près de 50 % des financements consentis par les donateurs au cours des cinq années écoulées en soutien des 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. La Facilité d'investissement pour le voisinage de l'UE et sa Facilité d'investissement pour l'Asie centrale font partie de ces mécanismes. En 2016, l'UE a accordé un soutien de 289 millions d'euros.

Les donateurs bilatéraux sont des gouvernements et d'autres partenaires. En 2016, les donateurs suivants ont signé des accords pour apporter des ressources supplémentaires à la BERD : l'Albanie, l'Allemagne, l'Autriche, les États-Unis d'Amérique, la Finlande, la France, l'Italie, le Japon, le Kazakhstan, le Luxembourg, la Norvège, la République de Corée, la République slovaque, la Roumanie, le Royaume-Uni, la Suède, la Suisse et le Taipei chinois. Cette liste inclut des pays ayant contribué aux fonds multidonateurs gérés par la BERD. En 2016, les donateurs bilatéraux ont fourni 125 millions d'euros.

Les fonds de donateurs multilatéraux se distinguent par la participation non seulement de divers donateurs, bien entendu, mais aussi d'un certain nombre d'IFI parmi les destinataires. Les pays bénéficiaires font souvent preuve d'un fort engagement. En 2016, la BERD a reçu des dons de fonds de donateurs multilatéraux et mondiaux tels que les Fonds d'investissement climatique, le Fonds pour l'environnement mondial, le mécanisme de financement à des conditions favorables de la Banque mondiale et le Fonds pour la transition au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, ainsi que le Partenariat pour la promotion de l'efficacité énergétique et de l'environnement en Europe orientale, le Partenariat pour l'environnement dans le cadre de la Dimension septentrionale et le Cadre d'investissement en faveur des Balkans occidentaux (la BERD gère également ces trois derniers fonds). En outre, l'équipe de la Banque 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 49).

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 alloués à la coopération technique ou à des co-investissements.

Modalités du soutien accordé par les donateurs

Les donateurs apportent leur aide directement ou au travers de divers fonds, notamment bilatéraux et multilatéraux. 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 2016 ont figuré le Fonds pour les pays aux premiers stades de la transition, le Fonds pour la région SEMED, le Fonds multidonateurs pour la stabilisation et la croissance durable en Ukraine et le Fonds d'impact sur les petites entreprises.

Priorités des donateurs

Les fonds de donateurs sont utilisés dans tous les pays d'opérations de la BERD. Cependant, l'accent est mis sur les pays aux premiers stades de la transition, la région SEMED et l'Ouest des Balkans, puisque les projets de la BERD sur ces marchés exigent souvent l'aide de donateurs pour atteindre les objectifs de la Banque. En 2016, les donateurs ont accordé des ressources pour les domaines stratégiques suivants :

- le développement accéléré d'infrastructures par des projets relatifs aux infrastructures municipales et environnementales, aux transports, à l'énergie et à l'électricité, ainsi qu'aux ressources naturelles ;
- la promotion d'une croissance faiblement émettrice de carbone, par exemple par des investissements propices aux énergies renouvelables et à l'efficacité 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 soutenant les institutions financières et le développement de marchés financiers locaux ;
- l'encouragement des échanges et des investissements dans les chaînes de valeur agricoles pour améliorer la sécurité alimentaire et créer des opportunités d'emploi ;
- 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.

Réformer la gestion des fonds des donateurs

En reconnaissant le rôle croissant des donateurs en appui de ses objectifs, la BERD s'engage à utiliser ces dons de façon sélective et stratégique ; à être un partenaire de développement moderne pour ses donateurs, respectueux des bonnes pratiques internationales et attentif aux spécificités de chaque pays ; et à gérer efficacement ses activités financées par des dons. Suivant cette vision, la Banque a lancé en 2016 un nouveau système informatique intégré pour gérer les fonds des donateurs et a mis à jour sa politique de commissions appliquées aux donateurs. La BERD a également amélioré sa gestion du FSA pour que ce fonds corresponde mieux aux priorités stratégiques de la Banque et atteigne ainsi une efficacité maximale.



Pour en savoir plus, voir le rapport annuel de la BERD sur les partenariats des donateurs à l'adresse dr-ebrd.com.

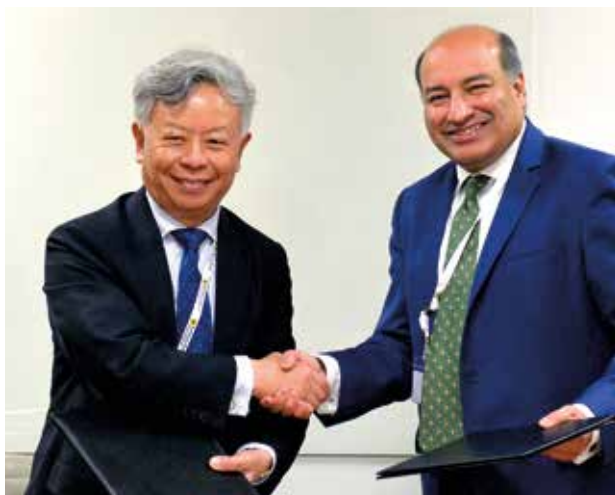
Préparer les petites entreprises aux échanges commerciaux avec l'UE

Afin de renforcer l'intégration économique, la BERD et l'UE préparent des entreprises en Géorgie, en Moldova et en Ukraine à tirer pleinement parti de l'Accord de libre-échange complet et approfondi qui accompagne les accords d'association conclus entre chacun de ces pays et l'UE, le plus grand marché du monde.

Les programmes conjoints d'activités entre la BERD et l'UE combinent d'une part des prêts directs et indirects, et d'autre part des dispositifs de partage des risques, des mesures encourageant l'investissement et une aide technique financés par l'UE. Parmi les exemples de financements directs réalisés en 2016 sur la base d'un partage des risques, citons le prêt conjoint de 14,3 millions de dollars EU (13,5 millions d'euros) accordé par la BERD et la TBC Bank au groupe Rustavi en Géorgie pour la construction d'une centrale hydroélectrique de taille moyenne. Entre autres avantages, la transaction stimulera la concurrence au sein du secteur géorgien de la production d'électricité. Cet apport de la BERD a été octroyé au moyen de son Mécanisme de financement direct des PME dans le cadre de l'ALECA et a bénéficié d'un appui de l'UE via un dispositif de partage des risques.

En ce qui concerne le financement indirect, la Banque a signé en 2016 ses premières opérations au titre de la ligne de crédit EU4Business-BERD, qui relève des programmes conjoints d'activités définis entre l'UE et la Banque. Ces opérations ont concerné entre autres une ligne de crédit de 50 millions de dollars EU (47 millions d'euros) négociée avec Bank of Georgia et une ligne de crédit de 10 millions d'euros négociée avec Mobiasbanca – Groupe Société générale en Moldova. Des PME de divers secteurs utiliseront ce financement pour moderniser leur production et leurs services, afin d'être prêtes à commercer avec des clients de l'UE. De plus, près de 70 entreprises dans ces trois pays ont bénéficié en 2016 de conseils commerciaux financés par l'UE pour les aider à atteindre cet objectif.





Coopération avec les partenaires extérieurs

Tout au long de l'année 2016, la BERD a continué de travailler en collaboration avec d'autres banques multilatérales de développement (BMD) afin de renforcer la coordination et la collaboration et de convenir d'actions conjointes en appui du Programme de développement durable à l'horizon 2030, qui définit les 17 Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies. Parmi les sujets cruciaux actuellement à l'étude figurent les déplacements forcés, les infrastructures, l'urbanisation, le financement de projets climatiques et les investissements privés.

La BERD a partagé son expertise et son expérience opérationnelle dans plusieurs domaines avec la Banque asiatique d'investissement pour les infrastructures (BAII), créée récemment, et la Nouvelle banque de développement (NBD). M. Suma Chakrabarti, Président de la BERD, et M. Jin Liqun, Président de la BAII, ont signé en mai un protocole d'accord qui définit le cadre d'une coopération stratégique et opérationnelle. La BERD et la BAII ont également signé leur premier projet conjoint, concernant la reconstruction d'une route au Tadjikistan (voir page 26).

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 2016, sous la présidence chinoise, les principaux thèmes mis en avant ont été les infrastructures, les PME, l'efficacité énergétique et le renforcement des capacités des BMD à octroyer des prêts sans augmenter substantiellement les risques auxquels elles sont confrontées ni compromettre leurs notes de crédit.

En 2016 également, un travail approfondi a été mené avec l'UE sur les politiques à mettre en œuvre et les opérations envisagées. Les deux institutions ont organisé des journées d'étude conjointes par pays pour définir leurs priorités communes en Arménie, en Azerbaïdjan, au Bélarus, en Géorgie, en Moldova, en Turquie et en Ukraine. Le Président Chakrabarti a signé un protocole d'accord avec le commissaire européen à l'énergie afin d'intensifier la collaboration entre l'UE et la BERD sur les questions énergétiques. La Banque a étoffé son Bureau de représentation à Bruxelles pour intensifier sa coopération avec les institutions de l'UE, y compris le Parlement européen.

Coopération avec la société civile

Une société civile dynamique est essentielle pour une démocratie ouverte et une économie viable, inclusive et bien gouvernée. Les organisations de la société civile (OSC) dans la région couverte par la BERD soutiennent la demande de réformes reflétant les préoccupations des citoyens ordinaires et veillent à ce que les intérêts des catégories marginalisées soient pris en compte.

Dans le cadre de son engagement en faveur de la démocratie et de la bonne gouvernance, la Banque coopère avec de nombreuses OSC. Ce dialogue contribue grandement à améliorer la qualité, l'efficacité et la viabilité des activités de la BERD. En 2016, près de 3 400 représentants de la société civile figuraient dans la base de données de la Banque, contre environ 3 100 en 2015. En s'inscrivant dans cette base, les OSC peuvent être informées régulièrement des évolutions susceptibles de les intéresser.

Renforcement des capacités

Le Mécanisme de renforcement des capacités de la société civile est un programme financé par les donateurs, qui cherche à sensibiliser les OSC représentant des communautés, à leur transférer des compétences et à améliorer leurs connaissances techniques et leurs aptitudes organisationnelles. Cela facilite leur implication dans les projets d'investissement de la BERD et dans les actions de concertation organisées par la Banque. Le programme s'intéresse en particulier à trois domaines : énergies et ressources durables, inclusion économique et bonne gouvernance. Fin 2016, ce mécanisme avait donné lieu au lancement de 15 projets d'assistance technique représentant environ 3 millions d'euros, dont ont bénéficié plus de 8 000 représentants de la société civile et de la population locale, souvent dans le cadre d'activités ciblées de renforcement des capacités.

En Ukraine, un projet en cours vise à améliorer la transparence et l'efficacité du système de passation de marchés publics par le biais d'une coopération avec la société civile (voir étude de cas page 48). Un autre projet a vu la BERD collaborer, en Albanie, avec l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE), afin de soutenir les efforts de lutte contre la corruption. Ce projet prévoit entre autres des formations pour des particuliers, des groupes de la société civile et des autorités locales sur le dépôt et le traitement de plaintes pour corruption. Il prévoit également la création d'un mécanisme de consultation de la société civile.

De plus, la BERD et l'OSCE ont aidé l'École albanaise d'administration publique à mettre en place des programmes de formation anti-corruption pour les agents publics. Ensemble, les deux organisations ont facilité l'instauration par les autorités albanaises d'un code de conduite pour les entreprises. La Banque appliquera les enseignements tirés de cette expérience albanaise à d'autres pays de l'Ouest des Balkans en mettant en œuvre un projet régional à compter de janvier 2017, en partenariat avec l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime.



Dialogue

L'équipe dirigeante et le Conseil d'administration de la BERD sont résolus à élargir l'engagement de la Banque auprès de la société civile. Le Président de la BERD, d'autres représentants de l'équipe dirigeante et les administrateurs rencontrent systématiquement des représentants d'OSC durant leurs visites dans les pays d'opérations. En 2016, des réunions de ce type ont eu lieu en Azerbaïdjan, en Égypte, au Kazakhstan, au Monténégro, en Serbie, au Tadjikistan et en Ukraine.

La Banque a aussi abondamment consulté la société civile concernant sa première stratégie pour la Grèce et les analyses des stratégies par pays pour le Bélarus, l'Égypte, la Géorgie, le Kazakhstan, le Kosovo, la Mongolie et le Monténégro.

Le Programme pour la société civile, l'événement phare de la coopération de la Banque avec la société civile, s'est tenu les 11 et 12 mai à Londres, parallèlement à l'Assemblée annuelle et au Forum des affaires de 2016. À l'occasion des 25 ans de la Banque, le Programme a attiré environ 100 représentants de la société civile, venus de 22 pays.



Pour plus d'informations, voir : ebrd.com/civilsociety

Donner à la société civile les moyens de contrôler la passation des marchés publics en Ukraine

La BERD réfléchit aux outils à fournir à la société civile pour lui permettre de surveiller efficacement le système électronique ProZorro mis en place récemment en Ukraine pour la passation des marchés publics. En coopération avec les ONG Transparency International Ukraine et Partnership for Transparency Fund, et la Kiev School of Economics, la Banque met au point des outils de suivi et forme des OSC à s'en servir pour surveiller le plus efficacement possible les marchés passés au niveau local et municipal. Le projet de coopération technique est financé par la République tchèque et par le Fonds multidonateurs BERD-Ukraine pour la stabilisation et la croissance durable de ce pays.

Ce sont des militants de la société civile qui ont initié puis guidé le développement de ProZorro. Ce système, devenu obligatoire en 2016 pour tous les achats réalisés par des organismes publics en Ukraine, vise à améliorer considérablement la transparence et le rapport coût-efficacité des processus de passation de marchés dans le pays. La BERD a joué un rôle majeur dans la conception du modèle de passation électronique de marché sur lequel repose ProZorro. Maintenant que le système est en place, un suivi à la fois solide et indépendant est essentiel à sa crédibilité et pour donner confiance, plus largement, à tous les acteurs de l'investissement.

Sûreté nucléaire

La BERD joue un rôle prépondérant dans les efforts menés pour remédier aux problèmes majeurs de sécurité liés à l'héritage nucléaire. En administrant les fonds versés par des donateurs au titre de la sûreté nucléaire, la Banque contribue à assurer la sûreté et la sécurité du site de Tchernobyl. Elle soutient également le déclassé des centrales nucléaires de première génération conçues sous le régime soviétique dans les nouveaux États membres de l'UE. Elle aide aussi à remédier aux problèmes environnementaux d'une part hérités de l'ancienne flotte à propulsion nucléaire soviétique dans le nord-ouest de la Russie et d'autre part liés à l'extraction d'uranium en Asie centrale. Elle mène en outre d'autres activités liées à la sûreté nucléaire.

La Banque gère, pour le compte de plus de 40 donateurs, sept fonds de donateurs multilatéraux pour la sûreté nucléaire et les programmes correspondants. Au total, la contribution des donateurs a dépassé dans ce domaine 4 milliards d'euros, dont presque 2 milliards pour l'achèvement des projets à Tchernobyl. Outre son rôle de gestionnaire de fonds, la Banque a consacré 715 millions d'euros de ses ressources propres au soutien des deux principaux projets à Tchernobyl.

En 2016, les travaux menés sur la nouvelle enceinte de confinement de Tchernobyl ont connu un tournant lorsque l'arche d'acier a été déplacée vers sa position définitive au-dessus du réacteur 4 détruit recouvert par le sarcophage provisoire construit en 1986 (voir encadré : « La BERD et Tchernobyl » page 9). Toujours à Tchernobyl, les travaux de construction se sont poursuivis sur l'unité de stockage provisoire du combustible usé. Cette unité de 400 millions d'euros conditionnera plus de 20 000 assemblages combustibles provenant des réacteurs 1 à 3 et les stockera pour une centaine d'années au minimum. Cette unité, qui devrait être achevée en 2017, est financée par le Fonds pour la sûreté nucléaire.

La BERD gère le volet nucléaire du Fonds de soutien du Partenariat pour l'environnement dans le cadre de la Dimension septentrionale. Ce partenariat 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 des infrastructures 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 été achevée en 2016. La récupération du combustible commencera bientôt, et un

premier convoi de châteaux de combustibles irradiés est prévu en juillet 2017.

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 2016, le Lepse a été démantelé dans le chantier naval de Nerpa sur la péninsule de Kola, et ses débris emballés ont fait l'objet d'un premier convoi vers l'unité de stockage de déchets solides de la baie de Saïda. La préparation d'un équipement spécial et d'une unité destinés à la manutention du combustible du Lepse devrait être achevée d'ici fin 2017. 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.

Par ailleurs, l'an dernier, la BERD a organisé la première réunion de donateurs pour un nouveau fonds, dont le but est de financer la réhabilitation des mines d'uranium exploitées sous l'ère soviétique en Asie centrale. Les donateurs potentiels ont participé à l'événement en grand nombre. De plus, les montages juridiques préparant les projets de réhabilitation minière ont fait l'objet d'accords, signés avec la République kirghize et le Tadjikistan. L'UE apporte à ce fonds une contribution initiale de 16 millions d'euros et étudie la possibilité d'une aide complémentaire. Des efforts sont en cours pour obtenir des engagements de la part 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 hors service et se dégradent en Ouzbékistan, en République kirghize et au Tadjikistan.

La BERD a continué d'administrer des programmes qui aident la Bulgarie, la Lituanie et la République slovaque à s'occuper du déclassé des centrales nucléaires conçues sous l'ère soviétique. Les donateurs ont contribué à ces programmes à hauteur de presque 2,5 milliards d'euros, l'essentiel des fonds provenant de l'UE. Une étape majeure a été franchie en 2016 avec la mise en service d'une installation de 200 millions d'euros permettant la manutention et le stockage des combustibles irradiés dans la centrale fermée d'Ignalina, en Lituanie. 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 déclassé, ces fonds apportent une contribution à des projets dans le secteur de l'énergie qui aident les pays à surmonter la perte de capacités de production.



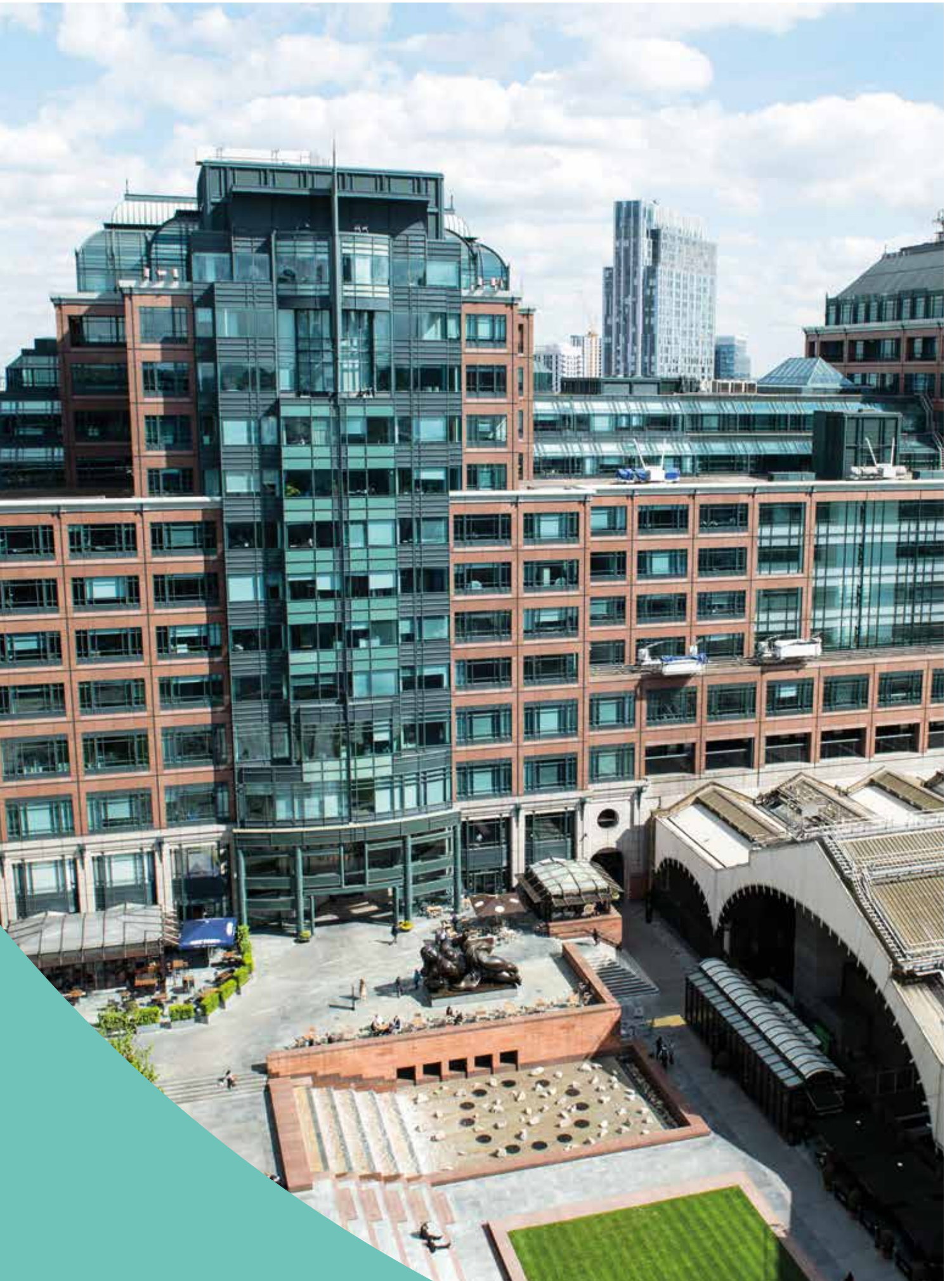


52	Direction de l'organisation
53	Effectifs
54	Intégrité et responsabilité
55	Environnement et développement durable
55	Évaluation indépendante

GOUVERNANCE

La BERD applique à ses activités les critères les plus rigoureux en matière d'intégrité, d'obligation de rendre des comptes, ainsi que de responsabilité environnementale et sociale. En 2016, nous avons poursuivi la modernisation de nos processus internes. Le Département de l'évaluation, qui est indépendant, a contrôlé l'efficacité des investissements et des programmes de la Banque dans l'intérêt des actionnaires et du grand public.





Direction de l'organisation

Lancé en 2016, le Programme d'efficacité et d'efficience opérationnelles vise à augmenter l'impact de la BERD dans ses pays d'opérations en optimisant ses processus internes. La pérennité financière de l'organisation fait aussi l'objet d'une attention renouvelée.

Les activités destinées à étendre les succès obtenus par la Banque au cours de ses vingt-cinq premières années d'existence ont abouti à des résultats tangibles. Le Conseil d'administration a approuvé en novembre une révision du concept de transition à l'issue de travaux orchestrés par Sergei Guriev, devenu Responsable des affaires économiques de la BERD en 2016. Le concept de transition définit, pour une économie de marché efficace et durable, six qualités souhaitables : elle doit être compétitive, bien gouvernée, verte, inclusive, résiliente et intégrée (voir page 10).

Le concept actualisé a des répercussions considérables sur la manière dont la Banque définit ses stratégies, évalue et contrôle ses opérations, et rend compte de ses activités. Le Plan de mise en œuvre de la stratégie 2017-19, convenu en 2016, prévoit une importante restructuration de la grille d'évaluation de la Banque, destinée à apprécier l'impact de la BERD sur la transition à l'aune des six qualités mentionnées précédemment.

Les gouverneurs de la BERD ont reconduit M. Suma Chakrabarti à la tête de la Banque pour un second mandat de quatre ans. La BERD a par ailleurs restructuré sa direction : elle a fusionné ses Vice-Présidences des Opérations bancaires et des Politiques au sein d'une Première Vice-Présidence en charge des services aux clients ; elle a créé une Vice-Présidence Finance et Opérations, composée du Département de la Finance et de la Vice-Présidence chargée des Ressources humaines et des services internes ; enfin, elle a instauré une





Vice-Présidence chargée des risques, de la passation des marchés, de l'environnement et du développement durable. Ces changements aideront la BERD à mener à bien sa mission, en regroupant au sein d'une entité unique ses activités d'investissement et d'engagement au service des politiques à mener, tout en mettant l'accent sur la viabilité financière et la gestion des risques. Ils permettront également au Président de consacrer plus de temps aux questions externes et stratégiques, tout en continuant de superviser les aspects opérationnels.

Enfin, en vue de préserver son expertise institutionnelle et de l'exploiter au mieux, la BERD a lancé en 2016 un projet visant à mettre en place un dispositif complet de gestion des connaissances. Celui-ci améliorera les méthodes de collecte, de gestion et de partage des connaissances indispensables au sein de l'organisation. Dans ce cadre, la Banque a aussi commencé à créer des communautés d'échange de pratiques dédiées à certains domaines d'activité précis de l'organisation. Ces communautés d'échange de pratiques se composent de membres du personnel de la BERD qui sont compétents dans ces domaines et mutualisent leurs connaissances au profit de la Banque.

Effectifs

Pour remplir sa mission, la BERD s'appuie sur un personnel extrêmement qualifié, diversifié et impliqué.

1 591

employés financés par la Banque et affectés au siège londonien de la BERD en décembre 2016.

565

employés financés par la BERD et affectés dans les bureaux locaux de la Banque.

3 062

effectifs globaux, y compris les personnes exerçant leurs activités dans le cadre de contrats réservés aux intervenants extérieurs ou de contrats financés en externe.

34

La BERD compte des bureaux locaux dans 34 des pays où elle investit.

63

Le personnel de la BERD provient de 63 de ses États membres.

2016

En 2016, la Banque s'est mobilisée pour attirer et multiplier les postulants présentant ensemble une grande variété de nationalités et d'expériences, conformément à la Politique de diversité et d'inclusion de la BERD.

50/50

En vertu de sa Stratégie pour la promotion de l'égalité des genres 2016-20, la BERD s'emploiera à satisfaire son ambition de voir les femmes occuper la moitié de l'ensemble des postes au sein de son Groupe de dirigeants, 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 son Groupe de dirigeants d'ici la fin de 2018.

Intégrité et responsabilité

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 la responsabilisation au sein de la Banque. Dans toute la région d'intervention de la BERD, le Bureau de la déontologie contribue de manière décisive aux efforts de la Banque pour promouvoir l'intégrité et renforcer la gouvernance, aspects essentiels de toute économie de marché d'après le concept de transition révisé.

Le ou la Responsable de ce Bureau rend compte directement au Président et au Comité d'audit du Conseil d'administration, en vertu de la Politique relative aux risques en matière d'intégrité et du mandat du Bureau de la déontologie, consultables en ligne. Ces textes définissent entre autres la manière dont le Bureau remplit sa mission et aide la BERD à gérer les risques en matière d'intégrité associés soit à certains clients, soit à des comportements individuels du personnel de la Banque. Des vérifications approfondies relatives à l'intégrité sont intégrées dans la procédure d'approbation de nouvelles activités et dans le suivi des activités en cours. De plus, le Bureau de la déontologie améliore l'impact des projets de la BERD sur la transition en donnant des conseils sur les questions d'intégrité, en formulant des recommandations et en assurant le suivi des améliorations apportées à la gouvernance et aux stratégies de lutte contre la corruption par les contreparties de la Banque.

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 menées dans le cadre des Règles et procédures de conduite et de discipline. Celles-ci ont été révisées en 2015 et sont entrées en vigueur dans leur nouvelle version en 2016, en même temps que les nouvelles Procédures pour un comportement respectueux et l'absence de harcèlement sur le lieu de travail.

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 le 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 financées par les ressources ordinaires en capital de la BERD (comme 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.

Ceux-ci ont été révisés en 2015 et leur nouvelle version est entrée en vigueur en 2016. Ils définissent un système plus fiable et plus efficace garantissant un meilleur respect des droits des entités et des personnes qui font l'objet d'une enquête, ainsi qu'une structure décisionnelle à deux échelons. La révision a également permis d'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 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 2016, la BERD a appliqué des sanctions croisées à l'encontre de 183 personnes morales et de 94 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. Le Bureau de la déontologie a également soumis 4 cas à l'agent de la BERD chargé de l'application des sanctions, exigeant des mesures coercitives à l'encontre de 10 entités et 12 personnes physiques. Pour plus de précisions, se reporter à ebrd.com/ineligible-entities.html.

En outre, la BERD a passé des accords amiables avec 3 personnes morales. Chacun de ces accords comporte des dispositions imposant d'améliorer la gouvernance et le respect des impératifs de lutte contre la corruption.

Le rapport annuel sur l'intégrité et la lutte contre la corruption (*Integrity and Anti-Corruption Report*), 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 Mécanisme de recours sur les projets (MRP) est 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. 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 à 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 2016, le MRP a enregistré une nouvelle plainte et poursuivi l'examen, à divers stades du processus, de huit plaintes en cours. Il a également publié des rapports semestriels de suivi sur les manquements observés concernant des projets financés par la BERD. Ces rapports ont porté sur la reconstruction d'urgence du secteur de l'électricité EPS (Serbie) et sur les projets de centrale hydroélectrique à Boskov (ERY de Macédoine), à Ombla (Croatie) et à Paravani (Géorgie). La plainte déposée à propos du projet de centrale hydroélectrique à Ombla a été clôturée en 2016 après mise en œuvre par la Banque des mesures exigées dans le cadre du MRP.

En outre, deux examens de la conformité ont été réalisés, au titre du MRP : l'un concernait le projet de corridor routier sud-ouest (Kazakhstan) et l'autre, la centrale électrique d'Al Manakher IPP4 (Jordanie). Pour le projet de corridor routier sud-ouest (Kazakhstan), une Initiative de résolution des problèmes a été réalisée avec succès.



Des précisions sur l'ensemble des recours et des rapports publiés au titre du MRP sont disponibles à l'adresse ebrd.com/pcm.

Environnement et développement durable

Depuis sa création, la BERD est consciente que la promotion du développement durable est indispensable pour mener à bien son mandat en faveur de 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 rigoureuses 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 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 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.



Les progrès accomplis par la Banque et ses accomplissements dans la mise en œuvre de cette approche sont présentés en détail dans le *Sustainability Report 2016*, disponible sur sr-ebrd.com.

Évaluation indépendante

Les actionnaires et la Direction de la BERD estiment qu'une évaluation efficace et indépendante est cruciale pour atteindre les objectifs fondamentaux de la Banque. Une telle évaluation joue un rôle de responsabilisation et permet, d'après les enseignements qui en sont tirés, de formuler des recommandations pour les stratégies, politiques et opérations à venir. En disposant d'un Département de l'évaluation indépendant, la BERD pratique elle-même la bonne gouvernance qu'elle cherche à encourager dans ses pays d'opérations.

L'évaluation à la BERD est une activité qui fait appel à de nombreuses fonctions et responsabilités interconnectées du Département de l'évaluation, du Conseil d'administration et de la Direction, définies dans la Politique d'évaluation de la Banque (voir www.ebrd.com/evaluation). Le Département de l'évaluation opère indépendamment de la Direction et rend compte directement au Conseil d'administration.

Il est chargé d'évaluer les opérations, les programmes et les stratégies de la Banque. Les projets sont normalement évalués un à deux ans après décaissement total des fonds, le processus débutant par l'auto-évaluation de l'équipe de gestion de projet.



Les conclusions, les recommandations et les résultats des évaluations menées par le Département de l'évaluation sont consultables sur www.ebrd.com/evaluation.

Gouverneurs et gouverneurs suppléants de la BERD

31 décembre 2016

Membre	Gouverneur	Gouverneur suppléant
Albanie	Arben Ahmetaj	Erion Luci
Allemagne	Wolfgang Schäuble	Thomas Steffen
Arménie	Vache Gabrielyan	Vakhtang Mirumyan
Australie	Scott Morrison	Kelly O'Dwyer
Autriche	Johann Georg Schelling	Edith Frauwallner
Azerbaïdjan	Shahin Mustafayev	Samir Sharifov
Banque européenne d'investissement	Pim van Ballekom	Poste vacant
Bélarus	Vladimir I. Semashko	Vladimir Zinovskiy
Belgique	Johan Van Overtveldt	Alexander de Croo
Bosnie-Herzégovine	Mirko Šarović	Adil Osmanović
Bulgarie	Vladislav Goranov	Dimitar Kostov
Canada	Bill Morneau	Daniel Jean
Chine	Xiaochuan Zhou	Gang Yi
Chypre	Harris Georgiades	Christos Patsalides
Corée, République de	Ilho Yoo	Juyeol Lee
Croatie	Zdravko Marić	Željko Tufekčić
Danemark	Brian Mikkelsen	Michael Dithmer
Égypte	Sahar Nasr	Poste vacant
ERY de Macédoine	Kiril Minoski	Vladimir Pesevski
Espagne	Luis de Guindos Jurado	Irene Garrido Valenzuela
Estonie	Sven Sester	Veiko Tali
États-Unis	Jacob J. Lew	Poste vacant
Finlande	Petteri Orpo	Matti Anttonen
France	Michel Sapin	Odile Renaud-Basso
Géorgie	Dimitry Kumsishvili	Kova Gvenetadze
Grèce	Dimitri Papadimitriou	Ilias Xanthakos
Hongrie	Mihály Varga	László Balogh
Irlande	Michael Noonan	Derek Moran
Islande	Bjarni Benediktsson	Guðmundur Árnason
Israël	Karnit Flug	Yoel Naveh
Italie	Pier Carlo Padoan	Filippo Giansante
Japon	Taro Aso	Haruhiko Kuroda
Jordanie	Imad Najib Fakhoury	Saleh Al-Kharabsheh
Kazakhstan	Bakhyt T. Sultanov	Marat Kusainov
Kosovo	Avdullah Hoti	Poste vacant
Lettonie	Dana Reizniece-Ozola	Arvils Ašeradens
Liechtenstein	Thomas Zwiefelhofer	Roland Marxer
Lituanie	Vilius Sapoka	Algimantas Rimkūnas
Luxembourg	Pierre Gramegna	Arsène Jacoby
Malte	Edward Scicluna	Mario Vella
Maroc	Mohammed Boussaid	Driss El Azami El Idrissi
Mexique	José Antonio Meade Kuribreña	Vanessa Rubio Márquez

Gouverneurs et gouverneurs suppléants de la BERD

31 décembre 2016

Membre	Gouverneur	Gouverneur suppléant
Moldova	Octavian Calmîc	Marin Moloşag
Mongolie	Choiijilsuren Battogtokh	Bayartsaikhan Nadmid
Monténégro	Darko Radunović	Nikola Vukičević
Norvège	Siv Jensen	Dilek Ayhan
Nouvelle-Zélande	Murray McCully	Robert Taylor
Ouzbékistan	Rustam Sadykovich Azimov	Shavkat Tulyaganov
Pays-Bas	Jeroen Dijsselbloem	Lilianne Ploumen
Pologne	Adam Glapiński	Piotr Nowak
Portugal	Mário Centeno	Álvaro Matias
République kirghize	Arzybek Kozhoshev	Adylbek Aleshovich Kasymaliev
République slovaque	Peter Kažimír	Jozef Makúch
République tchèque	Andrej Babiš	Jiří Rusnok
Roumanie	Anca Dana Dragu	Mugur Isarescu
Royaume-Uni	Philip Hammond	Priti Patel
Russie	Poste vacant	Sergey Storchak
Serbie	Dušan Vujović	Željko Sertić
Slovénie	Mateja Vraničar Erman	Irena Sodin
Suède	Magdalena Andersson	Karolina Ekholm
Suisse	Johann N. Schneider-Ammann	Raymund Furrer
Tadjikistan	Jamoliddin Nuraliev	Jamshed Karimzoda
Tunisie	Fadhel Abdelkefi	Fethi Ben Mimoun
Turkménistan	Muratniyaz Berdiyev	Merdan Annadurdiyev
Turquie	Osman Çelik	Ahmed Genç
Ukraine	Oleksandr Danylyuk	Valeria Gontareva
Union européenne	Jyrki Katainen	Marco Buti

Président du Conseil des gouverneurs

2015-16 : Gouverneur représentant l'Italie (Pier Carlo Padoan)

Vice-Présidents du Conseil des gouverneurs

2015-16 : Gouverneur représentant la Belgique (Johan Van Overtveldt)
Gouverneur représentant la Jordanie (Imad Najib Fakhoury)

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, établit les politiques 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. Sous la direction du Conseil, il dirige les activités de la BERD et il est responsable, en sa qualité de chef du personnel, de l'organisation de la BERD et du recrutement du personnel.

Administrateurs et administrateurs suppléants de la BERD

31 décembre 2016

Administrateur	Administrateur suppléant	Pays ou entités représentés
Scott Allen	Poste vacant	États-Unis d'Amérique
Phillip Barresi	Soomin Park	Australie, Corée, Nouvelle-Zélande, Égypte
Anthony Bartzokas	Abel Mateus	Grèce, Portugal
Raphaël Bello	Gustave Gauquelin	France
Evren Dilekli	Dragoş Andrei	Turquie, Roumanie, Azerbaïdjan, République kirghize
Raffaella Di Maro	Dante Brandi	Italie
Harold Freeman	Claire Wren	Royaume-Uni
Jörgen Frotzler	Arnar Másson	Suède, Islande, Estonie
Zbigniew Hockuba	Kalin Mitrev	Pologne, Bulgarie, Albanie
Ove Jensen	Aloyzas Vitkauskas	Danemark, Lituanie, Irlande, Kosovo
Heinz Kaufmann	Artem Shevalev	Suisse, Ukraine, Liechtenstein, Turkménistan, Serbie, Monténégro, Moldova
Yosuke Kawakami	Makoto Honda	Japon
Johannes Koskinen	Dag Holler	Finlande, Norvège, Lettonie
Klára Król	László Havas	République tchèque, Hongrie, République slovaque, Croatie, Géorgie
Denis Morozov	Sergey Verkashanskiy	Fédération de Russie, Bélarus, Tadjikistan
Douglas Nevison	Greg Houlahan	Canada, Maroc, Jordanie, Tunisie
Antonio Oporto	Pablo Gasós	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
Andris Vilks	Michel Grilli	Banque européenne d'investissement
Frans Weekers	Jaap Rooimans	Pays-Bas, Mongolie, ERY de Macédoine, Arménie, Chine

Composition des comités du Conseil d'administration

31 décembre 2016

Comité d'audit	Comité du budget et des questions administratives
Evren Dilekli (Président)	Klaus Stein (Président)
Ove Jensen (Vice-Président)	Johannes Koskinen (Vice-Président)
Yosuke Kawakami	Raphaël Bello
Denis Morozov	Jörgen Frotzler
Douglas Nevison	Klára Król
Jean-Louis Six	Horst Reichenbach
Andris Vilks	Johannes Seiringer
	Frans Weekers
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, à l'administration 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
Zbigniew Hockuba (Président)	Raphaël Bello (Président)
Scott Allen (Vice-Président)	Klára Król (Vice-Présidente)
Phillip Barresi	Scott Allen
Anthony Bartzokas	Evren Dilekli
Rafaella Di Maro	Zbigniew Hockuba
Harold Freeman	Ove Jensen
Heinz Kaufmann	Johannes Koskinen
Antonio Oporto	Klaus Stein
	Enzo Quattrocio
	Colm Lincoln
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 obligations en matière d'information.	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

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
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
FIAC	Facilité d'investissement pour l'Asie centrale
FIC	Fonds d'investissement climatique
FIV	Facilité d'investissement pour le voisinage
FSA	Fonds spécial des actionnaires de la BERD
ICIG	Initiative pour améliorer le climat d'investissement et la gouvernance
IF	institutions financières
IFI	institution financière internationale
IME	infrastructures municipales et environnementales
IPE	Initiative pour les petites entreprises
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
MPPI	Mécanisme de préparation des projets d'infrastructures
MRP	Mécanisme de recours sur les projets
OSC	organisation 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
TEV	Transition vers une économie verte
TIC	technologies de l'information et de la communication
UE	Union européenne
VAIB	volume annuel des investissements bancaires (voir note 1 page 2)

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 30 décembre 2016. (Taux de change approximatif de l'euro : 1,06 dollar EU).

Rédaction

Mike McDonough
Révision : Cathy Goudie, Jane Ross

Conception graphique et gestion de l'impression

Gaëlle Alliot @ à.côté design
Dan Kelly

Traduction

Francis Labrousse
Isabelle Rosselin
Trado Verso
Soutien à la traduction :
Olga Lioutyi, Anaïs Monin
Relecture d'épreuves :
Trado Verso

Photographies

GettyImages/Arctic-Images – Couverture
Andy Lane – p. 1, p. 52
Novarka/Francis Vigouroux – p. 7
Dermot Doorly – p. 9, p. 15, p. 25, p. 29, p. 43, p. 47, p. 51, p. 53, p. 54
BERD – p. 10, p. 17
Forte Bank – p. 11
iStockphoto/James Brey – p. 12
iStockphoto/Drazen – p. 17
iStockphoto/Madzia71 – p. 19
iStockphoto/SergeyVButorin – p. 20
iStockphoto/donvictorio – p. 22
iStockphoto/IPGutenbergUKLtd – p. 23
Elazığ Integrated Health Campus – p. 24
Martin Zilka – p. 26
iStockphoto/HAYKIRDI – p. 28
Alexander Grigorian – p. 31
iStockphoto/Cheger – p. 33
iStockphoto/ET1972 – p. 35
Maxim Shubovich – p. 36
Loretta Martikian – p. 37
iStockphoto/LuckyBusiness – p. 38
Wolfram Schroll/studioSchroll – p. 40
iStockphoto/Aydinmutlu – p. 44
iStockphoto/Xavierarnau – p. 46
iStockphoto/komyvgory – p. 48
Anna Carlson – p. 49

Responsables photos

Chris Booth, Dermot Doorly

© Banque européenne pour la reconstruction et le développement
Tous droits réservés. Aucun élément de la présente publication
ne peut être reproduit ou transmis sous quelque forme ou par
quelque moyen que ce soit, y compris par voie de photocopie ou
d'enregistrement, sans l'autorisation écrite du détenteur des
droits d'auteur.

Une autorisation écrite doit également être obtenue avant le
stockage de tout élément de la présente publication dans un
système de recherche d'informations quel qu'il soit.

Conditions générales d'utilisation

Les conditions générales d'utilisation peuvent être consultées
sur ebrd.com.

Conçu et produit par à côté design et la BERD.

Photo de couverture : GettyImages/Arctic-Images.

763 Rapport annuel 2016 (F/50)



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

Le *Rapport annuel 2016* est imprimé sur Galerie Satin, qui contient 15 % de
fibre recyclée et 85 % de fibre vierge issue de forêts gérées durablement et
certifiées FSC®. La pulpe utilisée pour la production de ce papier a été blanchie
par un processus sans chlore élémentaire (ECF) et les encres, à base d'huile
végétale, sont sans danger pour l'environnement. La couverture est imprimée
sur Galerie Satin.

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

Investir pour des vies meilleures

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

One Exchange Square
Londres
EC2A 2JN
Royaume-Uni

Standard téléphonique

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

**Demandes de renseignements
spécifiques aux 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

RAPPORT ANNUEL 2016



ar-ebrd.com



Banque Européenne
pour la Reconstruction et le Développement

