

PUBLIC

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

**ACTES DE LA VINGT-NEUVIÈME ASSEMBLÉE ANNUELLE
DU CONSEIL DES GOUVERNEURS**

**LONDRES
SOUS FORME VIRTUELLE
7-8 OCTOBRE 2020**

TABLE DES MATIÈRES

COMPTE RENDU DES TRAVAUX	5
DISCOURS DE M. RISHI SUNAK, CHANCELIER DE L'ÉCHIQUIER, AU NOM DU GOUVERNEMENT DU ROYAUME-UNI	7
DISCOURS D'OUVERTURE DE MME NADIA CALVIÑO, PRÉSIDENTE DU CONSEIL DES GOUVERNEURS	9
DISCOURS D'OUVERTURE DE M. JÜRGEN RIGTERINK, PRÉSIDENT PAR INTÉRIM DE LA BANQUE EUROPÉENNE POUR LA RECONSTRUCTION ET LE DÉVELOPPEMENT	12
ALLOCUTION DE S.A.R. LE PRINCE DE GALLES	15
DÉCLARATIONS DES GOUVERNEURS	18

	Page		Page
Allemagne	18	Italie	51
Arménie	19	Japon	53
Australie	21	Kosovo	54
Autriche	23	Lettonie	55
Azerbaïdjan	25	Liban	58
Banque européenne d'investissement	28	Malte	59
Bélarus	29	Maroc	60
Belgique	31	Mexique	62
Bulgarie	31	Moldova	62
Canada	33	Mongolie	64
Chine	33	Monténégro	65
Danemark	35	Norvège	66
Égypte	37	Ouzbékistan	68
Espagne	40	Pays-Bas	70
États-Unis d'Amérique	40	Pologne	71
France	18	Portugal	73
Fédération de Russie	42	République de Corée	74
Finlande	44	République tchèque	76
Géorgie	45	Roumanie	77
Grèce	46	Royaume-Uni	78
Irlande	47	Suisse	80
Islande	48	Turquie	81
Israël	49	Union européenne	83

PUBLIC

DISCOURS DE CLÔTURE DE M. JÜRGEN RIGTERINK, PRÉSIDENT PAR INTÉRIM DE LA BANQUE EUROPÉENNE POUR LA RECONSTRUCTION ET LE DÉVELOPPEMENT	86
DISCOURS DE CLÔTURE DE MME NADIA CALVIÑO, PRÉSIDENTE DU CONSEIL DES GOUVERNEURS	88
DOCUMENTS SOUMIS AU CONSEIL DES GOUVERNEURS POUR EXAMEN EN AMONT DE L'ASSEMBLÉE ANNUELLE	90
Rapport du Conseil d'administration : Cycle des Assemblées annuelles 2021-23	91
Rapport du Conseil d'administration : États financiers et rapports des auditeurs indépendants pour 2019	92
Rapport financier 2019 ¹	
États financiers 2019 des fonds spéciaux	93
Rapport du Conseil d'administration : Plan de mise en œuvre de la stratégie 2020-22	97
Compte rendu d'activités 2019 ¹	
DOCUMENTS SOUMIS AU CONSEIL DES GOUVERNEURS POUR EXAMEN LORS DE L'ASSEMBLÉE ANNUELLE	103
Ordre du jour (y compris l'Ordre du jour annoté et l'Aperçu du programme)	104
Rapport du Comité des procédures 2019-20	109
Rapport du Conseil d'administration : Cadre stratégique et capitalistique 2021-25 et informations contextuelles supplémentaires	112
Rapport du Conseil d'administration : Affectation du revenu net de 2019	182
Rapport du Conseil d'administration : Accession de l'Irak au statut de membre	189

¹ Ce document est disponible séparément en ligne et n'est pas inclus dans les *Actes*

PUBLIC

RÉSOLUTIONS ADOPTÉES DEPUIS LA VINGT-HUITIÈME ASSEMBLÉE ANNUELLE	190	
Résolution n°222	Règlement pour l'élection du Président	191
Résolution n°223	Modifications du Règlement relatif à l'élection ordinaire des administrateurs	196
Résolution n°224	Lieu de l'Assemblée annuelle de 2021	199
Résolution n°225	Rémunération du Président	200
Résolution n°226	Examen de la rémunération de 2020 des Administrateurs et des Administrateurs suppléants	201
Résolution n°227	Élection du Président ou de la Présidente : Report de la date de l'élection	202
Résolution n°228	États financiers et rapports des auditeurs indépendants pour 2019	203
Résolution n°229	Cycle des Assemblées annuelles 2021-23	204
Résolution n°230	Date de l'élection en 2020 du Président ou de la Présidente	205
Résolution n°231	Accession de l'Algérie au statut de membre	206
Résolution n°232	Modifications du règlement pour l'élection du Président et du mandat du prochain Président	208
RÉSOLUTIONS ADOPTÉES LORS DE LA VINGT-HUITIÈME ASSEMBLÉE ANNUELLE	209	
Résolution n°233	Cadre stratégique et capitalistique 2021-2025	210
Résolution n°234	Affectation du revenu net de 2019	211
Résolution n°235	Accession de l'Irak au statut de membre	212
MEMBRES DU BUREAU DU CONSEIL DES GOUVERNEURS ET DU COMITÉ DES PROCÉDURES POUR 2019–20 ET 2020–21	214	
MEMBRES DES DÉLÉGATIONS	216	
ADMINISTRATEURS ET ADMINISTRATEURS SUPPLÉANTS	289	

PUBLIC
COMPTE RENDU DES TRAVAUX

La vingt-neuvième Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs s'est tenue à Londres, au Royaume-Uni, les 7 et 8 octobre 2020. Les participants y ont pris part en mode virtuel depuis divers lieux en se connectant à un lien vidéo.

Mme Nadia Calviño, Gouverneure représentant l'Espagne, était Présidente du Conseil des gouverneurs. M. Vilius Šapoka, Gouverneur représentant la Lituanie, et M. Vasile-Florin Cîțu, Gouverneur représentant la Roumanie, occupaient les fonctions de Vice-Présidents.

1. Comité des procédures

Le Comité des procédures pour 2019-20 a soumis au Conseil des gouverneurs un ordre du jour provisoire de l'Assemblée annuelle ainsi que des rapports sur diverses questions relevant de sa compétence, notamment des recommandations sur le ou la Présidente et les Vice-Président(e)s du Conseil des gouverneurs pour 2020-21, qui constitueront également le Comité des procédures pendant la même période.

2. Séance d'ouverture

Le 7 octobre, la Présidente du Conseil des gouverneurs a déclaré l'Assemblée ouverte.

Des discours ont ensuite été adressés au Conseil des gouverneurs par : M. Rishi Sunak, Chancelier de l'Échiquier, au nom du gouvernement britannique ; Mme Nadia Calviño, Présidente du Conseil des gouverneurs ; M. Jürgen Rigterink, Président par intérim de la Banque ; et S.A.R. le Prince de Galles.

Les gouverneurs ont donné des orientations à la Banque sous forme de déclarations écrites, qui ont été distribuées pendant l'assemblée et incluses dans les Actes.

3. Séance plénière

Lors de la séance plénière du Conseil des gouverneurs le 7 octobre, le Conseil a adopté l'ordre du jour et approuvé le rapport du Comité des procédures.

a. Table ronde des gouverneurs

Les gouverneurs ont examiné un rapport du Conseil d'administration et un projet de résolution sur le Cadre stratégique et capitalistique 2021-25. Les gouverneurs ont ensuite adopté la Résolution n°233 relative au Cadre stratégique et capitalistique 2021-25.

b. Questions institutionnelles et financières

i. Affectation du revenu net

Le Conseil des gouverneurs a adopté la Résolution n°234 sur l'affectation du revenu net de 2019.

ii. Accession de l'Irak au statut de membre

Le Conseil des gouverneurs a adopté la Résolution n°235 relative à l'accession de l'Irak au statut de membre.

c. Résolutions adoptées avant l'Assemblée annuelle

i. États financiers et rapports des auditeurs indépendants pour 2019

Le Conseil des gouverneurs a adopté la Résolution n°228 intitulée États financiers et rapports des auditeurs indépendants pour 2019.

ii. Cycle des assemblées annuelles 2021-23

Le Conseil des gouverneurs a adopté la Résolution n°229 sur le cycle des assemblées annuelles de 2021-23.

d. Documents visés avant l'Assemblée annuelle

i. Rapport financier 2019

Le Conseil des gouverneurs avait pris acte du Rapport financier 2019.

ii. Plan de mise en œuvre de la stratégie 2020-22

Le Conseil des gouverneurs avait pris acte du Rapport du Conseil d'administration sur le Plan de mise en œuvre de la stratégie 2020-22.

iii. Compte rendu annuel d'activités 2019

Le Conseil des gouverneurs avait pris acte du Compte rendu annuel d'activités 2019.

iv. États financiers 2019 des fonds spéciaux

Le Conseil des gouverneurs avait pris acte des États financiers 2019 des fonds spéciaux.

e. Élection de la Présidente et des Vice-Présidents du Conseil des gouverneurs pour 2020-21

À la fin de la séance plénière, le Conseil des gouverneurs a élu le gouverneur représentant l'Irlande Président du Conseil des gouverneurs, et le gouverneur représentant l'Arménie et le gouverneur représentant l'Ouzbékistan Vice-Présidents. Leur mandat s'achèvera à la clôture de l'Assemblée annuelle de 2021.

Le Conseil des gouverneurs a désigné un Comité des procédures pour 2020-21, constitué de son Président et de ses deux Vice-Présidents. Ce comité devra, jusqu'à la fin de l'Assemblée annuelle de 2021, répondre aux demandes de consultation si la Présidente du Conseil des gouverneurs le juge utile et se réunira, si nécessaire, immédiatement avant l'Assemblée annuelle de 2021.

4. Élection de la Présidente

Le 8 octobre, une élection s'est déroulée en mode virtuel pendant une séance à huis clos du Conseil des gouverneurs conformément à la Résolution n°232 (Modifications du Règlement pour l'élection du Président et du mandat du prochain Président). Après un vote à bulletin secret, Mme Odile Renaud-Basso a été élue Présidente.

5. Remerciements

Les gouverneurs ont exprimé leurs remerciements pour l'organisation de la première Assemblée annuelle en mode virtuel de la Banque.

PUBLIC

DISCOURS DE M. RISHI SUNAK, CHANCELIER DE L'ÉCHIQUIER, AU NOM DU GOUVERNEMENT DU ROYAUME-UNI

(Traduit de l'anglais)

Je vous remercie, Nadia, pour votre introduction.

Votre Altesse Royale, Madame la Présidente du Conseil des gouverneurs, vos Excellences, collègues Gouverneurs, Monsieur le Président par intérim, Mesdames et Messieurs.

J'ai le plaisir de vous accueillir au nom du gouvernement de Sa Majesté à l'Assemblée annuelle de 2020 de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement.

Cette première Assemblée virtuelle de toute l'histoire de la Banque se déroule depuis son siège à Londres.

Il y a trente ans, au moment de la chute du Mur de Berlin, et de la disparition de l'ombre de la Guerre froide, le Royaume-Uni s'est réuni avec ses amis et partenaires en Europe et partout dans le monde pour fonder une nouvelle institution dédiée à la liberté économique et politique.

Les principes fondateurs de la Banque qui l'ont guidée durant ces trente années de crise et de changement doivent continuer de nous guider maintenant :

- la foi dans la démocratie, le pluralisme et l'ouverture en tant que bases de la prospérité.
- la confiance dans le pouvoir du libre marché, des capitaux privés et de l'esprit d'entreprise pour stimuler la croissance économique et un engagement en faveur d'un avenir plus vert, plus inclusif et plus résilient qui répond aux besoins de tous nos citoyens.

Jamais ces valeurs – et l'action de la BERD – n'ont été aussi essentielles qu'aujourd'hui.

À l'heure où la Banque met au point sa nouvelle stratégie quinquennale, nous sommes confrontés à deux problèmes urgents.

Le premier, bien sûr, est notre réponse collective au coronavirus.

La BERD s'est mobilisée pour relever ce défi, travaillant sur des tables de cuisine partout au Royaume-Uni et dans le monde entier pour réaliser plus de 7 milliards d'euros d'investissements afin d'appuyer la réponse à la crise.

La Banque est en bonne voie pour accorder plus de prêts cette année que jamais auparavant.

Au nom de l'Assemblée annuelle, permettez-moi d'exprimer nos sincères remerciements à l'équipe travailleuse et dévouée de la BERD.

Notre deuxième grand défi est l'urgence climatique.

C'est un moment important.

Cinq ans après l'Accord de Paris, le Royaume-Uni assurera la Présidence au G7 l'an prochain.

En 2021, nous accueillerons en outre la COP26, en partenariat avec l'Italie.

Nous souhaitons saisir cette occasion pour renforcer notre ambition collective concernant le changement climatique.

Je compte sur la BERD pour jouer son rôle à cet égard.

Je me réjouis de savoir que la Banque consacrera, au cours des cinq prochaines années, 50 % de ses prêts à la promotion d'une économie plus verte.

PUBLIC

La Banque doit cependant agir davantage :

- pour atteindre ses objectifs actuels
- pour s'aligner sur les engagements de Paris
- et pour renforcer la transition vers des énergies propres.

Son Altesse royale le Prince de Galles nous en dira bientôt davantage sur la manière dont nous pouvons y parvenir.

Bien entendu, l'Assemblée annuelle de cette année élira aussi une nouvelle personne à la Présidence de la Banque.

Je présente aux trois candidats mes meilleurs vœux de réussite.

Permettez-moi de rendre hommage à mon compatriote, Sir Suma Chakrabarti, pour son extraordinaire présidence tout au long de ces huit dernières années.

Je remercie également Jürgen Rigterink, notre Président par intérim, qui a dirigé la Banque avant cette assemblée.

Le Royaume-Uni reste plus que jamais solidement engagé vis-à-vis de la Banque tandis qu'elle remplit sa mission qui consiste à garantir les libertés économique et politique partout dans le monde.

Je vous souhaite une excellente Assemblée annuelle cette année et me réjouis de pouvoir bientôt discuter avec vous.

Je vous remercie.

PUBLIC

DISCOURS D'OUVERTURE DE MME NADIA CALVIÑO, PRÉSIDENTE DU CONSEIL DES GOUVERNEURS

(Traduit de l'anglais)

Votre Altesse Royale, Monsieur le Chancelier de l'Échiquier, vos Excellences, Mesdames et Messieurs les Gouverneurs, Mesdames et Messieurs,

Je suis enchantée de tous vous accueillir – en mode virtuel – à la 29^e Assemblée annuelle de la Banque pour la reconstruction et le développement à Londres.

C'est pour moi un grand plaisir de présider cette Assemblée de la BERD en ces temps difficiles et critiques.

Je suis convaincue que, même si notre Assemblée annuelle se déroule sous une forme très inhabituelle, ce sera juste un obstacle de plus que cette institution résiliente aura à surmonter en cette année hors du commun.

Je me réjouis tout particulièrement de pouvoir poursuivre avec vous nos importants travaux et approuver plus tard dans la journée le Cadre stratégique et capitalistique quinquennal de la Banque, qui met fortement l'accent sur l'accélération de la transition.

La crise actuelle a mobilisé toute l'énergie, mais les événements de 2020 ne devraient pas éclipser les résultats exceptionnels obtenus par la BERD en 2019. L'année dernière se distingue par les records atteints en termes d'investissements, de projets et de financements de la transition vers une économie verte – un bilan réussi que nous a légué notre précédent Président, Suma Chakrabarti.

La pandémie de la COVID a durement frappé tous nos pays d'opérations. Notre priorité à présent porte sur la réponse à la crise, la reprise et une reconstruction en mieux pour accélérer la transition.

Ce défi ne peut être relevé efficacement que par des efforts collectifs et coordonnés. La BERD et les autres institutions financières internationales doivent jouer un rôle significatif pour remettre nos pays, notre monde, sur les rails. Il est donc plus important que jamais à présent que nous, les actionnaires de ces institutions, nous agissions de concert dans le but de promouvoir le développement économique et de les encourager à être plus efficaces et à éviter les chevauchements.

J'aimerais attirer votre attention sur la prompt réponse de la BERD ces derniers mois, qui s'est concrétisée par deux programmes pertinents de mesures contre la crise, visant à remédier aux besoins les plus urgents : l'apport de liquidités et de fonds de roulement au secteur privé et pour les infrastructures essentielles dans nos pays d'opérations. En ces temps difficiles, la BERD génère des avantages réels dont nous pouvons tous être fiers.

Il importe que, dans tous ses travaux, la Banque continue de placer la barre haut, de veiller à la qualité et de s'inspirer de son mandat et des principes d'impact sur la transition, d'additionnalité et de saine gestion bancaire. Je suis heureuse de dire que ces principes restent au cœur du Cadre stratégique et capitalistique de la Banque, que nous examinerons plus tard dans la journée, et j'aimerais saisir cette occasion pour mettre en évidence certains aspects essentiels de la future stratégie de la Banque.

Nous, les actionnaires, nous donnons le ton concernant les investissements et les orientations stratégiques des politiques, en approuvant le Cadre stratégique et capitaliste. Il est effectivement opportun que, dans les circonstances actuelles, nous ayons l'opportunité aujourd'hui d'émettre un puissant signal à propos de l'impact prévu de la BERD, et de nos aspirations pour la Banque ces cinq prochaines années.

Cette stratégie s'appuie sur la force financière de la Banque, qui dispose d'un capital suffisant non seulement pour atteindre des objectifs ambitieux de développement de son modèle d'activités dans ses pays d'opérations, mais aussi pour étendre, à terme, son empreinte régionale.

PUBLIC

L'objectif de la BERD reste de favoriser la transition vers des économies de marché et de promouvoir l'initiative privée dans des pays bénéficiaires qui s'engagent à respecter et mettent en pratique les principes de la démocratie pluraliste, du pluralisme et de l'économie de marché. Ce mandat politique est une force parmi les banques multilatérales de développement, et reste un ancrage essentiel de cette institution.

La capacité à combiner, dans le cadre d'une approche avisée et concrète, des financements issus du secteur privé, une mobilisation autour des politiques et le soutien des donateurs, est un atout inestimable de la BERD. Cet atout, la Banque doit continuer de le déployer dans tous ses pays d'opérations.

Le Cadre stratégique et capitalistique propose une distribution réfléchie des outils dont s'est dotée la BERD. Nos décisions devraient permettre à la Banque de tracer la voie pour augmenter la part de ses investissements et ses activités de mise en œuvre de politiques dans les pays moins avancés dans la transition.

De plus, comme cela a toujours été le cas à la BERD, la transition s'avère d'autant plus réussie lorsqu'un pays décide lui-même d'entrer dans la phase de gradation pour cesser progressivement d'utiliser les ressources de la Banque.

Dans une perspective à plus long terme, l'expérience réussie de la Banque lors de ses précédentes expansions a montré que son modèle opérationnel est complémentaire par rapport à d'autres acteurs du financement du développement. Cela nous donne, en tant que gouverneurs, un point de départ pour décider de la possibilité d'étendre le mandat de transition qui est celui de la Banque à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak pendant la période couverte par le Cadre stratégique et capitalistique, là où cette expansion a un sens et crée de la valeur.

Cette stratégie expose les nombreuses approches qui permettront à la Banque de gagner en vigueur. La principale priorité de la Banque, qui est de préserver et d'accélérer la transition dans ses pays d'opérations, s'articulera autour de trois thèmes stratégiques :

- encourager la transition vers une économie verte à faibles émissions de CO₂ ;
- promouvoir l'égalité des chances ; et
- accélérer la transition numérique.

Je me réjouis à l'idée des nouvelles approches et stratégies innovantes qui seront élaborées en s'inspirant de ces thèmes. Je fais appel aux actionnaires pour soutenir la Banque dans ces initiatives. De plus, la générosité des pays donateurs sera plus nécessaire que jamais durant les années à venir. Je suis certaine que, dans ce contexte, l'Union européenne jouera un rôle significatif, comme elle l'a fait par le passé.

Notre approbation du Cadre stratégique et capitalistique s'aligne aussi sur la mise en œuvre du nouveau programme de transition vers une économie verte de la Banque pour les cinq prochaines années. Une partie de la « reconstruction en mieux » pour remédier aux répercussions de la crise sera axée sur une reprise verte. La Banque est prête à saisir cette opportunité et le fera certainement avec détermination et efficacité. En conformité avec son solide engagement pour soutenir la transition vers une économie verte à faibles émissions de CO₂, la Banque a défini l'objectif ambitieux d'une part de financement vert de plus de 50 % d'ici 2025. Cet objectif est vraiment le bienvenu.

Il ne s'agit là que de quelques-uns des nombreux aspects essentiels, et je suis impatiente de présider la séance plénière pour entendre les points de vue de gouverneurs sur les points qu'ils jugent importants dans le Cadre stratégique et capitalistique, au moment où nous prenons cette décision fondamentale.

En ma capacité de Présidente du Conseil des gouverneurs, je tiens à saisir cette occasion pour présenter les plus profonds remerciements des gouverneurs à tout le personnel pour les excellents résultats obtenus

PUBLIC

en 2019 et leur mobilisation pour faire en sorte que la Banque poursuive ses activités, en particulier au cours de ces mois difficiles.

J'aimerais formuler mes sincères remerciements à Suma Chakrabarti, notre ancien Président, pour ses efforts, ses accomplissements et son dévouement exceptionnels au regard de cette institution et de son mandat tout au long des huit ans qu'il a passé à la tête de la BERD.

Et, au nom de nous tous, j'aimerais aussi remercier Jürgen Rigterink, Président par intérim, qui a pris le relais pendant cette période intermédiaire entre deux présidences, et a su garder son calme pour piloter la Banque en toute sécurité sur des eaux houleuses au fil de cette année des plus difficiles.

Cette Assemblée sera déjà mémorable dans l'histoire de la Banque. Mais ce n'est pas tout. Au cours de cette Assemblée annuelle, nous allons élire la personne qui présidera la Banque pour les quatre prochaines années. Je suis certaine, au regard de la solide expérience et des qualités de leadership des candidats, que la Banque sera en de bonnes mains pour s'acheminer vers l'avenir avec confiance et ambition.

Pour ce qui est des questions institutionnelles qui nous attendent à l'occasion de cette Assemblée annuelle, j'ai hâte de connaître la décision des gouverneurs concernant la demande de l'Irak. Nous avons déjà approuvé la demande d'accession de l'Algérie au statut de membre plus tôt cette année, et je me réjouis de l'éventualité d'accueillir ces deux pays en tant que 72^e et 73^e membres de la BERD. Depuis notre dernière Assemblée annuelle à Sarajevo, la Banque a agrandi sa base d'actionnaires, et j'aimerais par conséquent souhaiter chaleureusement la bienvenue à Saint-Marin en tant que tout récent membre de la BERD. Bienvenue !

L'année 2020 a été difficile partout dans le monde et, pour nous tous, les défis à venir sont sans précédent. Pour bon nombre de pays d'opérations de la BERD, la voie de la reprise sera abrupte et rocailleuse. Mais, avec son Cadre stratégique et capitalistique ambitieux et sa solide assise financière, un programme écologique audacieux, et une mobilisation et un engagement actif dans ses régions d'opérations, sans parler de ses activités en réponse à la crise, la Banque se dote des outils nécessaires pour contribuer à préparer et à aplanir la voie vers la reprise.

Je vous remercie.

PUBLIC

DISCOURS D'OUVERTURE DE M. JÜRGEN RIGTERINK, PRÉSIDENT PAR INTÉRIM DE LA BANQUE EUROPÉENNE POUR LA RECONSTRUCTION ET LE DÉVELOPPEMENT

(Traduit de l'anglais)

Votre Altesse royale, Vos Excellences, Mesdames et Messieurs les Gouverneurs, mesdames et Messieurs,

Bonjour,

Je vous dis bonjour, que ce soit pour vous le matin, l'après-midi ou le soir, depuis une salle de réunion vide au siège de la BERD à Londres.

Effectivement, cette Assemblée annuelle de la BERD ne ressemble à aucune autre.

De même qu'aucun d'entre nous n'oubliera ces six derniers mois. Nous avons tous découvert de nouveaux aspects de nous-mêmes, de nouveaux talents et des forces inattendues. Nous pouvons en dire autant de la Banque et de son impact dans les trois continents où nous investissons.

Comme beaucoup d'entre vous, j'ai dû acquérir de nouvelles compétences dans l'art de parler aux caméras et aux écrans – et de m'en servir pour communiquer. Comme nous le savons tous désormais, c'est en quelque sorte une prouesse. Je suis bien entendu le Président par intérim. Je vous souhaite à tous la bienvenue à cette 29^e Assemblée annuelle de la Banque.

Le message que je vous adresse aujourd'hui est clair : les événements de ces derniers mois montrent – une fois de plus – que la BERD est la Banque qui relève toujours les défis du moment – et qui y parvient.

Nous en avons eu un aperçu en 2019. Cela paraît de l'histoire ancienne à présent mais, comme la Présidente de notre Conseil des gouverneurs l'a déjà mentionné, l'année dernière a été celle des records à bien des égards :

- un financement record : la barre de 10 milliards d'euros a été franchie pour la première fois de notre histoire ;
- un nombre de projets record : 452 par rapport aux 395 de l'année précédente ;
- une part de financement vert record : 46 % de notre volume d'activités total.

Et nous y sommes parvenus en obtenant un excellent résultat financier, notre bénéfice net dépassant 1,4 milliard d'euros, le meilleur en dix ans !

Nous avons démarré 2020 avec un plan clair qui était de renforcer notre action pour édifier des marchés ouverts, durables, dans les économies où nous investissons, soit près d'une quarantaine.

Aucun de nous n'aurait pu deviner ce qui allait devenir nécessaire – au travail, chez nous dans nos différents pays – les mois suivants.

Et je ne vous cacherais pas que les premières semaines de confinement ont compté parmi les plus difficiles de ma vie professionnelle.

En mars dernier, quand nous avons quitté nos bureaux, nous n'étions pas sûrs du meilleur moyen de rester en contact entre nous, sans parler du contact avec nos clients.

Mais le personnel de la BERD – et nos partenaires – ont mobilisé héroïquement leurs efforts pour improviser et surmonter la pire crise que la plupart d'entre nous avons connue.

Là encore, nous avons montré que, même dans les circonstances les plus difficiles, quand les économies se contractent et que les entreprises risquent de sombrer, nous sommes une Banque qui fait ce qu'elle a à faire.

Même, comme dans mon cas, sur une table de cuisine dans le sud-ouest de Londres.

PUBLIC

Je tiens à dire un immense merci à tout notre personnel pour son action qui est allée bien au-delà de son sens du devoir, y compris à ceux qui ont participé à la préparation de cette Assemblée annuelle dans des conditions aussi difficiles.

Mais je souhaite aussi remercier nos actionnaires, nos donateurs et nos nombreux partenaires de la société civile et du secteur du financement du développement pour leur soutien.

C'est uniquement parce que nous avons œuvré de concert que nous avons pu en faire autant, aussi vite, pour tant de gens, avec si peu :

- le vendredi 13 mars, nous étions la première banque multilatérale de développement à mettre en place une réponse d'urgence à la crise, notre Fonds de solidarité
- et nous consacrons presque toute notre activité – cette année et la prochaine – à la lutte contre l'impact de la pandémie et au soutien de la reprise économique. Cette mobilisation devrait largement dépasser 20 milliards d'euros.

Les besoins sont sans précédent et notre réponse l'est aussi : des investissements records à la fin du mois d'août cette année, de plus de 7 milliards d'euros, contre 4,9 milliards d'euros durant la même période l'an dernier.

Oui, effectivement, une augmentation de plus de 40 % par rapport à ce qui l'année dernière était pourtant déjà un record.

Au regard des graves perturbations des flux commerciaux dues à la pandémie, notre Programme d'aide aux échanges commerciaux a pris tout son sens.

Nous avons par exemple financé, durant les six premiers mois de l'année, plus d'un millier d'opérations commerciales représentant près de 2 milliards d'euros, soit le plus grand volume d'affaires de notre histoire.

Je ne m'attendais certainement pas à ce qu'on me demande, en plein milieu d'une crise pareille, de prendre le relais en tant que Président par intérim.

Mais j'aurais eu le grand honneur de diriger cette institution, même pour une courte période. Je reprendrai ma fonction de Premier Vice-Président dès l'arrivée de la personne qui me succédera.

Je le ferai en éprouvant une profonde gratitude pour le soutien dont j'ai bénéficié de la part du personnel et de mes collègues au Conseil d'administration.

Pour l'heure, notre monde est dominé par la pandémie du coronavirus et par nos efforts pour contribuer à surmonter son impact économique. Cette priorité doit être la nôtre. Et elle l'est.

Cependant, bien d'autres problèmes se posent, que la Banque doit affronter et surmonter.

Oui, il nous faut préserver les progrès réalisés jusqu'à présent sur la voie de la transition de nos pays.

Mais nous devons aussi avancer encore plus vite vers un avenir plus résilient et plus durable.

C'est précisément ce que prévoit la proposition présentée pour notre prochain Cadre stratégique et capitalistique :

- en accélérant la transition vers une économie à faibles émissions de CO₂ : le financement vert constituera la plus grande part de nos activités d'ici 2025 ;
- en favorisant l'égalité des chances par un accès aux compétences, à l'emploi, au financement, à l'entrepreneuriat et un appui pour les femmes, les jeunes et d'autres communautés mal desservies ;
- et en accélérant la transition numérique, en libérant le pouvoir de la technologie afin d'amener un changement pour le mieux.

PUBLIC

Travailler avec vous, nos actionnaires, notre Conseil d'administration et les collègues à travers la Banque nous a permis de préparer un Cadre stratégique et capitalistique extrêmement solide, et j'ai hâte d'entendre vos points de vue le concernant plus tard dans la journée. Je me réjouis d'en discuter avec nos actionnaires plus tard aujourd'hui.

Avant de me retirer, je tiens à mentionner tout particulièrement une personne.

Il s'agit de celui qui a été notre Président au cours de ces huit dernières années, Suma Chakrabarti.

Il est assurément le patron le plus brillant, le plus travailleur, avec qui il m'a été donné de travailler, une personne aux connaissances approfondies sur le développement, qui est pour lui une passion.

Suma, vous nous laissez un héritage, notamment la place centrale accordée à la réforme et à l'inclusion dans tout ce que nous faisons, qui survivra pendant encore de nombreuses années.

Sous votre présidence, la BERD est vraiment devenue, comme vous le dites, la « Banque indispensable ».

Merci !

Mesdames et Messieurs, revenons-en aux jours sombres de mars, au début du confinement. Dans une vidéo émise par la BERD, j'ai dit au monde : « nous sommes avec vous ».

Vous aurez déjà entendu le même message dans le film court, dramatique et inspirant, que nous venons de diffuser pour la première fois.

Oui, nous sommes avec vous : vous, nos actionnaires, nos clients, nos partenaires, nos donateurs et les pays où nous opérons.

Nous sommes avec vous... pour faire face aux difficultés du passé, du présent et, avec votre approbation, alors même que nous engageons les travaux pour mettre en œuvre notre nouvelle stratégie ambitieuse, pour faire face aux problèmes de demain aussi.

Je vous remercie.

PUBLIC
ALLOCUTION DE S.A.R. LE PRINCE DE GALLES

(Traduit de l'anglais)

Mesdames et Messieurs, vous avez eu la gentillesse de m'inviter à prononcer cette allocution spéciale devant la 29^e Assemblée annuelle de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement, d'autant que la BERD est une institution qui a pour vocation la transition vers des marchés durables depuis sa fondation, depuis près d'une trentaine d'années. Certains d'entre vous se rappellent peut-être que, lorsque j'ai inauguré son siège actuel situé Exchange Square, au cœur de la City à Londres, il y a de cela des années, en 1993, j'ai souligné le rôle important que devait jouer la BERD pour « générer et maintenir la bonne dynamique ». Il va presque sans dire qu'il est aujourd'hui très encourageant d'apprendre qu'en menant vos travaux indispensables sur l'économie verte, vous avez peut-être pris mes propos à cœur !

Je sais qu'il existe de nombreux exemples d'investissements réalisés par la BERD, en collaboration avec ses partenaires, pour promouvoir des économies résilientes, sobres en carbone, par l'intermédiaire du secteur privé. Parmi ces exemples figure le financement du parc solaire de Benban, le plus grand d'Afrique, avec six millions de panneaux solaires dans le désert égyptien qui permettront d'alimenter en électricité un million de foyers. Le Programme pour des villes vertes de la BERD, auquel plus de quarante villes ont déjà souscrit et qui encourage les investissements privés et publics dans la distribution d'eau et le traitement des eaux usées, le transport, l'efficacité énergétique des bâtiments et la gestion des déchets, en constitue un autre exemple. J'ai appris que ce programme aide Tirana, la capitale de l'Albanie, à créer une ceinture de forêts urbaines autour de la ville afin d'utiliser la force de la nature pour la gestion de l'eau et des inondations au moyen d'infrastructures vertes, plutôt que grises.

Les exemples sont, évidemment, bien plus nombreux. Je souhaitais simplement applaudir, si vous m'y autorisez, l'intention de la BERD de consacrer une part encore plus importante de son volume total d'activités à l'économie verte. Permettez-moi, cependant, d'encourager sincèrement la Banque – et d'autres leaders économiques ainsi que les actionnaires de la BERD – à se montrer encore plus ambitieux, et même plus radicaux. Ce message n'est peut-être pas celui que vous souhaitez entendre, mais le temps presse, croyez-moi, pour introduire les changements qui ont tant tardé et sont pourtant essentiels à notre avenir.

La pandémie actuelle illustre l'impact dévastateur des menaces d'envergure mondiale qui pèsent sur le bien-être humain et économique. Comme le confirment de récents rapports, le changement climatique induit par les êtres humains et les activités industrielles détruit, dégrade et fragmente la nature à un rythme sans précédent – affectant les systèmes indispensables à la vie dont nous dépendons tous.

Comme certains d'entre vous le savent sans doute à présent, j'ai tenté de dire pendant plus de 40 ans que nous mettons notre monde à rude épreuve au point de le détruire et que, depuis bien trop longtemps déjà, cette crise est décriée, dénigrée et niée. Si nous prenons la résolution de modifier notre trajectoire, nous devons commencer dès à présent par avancer notre objectif de zéro émission nette – je crains que 2050 suggère simplement que nous disposons d'une certaine marge pour atterrir. Ce n'est pas le cas. Pour ma part, à travers mon Initiative des marchés durables et la Grande Réinitialisation, je travaille avec des « coalitions de bonnes volontés » pour identifier et développer des solutions qui ont pour but de placer la nature, les populations et la planète au cœur de l'économie. En vue d'accélérer ces efforts, lors de l'ouverture de la Semaine du climat le mois dernier, j'ai appelé à une forme de « Plan Marshall pour la nature, les populations et la planète » pour encourager une reprise « bleu-vert » et ouvrir la voie vers un avenir durable ancré dans un nouveau modèle économique – en d'autres termes, une bioéconomie circulaire qui place la nature et la restauration du capital naturel au centre de tout le processus. Mesdames et Messieurs, les institutions financières internationales et les banques de développement comme la BERD ont un rôle absolument fondamental à jouer dans ce domaine. Après tout, nous savons que ce n'est pas le manque de capital qui entrave notre avancée, mais la manière dont nous le déployons.

PUBLIC

À l'échelon des systèmes mondiaux, tandis que nous étudions le cadre d'une sorte de Plan Marshall, je pense que six leviers essentiels pourraient accélérer notre avancée. Il s'agit des suivants :

Premièrement – la mise en œuvre d'une tarification du carbone efficace et équitable – ou le principe du « pollueur payeur » – pour accélérer la décarbonation en modifiant le comportement des consommateurs, des entreprises et des investisseurs, tout en libérant le potentiel d'innovation et en générant des revenus susceptibles de stimuler la reprise verte.

Deuxièmement – l'accélération du développement, la mise en œuvre et le développement du captage, de l'utilisation et du stockage du carbone, en s'appuyant à la fois sur des solutions naturelles et technologiques, pour nous aider à gagner du temps, ce qui nous permettrait de réduire rapidement les émissions de carbone tout en réalisant notre transition vers une économie mondiale à zéro émission nette. Je crains, Mesdames et Messieurs, qu'il n'y ait tout simplement jamais une réduction adéquate des émissions de carbone sans une tarification du carbone et un captage du carbone.

Troisièmement – la mise en place d'un marché mondial de la compensation carbone crédible et fiable pour associer les efforts bien intentionnés de compensation axés sur l'objectif de zéro émission nette à des solutions naturelles et technologiques crédibles et efficaces pour réduire les émissions de carbone et restaurer la biodiversité.

Quatrièmement – la lutte contre les subventions perverses – comme celles destinées aux combustibles fossiles, à la sylviculture, aux pêches et à l'agriculture – afin de transformer les vies et les moyens d'existence de millions de petits agriculteurs, propriétaires terriens et pêcheurs, ainsi que celles des communautés rurales et côtières partout dans le monde – ce qui contribuerait aussi à préserver la sécurité alimentaire et l'emploi.

Cinquièmement – la création d'un marché mondial reconnu de services écosystémiques pour inciter les agriculteurs et les propriétaires terriens à augmenter et à mesurer le carbone organique du sol, à réduire les émissions de gaz à effet de serre et à améliorer la qualité de l'eau et l'efficacité de l'utilisation de l'eau.

Sixièmement – la promotion de l'urbanisme durable pour faire face à l'urbanisation rapide tout en améliorant l'équilibre entre zones urbaines et zones rurales et en protégeant les écosystèmes, le capital naturel et la production alimentaire.

Toutes ces mesures feraient une réelle différence pour orienter rapidement notre économie sur une trajectoire plus durable. Sans elles, nous n'assumerons pas notre principale responsabilité vis-à-vis des générations futures. De toute évidence, nous ne pouvons rester assis en laissant tout cela se produire alors que nous savons ce qu'il faut faire. Dès maintenant ? En travaillant en collaboration avec les gouvernements, les industries, les entreprises et les investisseurs à leurs feuilles de route sur la voie de zéro émission nette et à leurs priorités en termes de transition économique, nous pouvons aligner nos efforts et nos investissements pour favoriser une accélération et une action à plus grande échelle. Nous avons une incroyable opportunité de créer des chaînes d'approvisionnement, des industries, des produits et des services entièrement nouveaux et durables. En avançant ensemble, avec des feuilles de route claires, nous pouvons générer des efficacités et des économies d'échelle qui nous permettront d'aller bien au-delà de nos progrès collectifs et d'accélérer notre transition.

Pour accélérer la restauration de la biodiversité et des écosystèmes de la nature pendant le peu de temps qu'il nous reste, il sera indispensable d'affecter les fonds de compensation carbone coordonnés et mondialement fiables provenant du secteur privé tout entier au rétablissement du capital naturel et à la réduction des émissions de carbone. De même, pour gagner un temps précieux tandis que nous sommes en phase de transition, le captage, l'utilisation et le stockage de carbone seront absolument indispensables afin de réduire l'excédent de carbone qu'il faut, et que nous devons, éliminer de l'atmosphère. Nous ne remporterons pas la bataille autrement.

PUBLIC

Pour obtenir l'impact requis, nous devons aussi penser en termes d'échelle. Les gigantesques projets à l'échelle mondiale, comme « 30 % d'ici 2030 », la Grande muraille verte, Africa 100, l'Initiative 20x20 en Amérique du Sud et bien d'autres, ont le potentiel non seulement d'améliorer le capital naturel, mais aussi d'augmenter les opportunités dans l'économie verte tout en améliorant les emplois durables, les moyens d'existence et la croissance économique locale.

Nous devons aussi prendre des mesures rapides et vigoureuses pour contrer les subventions perverses et améliorer les incitations en faveur d'alternatives durables. La réorientation des subventions économiques, des incitations financières et des réglementations pourrait produire un effet considérable et transformateur sur nos systèmes de marché. Les politiques publiques ont par conséquent un rôle déterminant à jouer – surtout, si je puis me permettre, dans la mise au point d'une forme efficace et équitable de tarification du carbone, peut-être fondée sur un modèle de « dividende citoyen », qui pourrait libérer un flux gigantesque d'investissements dans des technologies zéro carbone, considérées actuellement comme étant non rentables, tout en fournissant les moyens d'une reprise verte et de meilleures opportunités d'emploi à l'échelle mondiale.

Mesdames et Messieurs, la construction d'un avenir durable est l'histoire de la croissance de notre époque et elle peut, en fait, stimuler notre reprise après la pandémie de manière à générer des dividendes pour les décennies à venir. Nous ne pourrons parvenir à un avantage exponentiel pour tous qu'en trouvant des points d'intérêt communs et en commençant à utiliser des investissements ciblés qui permettront, en s'inspirant des exemples existants de meilleures pratiques partout dans le monde, de mener une action de plus grande envergure. Par exemple, comme l'a indiqué le World Resources Institute (dont je suis parrain), pour chaque dollar investi dans la restauration des forêts côtières de mangrove, le rendement est de 5 dollars. Cependant, connaître sa destination est déjà un grand pas en avant, ce qui explique tout l'intérêt de ces feuilles de route. Plus nous en saurons sur nos ambitions partagées pour l'avenir, plus nous pourrons nous entraider pour atteindre cette destination.

Mais après tant d'atermoiements, de procrastination et de discussions incessantes, la marge de manœuvre se réduit rapidement. Un nouveau « Plan Marshall pour la nature, les populations et la planète » est nécessaire de toute urgence si nous voulons aligner nos efforts collectifs pour obtenir l'impact le plus fort et sauver notre planète d'une destruction continue. Je suis certain, Mesdames et Messieurs, que vous serez tous d'accord : nos enfants et nos petits-enfants ne méritent rien de moins – je crains qu'il ne vous revienne à tous, Mesdames et Messieurs, de montrer la voie pour nous sortir du gâchis que nous avons nous-mêmes créé. Dès maintenant !

DÉCLARATIONS DES GOUVERNEURS

DÉCLARATION CONJOINTE DE M. JÖRG KUKIES, GOUVERNEUR SUPPLÉANT REPRÉSENTANT L'ALLEMAGNE, ET DE M. BRUNO LE MAIRE, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT LA FRANCE

(Traduit de l'anglais)

Tout d'abord nous regrettons de ne pas être en mesure de nous rencontrer en présentiel en raison des circonstances exceptionnelles auxquelles nous sommes confrontés cette année, et nos pensées vont vers tous ceux qui sont affectés par la crise sanitaire et économique. Nous aimerions aussi complimenter la BERD pour avoir réussi à organiser cette Assemblée annuelle à distance.

Nous félicitons la Banque pour sa réaction rapide et efficace à la crise de la COVID-19 jusqu'à présent. La Banque s'est montrée capable de s'adapter et de répondre très rapidement à la crise, pour assurer la sécurité de ses employés et déployer tout son éventail d'instruments afin d'appuyer ses pays d'opérations dans ce contexte difficile. Nous notons aussi avec satisfaction la solidité financière de la Banque qui lui permet, même dans la tourmente actuelle, de soutenir ses clients pour traverser la crise.

Nous accueillons favorablement les orientations stratégiques exposées dans le Cadre stratégique et capitalistique, qui reflète le consensus auquel sont parvenus les actionnaires et définit des objectifs ambitieux pour continuer de développer les activités de la BERD et améliorer son impact sur la transition pendant la période 2021-25.

Nous soutenons fermement la priorité accordée aux pays d'opérations actuels.

- Nous saluons l'adoption et la mise en œuvre du Fonds de solidarité, qui constitue une réponse opportune et ciblée conçue pour aider les pays d'opérations à maîtriser les impacts de la pandémie de la COVID-19.
- Après son appui urgent axé principalement sur les clients existants, nous attendons de la Banque qu'elle s'engage progressivement auprès de nouveaux clients, en dépit des difficultés opérationnelles sur le terrain dues aux conditions sanitaires et de confinement locales.
- Nous encourageons la BERD à promouvoir toutes les qualités de la transition et à continuer d'encourager une reprise durable, même dans des conditions de réponse à la crise.
- La promotion des principes de l'article 1 – démocratie pluraliste et pluralisme – dans nos pays d'opérations reste un engagement fondamental de la Banque.

Nous soutenons la priorité géographique spécifique accordée aux pays moins avancés, où d'importantes carences de transition restent à combler. Nous encourageons la Banque à continuer de travailler en étroite interaction avec les autorités locales et les actionnaires pour mieux identifier les besoins en termes de transition, pour saisir les opportunités en rapport avec ses activités et pour approfondir le dialogue sur les politiques à mettre en œuvre.

Nous nous réjouissons de l'approche prise dans le Cadre stratégique et capitalistique vis-à-vis de la gradation et soutenons les lignes directrices convenues.

- Nous réitérons que la gradation, telle qu'elle est définie dans la politique actuelle, doit rester un processus piloté par le pays, à l'initiative du pays lui-même.
- Nous apprécions la description du rôle des stratégies par pays convenues mutuellement, en tant qu'instruments permettant d'évaluer là où la BERD peut appuyer le mieux la transition. Nous sommes en faveur du travail à effectuer pour rendre plus attrayant le parcours de la transition vers la gradation, au moyen d'une approche post-gradation plus innovante.

PUBLIC

- Cependant, tant que la pandémie de la COVID-19 persiste, la réponse de la Banque à la crise dans tous ses pays d'opérations devrait rester la priorité.

Nous soutenons les trois thèmes transversaux mis en avant dans le Cadre stratégique et capitalistique : transition vers une économie verte, égalité des chances et numérisation.

- Nous sommes très favorables à l'ambition verte de la Banque, notamment l'augmentation à 50 % de l'objectif des investissements verts et l'introduction d'un objectif de réduction des émissions de CO₂ ;
- Nous nous réjouissons de la mise en œuvre d'un processus opérationnel pour évaluer l'alignement de tous les projets sur les accords climatiques internationaux, y compris l'Accord de Paris, et nous avons hâte que la décision soit prise en 2022 en faveur d'un alignement complet sur les objectifs de l'Accord de Paris.

Nous sommes également satisfaits de l'impulsion positive pour continuer d'accentuer la mobilisation du financement privé de la transition et pour améliorer le suivi, l'évaluation et la gestion des connaissances.

Nous sommes ouverts à l'étude d'une nouvelle expansion des activités de la BERD, à certaines conditions bien définies. L'extension du champ d'action de la Banque dans la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen est une ambition naturelle et consensuelle, et nous notons avec satisfaction le message du Cadre stratégique et capitalistique concernant la possibilité que l'Algérie devienne un pays d'opérations dès que les critères pertinents seront remplis. Nous saluons l'intérêt stratégique pour de nouvelles géographies potentielles mentionné dans le Cadre stratégique et capitalistique – une expansion limitée et progressive vers l'Afrique subsaharienne lorsque les conditions seront satisfaites. Une étude plus approfondie reste nécessaire et nous donnerons des orientations lors de la prochaine Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs en 2021, notamment concernant une analyse complémentaire du modèle opérationnel et de la valeur ajoutée de la BERD, la coopération avec d'autres institutions financières internationales et les conséquences des évolutions internationales, entre autres l'architecture financière de l'UE pour le développement. Ces travaux peuvent contribuer à instaurer entre les actionnaires le consensus nécessaire pour une décision d'aussi grande portée, en amont de l'Assemblée annuelle de 2022 si un examen à mi-parcours du Cadre stratégique et capitalistique fait l'objet d'une discussion d'ici là.

Nous félicitons la direction et le personnel de la BERD pour ce Cadre stratégique et capitalistique et avons hâte de sa mise en œuvre, étant conscients du contexte très difficile auquel est confronté le personnel de la BERD compte tenu de la COVID. Avec l'adoption de ce Cadre stratégique et capitalistique et l'élection d'une nouvelle personne à la Présidence, la BERD ouvrira un nouveau chapitre, et nous sommes impatients d'œuvrer main dans la main avec la direction et les autres actionnaires pour atteindre nos objectifs.

DÉCLARATION DE M. AVAG AVANESYAN, GOUVERNEUR SUPPLÉANT REPRÉSENTANT L'ARMÉNIE

(Traduit de l'anglais)

J'ai l'honneur de représenter l'Arménie à l'occasion de l'Assemblée annuelle 2020 de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement et de formuler cette déclaration au nom de la République d'Arménie. Tout d'abord, permettez-moi ma haute considération pour les excellents efforts consentis par la direction de la BERD afin de rendre possible la tenue de l'assemblée annuelle en dépit de problèmes à première vue insurmontables et ainsi créer une opportunité de dialogue.

La région et le monde en général ont connu une année difficile du fait de la crise de la COVID-19, aux nombreuses implications et conséquences humanitaires et économiques. Le monde aura besoin d'un

PUBLIC

effort coordonné des institutions de développement et des nations souveraines pour que la reprise, lorsqu'elle surviendra, soit rapide et inclusive.

À cet égard, nous apprécions grandement le remarquable travail de la BERD, qui a su se mobiliser afin de mettre en place rapidement une réponse à la COVID-19. En dépit de l'instabilité économique et financière et des problèmes structurels, la Banque a réussi à assumer son mandat essentiel qui est de générer un impact sur la transition et à contribuer au développement de la région.

Au-delà de la réponse rapide à la crise, nous pensons que la reprise et la croissance à long terme se feront par des réformes structurelles ciblant une profonde transformation économique. Cela implique d'accélérer le développement et l'absorption des technologies vertes, en assurant un accès plus facile et équitable aux connaissances et aux informations, et en encourageant la poursuite du développement et de l'expansion des chaînes de valeur internationales. Pour remédier aux vulnérabilités émergentes et soutenir la reprise, nous devons peut-être évaluer la nécessité d'attribuer des ressources concessionnelles supplémentaires, en particulier dans les régions les plus affectées.

Nous apprécions les efforts consacrés à l'élaboration du Cadre stratégique et capitalistique 2021-25, dont les priorités sont alignées sur celles du développement national de l'Arménie. Nous approuvons le Cadre stratégique et capitalistique et espérons que l'efficacité avérée du modèle opérationnel de la Banque et de son mandat unique serviront efficacement les objectifs qui y sont définis. Nous sommes aussi favorables à l'approche du Cadre stratégique et capitalistique concernant le mécanisme d'examen et de suivi, qui fournira à la Banque et au Conseil les informations nécessaires relatives à la mise en œuvre et à d'autres priorités.

Concernant l'expansion géographique et l'enveloppe opérationnelle, nous pensons que, pendant la période initiale de reprise et tant que, pour l'essentiel, les conséquences de la crise ne sont pas encore résolues, il est préférable pour la Banque d'adopter la stratégie de s'en tenir à son engagement dans les pays d'opérations actuels. Des considérations d'expansion opérationnelle ne peuvent être envisagées que lorsque l'horizon de planification se dégagera et qu'une analyse approfondie des risques, des opportunités et des problèmes possibles pourra être réalisée.

Nous apprécions également notre partenariat efficace de longue date avec la BERD. Il s'est avéré extrêmement réussi en 2019 : 15 projets lancés par la Banque et des investissements atteignant 118 millions d'euros. Le portefeuille actuel, qui représente environ 380 millions d'euros, concerne essentiellement les secteurs de l'énergie, des infrastructures, des institutions financières, de l'industrie, du commerce et de l'agroalimentaire. Environ 85 % des opérations de la BERD en Arménie ont lieu dans le secteur privé. L'Arménie tient à poursuivre le travail avec la BERD dans l'objectif d'une reprise durable et de l'instauration d'un dialogue plus efficace sur les politiques à mener afin de construire un meilleur avenir.

Malheureusement, les efforts que nous avons tous mobilisés ensemble pendant des décennies afin d'ouvrir pour la région et les pays d'opérations les perspectives d'un développement durable, d'assurer une transition effective, et de bâtir de solides démocraties dotées d'institutions efficaces et d'une économie de marché, sont remis en cause.

Pendant que nous parlons de prospérité et de croissance partagées, d'un avenir durable et de la transition efficace qui nous attend une fois la pandémie surmontée, pendant que nous parlons de coopération et d'inclusion, le peuple d'Artsakh (Haut-Karabakh) se bat depuis dix jours déjà pour son droit à la vie.

L'agression militaire contre l'Artsakh par l'Azerbaïdjan, qu'attise le soutien intégral et direct de la Turquie, et qui s'accompagne de graves violations du droit humanitaire international, a menacé la sécurité de la région tout entière. Des combattants terroristes étrangers venus de Syrie et de Libye sont

PUBLIC

déployés dans des opérations militaires par la Turquie et l'Azerbaïdjan. La population et les infrastructures civiles sont délibérément visées par des munitions à fragmentation et d'autres armes de différents calibres. Le peuple d'Artsakh défend non seulement sa propre sécurité mais aussi des valeurs universelles, la démocratie et les droits humains. Il s'oppose au terrorisme, à la violence et à l'oppression.

Malgré les appels des pays qui co-président le Groupe de Minsk de l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE) et de la communauté internationale pour un arrêt immédiat des opérations militaires, l'Azerbaïdjan et la Turquie continuent leur offensive à grande échelle.

Cette destruction intentionnelle de solutions pacifiques et la perte de vies humaines ont de lourdes conséquences pour la paix et la stabilité dans la région. Les effets négatifs seront, malheureusement, profonds et durables, et il faudra pour les atténuer et les surmonter une intense mobilisation politique et économique. Il est indispensable de prendre immédiatement conscience que le conflit ne peut se résoudre que par des voies pacifiques, sinon une crise humanitaire dans la région est imminente.

La République d'Arménie reste attachée aux principes fondateurs de cette institution. Nous ferons en sorte que les problèmes actuels ne nous détournent pas de la trajectoire de démocratie et de prospérité partagée que nous nous sommes fixée, et nous nous réjouissons d'une coopération plus fructueuse et des réalisations positives à venir.

Pour conclure, j'aimerais une fois encore dire un mot de remerciement au Président par intérim de la BERD, M. Jürgen Rigterink, ainsi qu'à l'équipe de direction pour les efforts qu'ils ont consacrés à l'organisation de l'Assemblée annuelle en ces temps instables. Je tiens à exprimer ma sincère gratitude à notre représentation pour l'année écoulée.

La BERD est, et demeurera, un partenaire important pour l'Arménie.

DÉCLARATION DE M. PHILIP LINDSAY, GOUVERNEUR SUPPLÉANT PAR INTÉRIM REPRÉSENTANT L'AUSTRALIE

(Traduit de l'anglais)

Permettez-moi de commencer par féliciter le personnel et la direction de la Banque pour leur excellent travail alors qu'il leur fallait relever des défis logistiques uniques soulevés par la pandémie de COVID 19 afin de tenir cette Assemblée annuelle réunissant tous les pays actionnaires répartis sur cinq continents et quatorze fuseaux horaires. Je remercie également les membres de notre représentation – la République de Corée, l'Égypte et la Nouvelle Zélande – pour leur coopération et leur soutien tout au long de l'année écoulée.

L'Australie remercie Suma Chakrabarti, Président de la BERD au cours de ces huit dernières années, pour son leadership, ainsi que Jürgen Rigterink, Président par intérim, pour sa gestion durant la période de transition entre deux présidences.

Le mandat fondamental de la BERD est de favoriser la transition de nos pays d'opérations vers des économies de marché et d'y promouvoir l'initiative privée et l'esprit d'entreprise. Les impacts économiques de la COVID-19 ont mis en évidence l'importance de ce mandat. Dotée d'une solide assise financière, la Banque est en outre bien placée en cette période d'incertitude et de grandes difficultés économiques, pour soutenir ses pays d'opérations, en particulier les pays moins avancés dans la transition, qu'ils soient dans la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen, en Europe centrale et orientale ou en Asie centrale.

L'Australie félicite la BERD pour son programme d'aide de 21 milliards d'euros débloqué pour 2020 et 2021, qui apporte un appui important et opportun pour contrer les impacts de la COVID-19. Si de

PUBLIC

nombreux pays d'opérations de la BERD ont réussi à stabiliser les répercussions de la pandémie de COVID-19 sur la santé, les conséquences économiques, sociales et en termes de développement seront étendues et durables. L'Australie encourage la Banque à se tenir prête pour fournir un soutien supplémentaire au cas où la reprise s'enrayerait et où la COVID-19 persisterait ou formerait de nouvelles vagues.

En l'absence d'un vaccin sûr, efficace et abordable, de nombreux pays seront confrontés à des difficultés en ouvrant leurs économies et en progressant vers leurs objectifs de développement. Nous encourageons la BERD à envisager le rôle qu'elle serait le mieux à même de jouer pour appuyer la distribution large et équitable d'un vaccin ayant fait ses preuves contre la COVID-19.

L'Australie se réjouit de la définition par la BERD de son orientation pour les cinq prochaines années dans le Cadre stratégique et capitalistique 2021-25. Pour mettre en œuvre le Cadre, l'Australie encourage la Banque à concentrer son capital et ses activités là où ils sont le plus nécessaires, et à trouver un équilibre prudent entre les besoins des pays d'opérations existants et la possibilité d'étendre son champ d'action à d'autres pays et régions, en particulier compte tenu des problèmes que pose la COVID 19. Trouver le juste équilibre aidera les pays à : assurer une reprise durable, sur les plans économique, social et en matière de développement ; à protéger le bilan de la Banque ; et à réduire les besoins en fonds propres supplémentaires.

Si les actionnaires décident d'étendre la portée géographique pendant la période du Cadre stratégique et capitalistique, l'Australie encourage la Banque à réaliser des travaux complémentaires et coordonnés par rapport ceux effectués par d'autres institutions actives dans ces régions, car cette approche maximisera les avantages susceptibles de résulter d'un nouvel appui au développement.

L'Australie soutient la confirmation du principe de gradation souligné dans le Cadre stratégique et capitalistique tel qu'il est énoncé dans la *Politique de gradation des opérations de la BERD*. Si nous reconnaissons que les impacts de la COVID-19 retarderont la gradation potentielle de certains pays d'opérations, il importe que la Banque continue d'aider les pays dans une phase avancée de la transition à devenir des économies de marché autosuffisantes dans le cadre d'un processus de gradation, qui permettra de canaliser des ressources vers des opérations générant selon toutes probabilités un plus grand impact sur la transition.

L'Australie encourage aussi la Banque à inclure le principe d'obligation mutuelle dans les réflexions qui auront lieu à propos de la constitution de tout nouveau pays d'opérations. Notre soutien à de nouveaux pays devrait être accordé promptement sous réserve qu'ils s'engagent, et restent engagés, vis-à-vis du mandat de la BERD qui est de promouvoir les principes de la démocratie pluraliste, de l'économie de marché et de l'égalité des genres. La constance de ces valeurs est mutuellement bénéfique: il est plus probable que les pays défendant ces principes affectent efficacement des ressources qui contribuent à la croissance économique.

Dans le cadre du rétablissement économique mondial après la pandémie, l'Australie considère que les banques multilatérales de développement peuvent jouer un rôle essentiel pour mobiliser le secteur privé et les financements institutionnels afin de favoriser le développement et de remédier aux déficits d'infrastructures. Parmi les banques multilatérales de développement, la BERD est déjà au premier plan dans ce domaine et nous l'encourageons à continuer de se montrer innovante dans le cofinancement avec le secteur privé. Ce cofinancement sera particulièrement important pour aider les pays d'opérations à se remettre des impacts de la COVID-19 et à atteindre les objectifs de développement durable.

Pour conclure, nous remercions la BERD pour le soutien significatif et continu qu'elle a apporté aux pays d'opérations durant la pandémie de COVID-19. L'Australie est certaine que la BERD continuera de relever les défis et de répondre aux exigences en rapport avec la COVID-19, afin de dessiner un avenir prospère dans ses régions d'opérations pendant la mise en œuvre du Cadre stratégique et capitalistique 2021-25.

PUBLIC

DÉCLARATION DE M. HARALD WAIGLEIN, GOUVERNEUR SUPPLÉANT PAR INTÉRIM REPRÉSENTANT L'AUTRICHE

(Traduit de l'anglais)

Permettez-moi de commencer par remercier Jürgen Rigterink, Président par intérim, pour son invitation à l'Assemblée annuelle de la BERD. Tout en regrettant de ne pas être présents en personne cette année en raison de ces malheureuses circonstances, nous félicitons la BERD pour l'organisation de sa première Assemblée annuelle en mode virtuel et ses préparatifs pour la première élection sous forme virtuelle d'un ou d'une Président(e) de la BERD. Nous aimerions exprimer notre gratitude et présenter nos compliments à tous ceux qui ont contribué à rendre ces événements possibles. Avec ce vote électronique, le processus pourra se dérouler en toute équité et nous pourrions faire notre choix entre plusieurs candidats exceptionnels. L'Autriche se réjouit de travailler avec le nouveau/la nouvelle Président(e).

Je tiens aussi à remercier le Président par intérim, qui a piloté la BERD et son personnel tout au long d'une période exigeante de six mois. En réponse à la pandémie, vous avez fait preuve de discernement concernant les opérations et les finances de la BERD, ainsi que son personnel et son bien-être. Vous aviez pour vous aider dans cette entreprise deux nouvelles Vice-Présidentes, auxquelles je tiens à souhaiter chaleureusement, à cette occasion, la bienvenue. En tant que Directrice financière et Directrice de la gestion des risques, Soha El-Turky et Annemarie Straathof ont rejoint l'équipe de direction juste à temps pour lui apporter leur appui en une période critique.

L'Autriche applaudit l'action rapide et énergique de la BERD face à la COVID-19. L'approbation opportune et la mise en place rapide de deux Fonds de solidarité ont soutenu la réponse des pays d'opérations de la Banque à la crise économique et montré l'efficacité du rôle anticyclique de la BERD. Il est encourageant qu'une part disproportionnée des investissements contribuera à préserver et à accélérer les progrès vers la transition dans les pays qui en sont aux premiers stades. Nous apprécions en outre le renforcement rapide des initiatives de financement des échanges commerciaux. Face à la demande urgente, le financement des échanges s'est développé, atteignant 20 % du volume total des investissements de la Banque. L'Autriche est satisfaite d'apporter son appui financier à ce programme afin d'alléger plus encore l'impact économique dans les pays d'opérations.

Il y a cependant une ombre au tableau : la faible part de financements consacrés à la transition vers une économie verte, alors que la réponse est par ailleurs importante. Tout en reconnaissant la difficulté à identifier les projets de financement vert pendant une période de sauvetage économique, nous encourageons la BERD à entreprendre tous les efforts envisageables, au cours de la reprise économique, pour augmenter la part des projets de transition vers une économie verte. De plus, nous ne sommes pas favorables au financement d'une augmentation du volume, ou d'une prolongation de la durée de vie, des projets en rapport avec des combustibles fossiles riches en carbone. Il est indispensable pour la BERD, en tant que banque encourageant la transition écologique, de donner suite aux aspirations qu'elle s'est fixée lors de l'approbation du deuxième Fonds de solidarité : catalyser et mobiliser des financements témoignant d'un « virage vert ».

La BERD a pu apporter une réponse de grande envergure pour contrer les répercussions économiques de la pandémie en s'appuyant sur sa solide assise financière et ses excellentes performances opérationnelles et financières en 2019. Nous félicitons la Banque qui a su fortement développer ses activités tout en conservant sa viabilité financière. La Banque a investi 10,1 milliards d'euros dans 452 projets. Nous nous réjouissons de la part sans précédent, soit 46 %, investie dans des projets encourageant une transition vers une économie verte et nous aimerions que la Banque poursuive sur cette voie. Le développement de son portefeuille dans l'Ouest des Balkans a toujours présenté un intérêt particulier pour l'Autriche. Nous apprécions que la BERD, avec un volume annuel d'investissements

PUBLIC

bancaires de 1,3 milliard d'euros en 2019, ait atteint un nouveau record d'investissements dans l'Ouest des Balkans. Les efforts mobilisés pour renforcer les marchés locaux de capitaux et encourager l'utilisation des monnaies locales dans les pays d'opérations ont constitué un autre fait saillant de 2019. L'an dernier, la Banque a signé l'équivalent de près de 2 milliards d'euros dans le cadre de 137 opérations de prêts et obligataires en monnaie locale. Au cours de la même année, la BERD a émis des obligations libellées en monnaie locale ou associées à neuf monnaies de pays dans laquelle elle investit à des fins de financement. Ces excellents résultats témoignent des qualités spécifiques à la Banque, à sa direction et à son personnel.

Nous remercions aussi Suma Chakrabarti, l'ancien Président de la BERD, à qui revient aussi le mérite des résultats de l'an dernier, ainsi que des accomplissements de la Banque durant sa présence à la tête de cette institution de 2012 à 2020.

Suite à ses performances remarquables en 2019, la BERD sera en mesure de prêter jusqu'à 13 milliards d'euros par an selon le Cadre stratégique et capitalistique 2021-25. Nous sommes convaincus que ce volume, qui constitue une augmentation considérable par rapport au passé, aidera à préserver et à accélérer la transition pendant les retombées économiques de la COVID-19. Nous avons toute confiance dans la Banque qui affirme que même une forte croissance de ses activités en 2020, conjuguée à un scénario sévère de la COVID-19, n'exercera pas de pressions excessives sur le capital ou les liquidités de la Banque.

L'Autriche soutient pleinement le Cadre stratégique et capitalistique et ses priorités stratégiques pour les années 2021-25. Parmi ces priorités, nous accueillons tout particulièrement l'idée d'une approche plus systématique de la transition vers une économie verte. L'objectif porté à 50 % pour l'appui des projets favorisant cette transition renforce l'ambition de la BERD d'encourager une transition vers une économie à faibles émissions de CO₂ et résiliente au changement climatique et tire parti des réalisations des années précédentes dans le domaine du financement écologique.

Avec un très grand nombre d'actionnaires de la BERD, nous soutenons l'ambition de la Banque d'aligner totalement, et dans les meilleurs délais, les futurs projets sur les objectifs de l'Accord de Paris. À cet égard, nous encourageons la BERD à définir une politique qui tienne compte des efforts globaux visant à limiter la hausse de température à 1,5 degré Celsius de plus que les niveaux préindustriels. Cette limite de 1,5 degré est une ligne de défense nettement plus sûre contre les pires impacts d'un changement climatique. En tant que signataire de l'Accord de Paris, l'Autriche a adhéré à cette ambition, que nous aimerions voir soutenue par les travaux de la Banque.

Un élément remarquable se distingue dans l'action menée jusqu'à présent par la BERD : le Programme pour les villes vertes. Nous soutenons fièrement la BERD en tant que donateur de ce programme, qui permet à la Banque de tirer parti de sa solide expérience du financement municipal.

De même, l'Autriche se tient aux côtés de la BERD pour promouvoir l'égalité des chances, surtout au regard des conséquences sociales et économiques de la COVID-19, qui affectent les femmes de manière disproportionnée et menacent de remettre en cause les progrès réalisés sur la voie d'une plus grande égalité. Nous considérons que la BERD est bien placée pour soutenir les femmes dans ses pays d'opérations, en leur donnant accès aux financements, aux compétences et aux services.

Nous félicitons la BERD pour la définition, dans son Cadre stratégique et capitalistique, d'une approche destinée à mieux mobiliser les financements du secteur privé. Il est reconnu de manière générale que la réalisation des objectifs de développement durable et des objectifs de l'Accord de Paris nécessiteront l'apport d'importants financements en provenance du secteur privé. L'Autriche considère que, parmi les

PUBLIC

banques multilatérales de développement, la BERD, avec la priorité qu'elle accorde au secteur privé, est un acteur déterminant pour permettre d'atteindre cet objectif majeur.

L'Autriche invite la Banque à continuer, dans toutes ces initiatives, de se servir de ses atouts et de sa position unique au sein de l'architecture financière européenne et mondiale.

Un de ces atouts est son large socle d'actionnaires internationaux, auquel est venu s'ajouter un membre l'an dernier. Nous en profitons pour souhaiter chaleureusement la bienvenue au tout nouveau membre, l'Algérie. Nous nous réjouissons à l'idée d'une fructueuse collaboration à l'avenir.

J'aimerais conclure en remerciant la direction, la Banque et tout son personnel, pour leur dévouement et leur excellent travail au fil de cette année dans des circonstances difficiles. Les solides résultats confortent notre confiance dans la Banque, qui est bien placée pour mener son futur combat. Nous sommes impatients de collaborer étroitement au fil des années à venir.

DÉCLARATION DE M. MIKAYIL JABBAROV, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT L'AZERBAÏDJAN

(Traduit de l'anglais)

Je tiens tout d'abord à remercier l'équipe de la BERD pour l'organisation sous forme virtuelle de la 29^e Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs de la Banque dans le contexte d'incertitude actuel.

Le monde est confronté à une crise sanitaire générale. Sur le plan économique, l'Azerbaïdjan était mieux préparé pour faire face à la situation actuelle. Nous disposons d'une marge de manœuvre budgétaire suffisante pour réduire l'impact négatif de la crise sur l'économie intérieure. À la fin de 2019, le ratio des réserves du Fonds pétrolier national au PIB s'établissait à 90,2 % et ces réserves étaient 4,8 fois supérieures à la dette extérieure publique et 3,2 fois supérieures au volume annuel des importations. Le ratio du déficit budgétaire au PIB était de 0,25 % et le ratio de la dette au PIB se situait à 18,9 %.

Comme la plupart des pays, l'Azerbaïdjan se bat et continue de se battre contre la pandémie qui a provoqué une des pires crises économiques de tous les temps. En plus des actions immédiates prises contre les effets de la pandémie, nous avons conçu des programmes de développement viables à long terme.

Dans l'intention de réduire l'impact négatif de la pandémie et, par conséquent, des fortes fluctuations des marchés énergétiques et boursiers sur l'économie, un Plan d'action à court et à moyen terme a été approuvé par une ordonnance du président de la République d'Azerbaïdjan. L'économie numérique, l'agriculture et les industries de transformation, la construction, l'extraction minière, la pétrochimie, les transports, le commerce et la logistique, le tourisme intérieur, ainsi que les télécommunications ont été identifiés comme les grands secteurs prioritaires de la politique économique de l'État et les principaux moteurs d'une croissance dynamique et durable à moyen terme.

Dans les Plans d'action respectifs qui ont été approuvés, le gouvernement a adopté des trains de mesures économiques et sociales destinées à appuyer des milliers d'entreprises et a soutenu les salaires de milliers d'employés. Des projets sociaux à grande échelle ont été mis en œuvre dans le pays, ces projets atteignant en 2020 un volume sans précédent. Ni la pandémie, ni la faiblesse des cours du pétrole n'ont entraîné l'interruption ou l'annulation d'un quelconque projet social. Pendant la lutte contre la pandémie de COVID-19, 5 millions de personnes ont bénéficié de vastes mesures sociales.

Nous avons heureusement constaté une dynamique positive dans la lutte contre le coronavirus, depuis juillet 2020, ce qui nous donne des raisons d'affirmer que toutes les mesures ont été prises en temps opportun. Grâce à ces mesures, la situation reste sous contrôle. En dehors de quelques fluctuations, nous constatons que le nombre de personnes contaminées depuis le 16 juillet 2020 est nettement inférieur au

PUBLIC

nombre de personnes rétablies, ce qui représente en soi une évolution positive attestant de l'extrême importance du maintien d'un contrôle de la pandémie. Parallèlement, compte tenu de l'augmentation du nombre de patients et malgré le développement considérable des capacités des hôpitaux existants, la construction de nouveaux hôpitaux s'est avérée nécessaire. Jusqu'à présent, neuf hôpitaux modulaires ont été construits et sont utilisés.

Récemment, le 9 septembre, un Conseil économique a été créé pour élaborer une stratégie de développement socioéconomique reflétant les priorités de développement du pays, pour concevoir le nouveau cadre de gestion stratégique à la base d'une politique économique devant permettre sa mise en œuvre, et pour instaurer des pratiques efficaces de réglementation et d'application de la législation pour la période post-pandémie. Pour le maintien de la stabilité macroéconomique et l'accélération du développement socioéconomique du pays, le Conseil économique analysera les processus se produisant au sein de l'économie nationale et internationale, y compris dans les domaines budgétaire et monétaire, ainsi que le secteur financier et bancaire, et le Conseil préparera des propositions de réformes et de politique économique à mettre en œuvre à court et à moyen terme pour prendre les mesures appropriées afin d'éviter d'éventuelles influences intérieures et extérieures sur l'économie du pays. Dans notre plan prévisionnel, l'objectif de croissance du PIB a été établi à 3,8 % à moyen terme et à 6–7 % à long terme.

Afin de combattre la pandémie de COVID-19 et remédier à ses répercussions négatives, nous avons aussi examiné les possibilités de coopération avec un certain nombre d'institutions financières internationales, y compris la BERD. À cet égard, il importe de mentionner les prêts introduits et accordés en temps opportun aux entreprises azerbaïdjanaises au titre du Fonds de solidarité de la BERD.

Le Cadre stratégique et capitalistique de la BERD 2021-25, qui définit les activités stratégiques et les processus de planification financière de la Banque pour les cinq années à venir, se concentre sur trois thèmes stratégiques : i) le soutien à la transition vers une économie verte, sobre en carbone, ii) la promotion de l'égalité des chances et iii) l'accélération de la transition numérique. Pendant la mise en œuvre du Cadre stratégique et capitalistique, la BERD a pour objectif d'augmenter la qualité, la quantité et l'impact de ses activités dans chaque secteur prioritaire, tel que les institutions financières, l'industrie, le commerce et les agro-industries et les infrastructures durables. Le Cadre stratégique et capitalistique prévoit aussi un mécanisme de crédit prompt et simplifié, qui assure la viabilité financière des pays d'opérations et des clients locaux, notamment des mesures exceptionnelles et innovantes pour répondre aux besoins à court terme des banques partenaires, des PME et des infrastructures. Nous sommes satisfaits de constater que, selon le Cadre stratégique et capitalistique, la BERD pourra prêter un montant record de 13 milliards de dollars par an. Étant donné les pertes de valeur continues auxquelles sont confrontées les PME pendant la crise, des mesures se traduisant par des investissements en capital durant les premières années couvertes par le Cadre stratégique et capitalistique constituent un aspect essentiel de l'appui à apporter aux entreprises. Nous souhaitons donc inviter la BERD à examiner la possibilité d'investir dans le capital d'entreprises azerbaïdjanaises également.

Il est satisfaisant de constater que les orientations et secteurs stratégiques identifiés dans le Cadre stratégique et capitalistique 2021-25 de la BERD, qui expose les activités prioritaires et les processus de planification financière de la Banque pour les années à venir, correspondent dans l'ensemble aux priorités de développement stratégiques de notre Gouvernement. Nous continuerons de mobiliser nos efforts pour explorer et identifier de nouvelles opportunités de coopération avec la BERD concernant les priorités de développement du pays, telles que :

- le développement du secteur privé et des PME ;
- l'amélioration de l'efficacité du soutien de l'État à l'entrepreneuriat privé ;
- la privatisation ;
- l'augmentation de la contribution du secteur privé à la croissance économique et à l'emploi ;
- les réformes fondamentales des entreprises publiques ;
- le renforcement de l'efficacité et de la transparence ;

PUBLIC

- la compétitivité ;
- la promotion des partenariats public-privé ;
- l'expansion et la poursuite du développement de l'économie numérique.

La BERD a toujours été un partenaire fiable et important pour l'Azerbaïdjan. Jusqu'à présent, la Banque a mis en œuvre 174 projets en Azerbaïdjan, représentant au total plus de 3 milliards d'euros. Parmi ces projets, 13 concernent le secteur public (1,6 milliard d'euros) et 161 le secteur privé (1,6 milliard d'euros). Le 22 novembre 2019, l'Azerbaïdjan a rejoint pour la première fois la communauté des donateurs de la Banque, en signant des accords qui se traduiront par une contribution de 2 millions de dollars à notre fonds, le Partenariat pour la promotion de l'efficacité énergétique et de l'environnement en Europe orientale (E5P). L'Azerbaïdjan a aussi rejoint le Fonds de coopération technique de la BERD en y apportant le même montant.

La BERD a lancé le Programme pour des villes vertes en Azerbaïdjan. La ville de Ganja a été choisie pour devenir une ville partenaire dans le cadre de cette initiative. La mise en œuvre d'un premier projet sera lancée en 2021.

La BERD joue un rôle important dans le financement du secteur privé en Azerbaïdjan et contribue au développement des PME. En particulier, au début de cette année, la BERD et la Banque centrale de la République d'Azerbaïdjan ont signé un accord de swap qui permettra aux entreprises azerbaïdjanaises de bénéficier de prêts libellés dans la monnaie locale.

Récemment (par un décret présidentiel du 7 août 2020), l'Azerbaijan Investment Holding a été créée afin de gérer les entreprises et les initiatives publiques sur la base de principes communs pour améliorer leurs activités, renforcer la transparence et l'efficacité économique de leurs programmes d'investissement, et assurer leur compétitivité. La holding est chargée de définir les objectifs à long terme et de concevoir les stratégies d'entreprises publiques, plutôt que de gérer leurs activités actuelles.

Le président de la République d'Azerbaïdjan, Ilham Aliyev, et le président du Forum économique mondial, Borge Brende, ont signé la lettre d'intention le 21 janvier 2020 lors de la réunion annuelle à Davos du Forum. La lettre a envisagé la création d'une antenne du Centre pour la quatrième révolution industrielle mondiale du Forum économique mondial à Bakou. Actuellement, le processus de création de cette antenne est en cours. Nous pensons que le thème de la transition numérique du Cadre stratégique et capitalistique sera un cap essentiel, la BERD pouvant à cet égard explorer la possibilité d'une coopération avec l'Azerbaïdjan.

En dépit de tous nos efforts de développement régional, malheureusement, la politique persistante d'occupation qu'applique l'Arménie vis-à-vis de l'Azerbaïdjan crée de sérieux obstacles à l'expansion de la coopération économique dans la région et limite la pleine réalisation du potentiel économique. Comme on le sait, 20 % des territoires internationalement reconnus de l'Azerbaïdjan sont occupés par l'Arménie depuis une trentaine d'années, ce qui a eu pour conséquence 1 million de réfugiés azerbaïdjanais, et de gigantesques dégâts humanitaires, économiques, environnementaux et culturels pour la République d'Azerbaïdjan. Cet été, le 12 juillet, les forces armées arméniennes ont effectué des tirs d'artillerie sur les positions azerbaïdjanaises de l'autre côté de la frontière entre les deux États, visant aussi des civils et des installations civiles en violation du droit humanitaire international. Encore récemment, le 27 septembre 2020, les forces armées arméniennes ont tiré pour la énième fois depuis plusieurs directions sur nos localités, et sur nos positions militaires, utilisant divers types d'armes, y compris de l'artillerie lourde, ce qui a fait des victimes au sein de la population civile et parmi nos militaires. Pour prévenir une autre agression militaire de l'Arménie et assurer la sécurité des zones résidentielles densément peuplées par des civils, les Forces armées de la République d'Azerbaïdjan ont entrepris une contre-offensive dans le cadre du droit à l'autodéfense et en pleine conformité avec le droit humanitaire international. Je souligne qu'aucune action militaire n'a lieu dans le territoire de l'Arménie en dépit des nombreuses allégations fausses affirmant le contraire. 29 civils ont été tués sous des tirs d'artillerie délibérés visant nos villes situées en première ligne.

PUBLIC

Étant parfaitement consciente du fait que la présence illégale des forces armées de l'Arménie dans le Haut-Karabakh occupé et les régions avoisinantes de l'Azerbaïdjan constitue une grave menace pour la paix et la sécurité dans la région, et démontrant la position de principe (fondée sur les normes et les principes du droit international) concernant l'agression perpétrée par l'Arménie vis-à-vis de l'Azerbaïdjan et les activités illégales de l'Arménie, la communauté internationale devrait fermement condamner la politique d'agression et les activités provocatrices de l'Arménie vis-à-vis de l'Azerbaïdjan et contraindre l'Arménie à se conformer au droit international, y compris aux engagements de ce pays en vertu du droit humanitaire international. La pleine responsabilité de la situation actuelle incombe au pouvoir politico-militaire en Arménie.

En attendant, je souhaite féliciter la personne récemment élue à la Présidence de la Banque et je lui exprime tous mes vœux de réussite pour faire progresser plus avant le développement et le renforcement de la coopération entre la Banque et les pays membres.

Pour conclure, je tiens à exprimer notre profonde gratitude à la BERD pour son soutien de longue date et persistant au programme de développement de l'Azerbaïdjan.

DÉCLARATION DE MME LILYANA PAVLOVA, GOUVERNEURE SUPPLÉANTE REPRÉSENTANT LA BANQUE EUROPÉENNE D'INVESTISSEMENT

(Traduit de l'anglais)

Tout d'abord, je tiens à remercier le personnel et la direction de la BERD pour l'organisation de cette Assemblée annuelle en dépit des conditions très défavorables que nous a imposées la pandémie. Non seulement vous avez réussi à maintenir les activités de la Banque pendant le confinement, mais vous les avez même intensifiées par l'introduction de fonds de solidarité destinés à soutenir les économies durement frappées par la crise économique. En outre, vous avez organisé cette assemblée sous une nouvelle forme, ce qui a soulevé des défis techniques, logistiques et légaux. Vous êtes parvenus à surmonter toutes ces difficultés et j'aimerais remercier tout le personnel et la direction de la BERD pour leur excellent travail au cours des semaines et des mois écoulés. Félicitations pour la mise en œuvre réussie de vos activités jusqu'à présent et pour l'organisation de cette assemblée !

En ce qui concerne l'importante discussion dans le cadre de la table ronde sur les futures options stratégiques de la BERD, nous reconnaissons les mérites du modèle opérationnel de la BERD et les résultats significatifs obtenus jusqu'à maintenant concernant la mise en œuvre du Cadre stratégique et capitalistique 2016-20. Je soutiens le Cadre stratégique et capitalistique 2021-25 mais j'aimerais faire les commentaires suivants :

Premièrement, nous ne devrions pas oublier le mandat de la BERD concernant la transition. Le succès de la BERD repose la grande attention qu'elle porte au secteur privé pour la mobilisation de financements privés. Le mandat de la Banque, qui consiste à appuyer la transition vers des économies de marché modernes et viables, reste pleinement pertinent. Il permet à la Banque de jouer un rôle particulier dans le système des institutions financières internationales. La transition, c'est autre chose que le développement. Elle accompagne parfois le développement, mais pas nécessairement dans tous les cas, comme nous pouvons le constater dans les pays d'opérations qui ne sont pas des pays en développement.

Deuxièmement, dans le contexte de ce mandat de transition, la BEI, en tant qu'actionnaire, soutient l'intensification et le renforcement des activités dans les pays d'opérations actuels de la BERD, dans les limites de sa viabilité financière. Nous avons appuyé au sein du Conseil d'administration les fonds de solidarité pour lutter contre la COVID-19 et nous sommes favorables à l'accent mis par le Cadre stratégique et capitalistique 2021-25 sur les pays d'opérations actuels de la BERD plutôt que sur l'expansion vers de nouvelles régions. Dans la situation dramatique à laquelle nous sommes confrontés, la décision de reporter à 2022 ou même à 2023 la discussion sur une expansion vers de nouvelles régions

PUBLIC

était bien inspirée. L'évolution de la crise économique est imprévisible et, pendant plusieurs années, l'appui doit se concentrer sur nos pays d'opérations actuels.

Troisièmement, la Banque doit conserver sa solidité financière, ce qui exige de renouer avec la rentabilité. Les ajustements de la valorisation du portefeuille de participations et les dépréciations de prêts se sont atténués depuis le pic de la crise et la Banque prédit un retour à la rentabilité en 2021. Ce retour à la rentabilité sera essentiel pour développer l'activité de prêts de la BERD.

Enfin, j'aimerais encourager la BERD à se montrer ambitieuse dans la lutte contre le changement climatique. Au-delà de la crise de la COVID-19, le changement climatique restera un des principaux thèmes politiques. Nous nous réjouissons de l'ambition de la BERD en matière de financements climatiques, et de l'approbation par le Conseil d'administration de la nouvelle politique de transition vers une économie verte cet été 2020. Le Cadre stratégique et capitalistique propose aussi la bonne approche et nous sommes satisfaits de l'objectif de 50 % prévu dans ce document. Les institutions financières internationales jouent un rôle majeur dans la lutte contre le changement climatique et la BERD a clairement exprimé qu'elle soutient ces efforts. Mais je souhaite encourager la BERD à se montrer encore plus ambitieuse, et à mieux aligner sa politique sur celles d'autres institutions financières internationales – et notamment sur l'Accord de Paris à l'avenir.

DÉCLARATION DE M. DMITRI KROUTOÏ, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT LE BÉLARUS

(Traduit du russe)

L'année 2020 s'est avérée incroyablement difficile pour les citoyens de tous les pays du monde. Les pays en développement, qui ont des moyens limités et doivent faire face à des chocs économiques externes, se sont trouvés confrontés à des défis sans précédent. Malgré le soutien considérable apporté par les pouvoirs publics aux populations et aux entreprises, les pays en développement, dans leur majorité, ont énormément de mal à remettre en route leurs économies après la pandémie, dans un contexte de faible activité économique et d'accumulation des problèmes socioéconomiques.

La pandémie de la COVID-19 n'aura vraiment été vaincue que lorsque ses conséquences auront été partout surmontées.

Dans ces conditions, les institutions financières internationales jouent un rôle déterminant en matière d'aide aux pays en développement, afin de leur permettre de redresser leur économie – ce qui, selon nous, est dans l'intérêt de l'ensemble de la communauté internationale

Le Bélarus n'a pas fait exception, subissant tous les effets négatifs de la diffusion de la pandémie de la COVID-19.

La santé et la vie des gens se sont imposées comme la priorité absolue du Bélarus. Des mesures ont donc été prises pour assurer la protection sociale des catégories les plus vulnérables de la population.

Afin d'atténuer au maximum les conséquences négatives de la pandémie pour le développement socioéconomique du pays, le gouvernement du Bélarus a mis d'importants moyens au service du renforcement de la résilience des acteurs économiques les plus touchés par les effets néfastes de l'épidémie, ainsi que du maintien de la stabilité macroéconomique et financière et de la mise en place de conditions propices à la relance de la croissance économique.

En cette année 2020, la pandémie de la COVID-19 n'est pas le seul facteur dont les répercussions se font sentir sur le développement socioéconomique du pays. La situation au Bélarus découle en grande partie des élections présidentielles qui ont eu lieu le 9 août 2020 et des événements qui y ont fait suite.

Le Bélarus compte sur ses partenaires extérieurs pour faire preuve de sagesse et d'impartialité, pour s'abstenir de toute conclusion ou tout jugement hâtif et pour ne pas contribuer à la division de la société

PUBLIC

bélarussienne et à la déstabilisation de la situation. Ce qui est en jeu actuellement, ce sont les structures de l'État, ainsi que la souveraineté et l'indépendance du pays. En cette période difficile déterminante pour notre pays, le Bélarus compte sur le soutien effectif de tous ses partenaires.

Dans la conjoncture actuelle, le soutien des partenaires internationaux, et en particulier de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement, joue un rôle important pour permettre au Bélarus d'atténuer au maximum les conséquences négatives de la propagation du coronavirus et de redresser son économie.

La BERD a montré à plusieurs reprises qu'elle était capable d'intervenir dans des circonstances difficiles sur la scène mondiale, en obtenant des résultats notables.

Il convient de noter qu'au total, sur la période couverte par la stratégie 2016-19 de la BERD pour le Bélarus, le volume des investissements de la Banque a atteint près d'un milliard d'euros, soit plus du tiers du total investi depuis 1992.

En outre, pour 2019, les chiffres indiquent un montant total des investissements de la Banque au Bélarus de 390 millions d'euros, en progression par rapport à 2018, qui avait déjà été une année record, avec 360 millions d'euros. Cela a permis au Bélarus de se hisser au neuvième rang de la BERD en termes de volume d'activités.

La BERD a eu au Bélarus un impact spectaculaire sur le processus de transition, procédant à d'importants investissements tout en apportant un soutien essentiel à la mise en œuvre de réformes économiques.

La BERD travaille habituellement avec le secteur privé du Bélarus, au sein duquel de nombreux projets emblématiques ont été réalisés, en collaboration avec des partenaires tels que Kronospan et Stadler. Les entreprises bélarussiennes et leurs collaborateurs apprécient au plus haut point cette coopération.

Grâce à l'élargissement du dialogue dans le cadre de la stratégie actuelle, la Banque a commencé à financer un grand nombre de projets d'infrastructures d'une importance capitale pour le pays et d'une portée sociale et écologique considérable – projets fondamentaux pour l'élévation du niveau de bien-être de chaque citoyen bélarussien. Une grande partie de ces projets relèvent en outre du secteur du financement « vert ».

Il s'agit notamment de projets d'adduction d'eau et d'évacuation des eaux usées dans plusieurs régions du pays, permettant de proposer aux usagers des services aux collectivités écologiques en privilégiant l'amélioration de la qualité de l'environnement naturel ; ou encore de la reconstruction de ponts et de routes destinée à mettre en valeur le potentiel économique du développement régional, à mettre en place un système équilibré de transports publics.

Ce qui est crucial, c'est que tous les projets de la BERD au Bélarus sont destinés à améliorer le bien-être de chaque citoyen bélarussien.

La BERD se fixe des objectifs ambitieux dans sa détermination à faire en sorte que les transformations enregistrées dans les régions où elle investit aient un caractère irréversible.

À cet égard, la poursuite active et l'élargissement de l'action de la BERD au Bélarus apparaît fondamentale pour soutenir l'établissement des fondations durables d'un développement solide et intégré du pays.

Nous exprimons l'espoir que la nouvelle stratégie de la BERD pour le Bélarus sera aussi complète que la précédente et permettra au Bélarus de devenir plus compétitif, mieux gouverné, plus vert, plus inclusif, plus résilient et plus intégré, et donc d'assurer à toute la nation un avenir digne.

Permettez-moi de remercier les gouverneurs, le Conseil d'administration et le personnel de la Banque pour leur coopération et leur efficace collaboration.

PUBLIC

**DÉCLARATION DE M. RONALD DE SWERT, GOUVERNEUR SUPPLÉANT PAR INTÉRIM
REPRÉSENTANT LA BELGIQUE**

(Traduit de l'anglais)

Nous tenons à saluer la Banque toute entière pour les solides résultats opérationnels et financiers qu'elle a obtenus en 2019. Ces résultats, qui font suite à des années d'excellentes performances financières, ont permis à l'institution d'affronter la crise de la COVID-19 en position de force, en disposant d'une marge de capital confortable.

Au début de la crise de la COVID-19, la Banque est parvenue à concevoir une réponse rapide à la crise en s'appuyant sur trois principes essentiels : les atouts de la BERD, la simplicité et la flexibilité. La réactivité de la Banque a été cruciale pour bon nombre de ses clients qui ont pu bénéficier de report temporaires de remboursements, d'un appui sous forme de liquidités ou d'une restructuration. Alors même que nous entrons dans une nouvelle phase de la crise de la COVID-19, la Banque se doit de rester fidèle à son mandat et à ses principes opérationnels fondamentaux tandis qu'elle fait face aux conséquences à plus long terme de la crise.

Quant au Cadre stratégique et capitalistique, il constitue une base solide pour continuer de favoriser la transition dans les pays d'opérations de la BERD au cours des cinq prochaines années, mais aussi, espérons-le, pour éviter d'éventuelles rétrogradations de la transition sous l'effet de la crise. L'adaptabilité et la souplesse opérationnelle seront essentielles, pendant la période de mise en œuvre du Cadre, pour accompagner le mieux possible les pays d'opérations de la Banque sur la voie de la reprise.

La Banque devrait continuer à tirer parti de ses principaux atouts dans tous les secteurs d'activités pour favoriser la transition, notamment les opérations sur les marchés de capitaux, les prestations en monnaies locales et les prises de participations, ainsi que sa vaste gamme de produits d'emprunt et son appui hors transactions. En outre, nous accueillons favorablement le désir, exprimé dans le Cadre, de voir la Banque innover aux côtés de ses clients, pour donner de l'élan aux initiatives de transition ou à l'ambition renouvelée associée au programme de transition vers une économie verte de la Banque.

Cette trajectoire de reprise différant d'un pays à l'autre, le réseau des bureaux locaux sera un avantage comparatif majeur pour « reconstruire en mieux » et remédier, à partir de la base, aux disparités régionales.

Ces prochaines années offriront une occasion unique d'améliorer la résilience des économies en développement et d'élaborer de nouveaux outils pour anticiper les crises futures et remédier aux problèmes actuels, comme les défis environnementaux, la résilience de la chaîne d'approvisionnement, la démographie et la transformation technologique. La BERD doit jouer son rôle pleinement et contribuer à cet effort en agissant en tant que partie intégrante du réseau des banques multilatérales de développement.

Enfin, en ces temps agités, compte tenu du double mandat, économique et démocratique, défini dans l'Acte portant création de la BERD, il est primordial que la Banque reste ferme quant au respect par ses pays d'opérations de l'article 1 tout au long de la période couverte par le Cadre stratégique et capitalistique.

**DÉCLARATION DE M. KIRIL ANANIEV, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT LA
BULGARIE**

(Traduit de l'anglais)

Tout d'abord, j'aimerais remercier sincèrement la direction et le personnel de la BERD pour l'organisation de la 29^e Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs, même sous forme virtuel en raison du contexte actuel de pandémie.

PUBLIC

Cette occasion est propice pour féliciter Suma Chakrabarti, ancien Président, pour ses excellents accomplissements au cours des huit dernières années et pour son pilotage de l'institution dans des conditions économiques incertaines et en rapide évolution.

La BERD a continué d'obtenir de solides résultats opérationnels et financiers en 2019, ses investissements consacrés à de nouvelles activités ayant atteint 10 milliards d'euros dans l'ensemble de sa région d'opérations. La BERD est parvenue à maintenir ses normes élevées en termes de volume et de qualité de projets et à conserver sa note AAA. Plus important encore, la Banque a réussi systématiquement à mener à bien des projets à fort impact sur la transition.

Nous saluons la rapidité et la détermination de la Banque, qui a répondu aux besoins de ses pays d'opérations et de ses clients depuis le début de la crise mondiale de la COVID-19. Nous souhaitons encourager la Banque à continuer d'apporter un soutien solide tout au long de la phase de rétablissement dont devraient émerger des économies durables.

Le Cadre stratégique et capitalistique 2021-25, soumis pour approbation lors de l'Assemblée annuelle, définit les futures orientations stratégiques de la Banque qui permettront de surmonter les difficultés inhérentes à ce contexte de COVID-19 et de soutenir l'édification d'économies hautement compétitives, résilientes et stables dans la région d'opérations de la BERD. Nous espérons voir des résultats qui contribuent davantage à promouvoir des économies de marché durables et inclusives dans nos pays d'opérations.

Nous prenons note de l'ambition de la Banque de consacrer plus d'efforts au programme de développement et aux options stratégiques concernant l'architecture financière européenne pour le développement. Nous soutenons pleinement l'initiative de lancer une étude de faisabilité indépendante afin d'analyser les options figurant dans le rapport du Groupe de sages. Nous sommes fermement convaincus que les conclusions de cette étude de faisabilité aideront à prendre une décision avisée concernant la rationalisation et l'optimisation de l'architecture financière européenne pour le développement.

S'agissant de la République de Bulgarie, nous tenons à souligner que les bons antécédents obtenus en termes de cadre budgétaire macroéconomique et durable ont fortement contribué à la stabilité de l'économie dans la situation difficile actuelle. En juillet 2020, la Bulgarie a accepté de rejoindre le mécanisme de change européen (MCE II), ce qui sont une preuve évidente de la ferme volonté du Gouvernement bulgare d'appliquer de saines politiques économiques dans le but de préserver la stabilité économique et financière.

Depuis des décennies, la BERD est un partenaire sur lequel la Bulgarie peut compter pour l'apport de ressources financières, d'assistance technique et d'expertise. Dans ce contexte, nous aimerions insister sur la grande importance de l'opération actuelle de la BERD dans le secteur de l'eau aux termes de l'accord entre la Banque et le Fonds pour la gestion d'instruments financiers en Bulgarie, qui a pour but de mobiliser des ressources publiques et des financements privés additionnels afin d'améliorer les infrastructures dans le secteur de l'eau.

La nouvelle stratégie pour la Bulgarie (2021-25) de la BERD, qui a été approuvée en janvier 2020, peut servir de cadre pour continuer à coopérer avec succès dans de nombreux domaines. Nous aimerions encourager la BERD à apporter un soutien plus actif dans le secteur des entreprises, notamment aux petites et moyennes entreprises (PME) ainsi qu'aux entreprises locales innovantes. Parmi nos priorités figurent également : l'introduction d'instruments financiers innovants (en particulier pour les infrastructures municipales), un dialogue et une coopération accrues dans le domaine de l'efficacité énergétique et de la sécurité énergétique et les efforts pour promouvoir l'intégration régionale au moyen d'exportations et d'investissements transnationaux. La BERD a un rôle à jouer dans la réalisation de ces objectifs. Nous sommes prêts à travailler avec la Banque pour que les politiques et les priorités soient bel et bien intégrées dans de futurs projets au profit des entreprises bulgares et de la société bulgare.

PUBLIC

Nous invitons également la Banque à persévérer et à mener à son terme la réserve de projets existante en Bulgarie. Enfin, nous aimerions compter sur le soutien de la BERD dans le contexte de la COVID-19 pour combattre les conséquences économiques négatives dans les secteurs les plus touchés par la crise.

J'aimerais, pour conclure, remercier le Conseil d'administration, la direction et le personnel de la BERD pour leur travail efficace et dévoué.

DÉCLARATION DE MME CHRYSTIA FREELAND, GOUVERNEURE REPRÉSENTANT LE CANADA

(Traduit de l'anglais)

Le Canada félicite la BERD pour la rapidité avec laquelle elle a répondu à la pandémie de COVID-19. La Banque est très bien placée pour soutenir la réponse à la crise et la reprise économique et nous encourageons la BERD à déployer, aux côtés des banques multilatérales de développement qui sont ses partenaires, de nouvelles ressources pour faire face à la pandémie.

Le Canada accueille favorablement le Cadre stratégique et capitalistique 2021-25 de la BERD et le maintien de ses engagements à investir en priorité dans les domaines qui en ont le plus besoin et là où la Banque peut avoir le plus grand impact. En outre, le Canada se félicite du nouveau Programme de transition vers une économie verte, qui définit un plan ambitieux pour renforcer les financements climatiques, réduire les émissions de CO₂ et aligner les projets sur l'Accord de Paris.

La pandémie de COVID-19 exacerbe les inégalités et nous a montré à tous que nous devons travailler ensemble pour contribuer au développement d'une future économie qui soit inclusive. Nous soutenons fermement le travail continu que mène la BERD pour réduire les inégalités, y compris ses actions visant à améliorer l'accès des femmes aux financements et à l'entrepreneuriat, l'emploi et les possibilités de développement des compétences.

La prochaine personne à la Présidence de la BERD va prendre ses fonctions dans un contexte de grandes perturbations et incertitudes. Mais c'est également une incroyable opportunité pour la direction de participer à la conception d'économies plus durables, inclusives et résilientes. Le Canada considère la Banque comme un partenaire efficace en matière de développement, engagé en faveur des principes fondamentaux de la démocratie pluraliste, de l'État de droit et du respect des droits humains. Le Canada se réjouit à l'idée de travailler avec le nouveau président ou la nouvelle présidente de la BERD à la réalisation de son mandat. Nous l'incitons à tirer parti des forces que confère à la Banque son actionnariat mondial et son caractère multilatéral.

J'aimerais saisir cette occasion pour remercier le président sortant de la BERD, Suma Chakrabarti, pour son travail. Sous sa direction, la Banque a enregistré de grands succès, en atteignant des niveaux records d'investissement, en réalisant les objectifs de financement des projets climatiques et en considérant qu'en plus d'être compétitives, les économies de marché prospères doivent être inclusives, durables sur le plan écologique, intégrées, résilientes et bien gouvernées, favorisant une croissance qui ne laisse personne de côté.

DÉCLARATION DE M. YULU CHEN, GOUVERNEUR SUPPLÉANT REPRÉSENTANT LA CHINE

(Traduit de l'anglais)

C'est un grand plaisir pour moi de participer à l'Assemblée annuelle de 2020 de la BERD, afin de mieux définir notre réponse commune à la COVID-19, d'étayer la confiance internationale et de défendre la subsistance des pays les plus vulnérables. J'aimerais exprimer mes sincères remerciements à l'hôte de cette assemblée, pour son travail intensif et son organisation attentive.

PUBLIC

Depuis le début de l'année, la COVID-19 a provoqué un choc brutal qui se solde par un lourd tribut dans tous les pays du globe. L'économie mondiale, et plus particulièrement celle des pays émergents et en développement, sont exposées à un certain nombre de problèmes, comme une forte contraction de la croissance économique, la volatilité des marchés financiers et l'apathie des investissements commerciaux. Dans ces conditions défavorables, la BERD est intervenue à juste titre en mobilisant des efforts diligents et soutenus pour remédier aux difficultés internes et externes auxquelles ses pays membres étaient confrontés. En matière d'investissements, la Banque a redoublé d'efforts, notamment en augmentant les projets dans le secteur privé et dans les petites économies, et en accordant un important soutien sous forme de financements en faveur non seulement du développement économique et social, mais aussi de la modernisation industrielle des pays d'opérations. Avec l'augmentation de ses pays membres et son expansion géographique, la BERD est parvenue à maximiser l'impact du développement.

La Chine soutient la BERD dans son ambition de renforcer son appui à ses pays d'opérations pour les aider à surmonter divers risques et problèmes. Nous encourageons la canalisation de ressources plus importantes vers des initiatives visant à lutter contre la pandémie et des projets de subsistance là où les besoins se font le plus sentir, avec un engagement accru dans le Fonds de participation. Les institutions financières chinoises ont cofinancé plus de projets et renforcé la coopération avec des marchés tiers en collaboration avec la BERD. En avril dernier, le Centre de développement des capacités Chine-FMI et la BERD ont organisé leur premier atelier conjoint intitulé « Durabilité holistique des infrastructures », en vue de promouvoir une coopération en termes de connectivité routière, électrique ou dans le domaine des communications.

Nous approuvons l'impulsion proposée dans le Cadre stratégique et capitalistique 2021-25 (CSC). Un financement suffisant et viable du développement est indispensable pour permettre à la BERD d'exécuter sa mission, qui est d'aider ses pays d'opérations à mener à bien des réformes structurelles, à remédier aux carences des infrastructures et à établir un équilibre entre protection environnementale et développement économique. Nous soutenons les stratégies de la Banque relatives à une transition vers une économie verte, à faibles émissions de CO₂, à la promotion de l'égalité des chances et à l'accélération de la transition numérique. La conception d'instruments de financement novateurs pour stimuler les investissements climatiques, mobiliser les apports financiers du secteur privé en faveur d'une économie faiblement carbonée et appuyer les propres efforts des pays membres pour mettre en œuvre les contributions déterminées au niveau national, est une priorité pour la BERD dans le cadre de ses initiatives écologiques. Nous encourageons aussi la BERD à continuer de renforcer le dialogue avec ses clients sur les politiques à mener, de veiller à la mise en œuvre effective des projets, d'améliorer l'influence transformationnelle et la compétitivité des entreprises, pour parvenir à une prospérité régionale partagée.

À cette fin, nous aimerions suggérer les approches suivantes pour l'évolution future de la BERD.

Premièrement, renforcer la coopération internationale face à la COVID-19, pour parer ensemble les chocs externes. Aucun pays n'est immunisé contre l'impact de la pandémie. Nous félicitons la BERD pour ses investissements en réponse urgente à la crise, ses opérations de restructuration de prêts et son assistance technique dans le cadre de la lutte contre la pandémie, qui ont fortement contribué à atténuer l'impact de la pandémie, à soutenir le développement économique et à rénover les infrastructures dans les pays clients. Nous soutenons les efforts continus de la Banque pour accroître la portée des investissements et canaliser les ressources vers les pays plus vulnérables, par un cofinancement diversifié, une coordination des politiques avec d'autres banques multilatérales de développement, et une mise en commun efficace des ressources, pour améliorer l'efficacité du système de financement du développement et parvenir plus tôt à un rétablissement économique.

PUBLIC

Deuxièmement, promouvoir l'innovation dans les technologies financières et accélérer la transition numérique. La BERD cherche à concevoir des moyens innovants de favoriser la transition et de promouvoir l'initiative privée et l'esprit d'entreprise dans ses pays d'opérations. Avec le développement rapide des Fintech, il est possible de fournir des services financiers à un coût inférieur et d'en étendre l'accès à un plus grand nombre de sociétés et de particuliers. Le coronavirus est aussi un catalyseur incitant les pays à passer au marché numérique et à la finance numérique. La BERD pourrait faire un meilleur usage des avantages comparatifs des Fintech pour aider les entreprises à améliorer leur productivité, promouvoir la rénovation des structures industrielles et, par voie de conséquence, accroître la vitalité économique nationale et parvenir à un rétablissement économique. La Chine a accumulé les expériences d'un recours aux Fintech pour réduire les coûts des services financiers et encourager l'inclusion financière. Nous sommes prêts à partager ces expériences avec d'autres pays membres de la BERD.

Troisièmement, accélérer la transition vers une économie verte à faibles émissions de CO₂ et intensifier la coopération dans le financement vert. Nous soutenons l'ambition de la BERD formulée dans le Cadre stratégique et capitalistique, à savoir accorder la priorité à la transition vers une économie verte. Cette approche, qui puise dans le dynamisme de la BERD en matière de financements verts, vise à accentuer l'impact par la mise en œuvre d'un cadre opérationnel conçu pour s'aligner sur les principes des accords climatiques internationaux, renforcer l'action au niveau des pays et des politiques et cibler des interventions thématiques. La Chine préconise et promeut le financement vert depuis des années. Les principes d'investissements verts « la Ceinture et la Route », lancés conjointement par la Chine et le Royaume-Uni, ont reçu un écho positif de la BERD. En octobre l'an dernier, la Chine s'est aussi associée à la Déclaration conjointe de l'Union européenne relative à la Plateforme internationale sur la finance durable et elle s'est engagée vis-à-vis du Programme de développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies. Dans une perspective à plus long terme, la Chine continuera de concrétiser son engagement vis-à-vis d'un développement écologique et durable, de renforcer la coopération avec d'autres parties et de promouvoir progressivement le développement coordonné de la stratégie de la BERD et de l'Accord de Paris.

Quatrièmement, innover à l'aide des canaux d'investissement pour soutenir les PME. Actuellement, environ 84 % des projets de la BERD concernent les PME des pays d'opérations, facilitant la transition en Asie centrale, en Europe orientale, au Caucase et dans les Balkans. L'impact de la pandémie sur les PME est particulièrement rude et nous soutenons l'adhésion de la BERD au principe d'investissements qui mettent encore plus l'accent sur le secteur privé, en veillant à ce que, pendant la période couverte par le Cadre stratégique et capitalistique, plus des trois quarts du volume total des investissements soient consacrés au secteur privé. Nous comptons sur la BERD pour explorer des voies de financement ouvertes du côté de l'offre, innover grâce aux produits financiers, proposer des politiques et un appui sous forme de liquidités à court terme, et introduire de nouvelles forces motrices pour la croissance économique à long terme des pays engagés dans leur transition.

DÉCLARATION DE M. SIMON KOLLERUP, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT LE DANEMARK

(Traduit de l'anglais)

Au nom du Danemark, j'ai l'honneur de présenter ma première déclaration écrite en tant que Gouverneur, à cette Assemblée annuelle de 2020.

J'ai grand plaisir à constater l'agilité avec laquelle la BERD a aidé ses pays d'opérations à surmonter les conséquences économiques dévastatrices de la COVID-19. Le personnel de la Banque et tous les acteurs impliqués ont dû fournir des efforts exceptionnels pour mener de front la définition et la mise en œuvre

PUBLIC

du soutien adapté et le passage au travail à distance. Je vous remercie pour cela et pour les efforts que vous devrez poursuivre au cours de ces prochains mois.

Je salue les progrès accomplis récemment, ils ont ouvert la voie à une contribution encore plus importante de la BERD afin d'aider les économies à réaliser leur transition verte. Le monde peut parer une catastrophe climatique si tous les pays coopèrent et contribuent à la réduction des émissions de gaz à effet de serre en alignant leurs actions à l'échelon national sur l'Accord de Paris. Le Danemark s'est fixé un objectif ambitieux de réduction des émissions de gaz à effet de serre de 70 % d'ici à 2030, par rapport aux niveaux de 1990. La réalisation de cet objectif exigera beaucoup des entreprises, du gouvernement et de l'ensemble de la société danoise mais cette mobilisation est nécessaire pour assurer une transition vers une économie verte pérenne.

Je me réjouis vivement de l'approche globale adoptée en proposant la transition vers une économie verte 2.1 de la BERD, qui fait partie intégrante du Cadre stratégique et capitalistique pour 2021-25 préparé pour cette Assemblée annuelle. J'ai l'espoir que la BERD soit un moteur de changement et aide tous ses pays d'opérations dans leurs actions menées en faveur de la transition verte. Certains pays membres de la BERD sont relativement pauvres et ont besoin de trouver une voie pour générer de plus hauts revenus sans atteindre les niveaux de pollution que l'on observe traditionnellement dans les pays riches. D'autres membres de la BERD, qui ont bénéficié d'une croissance fondée sur les combustibles fossiles, ont impérieusement besoin d'une transition verte et de se tourner à l'avenir vers des sources de croissance plus durables.

C'est une bonne chose que la Banque apporte son soutien aux pays en nouant un dialogue sur les politiques à mettre en œuvre afin d'accélérer les réformes et de montrer la voie par des investissements concrets dans des solutions, que ce soient les énergies renouvelables, les systèmes alimentaires ou encore l'économie circulaire. Il n'est pas un pays qui puisse, seul, sauver le climat de notre planète mais, en nous alignant sur l'Accord de Paris, nous pouvons, ensemble, réellement faire une différence.

La BERD a montré une capacité remarquable à stimuler le secteur privé au moyen d'instruments innovants, comme des prêts en monnaies locales, et donc à réduire les risques pour les entreprises qui se développent et créent des emplois. Grâce à cela et à d'autres mesures, la Banque peut grandement contribuer à édifier un secteur privé qui réponde partout aux besoins des populations : un secteur privé qui, entre autres, soit inclusif et veille à ce que les employés soient bien traités.

À de nombreux égards, les événements survenus depuis la création de la BERD au début des années 1990 montrent que de grandes transitions peuvent être réalisées. Certains pays d'opérations ont vu leur revenu par habitant plus que doubler, presque tripler au cours des trente dernières années. Toujours est-il que, pour les pays les moins avancés sur la voie de la transition, nous devons poursuivre nos efforts afin qu'ils connaissent à leur tour une telle réussite. Un secteur privé moderne pourvoyeur d'emplois et de débouchés de qualité ne peut se développer sans que de solides institutions et une bonne gouvernance soient en place. Cette conviction a été explicitement intégrée dans la mission de la Banque lorsque celle-ci a été formulée il y a trente ans et qu'il a été indiqué qu'elle devrait opérer 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 ». Les récents événements au Bélarus nous rappellent à un moment opportun la grande pertinence de ces principes aujourd'hui encore. Pendant la période 2021-25 couverte par la stratégie, la BERD devrait redoubler d'efforts pour promouvoir des institutions solides et une bonne gouvernance. La corruption, l'évitement fiscal ou la répression de l'opposition politique ne sont pas favorables à la croissance et ne devraient pas être tolérées si un pays souhaite recevoir un appui économique de la part de la BERD.

Concernant l'avenir, le Cadre stratégique et capitalistique 2021-25, que la Banque est sur le point d'adopter au cours de cette Assemblée annuelle, ne contient aucune décision relative à une future expansion géographique. Lorsque que nous nous pencherons à nouveau sur cette question lors des prochaines assemblées annuelles, il sera indispensable de déterminer les domaines et les modes

PUBLIC

d'intervention de la BERD qui lui donne un avantage comparatif par rapport à d'autres institutions. La première priorité pour déployer capital disponible devrait être les pays d'opérations existants et les pays relevant du mandat actuel de la Banque dans la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen. La répartition des ressources limitées de la Banque sur une zone géographique élargie à l'Afrique subsaharienne pourrait mettre à mal un modèle opérationnel efficace assorti d'un bon ratio coût/revenus. Il me semble par conséquent primordial d'assurer la viabilité du modèle opérationnel de la BERD, afin qu'elle continue d'être un moteur de changement positif.

DÉCLARATION DE MME RANIA AL-MASHAT, GOUVERNEURE REPRÉSENTANT L'ÉGYPTE

(Traduit de l'anglais)

La participation à l'Assemblée annuelle de la BERD a toujours été un plaisir, cette fois tout autant, alors que nous passons à un mode virtuel, ce qui nous donne une occasion unique de nous réunir et rassembler une encore plus grande diversité de voix.

L'Égypte est un des membres fondateurs de la BERD ; la Banque a été un partenaire de développement essentiel pour le pays, par son appui continu et précieux depuis le début de partenariats fructueux et stratégiques amorcés en 1991.

En 2019, l'Égypte est devenue le principal pays d'opérations de la BERD pour la deuxième année consécutive, les investissements de la Banque atteignant 1,2 milliard d'euros répartis entre 23 opérations, dont 80 % dans le secteur privé. La priorité a été accordée aux énergies renouvelables et à l'amélioration des infrastructures pour répondre aux besoins d'une population en forte croissance et pour proposer les services essentiels de base afin de favoriser le développement économique. Nous constituons aussi un portefeuille équilibré et performant avec le secteur privé et la part des participations augmente. Notre portefeuille avec la BERD est ventilé uniformément entre les infrastructures durables (52%), l'industrie et la filière agroalimentaire (26 %) et les institutions financières (22%), l'accent étant mis tout particulièrement sur les énergies renouvelables, les petites et moyennes entreprises (PME), les femmes entrepreneures, les jeunes dans les affaires, l'efficacité énergétique et les lignes de crédit.

De nouveaux modes de pensée sont plus que jamais nécessaires. La COVID-19 est, avant tout, un défi humanitaire mondial. Elle nous a montré qu'aucun pays n'a la solution miracle pour survivre à cette crise et que le multilatéralisme, par le biais de partenariats public-privé, est indispensable afin de reconstruire en mieux. Nous sommes contraints de réécrire les règles pour émerger plus forts, plus unis et plus résilients qu'auparavant. En tant que concepteurs de politiques, nous devons examiner le développement à travers le prisme des problèmes d'émergence et reconnaître notre responsabilité de servir l'humanité à un rythme bien plus rapide.

L'Égypte a fait preuve de résilience au cours de cette dernière décennie. Selon le rapport *Perspectives économiques régionales* de la Banque qui comporte la dernière série de prévisions, l'économie de l'Égypte est en passe d'enregistrer une croissance de 2 % en 2020 qui devrait bondir, selon les prévisions, à 5 % en 2021. Il s'agit de « la seule économie de toutes les régions de la BERD susceptible d'échapper à la récession durant l'année calendaire de 2020, [...] soutenue en partie par d'importants projets de construction publics et une expansion du secteur des télécommunications ».

Nous pouvons avancer

Avec l'appui de la BERD, l'Égypte a accordé la priorité à la mise en place pour l'avenir de collectivités économiquement résilientes et inclusives. La mobilisation rapide et la réponse prompte de la Banque face à la pandémie par la création de son Fonds de solidarité, qui a proposé des liquidités, des fonds de roulement, des restructurations de bilan, des financements des échanges et des appuis aux infrastructures, ont été reconnues. La BERD a procédé en signant d'importants accords de prêts, à hauteur de 850 millions dollars, avec des banques locales afin qu'elles prêtent à leur tour aux entreprises

PUBLIC

locales et appuient des transactions commerciales. Le Fonds a ainsi atténué l'impact d'un ralentissement brutal de la croissance économique.

La COVID-19 nous a appris qu'il existe l'opportunité d'une « Grande réinitialisation », comme le préconise le Forum économique mondial. Il faut combler de nombreux déficits : le déficit de protection, le déficit numérique, le déficit concernant la question du genre, le déficit d'investissements et bien d'autres... Je pense que nous sommes les architectes, les façonneurs, d'un avenir plus vert et plus circulaire... Au moyen d'une coopération inclusive, nous avons la possibilité de réinitialiser un meilleur avenir.

Au ministère de la Coopération internationale, nous nous efforçons de changer les états d'esprit en recourant à la « diplomatie économique », qui repose sur trois principes fondamentaux :

1. Des plateformes à multiples parties prenantes : le premier principe, qui suppose des consultations interactives et participatives avec tous les partenaires du développement, aide à promouvoir l'inclusion en ouvrant les espaces de dialogue et en favorisant le partage des connaissances, ce qui donne à toutes les parties prenantes au sein de la société la possibilité d'une coordination effective avec le gouvernement. Nous pouvons ainsi tirer parti de nos succès et de nos écueils et transformer l'élaboration de politiques en une narration, précisant le début et la fin de notre voyage dans la sphère du développement afin d'avancer ensemble.
2. Cette année a aussi ranimé l'esprit d'humanité dans l'élaboration des politiques, en mettant l'accent sur des problèmes humains fondamentaux comme la santé, les inégalités et des conditions de vie durables. Pour favoriser une économie centrée sur l'humain, le deuxième principe, un argumentaire mondial en faveur du partenariat, est axé sur les populations, les projets et le propos (P&P&P) et met essentiellement les populations au cœur de tous nos projets pour servir des finalités et des objectifs humains en conformité avec les ODD.
3. Le troisième principe est le Cadre de conception ODD de l'aide publique au développement, qui aligne les projets du ministère sur les objectifs mondiaux.

J'appelle la période de 2020 à 2021, les « années du multilatéralisme ». Nous avons vu l'importance de l'utilisation d'un programme tourné vers l'avenir, qui nous amène à nous asseoir tous ensemble pour concevoir une solution. Nous avons été contraints de nous montrer agiles et innovants. Des efforts concertés entre le gouvernement et le secteur privé sont en cours pour éliminer l'impact négatif de la COVID-19, et pour atténuer l'impact de la crise sur les groupes vulnérables.

L'Égypte soutient la BERD pour la mise en œuvre de son Cadre stratégique et capitalistique 2021-25, qui fixe trois thèmes stratégiques : 1. la transition vers une économie verte sobre en carbone, 2. l'égalité des chances et 3. la transition numérique, afin de promouvoir un avenir durable, inclusif et intelligent pour tous.

Le Cadre stratégique et capitalistique correspond en outre à plusieurs efforts égyptiens :

1. La réduction des émissions de CO₂ pour favoriser la durabilité environnementale : le Cabinet a récemment approuvé une stratégie portant à 30 % la part consacrée au développement durable de l'ensemble des projets d'investissements. L'Égypte a aussi affecté un expert-conseil de l'environnement dans chaque ministère pour encourager une reprise verte.
2. La promotion de l'égalité des chances pour les femmes : cet aspect, considéré comme une problématique macroéconomique, fait partie intégrante du développement inclusif de l'Égypte, qui a pris la forme récemment du lancement par le ministère de la coopération internationale de l'« accélérateur visant à combler l'écart entre les genres », en collaboration avec le Forum économique mondial et le Conseil national des femmes en Égypte.

PUBLIC

Dans ce contexte, l'Égypte a remporté deux prix de la durabilité 2020 décernés par la Banque pour ses efforts dans les domaines de l'énergie durable » et de l'« inclusion en matière de genre.

3. Le renforcement de la numérisation : cet aspect a revêtu une importance critique en 2020, incitant l'Égypte à encourager une nouvelle transformation numérique.

Nous renouvelons l'attention portée au développement de notre solide partenariat avec les pays africains et aux efforts visant à libérer le vaste potentiel du continent. L'Égypte peut devenir la passerelle de la BERD vers l'Afrique. À cet égard, les possibilités d'investissement sont considérables, à la fois dans la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen et pour le développement des pays africains afin de bâtir une solide infrastructure favorisant la croissance économique, la création d'emplois et l'amélioration des échanges commerciaux régionaux. L'Afrique peut bénéficier de l'expertise de la BERD dans les projets d'infrastructures, les énergies renouvelables et le développement de chaînes de valeur pour améliorer les activités de production et d'exportation, ainsi que l'accès aux financements pour les PME.

Cela ne peut se faire qu'en augmentant les investissements dans les infrastructures durables, la connectivité et l'accélération de la transformation numérique. En outre, le secteur privé égyptien a accordé la priorité à plusieurs marchés africains – dont certains sont des clients de la BERD – dans ses stratégies d'expansion internationale.

Les projets de la BERD sont la preuve concrète du succès des partenariats public-privé. Les projets du port de Damiette et du port sec du 6 octobre montrent que l'Égypte travaille main dans la main avec la Banque et le secteur privé, qui constituent ses principaux partenaires sur la voie de la réussite. D'autres projets dans les chemins de fer et les transports urbains progressent actuellement. Avec l'aide de la Banque, nous avons pu introduire les meilleures pratiques internationales dans ce secteur essentiel. Par ailleurs, Alexandrie et le Caire, les plus grandes villes d'Égypte, ont intégré le Programme pour des villes vertes de la BERD et nous travaillons en collaboration avec la Banque à l'élaboration d'une stratégie globale de transport vert. De plus, la BERD est la seule institution financière internationale qui a des bureaux en dehors du Caire, la capitale, notamment à Alexandrie, à Ismaïlia et bientôt à Assiout, pour accorder son soutien aux PME.

La réforme est un processus continu. Les principaux axes de la Stratégie de réponse et de reconstruction du Gouvernement égyptien sont *Protéger, Pourvoir et Progresser* pour assurer une progression plus rapide du pays vers une croissance durable. Nous sommes entrés dans la crise avec d'importantes marges en termes de budget et de change dues à des réformes complètes des impôts, des budgets et des changes que le pays a mis en œuvre au fil des années et qui ont aidé à préparer l'Égypte à affronter la crise. Une priorité a été accordée à l'accélération des réformes structurelles, en particulier la formalisation de la main-d'œuvre informelle, qui contribue à plus de 50 % du produit intérieur brut (PIB) de l'Égypte, ainsi que le programme d'autonomisation économique des femmes.

Un programme de réforme de la législation et de la réglementation de grande ampleur a été mis en œuvre, en complément de la réforme économique en cours en Égypte. Certaines lois ont ainsi été modifiées et d'autres promulguées récemment, comme la nouvelle Loi sur l'investissement, la Loi sur l'insolvabilité et la restructuration de la dette, la Loi sur les entreprises individuelles en partenariat, la Loi sur le registre du commerce, la Loi sur les entreprises commerciales, la Loi sur l'enregistrement des biens immobiliers et la Loi sur les marchés de capitaux. Parallèlement, le gouvernement égyptien considère le secteur privé comme le moteur essentiel de la croissance économique, source première des investissements et des applications technologiques qui devraient jouer un rôle crucial dans le renforcement de la compétitivité de l'économie nationale.

PUBLIC

L'espoir dans un monde meilleur commence lorsque nous nous réunissons tous et nous rappelons que le développement est essentiellement un voyage, un voyage qui comportera inévitablement plusieurs crises et difficultés, mais qui constituent aussi une occasion de reconstruire en mieux.

Enfin, au nom de la République arabe d'Égypte, je tiens à faire part de notre entière satisfaction, d'une part au Président par intérim, Jürgen Rigterink, qui a permis une transition en douceur pendant une période de crise, et d'autre part à l'équipe égyptienne à la BERD, pour leur dévouement et leur mobilisation continuels, et pour les intenses efforts qu'ils ont consacrés au développement de l'Égypte et à l'amélioration de la vie des populations égyptiennes.

DÉCLARATION DE M. CARLOS SAN BASILIO, GOUVERNEUR SUPPLÉANT PAR INTÉRIM REPRÉSENTANT L'ESPAGNE

(Traduit de l'anglais)

L'Espagne tient à saluer la résilience et le dévouement du personnel et de la direction de la BERD au cours des mois difficiles que nous avons traversés, résilience et dévouement qui ont permis à la Banque de contribuer de façon notable à la lutte contre les effets de la pandémie de la COVID-19 dans ses pays d'opérations. Nous attendons de la Banque qu'elle poursuive ses efforts en vue d'assurer une bonne coordination et d'éviter les recoupements avec d'autres institutions, afin de produire un impact optimal dans les pays bénéficiaires.

Les résultats financiers de 2019 ont été exceptionnels. La capacité de la Banque à s'acquitter efficacement de son mandat en faveur de la transition repose sur sa solidité financière. L'Espagne attache une grande importance au maintien aussi bien de la stabilité financière que de la note de crédit de la Banque, grâce à des politiques de saine gestion bancaire et à une démarche prudente en matière de répartition des revenus. Les ressources du Fonds spécial des actionnaires doivent être gérées avec précaution, en mettant l'accent sur les pays aux premiers stades de la transition et sur les projets qui suscitent parmi les actionnaires le soutien le plus large. L'Union européenne devrait maintenir de solides liens de partenariat avec la BERD et continuer de jouer un rôle de donateur majeur, permettant à la Banque d'accentuer son impact dans les pays bénéficiaires.

Le Cadre stratégique et capitalistique 2021-25 indique que la BERD a suffisamment de latitude en termes de fonds propres pour continuer d'explorer les besoins en matière de transition dans ses pays d'opérations, tout en donnant à ses actionnaires la possibilité d'étendre le champ d'action géographique de la Banque. L'Espagne est favorable à une politique mettant l'accent sur les pays moins avancés dans la transition, qui présentent davantage de segments de marché sur lesquels la Banque est susceptible de produire un impact sur la transition, de diffuser de saines pratiques bancaires et d'appliquer le principe d'additionnalité. L'Espagne se réjouit à l'idée d'accueillir l'Algérie et l'Irak en tant que nouveaux membres et espère que ces deux États pourront bientôt devenir pays d'opérations. Nous sommes favorables à une extension vers l'Afrique subsaharienne, tout en reconnaissant les défis qu'une telle entreprise comporte.

Le nouveau Cadre stratégique et capitalistique constitue une bonne base de référence pour les futurs travaux de la Banque et l'Espagne soutiendra sa mise en œuvre au cours des années à venir. Nous apprécions tout particulièrement l'accent mis sur les actions vertes, la transition numérique et la promotion de l'égalité des chances, au service d'une société plus inclusive.

DÉCLARATION DE M. STEVEN T. MNUCHIN, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT LES ÉTATS-UNIS D'AMÉRIQUE

(Traduit de l'anglais)

PUBLIC

Au nom des États-Unis, je tiens à remercier la direction et le personnel de la BERD pour les efforts qu'ils ont mobilisés afin de rendre possible l'Assemblée du Conseil des gouverneurs et un vote en mode virtuel, et pour l'aide considérable fournie par la BERD afin d'aider les pays et les entreprises, petites ou grandes, à gérer les importantes répercussions économiques de la COVID-19. J'aimerais aussi remercier le Président par intérim, Jürgen Rigterink, qui a aidé à piloter la BERD pendant la période de transition entre deux présidences.

Nous nous réunissons en des temps extrêmement difficiles pour l'économie mondiale. Le plein impact économique de la COVID-19 reste pour l'heure inconnu. Ce seront les pays qui ont moins progressé sur la voie de la transition vers l'économie de marché qui pâtiront le plus de cette crise économique. Ces pays sont entrés dans la crise avec une marge budgétaire bien plus étroite, des conditions d'investissement moins favorables et une plus grande dépendance vis-à-vis des envois de fonds de l'étranger. Les petites et moyennes entreprises (PME) dans des secteurs comme le tourisme seront les plus sévèrement frappées.

La seule voie possible vers une reprise durable pour nos pays est qu'ils continuent d'appliquer les principes au cœur de la mission de la BERD : la promotion d'une économie de marché, de l'esprit d'entreprise, de la démocratie pluraliste et du pluralisme. Il est essentiel pour les pays d'opérations de la BERD, y compris l'Ukraine et le Bélarus, d'éviter un retour en arrière en ces temps que nous traversons. En Ukraine, l'appui de la BERD sous forme de conseils est nécessaire afin d'encourager des réformes significatives sur le plan économique et en matière de gouvernance, tandis qu'au Bélarus, un dialogue dans le cadre de la BERD pourrait contribuer à favoriser un processus démocratique légitime.

Depuis sa création, la BERD a joué un rôle critique pour aider l'Europe centrale et orientale à relever de nombreux défis, notamment la sortie du communisme, le conflit dans l'Ouest des Balkans, l'adhésion à l'UE et la crise financière mondiale. En étendant son champ d'action au bassin méditerranéen, la Banque s'est taillé un rôle important dans la promotion des réformes du secteur privé. Les États-Unis maintiennent fermement leur engagement vis-à-vis de la BERD et ont tout récemment apporté leur appui à des programmes de la Banque visant à encourager le développement des PME dans toute la région et la réforme de la gouvernance en Ukraine par l'apport de ressources complémentaires bilatérales à travers des fonds multi-donateurs. Nous avons pleinement conscience des importantes alternatives que propose la BERD par opposition à une diplomatie fondée sur le piège de l'endettement et les politiques mercantilistes et autoritaristes d'acteurs mal intentionnés qui cherchent à accroître leur influence sur les pays d'opérations de la BERD.

Ce contexte met en évidence l'importance du Cadre stratégique et capitalistique 2021-25. Ce Cadre doit trouver un juste équilibre entre la mobilisation relative aux problèmes à court terme et le maintien de la priorité accordée par la Banque à ses mandats essentiels en matière de transition. Tandis que le monde se remet de cette pandémie à moyen terme, les connaissances spécialisées de la BERD sur le développement du secteur privé seront cruciales pour faciliter un redressement rapide de la croissance économique et la création d'emplois, en particulier dans les économies moins avancées. Nous sommes entièrement favorables à la proposition de continuer de consacrer au moins 75 % des investissements au secteur privé durant les cinq prochaines années.

Il est particulièrement important pour les pays moins développés de déployer leur secteur privé. Nous demandons instamment à la Banque de mettre en œuvre intégralement l'objectif du Cadre qui est d'augmenter la part de l'investissement destinée aux pays moins avancés dans leur transition vers une économie de marché. Nous sommes impatients de voir la Banque adopter des approches plus ciblées pour aider les pays plus avancés dans leur progression à leur approche de la phase de gradation, afin de libérer des ressources pour d'autres.

Le Cadre comporte des éléments importants pour assurer une responsabilisation et une viabilité financières, y compris la mise en place d'une marge de capital de 2 %. Cela contribuera à assurer une offre de crédit disciplinée et dotera la Banque de capacités anticycliques qu'elle pourra utiliser le cas

PUBLIC

échéant. Elle pourra ainsi se positionner afin de rester réactive aux besoins de ses pays d'opérations à moyen terme.

Le caractère international de la BERD et son actionnariat diversifié demeurent des forces fondamentales. Nous avons hâte que le nouveau Président ou la nouvelle Présidente de la BERD tire parti de ces forces et des orientations prudentes données dans le Cadre stratégique et capitalistique 2021-25 pour faire progresser la réponse à la pandémie de la COVID-19 et les mandats de transition de la Banque. Les États-Unis resteront un solide partenaire de la BERD et de ses pays d'opérations dans cette dynamique.

DÉCLARATION DE M. SERGUEÏ STORTCHAK, GOUVERNEUR SUPPLÉANT REPRÉSENTANT LA FÉDÉRATION DE RUSSIE

(Traduit du russe)

C'est pour moi un grand honneur de vous saluer au nom de la Fédération de Russie – l'un des plus importants actionnaires de la Banque et, dans un passé relativement récent, son plus grand pays d'opérations, dans une large mesure déterminant pour sa stabilité financière.

Participer avec les moyens qui sont les siens à la lutte contre les conséquences de la COVID-19 est sans conteste la grande priorité stratégique pour la BERD, à l'exclusion de toute autre. L'ensemble des ressources et des capacités doivent être engagées, même si la nécessité de prendre des décisions en s'appuyant sur les technologies informatiques génère des difficultés. La direction parvient globalement à relever ce défi, allouant des ressources supplémentaires à ses clients systématiquement fiables et prometteurs, accordant délais et restructurations, contribuant à la fiabilité des infrastructures matérielles et sociales des pays d'opérations. Toutes ces initiatives sont absolument cruciales et urgentes et répondent, bien entendu, aux attentes et aux besoins des économies des pays d'opérations.

Toutefois, ces actions louables de la Banque ne peuvent pas faire oublier un certain « biais » dans la répartition des moyens, au profit des grandes économies les plus développées de la région d'opérations. Nous souhaitons qu'à l'avenir la BERD oriente davantage son action contre la crise au soutien des actionnaires plus vulnérables, qui n'ont pas la possibilité de bénéficier de financements extérieurs à des conditions comparables à celles proposées par la Banque. Nous souhaitons également que la Banque mette fin à la pratique consistant à consacrer des ressources massives au soutien d'institutions financières de la zone euro et d'entreprises publiques du secteur des infrastructures, qui, à notre avis, peuvent trouver sur les marchés financiers les capitaux dont elles ont besoin à des conditions très avantageuses.

La pandémie et la crise qu'elle a provoquée constituent fondamentalement le nouvel environnement opérationnel de la Banque. Il conviendrait dans ces conditions d'oublier toute une série de stéréotypes qui affectent les opérations de prêt et les autres activités de la BERD. Ainsi, la Russie s'est vu refuser toute solidarité. Un actionnaire majeur a été exclu du programme de lutte contre la crise au nom de considérations géopolitiques totalement hors de propos, comme si la COVID-19 connaissait les frontières. Nous supposons que la direction et le Conseil d'administration sont pleinement conscients de la responsabilité qui est la leur envers les générations futures : la mission de la Banque consiste à construire des ponts, et non à agrandir les fossés qui séparent les économies et les peuples.

Malheureusement, la question d'un retour de la BERD en Russie est soigneusement éludée dans les documents stratégiques de la Banque. Nous considérons pourtant comme irrationnelle la tactique consistant à éviter d'aborder la question d'un positionnement futur de la Banque dans la plus importante économie de sa région d'opérations, si l'on raisonne logiquement et selon les principes d'une gestion saine. Le blocage des opérations en Russie se fait au détriment direct des intérêts financiers de la BERD et de sa stabilité. La « gouvernance politique » anti-russe porte atteinte aux intérêts sur le long terme (et notamment aux intérêts politiques) de la Banque, du fait, notamment, de l'« érosion » qualitative de son portefeuille de prêts.

PUBLIC

Reconnaissant la rapidité de la réaction de la BERD face à la crise, nous insistons sur l'importance tout aussi cruciale de ne pas perdre de vue l'après-COVID-19, qui, selon nous, exigera de la Banque qu'elle continue de s'acquitter de sa mission première, en la développant : contribuer aux réformes des marchés, soutenir les privatisations, apporter une aide technique et dialoguer avec les autorités des pays d'opérations sur les questions concernant les politiques publiques et les réformes structurelles. La crise actuelle montre que la mission de la BERD est loin d'être terminée. Il existe d'importants besoins en matière de renforcement de l'action dans les domaines cités, en partie dans le secteur de la santé.

Il est remarquable que les grands thèmes transversaux de la prochaine période de planification soient 1) le soutien à la transition vers une économie « verte », 2) la promotion de l'égalité des chances et 3) l'accélération de la numérisation. Il est difficile de ne pas être d'accord avec ces orientations. Elles sont, au fond, universelles et considérées comme des priorités du développement non seulement par la BERD, mais également par ses pays actionnaires. Nous soutenons sans réserve le renforcement de la responsabilité de la BERD en matière de respect des principes « verts » dans le cadre de ses activités, tel que le prévoit la nouvelle stratégie. La position de la Russie est fondée sur son engagement résolu, au niveau national, en faveur des objectifs climatiques mondiaux.

Nous aimerions néanmoins mettre en garde la Banque contre toute démarche dogmatique et toutes velléités d'imposer au marché et aux pays d'opérations des décisions et des montages financiers qui soit ne sont pas réalistes dans un contexte donné, soit ne sont adaptés qu'à des pays développés. Citons, à titre d'exemples de telles décisions, les restrictions en matière de soutien au financement de projets houillers ou encore la proposition de taxe sur les hydrocarbures applicable aux livraisons vers les pays de l'Union européenne. La BERD est tenue de s'acquitter de son mandat dans son intégralité, sans remplacer par une « feuille de route verte » les tâches qui sont les siennes. En outre, la manière dont les « ambitions » écologiques de la BERD s'accordent avec son mandat politique reste pour nous une question en suspens. La Banque peut-elle, en excluant délibérément de son mandat opérationnel certains territoires ou certains secteurs, s'acquitter correctement de la mission écologique annoncée ? Les défis climatiques universels reconnaissent-ils les frontières et les barrières géopolitiques ?

Nous appréhendons de la même manière les perspectives d'élargissement du mandat de la BERD sur le continent africain, à des pays d'Afrique subsaharienne. Si le désir de nos collègues européens de développer la présence de la Banque en Afrique dans le contexte politique actuel est compréhensible et justifiable, l'argumentation est loin d'être pertinente lorsqu'elle concerne les activités opérationnelles de la BERD. Celle-ci ne possède pas les compétences indispensables pour garantir que le principe d'additionnalité serait respecté si elle investissait dans les territoires envisagés. Le détour par l'Afrique peut s'avérer peu judicieux, étant donné la présence dans la région d'importantes institutions de développement (internationales et nationales), qui connaissent bien la réalité sur place et ont une expérience avérée du terrain. Il serait préférable de s'intéresser, entre autres, au cofinancement, qui implique des décisions moins révolutionnaires, ainsi qu'à une éventuelle participation de la BERD à l'initiative « Compact with Africa » du G20.

Concernant l'application par la Banque de son mandat, il convient de veiller tout particulièrement à ce que les fournisseurs et les soumissionnaires de tous les pays actionnaires aient accès de façon équilibrée et transparente aux appels d'offres lancés dans le cadre des projets susceptibles d'être financés par la BERD. On comprendra que, du point de vue des clients de la Banque, les restrictions imposées à titre de sanctions ou autres ne sont guère acceptables. Pour des raisons évidentes, nous suivons attentivement les statistiques et les résultats des appels d'offres et nous estimons que la Banque doit impérativement prendre des mesures supplémentaires pour que les soumissionnaires qui les remportent donnent une image plus représentative et plus équilibrée, en termes de pays d'origine.

À mesure que nous entrerons dans la phase de la reprise économique conformément à l'actuelle feuille de route, la question de la gradation des pays d'opérations les plus avancés va de nouveau se poser. Les

PUBLIC

actionnaires débattent depuis des années de la nécessité de donner une impulsion à ce processus, mais rien ne bouge.

Nous soutenons la position de ceux de nos collègues qui estiment que la gradation doit être un processus volontaire et piloté par le pays actionnaire lui-même. N'oublions pas, cependant, la dimension politique et stratégique de ce processus. La gradation est à la fois une réussite pour la Banque et l'économie concernée, et le signe du respect du mandat de notre institution par tous les participants au processus.

On ne peut que saluer la volonté de promouvoir le développement technologique dans les activités de la Banque liées aux projets. Il faut néanmoins éviter, ici comme ailleurs, d'être prisonnier d'une trop grande dépendance à l'égard du numérique, qui n'est pas toujours souhaitable. Nous savons bien que la grande qualité de la Banque a toujours été son aptitude à travailler sur place et à être attentive aux questions de ses clients. Nous souhaitons que les activités relatives aux projets numériques occupent la place qui leur revient parmi l'éventail de produits de la Banque et servent les intérêts des pays d'opérations.

Le Conseil des gouverneurs va élire demain le nouveau/la nouvelle Président(e) de la BERD, qui devra diriger l'institution pendant l'après-COVID, c'est-à-dire résoudre des problèmes auxquels ses prédécesseurs n'ont pas été confrontés. Tous les candidats ont présenté leur vision de l'avenir de la Banque. Leurs programmes contiennent beaucoup de choses importantes et intéressantes. Mais il manque à notre avis un élément essentiel : comment les candidats envisagent-ils leur avenir après leur passage à la tête de la Banque ?

C'est une question que nous devons aborder dans le cadre de cette Assemblée annuelle, dans la mesure où nous avons appris que le Président sortant de la BERD s'est vu confier, dans des conditions que nous ignorons, d'importantes responsabilités gouvernementales par des pays d'opérations dans lesquels la Banque a été particulièrement active ces dernières années. Une telle « coïncidence » peut certes être fortuite. Les mérites de M. Chakrabarti sont connus et appréciés des actionnaires. Il aurait cependant été anormal de ne pas relever cette situation. Le Conseil d'administration doit manifestement apporter les précisions nécessaires dans les documents qui régissent les relations entre la Banque et son/sa Président(e) dans ce domaine.

J'aimerais, pour conclure, adresser à la Banque et à sa nouvelle présidence tous mes vœux de succès dans la mise en œuvre de la nouvelle stratégie et la résolution de tous les problèmes qu'elle implique une telle tâche.

DÉCLARATION DE MME NINA VASKUNLAHTI, GOUVERNEURE SUPPLÉANTE REPRÉSENTANT LA FINLANDE

(Traduit de l'anglais)

J'aimerais pour commencer remercier le Président par intérim, M. Rigterink, et le Secrétariat de la BERD, pour le travail considérable qu'ils ont accompli afin que cette Assemblée annuelle 2020 puisse avoir lieu dans ces circonstances exceptionnelles. J'aimerais également exprimer à M. Rigterink toute ma gratitude pour le pragmatisme, la souplesse et l'efficacité dont il a fait preuve pour conduire les affaires au cours de cette délicate phase de transition à la tête de notre institution – gratitude qui s'étend à l'ensemble du personnel de la BERD.

Mes félicitations pour les excellents résultats enregistrés sur l'exercice 2019. La pandémie de la COVID-19 a malheureusement entamé les résultats de la BERD. La situation semble toutefois déjà en passe de s'améliorer. La reconstruction de l'économie après la pandémie nous donne également la possibilité de procéder différemment, en faisant mieux et plus vert. Les programmes d'aide à la reprise économique doivent servir à favoriser une croissance plus durable et un développement plus inclusif, davantage fondés sur les principes de l'économie circulaire.

PUBLIC

La BERD s'est rapidement mobilisée pour apporter un soutien aux entreprises, aux citoyens et aux populations frappés par la pandémie de la COVID-19. Cette aide d'urgence doit être suivie d'une assistance sur le long terme.

La BERD a la possibilité de renforcer encore sa présence, en donnant la priorité aux pays les moins avancés dans la transition, en Asie centrale, en Europe orientale et dans le Caucase, dans l'Ouest des Balkans et dans la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen. Comblar les écarts de transition et aider les pays à parvenir à la gradation constituent les deux volets d'un objectif fondamental de la BERD, aujourd'hui et pour les années à venir. Nous serions prêts à débattre de l'élaboration d'une politique de gradation davantage fondée sur un référentiel en matière de développement économique. La Banque doit avant tout faire porter son action sur le secteur privé, en encourageant l'esprit d'entreprise. Le renforcement des capacités, par le dialogue sur les politiques à mettre en œuvre, devrait à cet égard donner les meilleurs résultats.

La transition vers une économie verte et faiblement carbonée doit rester l'une des priorités de la BERD et il est clair que le déficit de financement pour y parvenir devra être pris en charge à la fois par le secteur public et le secteur privé. Forte de son remarquable bilan, la Banque est bien placée pour mobiliser les financements privés en faveur de l'action climatique.

L'accélération de la transition numérique constitue un autre volet stratégique essentiel de l'action de la BERD. L'expertise des entreprises finlandaises peut être largement mise à contribution dans ce domaine, dans le cadre d'une coopération avec la Banque visant à identifier et à mettre en place des projets susceptibles d'être financés dans un certain nombre de pays d'opérations.

Nous nous réjouissons de la volonté de la BERD de nouer des partenariats pour générer plus d'impact. La collaboration est essentielle pour une meilleure complémentarité et, au bout du compte, pour une efficacité accrue du système international de financement du développement. La Banque doit être prête à collaborer avec tous ses partenaires et notamment avec la BEI et les autres partenaires potentiels de l'Union européenne (UE).

La BERD apporte une importante contribution au développement économique dans ses pays d'opérations. La Banque a également une mission plus large, fondée sur des valeurs, en faveur de la transition vers des économies de marché dans des pays qui adhèrent aux principes de la démocratie pluraliste, du pluralisme et de l'économie de marché. J'aimerais souligner que tous les pays qui ont signé et ratifié l'Accord portant création de la BERD se sont eux-mêmes engagés à respecter ces principes. La Finlande attend de tous les actionnaires qu'ils fassent preuve d'un égal engagement en faveur de ces principes, sans exception.

Pour conclure, j'adresse au prochain/à la prochaine Président(e) tous mes vœux de réussite à la tête de cette prestigieuse institution dans sa mission d'accompagnement des pays d'opérations sur la voie de la transition.

DÉCLARATION DE M. IVANE MATCHAVARIANI, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT LA GÉORGIE

(Traduit de l'anglais)

C'est un plaisir pour moi d'être parmi vous et de représenter la Géorgie à l'Assemblée annuelle de la BERD. Je suis reconnaissant à l'équipe de la BERD d'avoir organisé cet événement dans ces circonstances difficiles. J'aimerais remercier les organisateurs d'avoir su relever les défis et de nous donner ainsi la possibilité de nous retrouver, ne serait-ce que virtuellement.

L'impact de la pandémie ne concernera certainement pas que la forme de cette assemblée, mais également son contexte.

PUBLIC

La COVID-19 est la cause de bien des souffrances humaines. Les économies sont frappées de plein fouet, au détriment des conditions de vie de tous les citoyens de la planète. Malgré l'espoir de l'arrivée prochaine d'un vaccin, les conséquences économiques de la pandémie semblent devoir durer. Il sera difficile de parvenir à une reprise en « V », voire en « U ». Ce sera d'autant plus dur pour les États en développement, confrontés à un ralentissement des investissements et de la formation de capital qui pèse sur la croissance potentielle du PIB.

L'objectif de développement économique durable que s'est fixé la Banque dans le cadre de l'initiative mondiale de développement à l'horizon 2030 est fortement menacé. Il est nécessaire que la Banque élabore un plan complet de reprise économique post-COVID, susceptible de constituer un cadre solide destiné à aider les pays d'opérations à favoriser un prompt rétablissement de leurs économies.

La Banque a un rôle immense à jouer en matière de soutien aux différents pays pendant l'après-COVID-19. Ses initiatives doivent procéder d'une volonté d'aider les pays à surmonter leurs principales faiblesses économiques. À cet égard, j'aimerais rappeler certains des aspects spécifiques pour lesquels un engagement accru et une démarche stratégique renforcée de la BERD seront déterminants :

1. Un soutien à l'ouverture au commerce international et aux initiatives visant à diversifier les activités permettra aux États de surmonter les obstacles et de procéder à une modernisation structurelle de leurs économies.
2. Le manque d'efficacité des entreprises d'État constitue une sérieuse entrave au développement économique. La Géorgie est en train de réformer de fond en comble le secteur des entreprises publiques et nous espérons que la BERD participera à cette initiative ambitieuse.
3. La COVID-19 nous a clairement montré à quel point il était important que la croissance économique soit verte. Un développement économique durable est favorable au climat, et réciproquement. Nous nous réjouissons de l'engagement renforcé de la Banque en faveur de l'émergence d'une économie verte dans les pays membres. Nous sommes persuadés que le partenariat avec la BERD et les investissements de celle-ci dans une économie verte se poursuivront.
4. La COVID-19 a souligné l'importance d'un autre facteur déterminant : la nécessité d'une économie INTELLIGENTE. La numérisation est une réponse particulièrement pertinente aux problèmes liés à la pandémie. Nous vivons en outre à une époque, parfois qualifiée de quatrième révolution industrielle (Industrie 4.0), qui devrait profondément bouleverser nos univers numériques, physiques et biologiques. La robotique, l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique ou virtuel sont autant d'opportunités pour les pays en développement. Je pense que permettre aux pays d'opérations de rattraper leur retard grâce aux progrès des nouvelles technologies devrait constituer l'une des orientations stratégiques majeures des banques multilatérales de développement. Nous aimerions que la BERD soit en première ligne du soutien des pays dans ce domaine.

J'aimerais par ailleurs souligner à quel point l'impact de la BERD en Géorgie est important. En ces temps difficiles, sans précédent, la Géorgie est prête à relever les défis et je suis convaincu que la BERD continuera d'être un partenaire majeur pour mon pays.

**DÉCLARATION DE M. IOANNIS TSAKIRIS, GOUVERNEUR SUPPLÉANT
REPRÉSENTANT LA GRÈCE**

(Traduit de l'anglais)

PUBLIC

Dans cette déclaration, j'aimerais tout d'abord remercier la direction et le personnel de la BERD pour le solide engagement dont ils ont fait preuve pour soutenir l'économie grecque et je me réjouis à l'idée de voir ce soutien perdurer jusqu'à la gradation de la Grèce en 2025.

Bien que la Grèce ait fait face à l'effondrement imminent de son économie il y a cinq ans et à des coupes massives dans les services publics dans le cadre de programmes successifs d'austérité sur dix ans, nous avons réussi à redresser le pays, principalement au moyen de réformes favorables aux entreprises, et nous sommes parvenus à consolider la sortie de la Grèce de sa crise de la dette. Avec un programme de réforme volontariste, nous mettons l'accent sur la transition verte et la transition numérique et nous encourageons l'investissement privé en optimisant, par des réformes de grande ampleur, les conditions générales pour « faire des affaires », pour entre autres améliorer le climat des affaires, réduire la bureaucratie, renforcer l'État de droit.

Cependant, la pandémie a interrompu le redressement vigoureux du pays et de l'économie. Le secteur du tourisme, les transports et les exportations ont été sévèrement touchés et la consommation des ménages a chuté en raison du récent confinement.

Nous sommes convaincus que l'économie grecque enregistrera cette année une contraction, qui restera cependant inférieur à 10 %. Par contre, es projections de la Commission européenne pour 2021 prévoient une forte croissance. Pour réduire les conséquences de la pandémie, nous avons introduit un train de mesures essentielles et complémentaires, notamment des allègements d'impôts et de cotisations sociales, des subventions aux PME ou encore la mise en place d'instruments financiers.

Nous entendons suivre une politique économique cohérente qui ne repose pas sur l'emprunt et nous avons comme objectifs pour 2021 de réduire le ratio endettement/produit intérieur brut et de ramener le taux de chômage à son niveau avant la pandémie.

Même si le mandat de la BERD en Grèce est limité dans le temps, nous attendons de votre institution une intervention d'un impact encore plus grand, en particulier dans les domaines touchés par la pandémie, comme le secteur privé, afin d'assurer que la reprise ait lieu dans les meilleurs délais tout en soutenant conjointement la résilience du secteur financier.

DÉCLARATION DE M. PAUL RYAN, GOUVERNEUR SUPPLÉANT PAR INTÉRIM REPRÉSENTANT L'IRLANDE

(Traduit de l'anglais)

Cette déclaration est faite au nom du Gouverneur représentant l'Irlande, Ministre des Finances, M. Paschal Donohoe, retenu malheureusement ce jour par des affaires urgentes du Gouvernement.

Cette Assemblée annuelle se déroule en des temps sans précédent, alors que nous sommes confrontés à l'impact sanitaire et économique persistant de la pandémie de COVID-19, auquel s'ajoutent des relations commerciales internationales incertaines et un affaiblissement du multilatéralisme. Le Cadre stratégique et capitalistique 2021-25 de la Banque offre aux actionnaires une précieuse opportunité d'utiliser la capacité capitalistique actuelle de la Banque tout en optimisant le rôle et l'ambition de la BERD pour la préparer à l'avenir dans un monde changeant.

Le ministre se réjouit de travailler en collaboration avec le nouveau/la nouvelle Président(e) au fil de ces prochains mois sur les premières phases du Cadre stratégique et capitalistique, alors que nous serons très probablement encore confrontés à la COVID-19. À cet égard, il serait utile d'examiner, à l'occasion de l'Assemblée annuelle l'an prochain, l'impact de la pandémie sur les pays d'opérations et même sur le Cadre. Les pays doivent non seulement lutter contre les impacts sanitaires et économiques immédiats, mais veiller à éviter que les difficultés actuelles ne se transforment en problèmes économiques et financiers à plus long terme, tout en essayant de planifier leur reprise après la COVID. Il est impératif que cette reprise s'effectue d'une manière durable qui résiste pleinement à l'épreuve du temps.

À cet égard, nous accueillons favorablement le Programme de transition vers une économie verte

PUBLIC

figurant dans le Cadre stratégique et capitalistique et l'ambition de porter à 50 % du total des investissements la composante verte d'ici 2025. Nous saluons également la proposition d'aligner les principes de la Banque sur l'Accord de Paris durant la période à venir du Cadre.

Des travaux de cette nature permettront à la Banque de rester efficace et d'être prête à relever les défis de ces cinq prochaines années. Il est indispensable, cependant, que nous ne perdions pas de vue les principes fondateurs initiaux de la Banque et les problèmes persistants dans les pays d'opérations, que la COVID n'a fait qu'exacerber.

Nous sommes satisfaits de la réponse rapide et pondérée de la Banque, qui a fourni cette année 10 milliards d'euros, dans le cadre d'un Fonds de solidarité pour lutter contre la COVID-19, à des clients nouveaux et existants dans ses pays d'opérations. Des liquidités à court terme, des fonds de roulement, un financement des échanges commerciaux et des restructurations sont autant d'appuis importants pour aider à atténuer l'impact à long terme de cette pandémie. Nous félicitons vivement la BERD pour son initiative de répondre aux besoins locaux émergents en proposant des investissements ciblés sur mesure, guidés par les autorités d'accueil.

L'Irlande a appuyé les expansions géographiques successives de la Banque, qui étaient étayées par une argumentation commerciale réfléchie et convaincante. Nous apprécions les importants travaux réalisés par la BERD dans ces nouvelles régions, en particulier la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen, et nous soutenons les propositions d'étendre encore les opérations dans cette région.

D'autres expansions doivent être étudiées de la même manière, avec l'appui du plus grand nombre d'actionnaires possible, de manière à ne pas saper les travaux existants dans les pays d'opérations où bon nombre de problèmes socioéconomiques persistent. En particulier, il est indispensable de ne pas éparpiller nos ressources limitées sur une zone géographique élargie, remettant en cause le modèle opérationnel de la Banque qui repose sur un solide ratio coût/revenus.

Le paysage changeant de l'architecture financière européenne pour le développement exige une personne déterminée et énergique pour la tâche qui l'attend et nous sommes certains que la nouvelle personne à la Présidence veillera à ce que la Banque soit bien placée pour remédier aux besoins immédiats et à long terme de l'institution et de ses clients. La BERD a un parcours très réussi depuis sa création en 1991 et ces antécédents doivent être reconnus, tout comme le rôle de la Banque dans les questions de développement. Il importe que la BERD et d'autres institutions importantes comme la Banque européenne d'investissement et la Commission européenne poursuivent leur collaboration étroite et productive concernant le cadre financier pluriannuel pour la période 2021-27, à la fois au sein de l'UE et, surtout, dans les pays extérieurs à l'UE, notamment ceux dont l'économie est émergente.

DÉCLARATION DE M. BJARNI BENEDIKTSSON, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT L'ISLANDE

(Traduit de l'anglais)

J'aimerais pour commencer remercier le Président sortant de la BERD, Suma Chakrabarti, d'avoir brillamment dirigé pendant huit années une Banque qu'il laisse parfaitement préparée pour relever les futurs défis. Son passage à la Banque a été marqué par sa vision et son dynamisme, ainsi que par le courage et l'audace nécessaires pour faire progresser l'institution. J'aimerais également féliciter l'équipe de direction et tout le personnel de la BERD pour les excellents résultats enregistrés en 2019, les meilleurs en près de trente années d'existence de la Banque. Il est particulièrement satisfaisant de constater l'importance de la part d'investissement dans l'économie verte et l'impact croissant de la Banque dans les 38 économies où elle opère. La Banque enregistre également son meilleur bénéfice net depuis 2007, soit plus de 1,4 milliard d'euros.

L'Islande est très sensible à la manière dont la BERD a réagi, avec rapidité et efficacité, à la crise engendrée par la pandémie de la COVID-19, dont les conséquences économiques n'ont pas fini de se

PUBLIC

manifestent et représentent un défi sans précédent pour ses pays d'opérations. La création et la mise en œuvre par la Banque du Fonds de solidarité, qui lui a permis d'engager une action majeure, en proposant un soutien ciblé, sous forme de prêts, de conseils et d'un dialogue sur les politiques publiques, ainsi qu'au moyen de son Mécanisme de résilience et de son Programme d'aide aux échanges commerciaux. Les activités de la Banque, cette année et l'année prochaine, devraient contribuer à maintenir un Fonds de solidarité dynamique et évolutif, dont pourra se servir la BERD pour répondre à la crise et également mettre en place les fondements d'une future reprise.

L'Islande est favorable aux trois thèmes transversaux de la nouvelle stratégie du Cadre stratégique et capitalistique : transition vers une économie verte, mise en œuvre de nouvelles méthodes et technologies innovantes et promotion de l'égalité des chances. Nous encourageons la Banque à se montrer ambitieuse et à soutenir par ses investissements ces domaines prioritaires, en insistant sur l'importance de la transition vers une économie verte.

L'Islande soutient la nouvelle approche relative à la transition vers une économie verte, à laquelle le Cadre stratégique et capitalistique 2021-25 accorde une large place. Nous sommes également très favorables à la nouvelle démarche qui vise à développer encore davantage les activités existantes, pour contribuer à une reprise économique verte après le choc de l'urgence sanitaire de la COVID-19. Nous constatons en outre avec une grande satisfaction que la Banque a acquis une expertise dans l'efficacité énergétique, les énergies renouvelables, les opérations bancaires vertes et la mobilisation de financements pour des projets climatiques. Nous encourageons la direction à continuer de se consacrer en priorité à des projets relevant de la transition vers une économie verte, et en particulier des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique, afin de lutter contre les effets du changement climatique, conformément aux objectifs fixés par l'Accord de Paris sur le climat. La Banque s'est donné un objectif remarquable : porter la part du financement vert à au moins 50 % des investissements totaux et réduire de 25 à 40 millions de tonnes les émissions nettes de CO₂ d'ici la fin du prochain Cadre stratégique et capitalistique, soutenant ainsi l'accélération de la transition vers une économie verte, faiblement carbonée et résiliente.

L'Islande estime que les perspectives d'investissement dans les énergies renouvelables et d'augmentation de la part de celles-ci dans le mix énergétique sont considérables. Nous nous réjouissons par conséquent de l'importance accrue accordée aux énergies renouvelables par la stratégie de la Banque, parallèlement à son engagement clair de ne pas financer de projets houillers. L'Islande est le leader européen des énergies renouvelables, en termes de part de la production et de la consommation énergétiques totales, et nous serions ravis d'aider les pays de la BERD, en leur faisant profiter de notre expérience et de nos compétences de pointe, en particulier dans le domaine des énergies hydraulique et géothermique.

Particulièrement mobilisés en faveur des initiatives vertes, de l'égalité des chances et de la numérisation, nous sommes par conséquent favorables aux impulsions stratégiques préconisées dans le Cadre stratégique et capitalistique 2021-25. Nous devons faire en sorte que la Banque développe au cours des prochaines années sa capacité et sa détermination à lutter contre les effets du changement climatique, en accélérant la transition vers une économie faiblement carbonée, en faisant la promotion de villes durables et intelligentes et en mettant en œuvre de nouvelles technologies dans ce domaine. Nous aimerions que ces impulsions soient davantage précisées et rapidement traduites en priorités et objectifs clairs.

Pour conclure, ces derniers mois ont été éprouvants pour le monde entier et l'impact de la COVID-19 a eu des conséquences pour le travail de la Banque et de son personnel, ainsi que pour ses clients. Je veux ici remercier le Président par intérim, le Conseil d'administration, la direction et tout le personnel pour leur action pendant cette période difficile et leur adresser, à eux et à leurs familles, tous mes vœux de santé pour les mois et les années à venir.

PUBLIC

**DÉCLARATION DE MME SHIRA GREENBERG, GOUVERNEURE SUPPLÉANTE
REPRÉSENTANT ISRAËL**

(Traduit de l'anglais)

Nous sommes enchantés de participer à cette Assemblée annuelle en mode virtuel de la BERD cette année. Nous tenons à remercier le personnel de la Banque pour sa réorganisation et sa planification impeccables de l'Assemblée annuelle cette année dans ces circonstances extraordinaires.

Nous aimerions aussi remercier Suma Chakrabarti, ancien Président de la BERD, pour son engagement au service des pays d'opérations et le féliciter de son mandat réussi à la présidence. Son leadership fort, associé à la détermination et aux efforts des responsables et des membres du personnel de la BERD à Londres et dans les bureaux locaux, a fait de 2019 encore une année couronnée de succès pour la Banque.

Nous félicitons la BERD pour sa robuste situation financière en 2019 : la Banque a réalisé des investissements records de plus de 10 milliards d'euros répartis sur plus de 450 projets dans les pays clients, tout en conservant sa solide viabilité financière et en enregistrant des bénéfiques records. Nous applaudissons également les excellents résultats opérationnels et en matière de transition de la BERD, qui sont au cœur de ses activités. Nous tenons à faire part de notre satisfaction concernant l'important développement des activités de la Banque dans tous les pays clients, en particulier dans les pays aux premiers stades de la transition et dans la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen.

Nous souhaitons féliciter la Banque pour sa mise en place rapide de deux Fonds de solidarité bien structurés et ciblés. Ces importantes initiatives ont permis à la BERD de fournir à ses clients et à ses pays d'opérations les outils nécessaires pour répondre à la pandémie de la COVID-19 en soutenant les efforts de reprise et en remédiant aux besoins à court terme. Nous sommes satisfaits que, selon le pire scénario face à la COVID-19, le capital et les liquidités de la Banque ne soient pas soumis à des pressions excessives. Cela témoigne de la solide assise financière de la BERD.

Nous nous en voudrions de ne pas saisir cette occasion de remercier Jürgen Rigterink, Premier Vice-Président de la Banque, pour son rôle de Président par intérim pendant cette période de transition sans précédent.

En ce qui concerne l'avenir, de nombreux problèmes persistent, mais nous entrevoyons aussi de nombreuses opportunités nouvelles. La crise actuelle a accéléré la transition numérique dans de nombreux pays clients de la Banque, lui accordant la possibilité de s'atteler à ce thème transversal majeur. Un objectif à juste titre essentiel du nouveau Cadre stratégique et capitalistique 2021-25 est de soutenir les pays clients dans leurs efforts visant à instaurer les conditions adéquates en termes de politiques et de réglementations pour traiter ces innovations, tout en appuyant le secteur privé pour qu'il s'adapte à la mise en place de nouvelles technologies.

Nous prenons aussi acte de l'intérêt persistant de la Banque pour l'expansion progressive et modérée de sa portée géographique à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak. Nous continuons de soutenir l'exploration de cette idée et pensons qu'il faudra y accorder le moment venu l'attention prudente qu'elle mérite. Nous sommes convaincus qu'en tant qu'institution axée sur le secteur privé, la BERD peut générer une importante valeur ajoutée pour les opérations déjà existantes de nos partenaires dans la région.

Lorsque nous nous pencherons sur la question de l'expansion, la BERD ne devra pas oublier son devoir envers ses pays d'opérations actuels, en particulier ceux dont le processus de transition est en retard. Nous étions de fermes partisans de l'expansion de la Banque dans la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen et nous aimerions voir la Banque continuer d'appuyer les efforts en vue de promouvoir la stabilité et l'intégration – deux pièces cruciales du puzzle de la transition.

Nous sommes convaincus qu'un des meilleurs moyens pour la BERD de soutenir ces efforts est de renforcer ses investissements dans les infrastructures régionales, notamment de transport. Ces systèmes ont pour effet de consolider la croissance économique et d'établir des marchés efficaces, autosuffisants,

PUBLIC

en favorisant l'accès, l'inclusion, la diversification économique et le commerce international – autant d'objectifs que la Banque s'est fixés. Un exemple de partenariat potentiel pour la Banque dans la région est un programme proposé afin d'améliorer la connectivité ferroviaire régionale dans le cadre des récents accords de normalisation. Ce programme envisage un réseau ferroviaire et maritime de transport de fret et de passagers reliant aux États du Golfe les pays membres et clients de la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen – ce qui améliorerait l'efficacité des échanges commerciaux non seulement au sein de la région, mais aussi entre l'Europe et l'Orient. Un tel programme pourrait stimuler considérablement la croissance potentielle des pays clients et permettre aux investissements de la BERD dans la région de se développer.

J'aimerais conclure en réaffirmant le soutien ferme d'Israël au travail de la BERD dans toutes ses régions d'opérations et je me réjouis des nouveaux efforts à venir pour promouvoir la transition dans nos pays clients.

Une fois encore, je tiens à remercier le personnel de la BERD pour l'organisation de cette Assemblée annuelle réussie en ces temps difficiles sans précédent.

DÉCLARATION DE MME GELSOMINA VIGLIOTTI, GOUVERNEURE SUPPLÉANTE REPRÉSENTANT L'ITALIE

(Traduit de l'anglais)

Au nom de l'Italie, j'aimerais remercier la direction et tout le personnel de la Banque pour leur professionnalisme et les efforts incessants qu'ils ont consacrés à l'organisation de l'Assemblée annuelle dans les circonstances actuelles.

L'économie mondiale traverse sa pire période : la pandémie de la COVID-19 nous a tous pris par surprise. Elle a non seulement frappé durement nos citoyens, nos familles, mais aussi mis en danger la prospérité de nos économies, tout en modifiant profondément notre mode de vie.

Tous nos pays d'opérations souffrent de la crise sanitaire et de ses conséquences économiques et sociales, face à la contraction de la demande à l'échelle de la planète, à la perturbation des chaînes d'approvisionnement mondiale et à l'effondrement inévitable du secteur des voyages internationaux.

Grâce à son modèle opérationnel et à son réseau de bureaux régionaux, et surtout au dévouement extraordinaire des personnes qu'elle emploie, la BERD a pu surmonter les obstacles dus à la pandémie et apporter une réponse rapide et souple, en mettant en place en deux étapes un Fonds de solidarité.

Cette situation exceptionnelle requiert des actions à tous les niveaux : national, régional et mondial. La crise s'est révélée d'envergure internationale, et la réponse doit l'être aussi. Une intensification de la coordination est nécessaire entre les gouvernements et entre les institutions financières internationales, pour proposer une réponse commune, audacieuse, et recommencer à travailler ensemble après la crise en s'orientant vers un schéma de croissance plus inclusif, vert et numérique.

En pareilles circonstances, la BERD doit améliorer la coopération à la fois avec les autres banques multilatérales de développement et avec l'Union européenne et la Banque européenne d'investissement. Pour lutter contre la pandémie mondiale et ses conséquences économiques, le rôle des banques multilatérales de développement – qui pourraient fonctionner en tant que système et selon leurs avantages comparatifs respectifs – est indispensable pour relever les défis mondiaux et parvenir à générer un impact transformateur en se fixant des objectifs sanitaires, économiques, sociaux et environnementaux.

L'an dernier, quand nous avons lancé une discussion approfondie sur l'avenir à long terme de la Banque, nous n'aurions pas pu anticiper cette tournure dramatique des événements.

Nous avons pu cependant, grâce à l'approche proactive et souple adoptée lors des travaux préparatoires

PUBLIC

du Cadre stratégique et capitalistique 2021-25, réagir promptement et recalibrer le Cadre en tenant compte de ces incertitudes actuelles.

Je salue les efforts consentis par tous les actionnaires pour parvenir à un consensus sur un document qui trouve un juste équilibre entre les aspirations stratégiques fondamentales de la Banque et les besoins imposés par la crise affectant notre région d'opérations.

J'apprécie tout particulièrement l'accent mis sur la lutte contre les inégalités, la promotion d'une bonne gouvernance et le renforcement de la mobilisation. Je souscris aussi à la forte impulsion donnée aux initiatives écologiques, qui se reflète dans l'approche ambitieuse de transition vers une économie verte 2.1.

La Banque a acquis une expertise impressionnante et constitué un réseau solide de partenaires pour le financement de projets verts. Nous sommes favorables aux nouveaux engagements stratégiques qui seront un moteur essentiel pour éviter d'éventuels retours en arrière par rapport au programme vert et contribueront à construire un meilleur lendemain de crise.

En tant qu'institution créée et modelée afin de promouvoir le développement du secteur privé, la BERD est la mieux placée pour attirer des capitaux privés dans ses pays d'opérations ; bien que les conditions de marché actuelles peuvent constituer un obstacle, là aussi, nous encourageons la Banque à maintenir la mobilisation de financements privés au cœur de ses activités à venir.

Une bonne gouvernance est un prérequis pour un secteur privé dynamique : maintenant plus que jamais, un dialogue sur les politiques à mener est essentiel, pour assurer que nos pays d'opérations continuent d'attirer les investisseurs locaux et internationaux. Les compétences accrues de la Banque dans l'investissement climatique, ainsi que la mise en place de conseils d'investissement avec des représentants des gouvernements et du secteur privé, peuvent aider nos clients à réaliser des progrès fondamentaux dans ce domaine.

Pour que la Banque reste forte et efficace, nous devons préserver son mandat unique de transition.

Les activités de la BERD s'articulent autour des besoins en matière de transition ; les efforts devraient à présent se concentrer sur les pays d'opérations existants, en commençant par les moins avancés, car la crise actuelle fait courir le risque de reculs de la transition.

À plus long terme, la réduction des écarts de transition et l'aide aux pays en phase de gradation sont des objectifs essentiels de l'institution. La gradation ne peut réussir que si elle se fonde sur un processus partagé et participatif, tout en prenant en compte les changements continuels en termes d'additionnalité et d'impact sur la transition.

Les pays plus avancés sur la voie de la gradation doivent être accompagnés en cours de route, pour qu'ils sentent qu'ils continuent de faire partie de l'institution. Il est donc important de concevoir des instruments pour les phases de pré-gradation et de post-gradation, qui fournissent une aide dans le cadre d'une approche progressive et diversifiée, tout en veillant à mettre l'accent sur les domaines d'additionnalité. Ces temps de crise nous ont aussi appris que nous devons maintenir la possibilité d'un réengagement après la gradation, quand des événements inattendus risquent de remettre en cause les accomplissements. J'ai hâte de contribuer au débat sur la stratégie opérationnelle post-gradation lors de l'examen à mi-parcours du Cadre stratégique et capitalistique en 2022 (ou en 2023 au plus tard).

En regardant au-delà de l'horizon du Cadre stratégique et capitalistique, nous pourrions aussi reprendre notre discussion sur une éventuelle expansion géographique des activités de la Banque, notamment dans plusieurs pays subsahariens spécifiques. Je vois dans cet aspect un objectif stratégique à long terme de la Banque, offrant le potentiel d'élargir les possibilités d'activités et de partage des connaissances, tout en tenant compte du développement des relations économiques de la région avec nos pays d'opérations. La BERD pourrait aussi compléter efficacement par son expertise les activités d'autres institutions présentes sur place.

PUBLIC

Permettez-moi de conclure en déclarant que l'Italie est un fier actionnaire de la BERD. Nous accordons une grande valeur au caractère multilatéral d'une institution créée dans le cadre d'une entreprise politique commune entre Européens et non Européens pour préparer l'avenir du continent européen et de son voisinage. Nous sommes plus que jamais attachés à l'édification de ce partenariat stratégique afin de mener à bien le mandat et d'appliquer les principes de la Banque.

Je réitère notre soutien continu et adresse tous mes vœux de réussite à la prochaine personne à la Présidence de la BERD pour les défis à venir.

Je me réjouis à l'idée de vous rencontrer en personne à l'occasion de l'Assemblée annuelle de 2021.

DÉCLARATION DE M. NAKANISHI KENJI, GOUVERNEUR SUPPLÉANT PAR INTÉRIM REPRÉSENTANT LE JAPON

(Traduit de l'anglais)

1. Introduction

Je suis honoré de m'adresser, au nom du gouvernement japonais, à la 29^e Assemblée annuelle de la BERD.

Les réunions se déroulent cette année, pour la première fois, sous forme totalement virtuelle, en raison de la propagation de la pandémie de la COVID-19. Le défi a été de taille, aussi bien pour la BERD que pour les pays membres, et j'aimerais exprimer ma sincère gratitude au personnel de la Banque pour l'énergie qu'il a consacrée à la préparation de ces rendez-vous virtuels, sous la direction de M. Riggerink, Président par intérim.

2. Les opérations de la BERD

Depuis sa création, en 1991, la BERD a largement contribué à la promotion de la démocratisation et de la transition vers une économie de marché dans les anciens pays communistes et, plus récemment, dans les pays de la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen.

Bon nombre de pays d'opérations de la BERD subissent actuellement de graves conséquences économiques dues à la propagation de la COVID-19. Dans ces circonstances, la BERD joue un rôle important de soutien à ces pays, grâce au Fonds de solidarité créé dès le mois de mars et activement mis en œuvre depuis.

Afin que les ressources limitées de la Banque soient utilisées de la manière la plus efficace et efficiente, le Japon estime que celle-ci doit réserver son soutien aux zones géographiques et aux secteurs où elle est à même d'avoir un impact maximal sur la transition. En particulier, nous prions instamment la BERD d'apporter un plein soutien aux pays aux premiers stades de la transition, et notamment aux pays d'Asie centrale et à la Mongolie, qui sont encore à un stade précoce de la transition vers une économie de marché, afin d'aider ces pays à passer au prochain stade sans retard indu. Nous notons avec satisfaction que le volume annuel des investissements bancaires dans les pays aux premiers stades de la transition a énormément augmenté au premier semestre 2020, par rapport à la même période l'année précédente.

3. Le Cadre stratégique et capitalistique 2021-25

L'ordre du jour de cette Assemblée annuelle virtuelle porte notamment sur la résolution concernant le Cadre stratégique et capitalistique 2021-25, qui définit l'orientation de la BERD pour les cinq années à venir, à partir de 2021. Le Japon est favorable à cette résolution et apprécie beaucoup le travail réalisé par la direction et le personnel de la BERD, qui ont su prendre en compte les divers points de vue exprimés par les pays membres au terme de deux années de discussions ardues.

Le Japon estime que les discussions devraient se poursuivre au sein du Conseil d'administration et du Conseil des gouverneurs, dans la perspective de l'examen à mi-parcours du Cadre stratégique et

PUBLIC

capitalistique. J'aimerais présenter la position du Japon concernant nos deux questions prioritaires : i) la gradation des pays d'opérations de la BERD et ii) l'éventuelle extension des activités de la Banque en Afrique subsaharienne.

Concernant la gradation des pays au stade avancé de la transition disposant de revenus relativement élevés, nous comprenons parfaitement la nécessité pour ces pays de se concentrer actuellement sur la réponse à apporter à la crise de la COVID-19. Nous sommes également conscients de l'inquiétude que ressentent certains de ces pays, qui craignent d'être de nouveau frappés par d'autres crises susceptibles de survenir après la gradation. Il est néanmoins possible de répondre à cette inquiétude en adoptant une approche innovante, prévoyant notamment un droit à réintégrer rapidement les pays d'opérations en cas de crise après la gradation. Le Japon est convaincu de l'importance qu'il y a à définir, dans les stratégies concernant les pays au stade avancé de la transition, une voie et un rythme réaliste permettant de parvenir à la gradation une fois la crise actuelle passée.

Concernant l'éventuel élargissement du champ géographique de la BERD à l'Afrique subsaharienne, le Japon estime qu'il est essentiel de parvenir à un consensus à ce sujet parmi les pays membres. Des discussions approfondies doivent avoir lieu pour examiner, entre autres, les domaines dans lesquels la BERD pourrait jouer un rôle additionnel et complémentaire de celui des autres institutions financières internationales.

4. Ce que le Japon attend de la BERD

La BERD est une institution mondiale qui compte des pays non européens parmi ses membres. La voix de ces membres non européens doit par conséquent être prise en considération dans sa gestion institutionnelle. En tant que deuxième actionnaire en termes de participation, le Japon a le désir de prendre part de façon proactive à la gouvernance de la BERD dans les années à venir, et il y est prêt.

Pour pouvoir répondre avec flexibilité et efficacité aux besoins de plus en plus divers et complexes de ses pays d'opérations, la BERD doit encourager encore davantage la diversité au sein de son personnel, et notamment la diversité en termes de nationalités. Le Japon attend de la BERD qu'elle mette les bonnes personnes, parmi les plus aptes à l'échelle mondiale, aux bons postes, et qu'elle dispose de ressources humaines diversifiées à tous les niveaux de son personnel. Le Japon continuera de contribuer à cette entreprise en fournissant à la BERD un personnel japonais qualifié.

Depuis sa création, en mars 2016, la représentation de la BERD à Tokyo contribue dans des proportions considérables à des projets de développement commercial en collaboration avec des entreprises japonaises, à une meilleure visibilité de la Banque au Japon et à la promotion de diverses autres activités, comme le recrutement de ressortissants japonais. Nous espérons vivement que cette représentation continuera de travailler activement à la convergence du soutien de la BERD et des connaissances et des compétences du Japon au service des opérations de la Banque.

5. Conclusion

La transition vers une économie de marché accomplie dans ses pays d'opérations constitue la grande réalisation de la BERD et le mouvement ne doit pas s'inverser. Le Japon espère que, sous la direction du nouveau/de la nouvelle Président(e) qui sera élu(e) et conformément au prochain Cadre stratégique et capitalistique qui doit être approuvé lors de cette Assemblée annuelle, la BERD se consacrera activement à relever les différents défis engendrés par la pandémie et jouera un rôle dirigeant dans l'ère de l'après-COVID-19.

DÉCLARATION DE MME HYKMETE BAJRAMI, GOUVERNEURE REPRÉSENTANT LE KOSOVO

(Traduit de l'anglais)

PUBLIC

C'est avec beaucoup de plaisir que je m'adresse aujourd'hui, certes virtuellement, à cette 29^e Assemblée annuelle, au nom du Kosovo. Nous tenons à exprimer notre gratitude à tous ceux et celles qui ont pris part à la lourde tâche consistant à organiser cette année cet événement sous forme virtuelle.

Concernant les activités de la BERD, nous félicitons la direction et le personnel pour les résultats records enregistrés l'an dernier. Nous nous réjouissons des bonnes performances des investissements de la Banque, de la remarquable mobilisation de capitaux privés et des niveaux de décaissement en progression. Concernant ce dernier point, toutefois, sur la foi de notre propre expérience, nous aimerions souligner la nécessité de la constance dans les priorités et l'engagement. Nous souhaiterions également féliciter la direction et le personnel, qui veillent à la pleine exécution du mandat de la BERD, y compris dans les circonstances sans précédent que nous connaissons actuellement. Les mesures d'urgence prises dès le début de la crise et l'augmentation des investissements réalisés au cours des mois suivants montrent bien, une fois de plus, le rôle fondamental que joue la Banque dans les pays d'opérations et sa position spécifique au sein du système de financement multilatéral du développement.

La BERD a également enregistré de bons résultats au Kosovo, en termes aussi bien de volume que de qualité de ses investissements. Ceux-ci ont non seulement atteint un niveau record l'an dernier, mais été aussi très encourageants par leur nature. Nous espérons que le rythme et la composition des activités de la BERD se maintiendront au même niveau tout au long de la période couverte par la nouvelle stratégie pour le pays. Parallèlement aux bonnes perspectives offertes par le secteur privé, il serait nécessaire de promouvoir collectivement certains investissements publics stratégiques déterminants. Notre programme de connectivité des infrastructures avance bien, mais des efforts restent à faire dans le domaine de la sécurité énergétique et de la diversification des sources d'énergie.

La crise de la COVID-19 est un défi pour nous tous, mais ses conséquences économiques n'ont pas la même ampleur d'un pays à l'autre. Il est de plus en plus manifeste que la crise affecte davantage les pays les moins avancés dans la transition, qui ont des capacités moindres de protéger et de soutenir les secteurs vitaux de leurs économies. Nous nous réjouissons par conséquent des ambitieux niveaux d'investissement préconisés par le Cadre stratégique et capitalistique 2021-25, d'autant plus que celui-ci prévoit un engagement renforcé dans les pays aux premiers stades de la transition, et en particulier dans les pays de l'Ouest des Balkans. Nous devons non seulement résoudre les problèmes liés à la transition et profondément ancrés dans notre système pendant cette période stratégique, mais également, une fois que le virus se sera calmé, profiter de l'occasion qui nous est donnée pour soutenir, par un engagement accru, la reprise économique en bâtissant un avenir résilient et plus durable.

Parallèlement à un engagement financier renforcé dans notre région, nous tenons à souligner l'importance et la nécessité d'un dialogue plus étoffé et plus systématique concernant les politiques publiques à mener. Nous faisons partie des pays qui estiment tirer le meilleur parti des investissements lorsqu'ils s'accompagnent d'un dialogue sur les politiques à mener et d'une assistance technique, dans le cadre de projets du secteur aussi bien public que privé.

Nous avons pris connaissance avec un grand intérêt des thèmes stratégiques mis en avant dans le Cadre stratégique et capitalistique, et notamment de la priorité accordée à l'égalité des chances et à la transition numérique. La crise de la pandémie de la COVID-19 a révélé au grand jour les inégalités entre États et au sein d'un même pays. Nous sommes donc favorables à une démarche plus inclusive, plus attentive aux catégories défavorisées de la société, notamment les femmes et les jeunes. De même, à notre époque de progrès technologiques rapides, une approche novatrice en matière d'économie numérique est nécessaire et nous sommes impatients de contribuer au débat.

Nous aimerions pour finir remercier le Conseil d'administration et la direction d'avoir construit un large consensus sur la base de compromis concernant ce Cadre stratégique et capitalistique. Nous approuvons par conséquent le projet de résolution relative au Cadre stratégique et capitalistique 2021-25 et attendons avec impatience la mise en œuvre de ce dernier.

DÉCLARATION DE M. JĀNIS REIRS, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT LA LETTONIE

(Traduit de l'anglais)

J'aimerais pour commencer remercier le personnel de la Banque pour l'efficacité avec laquelle cette Assemblée annuelle a été organisée, malgré les restrictions auxquelles nous sommes actuellement soumis.

Généralités

Depuis sa création, la BERD soutient avec succès les transformations politiques et économiques des pays où elle opère, obtenant des résultats remarquables malgré l'évolution rapide de la conjoncture socioéconomique et les tensions géopolitiques. La Banque reste un acteur mondial important, se consacrant au développement du secteur privé et aux conseils en matière de politiques publiques à mener, et dotée d'un mandat unique en son genre. Forte de l'expérience accumulée, de son savoir-faire adapté aux différents pays et de son implantation locale, la BERD est bien placée pour encourager la transition vers des économies de marché performantes dans tous ses pays d'opérations.

Je tiens en particulier à exprimer toute ma gratitude à l'égard de mes collègues de la représentation dont nous faisons partie, aux côtés de la Norvège, de la Finlande et du Liban. Nous pensons que l'excellent esprit de coopération qui règne entre nous nous permet de faire entendre notre voix commune et de faire en sorte que nos avis soient pris en compte dans les principaux documents relatifs aux politiques de la Banque. Par ailleurs, la coopération nordique-baltique a contribué à renforcer dans les débats les ambitions de la *Stratégie de transition vers une économie verte*, concept qui reste l'une de nos grandes priorités.

Reprenant les conclusions des États membres du groupe UE-11 réuni à Riga les 27 et 28 février 2020, nous estimons qu'il existe un fort potentiel d'investissements de qualité dans les pays de ce groupe, en première ligne pour servir de terrain à la mise en œuvre des priorités à moyen terme de la Banque, à savoir la promotion d'un ordre du jour vert et l'encouragement à l'innovation via les nouvelles technologies. La Banque doit en particulier renforcer sa contribution en faveur de la neutralité carbone en s'inspirant du *Pacte vert de l'UE*.

Résultats opérationnels 2019

La Lettonie félicite la BERD pour ses bons résultats en 2019, avec un volume d'investissements annuel record, soit 10 milliards d'euros répartis sur 452 projets signés, ainsi que pour sa réponse rapide et efficace à la crise de la COVID-19 dans les pays touchés. Nous nous réjouissons également des bonnes performances financières enregistrées l'an dernier, avec un bénéfice net de 1,43 milliard d'euros et le maintien de la note AAA. Nous attribuons ces résultats au travail du personnel de la Banque, qui constitue sans l'ombre d'un doute l'actif le plus précieux de cette dernière.

Cadre stratégique et capitalistique

Le Cadre stratégique et capitalistique pour la période 2021-2025 ouvre un nouveau chapitre des opérations de la BERD, les nouvelles réalités engendrées par la COVID-19 rendant plus difficile encore la réalisation des objectifs prioritaires fixés dans ce document. La Lettonie est favorable au large compromis trouvé par le Conseil d'administration et au projet de résolution relative au Cadre stratégique et capitalistique.

Face à la gravité de la crise de la COVID-19, nous apprécions le soutien apporté par la BERD à ses pays d'opérations, leur permettant ainsi de disposer d'une base à partir de laquelle ils pourront envisager une reprise et un développement durables. S'appuyant sur les trois priorités transversales (*transition vers une économie verte et faiblement carbonée, égalité des chances et transition numérique*), le Cadre stratégique et capitalistique donne à juste titre la priorité au soutien aux actuels pays d'opérations. En

PUBLIC

ces temps de turbulences, la stratégie de la Banque en matière d'investissements doit mettre l'accent sur l'accomplissement effectif de sa mission, qui est de faire disparaître les écarts de marché et d'accélérer la transition des pays dans lesquels son impact sur le développement est le plus important.

La récession mondiale entraînée par la COVID-19 fait remonter à la surface la vulnérabilité de nombreux pays confrontés à des besoins de soutien sans précédent dans leur lutte pour remettre sur pied leur économie. La Lettonie approuve par conséquent l'orientation proposée du Cadre stratégique et capitalistique, en faveur d'un engagement renforcé de la Banque au service des économies moins avancées. Encore une fois, les pays d'opérations plus avancés ont eux aussi été touchés par la COVID-19 et se sont mis en quête de soutien auprès de la communauté internationale et des partenaires pour le développement. Avec le redémarrage de la COVID-19 un peu partout en Europe et les effets vraisemblablement durables que devrait avoir la crise dans certains secteurs ou sur certaines réformes structurelles, nous insistons sur l'importance de la poursuite des activités de la BERD dans tous les pays d'opérations membres de l'UE au cours des années à venir. La Lettonie tient à souligner le grand principe de la *Politique de gradation de la BERD*, qui veut que le processus de gradation soit piloté par le pays concerné.

À la lumière de ce qui vient d'être dit, la Lettonie est du ferme avis que toute discussion d'une éventuelle extension du champ géographique de l'action de la BERD serait prématurée. En outre, les décisions concernant les orientations futures doivent être prises dans un contexte large, notamment en tenant compte des architectures financières mondiale et européenne. La Lettonie a néanmoins soutenu les demandes d'adhésion par le passé et prendra ses décisions à venir en concertation avec ses partenaires.

Questions institutionnelles diverses

La Lettonie approuve l'affectation du revenu net de 2019, sachant que la récession affectera les résultats de l'année 2020, en particulier en termes de valorisation des participations. Nous sommes favorables à l'affectation proposée au *Fonds spécial des actionnaires de la BERD*, qui contribue au financement de l'assistance technique aux pays qui en ont le plus besoin. Le soutien au Liban, notre partenaire au sein de notre groupe, est particulièrement important, étant donné la grave crise économique et humanitaire que connaît ce pays. Nous nous réjouissons de l'engagement de la Banque en sa faveur.

La Lettonie apporte son plein soutien à la souveraineté et à l'indépendance du Bélarus et est convaincue que les appels démocratiques du peuple bélarussien en faveur de nouvelles élections présidentielles libres et équitables, conformes aux normes internationales et en présence d'observateurs internationaux, doivent être entendus. Nous sommes également convaincus que le soutien de l'Union européenne devrait être réorienté, pour bénéficier aux citoyens du Bélarus. Nous devons veiller à ce que le régime et les personnes qui lui sont étroitement associées ne puissent pas profiter de l'assistance de l'Union européenne. Dans ce contexte, il convient d'évaluer sérieusement l'application de l'article 1 de l'Accord portant création de la BERD.

La Lettonie attend de la Banque qu'elle continue d'appliquer à toutes ses opérations et à tous ses clients les critères de gouvernance les plus exigeants en matière de corruption, d'évitement fiscal et de normes sociales et environnementales.

La Lettonie et la Banque

La BERD est un fidèle partenaire de la Lettonie depuis 1992. Son soutien financier et ses investissements ont joué un rôle crucial lors de la crise financière de 2008. Aujourd'hui, la récession mondiale engendrée par la COVID-19 rappelle une fois de plus le rôle important que jouent les partenaires internationaux pour aider au rétablissement économique des pays du monde entier.

Les effets négatifs de la COVID-19 sont en train de s'amplifier à l'échelle planétaire. Ils touchent notamment la Lettonie et les autres pays baltes. Au deuxième trimestre 2020, la récession en Lettonie

PUBLIC

s'est traduite par une baisse de 8,9 % du PIB, plus faible qu'initialement prévue. La production a mieux résisté à la crise que prévu et les services sont parvenus à redémarrer plus tôt. La récession a néanmoins été alimentée par une chute spectaculaire de la consommation des ménages, due aux restrictions imposées pour limiter la propagation de la COVID-19. Face à ces conséquences néfastes pour le secteur privé, la Lettonie a mis en place un certain nombre de programmes d'aide publique, comportant notamment des instruments financiers destinés à aider les entreprises touchées par la pandémie. Toutefois, étant donné qu'il est très difficile de prévoir quelles seront la sévérité et la durée de la crise, l'engagement actif et permanent de la BERD dans le secteur privé letton pendant toute la période de turbulences reste plus important que jamais.

Au-delà de la réponse à la crise, nous apprécions le dialogue entretenu avec la BERD concernant d'éventuelles perspectives de poursuite de notre collaboration dans le domaine de l'efficacité et de la sécurité énergétiques, de la compétitivité, de l'innovation et des réformes structurelles. Nous pensons qu'il existe un potentiel pour une participation de la BERD aux investissements transnationaux et à l'élaboration de solutions innovantes sur mesure visant à éliminer les écarts de transition, qui persistent ou se créent, notamment via son association aux programmes lettons d'aide publique, dans le cadre des instruments financiers destinés au secteur privé. Le partenariat avec la Banque en marge du *Programme d'appui à la réforme structurelle* financé par l'Union européenne et l'*Initiative de la BERD au service de la collectivité* s'est traduit par des résultats positifs et a permis de mieux faire connaître la Banque en Lettonie.

Nous sommes reconnaissants à la BERD pour son engagement actif en Lettonie en 2019, l'augmentation de ses investissements dans la région, son soutien financier à un certain nombre de projets spécifiques et sa participation à des réformes structurelles, telle que celle concernant le développement de marchés de capitaux.

DÉCLARATION DE M. HASAN HAMDAN, GOUVERNEUR SUPPLÉANT PAR INTÉRIM REPRÉSENTANT LE LIBAN

(Traduit de l'anglais)

Les problèmes actuels du Liban

L'économie a depuis quelques années beaucoup de mal à générer une croissance inclusive et à réduire la pauvreté. Le Liban souffre en fait d'une instabilité financière et économique à l'origine de dysfonctionnements macrofinanciers systémiques. L'inflation a fortement augmenté, le taux de change de la livre libanaise a chuté sur le marché parallèle et les dépôts en dollars dans les banques libanaises sont bloqués.

Ces différents facteurs font que le Liban se trouve aujourd'hui plongé dans une crise économique, bancaire et de souveraineté marquée par un important déficit budgétaire, des déséquilibres macroéconomiques et une dégradation des indicateurs sociaux. Cette crise sur plusieurs fronts a été aggravée par la pandémie de la COVID-19, à laquelle le Liban a répondu par des mesures de confinement qui n'ont fait qu'accentuer les tensions économiques et financières.

Le 4 août 2020, le port de Beyrouth a été secoué par une énorme explosion, qui a détruit l'essentiel des infrastructures portuaires et gravement endommagé plusieurs quartiers d'habitation et d'activités commerciales très denses, dans un rayon de cinq kilomètres. Cette catastrophe a fait plus de 200 morts, des milliers de blessés et des dizaines de milliers de sans-abris. Bien que les dégâts aient été concentrés dans une zone restreinte, l'impact économique de cette explosion se fait sentir au niveau national. Parmi les principaux effets sur l'économie nationale : i) une chute de l'activité économique engendrée par la destruction d'un capital physique ; ii) un commerce perturbé, d'où des coûts de transaction en hausse dans le domaine du commerce extérieur ; et iii) la perte de revenus fiscaux.

PUBLIC

Ces problèmes, qui viennent s'ajouter aux conséquences du conflit en Syrie et de son corollaire, l'afflux de réfugiés syriens au Liban, ont exposé au grand jour les graves faiblesses de l'économie du pays.

Perspectives d'avenir

Depuis la crise financière et la suspension du règlement de ses euro-obligations, le gouvernement libanais travaille sur son programme de réformes pour apporter une réponse à ses créanciers, à la communauté internationale et à sa propre population. Des négociations ont d'ores et déjà démarré avec le FMI.

La période qui s'annonce sera délicate pour le gouvernement libanais, qui devra tenir sa promesse de réduire le déficit. Il lui faudra pour cela mettre en œuvre de saines politiques budgétaires et des projets d'investissement capables de stimuler l'économie.

Nous comptons sur le soutien de la BERD pour aider le Liban à tenir ses engagements et à faire face à l'extraordinaire poids des conséquences conjuguées de la pandémie de la COVID-19, de l'explosion du port de Beyrouth, de la dégradation du système bancaire, de la dévaluation de la monnaie et de la crise syrienne. Nous lui demandons de s'impliquer dans une série d'activités susceptibles de davantage stimuler notre secteur privé et de dynamiser l'emploi, afin de faire décoller l'économie en réduisant le chômage, en augmentant la productivité de différents secteurs et en diminuant le coût de la vie pour les foyers libanais les plus pauvres.

DÉCLARATION DE M. EDWARD SCICLUNA, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT MALTE

(Traduit de l'anglais)

C'est toujours un honneur pour moi de participer à l'Assemblée annuelle de la BERD. Je saisis cette occasion pour remercier les organisateurs de leurs efforts et capacités considérables qui leur ont permis d'organiser cette assemblée sous forme virtuelle malgré les importantes difficultés logistiques.

Malte reconnaît que l'Assemblée annuelle 2020 de la BERD revêt une importance particulière pour la trajectoire future de la Banque dans la mesure où elle constitue l'occasion de procéder à un changement de direction avec l'élection du nouveau Président ou de la nouvelle Présidente et à l'élaboration du Cadre stratégique et capitalistique pour les cinq prochaines années.

Je tiens à saisir cette occasion pour remercier M. Suma Chakrabarti pour sa gestion exceptionnelle de la Banque depuis le début de son mandat. Ces huit dernières années, la BERD n'a pas ménagé ses efforts pour relever plusieurs défis qui sont toujours d'actualité, notamment l'engagement de la Banque en faveur de la lutte contre les effets du changement climatique et son appui solide en faveur des investissements verts. Le travail de la BERD visant à lever les obstacles à l'égalité des chances pour les femmes et les autres minorités et sa détermination à renforcer les institutions démocratiques sont également des domaines qu'elle considère comme prioritaires. M. Chakrabarti a d'ailleurs joué un rôle essentiel dans cette dynamique et je lui transmets tous mes vœux de réussite pour ses futurs projets.

L'Assemblée annuelle de la BERD de cette année se tient sur fond de pandémie de COVID-19 et de ses conséquences, qui devraient prendre des proportions inégalées depuis le siècle dernier. Au nom du Gouvernement maltais, je fais part de toute ma sympathie et solidarité concernant les pertes humaines et les grandes souffrances provoquées par ce virus.

Le futur Président ou la future Présidente de la Banque fera face à des difficultés certaines. Si les effets de la pandémie de COVID-19 varient d'un pays à l'autre, ses conséquences néfastes sur l'économie mondiale et donc sur les échanges internationaux, en particulier le voyage et le tourisme, sont telles qu'aucun pays n'en sort indemne, tant les pays en développement que les économies avancées.

La réponse rapide de la BERD face à l'épidémie est remarquable, notamment le lancement plus tôt cette année de son Fonds de solidarité, qui s'engage à proposer des mesures d'urgence, sous forme d'appui

PUBLIC

financier et de conseils sur les politiques, aux clients existants de la Banque confrontés à des besoins temporaires de liquidités et de fonds de roulement en raison de la pandémie. Depuis cette réponse initiale, la BERD a renforcé plus avant son engagement à fournir une assistance dans ses régions, avec un soutien qui atteindrait au total 21 milliards d'euros d'ici à la fin de 2021.

Je salue également l'action de la Banque pour préparer les pays à une reprise économique résiliente et durable à l'issue de la pandémie tout en respectant les engagements de la BERD relatifs à une économie sobre en carbone. Cependant, ce processus peut être lent et semé d'embûches, d'autant que des risques de détérioration importants sont toujours présents.

Pour revenir aux sujets plus traditionnels de la BERD, nous souhaitons la bienvenue à Saint-Marin et à l'Algérie en tant que membres officiels de la Banque. Nous nous félicitons de noter que la Libye, un autre pays de la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen, a rejoint la Banque en tant que 71^e actionnaire. Nous pensons également que la coopération entre ces nouveaux partenaires et la BERD sera profitable à toutes les parties. À cette fin, Malte appuie l'ambition de la Banque d'investir dans de nouveaux pays de la région tout en veillant à ne pas remettre en cause ses investissements et engagements actuels.

Guidée par ses qualités de la transition et les engagements pris dans le Plan de mise en œuvre de la stratégie de 2019, la BERD a enregistré des résultats financiers et opérationnels impressionnants en dépit des difficultés de la période. Il convient de souligner en particulier que le volume annuel des investissements s'élève à plus de 10 milliards d'euros et que le bénéfice net de la Banque a augmenté de plus d'un milliard d'euros par rapport à 2018 pour atteindre 1,4 milliard d'euros.

De même, je félicite la BERD de son engagement pionnier en faveur des mesures climatiques et environnementales. Elle a non seulement dépassé l'objectif ambitieux de 40 % du total des investissements consacrés à des initiatives vertes, mais aussi lancé avec succès les premiers titres obligataires en rapport avec la résilience climatique au monde. Malte se réjouit que la BERD, en s'appuyant sur ses investissements réussis depuis le lancement de son programme de transition vers une économie verte il y a cinq ans, ait l'ambition de devenir une banque majoritairement verte d'ici à 2025. Nous ne pouvons négliger l'importance des mesures conjointes des banques multilatérales de développement et d'autres institutions en matière de lutte contre les effets du changement climatique. À cet égard, nous félicitons la BERD et d'autres banques multilatérales de développement d'avoir renforcé leur coopération à l'occasion de la COP 25 dans des domaines tels que le financement de projets climatiques, la transition juste et la tarification du carbone.

Nous attendons avec impatience la dernière étape du cycle mondial de planification face au changement climatique lors de la COP 26 à Glasgow en 2021, lorsque le programme des cinq prochaines années sera établi en définissant des objectifs encore plus ambitieux. Toutefois, malgré ces réussites qu'il convient de mettre en avant, la communauté internationale devrait faire preuve de davantage de détermination pour résoudre les incidences croissantes des effets du changement climatique et atteindre les objectifs de développement durable. Malheureusement, les revers dus aux répercussions de la pandémie feront porter une énorme charge aux pays, en particulier ceux à faible revenu, qui avaient déjà des difficultés à réaliser leurs objectifs de développement durable avant l'émergence du virus.

Agir davantage sera une thématique récurrente de la BERD alors qu'elle approche de la période couverte par le Cadre stratégique et capitalistique 2021-25, qui définit ses objectifs stratégiques futurs. Nous sommes satisfaits de constater la confirmation dans le Cadre que, pour les cinq années à venir, la Banque dispose de suffisamment de capital pour appuyer ses ambitions de renforcer aussi bien la quantité que la qualité de ses travaux dans ses pays d'opérations sans remettre en question sa note AAA. Il est encourageant de noter que la BERD mettra en œuvre le prochain Cadre stratégique et capitalistique conformément à un cadre de contrôle reposant sur des paramètres relatifs à la transition, au capital et à l'utilisation efficace des ressources.

PUBLIC

Au nom du Gouvernement maltais, je remercie M. Chakrabarti, le personnel de la Banque, sa direction et ses Administrateurs de leurs efforts. La BERD a compté de nombreux accomplissements à son actif lors de l'année écoulée et nous en sommes reconnaissants. Le Gouvernement maltais réaffirme son soutien solide aux initiatives et stratégies de la Banque en matière de politiques visant à atténuer les effets de la COVID-19 et à favoriser la reprise en plus de la volonté continue de réaliser ses objectifs antérieurs à la pandémie.

DÉCLARATION DE MME FAOUZIA ZAABOUL, GOUVERNEURE SUPPLÉANTE REPRÉSENTANT LE MAROC

Permettez-moi tout d'abord, au nom du Royaume du Maroc, de féliciter la Banque européenne pour la reconstruction et le développement pour tous les efforts déployés pour l'organisation virtuelle de cette 29^e Assemblée annuelle du Conseil des Gouverneurs.

Nous adressons aussi nos félicitations à Monsieur le Président par intérim, au Conseil d'Administration et à l'ensemble du personnel de la Banque, aussi bien pour les réalisations opérationnelles que pour les résultats de l'année 2019. En effet, avec un investissement de l'ordre de 10 milliards d'euros dans 452 opérations au profit des 38 pays membres et un bénéfice net de 1,4 milliard d'euros, 2019 a été l'année des records.

Dans le même élan, un montant record de 757 millions d'euros a été mobilisé au titre des dons ce qui a permis de bonifier les financements accordés. Nous en remercions les différents donateurs et nous les invitons à renforcer leur soutien particulièrement dans le contexte actuel qui nous impose à tous de rester vigilants et solidaires.

Ces résultats satisfaisants permettront, sans aucun doute, à la banque de renforcer ses interventions en faveur de l'inclusion sociale et économique de nos citoyens et son soutien aux pays d'opération pour faire face à la crise inédite de la COVID-19.

Nous notons, à ce niveau, que la BERD a fait preuve, comme à l'accoutumée, de réactivité, de flexibilité et de créativité pour répondre aux besoins immédiats de ses clients générés par cette crise.

Nous tenons à en féliciter la BERD, notamment pour la mise en place du Fonds de solidarité COVID-19, qui a permis d'apporter les liquidités nécessaires au financement des besoins en fonds de roulement, aussi bien au profit du secteur privé qu'au profit du secteur public.

Nous saluons aussi l'implication et la mobilisation des équipes de la BERD qui ont permis un déploiement rapide de ces mesures.

Nous invitons, à cet égard, la BERD à adopter la même démarche en termes de créativité, de flexibilité et de rapidité de mise en œuvre, pour appuyer la phase de relance dans la gestion de cette crise.

Nous estimons, à ce propos, que le secteur privé constitue le principal vecteur pour relancer la croissance, et nous encourageons, à cet effet, la Banque à renforcer davantage son appui à ce secteur.

Nous l'invitons aussi à soutenir la mise en place de partenariats public-privé (PPP), notamment dans les secteurs sociaux tels que l'éducation et la santé.

Dans le même sens, la Banque est appelée à mettre à profit son expertise en matière de PPP pour développer des instruments innovants permettant d'associer les petites et moyennes entreprises dans ce type d'opérations.

Le contexte de la COVID-19 a également imposé un réexamen du Cadre Stratégique et Capitalistique 2021-25 afin de l'adapter aux nouvelles exigences.

Nous soutenons, dans ce cadre, les nouvelles orientations stratégiques pour la période 2021-à 2025, et nous nous réjouissons de constater que la Banque dispose de fonds propres suffisants pour soutenir sa stratégie.

PUBLIC

À cet effet, nous notons avec satisfaction les orientations fixées dans le Cadre Stratégique et Capitalistique 2021-25 spécialement au profit des pays d'opération les moins avancés en transition, y compris les pays de la région SEMED.

En effet, il est judicieux de concentrer les efforts de la Banque, dans la phase initiale du Cadre stratégique et capitalistique, sur la préservation des acquis des pays d'opération en matière de transition face au choc économique lié à la pandémie.

La Banque est appelée aussi à se préparer pour être en mesure, le moment venu, de soutenir une accélération de la transition dès que ces pays entrent dans une période de reprise.

Nous saluons enfin les orientations fixées en matière d'élargissement des opérations de la Banque au-delà de son champ géographique actuel, et nous réaffirmons notre appui à une expansion séquencée et graduelle dans la région d'Afrique subsaharienne.

Nous relevons avec intérêt les craintes de la Banque liées au risque que le traitement des conséquences de la crise de la COVID-19 dissipe la volonté politique de lutter contre le changement climatique.

À ce titre, nous tenons à souligner l'impératif d'inscrire l'urgence climatique dans les futurs plans de relance économique et c'est le choix qu'a fait le Maroc en la matière.

La crise actuelle a aussi permis de souligner le fait que la transformation digitale représente désormais un impératif pour toutes les entités publiques et privées.

À ce niveau nous estimons que la Banque se doit d'accompagner les pays d'opérations dans leurs stratégies de développement des compétences nécessaires à la transition numérique et de les soutenir pour les investissements physiques essentiels en la matière.

Nous ne pouvons conclure sans exprimer notre grande satisfaction quant à l'approbation du Conseil des Gouverneurs de la tenue de la 31^e assemblée annuelle de la BERD au Royaume du Maroc en 2022, en vous réitérant l'engagement de mon pays pour contribuer à la réussite de cet important événement en partenariat avec la Banque.

Nous ne manquerons pas non plus de nous féliciter pour les résultats atteints durant les deux mandats de Monsieur Suma CHAKRABARTI, en tant que Président de la BERD, et de rappeler que cette période a été marquée, entre autres, par l'extension des activités de la Banque à la région Sud-Est de la Méditerranée où le Maroc est devenu l'un des plus importants pays d'opérations de la BERD.

DÉCLARATION DE MME BRENDA CIUK CANO, GOUVERNEURE SUPPLÉANTE PAR INTÉRIM REPRÉSENTANT LE MEXIQUE

(Traduit de l'anglais)

En tant que communauté internationale, nous faisons actuellement face à l'un des défis économiques les plus considérables depuis la Grande dépression, provoqué par la pandémie de COVID-19. À l'heure actuelle, les institutions financières internationales jouent un rôle déterminant pour soutenir l'économie mondiale, fournir des liquidités extrêmement nécessaires et venir en aide aux pays les plus vulnérables, en mettant au point de nouveaux instruments financiers et programmes d'allègement de la dette.

Aujourd'hui, en tant que gouverneurs de la BERD, nous nous réunissons afin de définir le rôle de la Banque dans les mois et les années à venir, et surtout afin de discuter de notre vision pour l'institution et pour la région d'opérations à l'avenir. De plus, nous sommes sur le point d'élire celui ou celle qui assumera la Présidence, qui dirigera la BERD pour les prochaines années et, nous en sommes certains, maintiendra les excellents résultats obtenus au fil des années par cette institution.

Le Mexique, seul pays d'Amérique latine au sein de la BERD, réitère son attachement à coopérer avec l'Union européenne et les soixante-neuf pays membres. Nous aimerions saisir cette occasion pour réaffirmer notre volonté de participer plus activement à la promotion des produits que propose la Banque

PUBLIC

afin que les entreprises mexicaines puissent aussi en bénéficier.

Pour conclure, nous aimerions souligner et valoriser les résultats financiers de 2019 et l'excellente gestion de la Banque. Nous soutenons le Cadre stratégique et capitalistique 2021-25 de la BERD ainsi que la stratégie d'expansion géographique et nous apprécions les efforts accomplis en vue d'identifier de nouveaux segments de marché.

DÉCLARATION DE M. OCTAVIAN ARMAȘU, GOUVERNEUR SUPPLÉANT REPRÉSENTANT LE MOLDOVA

(Traduit de l'anglais)

Au nom de la République de Moldova, j'aimerais saisir cette occasion pour saluer tous les participants à l'Assemblée annuelle 2020 de la BERD et adresser mes remerciements tout particulièrement à la BERD pour avoir réussi à réunir l'ensemble de ses membres et actionnaires sous une forme nouvelle, pour la majorité d'entre nous, mais pourtant devenue très courante ces derniers temps.

Aujourd'hui, alors que le monde entier relève le défi de la pandémie actuelle de la COVID-19 et de ses répercussions négatives sur l'économie, le rôle des partenaires multilatéraux du développement, et en particulier de la BERD, est plus que jamais mis en relief. À cet égard, nous sommes convaincus que l'Assemblée annuelle 2020 de la BERD nous présentera un bon exemple de la mise en place, par la fusion des efforts et un appui fiable apporté en temps opportun, des conditions préalables requises pour se redresser après la crise évoquée ici.

La BERD demeure un des principaux partenaires de développement du Moldova, en contribuant à la fois à la promotion du secteur privé par l'apport de financements et de conseils dans le cadre de projets, et à l'instauration d'un dialogue sur les politiques à mettre en œuvre, pour augmenter la transparence dans le secteur bancaire. Depuis le début de ses opérations dans notre pays, la Banque a investi plus de 1,3 milliard d'euros répartis entre 134 projets dans les secteurs de la finance, des agro-industries, des infrastructures et des industries manufacturières.

Les grands projets d'infrastructures destinés à assurer les interconnexions des réseaux de gaz naturel et d'électricité entre le Moldova et l'UE sont une illustration d'une collaboration efficace avec la BERD. Ainsi, en prenant une participation dans une société de transport de gaz local, la BERD contribue à renforcer la sécurité énergétique en République de Moldova et appuie notre pays pour qu'il diversifie ses sources d'énergie. Nous sommes certains que la mise en œuvre de ce type de projets favorise l'intégration du Moldova dans les marchés compétitifs régionaux, au profit des utilisateurs finaux.

Dans le contexte de la mise en œuvre de la Stratégie du pays 2017-22 de la BERD, la République de Moldova travaille en collaboration avec la BERD pour restructurer le secteur bancaire national et en accroître la résilience. La présence de la BERD, en tant qu'actionnaire du secteur bancaire, contribue à améliorer la gouvernance d'entreprise, complétant les efforts des autorités moldaves destinés à ne donner accès à ce secteur qu'aux actionnaires de qualité, qui remplissent les critères de bonne réputation et de professionnalisme.

Les projets précités ne représentent pas toute l'activité de la BERD dans notre pays. Il ne s'agit que des projets majeurs, qui reflètent parfaitement le niveau d'engagement de la Banque pour favoriser la transition de notre pays vers une économie de marché durable.

Dans ce contexte, nous apprécions considérablement les vastes travaux réalisés par la direction et le personnel de la BERD pour concevoir et élaborer le nouveau Cadre stratégique et capitalistique pour 2021-25, qui définit la trajectoire permettant de concrétiser les aspirations stratégiques à moyen terme de la Banque.

Nous aimerions à cet égard exprimer notre approbation du nouveau Cadre mis au point. Plus particulièrement, nous nous réjouissons de la ferme volonté de la Banque, formulée dans ce document, d'accroître ses efforts, en associant une mobilisation sur les politiques à mettre en œuvre et une

PUBLIC

intensification des activités d'investissements, à l'intention des pays aux premiers stades de la transition, autrement dit les pays dont les progrès sont moins avancés concernant les qualités de la transition.

De plus, nous approuvons l'approche souple et évolutive de la Banque qui a élaboré son nouveau document stratégique dans le contexte actuel complexe et incertain engendré par la COVID-19. Nous sommes donc satisfaits de la priorité accordée par la BERD à la réponse à la crise de la COVID-19 en approuvant deux Fonds de solidarité qui déterminent les mesures exceptionnelles et innovantes à prendre, en vue de remédier aux besoins à court terme des banques partenaires, des petites et moyennes entreprises et des fournisseurs d'infrastructures, pour les clients et les pays d'opérations qui bénéficieront d'un soutien pendant la première partie de la période couverte par le Cadre stratégique et capitalistique.

Quant à la possibilité d'étendre le mandat de la BERD au-delà de sa portée géographique actuelle, nous pensons que toute option future en rapport avec cette question devra d'abord prendre en compte l'impact sur les pays d'opérations actuels. Nous encourageons vivement la Banque à maintenir intacts son modèle opérationnel et ses principes d'additionnalité et de saine gestion bancaire. Par conséquent, lors de l'examen d'un éventuel engagement dans de nouveaux pays d'opérations, il faut évaluer le degré de sécurité.

Nous pensons que les pays d'opérations existants présentent d'autres opportunités et un potentiel suffisant pour augmenter et renforcer les capacités de la Banque et nous soutenons une accentuation quantitative et qualitative des travaux de la Banque, et donc de l'impact de la transition dans les pays d'opérations.

Nous apprécions les thèmes de la transition verte, de l'économie sobre en carbone, de la priorité technologique et de la promotion de l'égalité des chances, et nous attendons de la BERD qu'elle continue de s'adapter aux circonstances changeantes dans les pays d'opérations, afin de rester suffisamment pertinente et flexible pour répondre aux besoins spécifiques des pays.

Nous notons que la BERD ne peut accroître ses capacités et sa résilience qu'en se modernisant et en bénéficiant de ressources financières et humaines supplémentaires.

En outre, nous pensons qu'il est important que tout remboursement de capital, le cas échéant, ne donne pas l'impression d'une diminution du soutien des actionnaires à la Banque et aux pays d'opérations. Pour éviter une perception négative, au lieu de distribuer des dividendes aux membres, il faudrait, selon nous, que la BERD explore d'autres options, comme l'augmentation des activités d'assistance technique en tant que ressource complémentaire pour les projets financés par la Banque par l'accumulation de capital.

Pour conclure, je tiens à réaffirmer à la BERD et à nos partenaires le solide engagement du Moldova, qui souhaite poursuivre le processus de développement durable vers une économie de marché parfaitement efficace.

DÉCLARATION DE M. KHURELBAATAR CHIMED, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT LA MONGOLIE

(Traduit de l'anglais)

Au nom du Gouvernement de la Mongolie, je tiens à exprimer ma sincère gratitude au Conseil des gouverneurs de la BERD et à féliciter Jürgen Rigterink, Président par intérim, et son équipe pour l'organisation réussie de la 29^e Assemblée annuelle, qui s'est tenue pour la première fois sous forme virtuelle.

Nous souhaitons féliciter Suma Chakrabati pour les excellents résultats opérationnels obtenus lors de son mandat en tant que Président de la BERD, qui témoignent d'une grande résilience en dépit des difficultés mondiales. Nous vous présentons tous nos vœux de réussite pour vos futures initiatives.

PUBLIC

Je saisis cette occasion pour remercier la Banque de son excellente coopération tout au long de nos vingt années de partenariat. La BERD a investi plus de 1,8 milliard d'euros dans plus de 113 projets.

Sur la base des opérations réussies de la Banque dans le secteur privé local, le Gouvernement de la Mongolie a établi avec la BERD un partenariat étroit pour la mise en œuvre de projets communs dans les secteurs du développement des infrastructures, des routes et des transports.

Au titre de l'Accord-cadre financier, le Gouvernement de la Mongolie a convenu en 2020 avec la BERD de réaliser des projets d'axe routier d'Oulan-Bator à Darkhan, de chauffage collectif à Oulan-Bator et de résilience climatique à Erdenet. J'aimerais à cet égard remercier la Banque, qui a su mobiliser des efforts soutenus et apporter un soutien exceptionnel en accélérant la préparation et l'approbation de ces projets hautement prioritaires.

Même en ces temps difficiles résultant de la pandémie de COVID-19, nous poursuivons notre discussion concernant le Cadre stratégique et capitalistique, et élisons la nouvelle personne à la Présidence de la BERD pour les quatre prochaines années. J'en profite pour souligner que la Mongolie soutient la stratégie et les politiques de la BERD relatives à la transition verte, à l'égalité des chances et à l'économie numérique et qu'elle a hâte de leur mise en œuvre. Nous pensons que les politiques et les activités de la Banque aideront ses membres à surmonter la crise provoquée par la COVID-19 et à se rétablir rapidement.

Dans ce contexte, nous sommes convaincus que la BERD continuera de jouer un rôle prédominant pour appuyer le développement du secteur privé de la Mongolie et créer des liens entre la Mongolie et la communauté des investisseurs. En outre, je voudrais remercier la BERD pour sa contribution à l'économie : elle a investi dans le secteur privé hors industries extractives, soutenu le secteur financier et bancaire pour promouvoir une croissance durable, et favorisé la stabilité et la viabilité du secteur financier. L'engagement de la BERD atteste du potentiel d'investissement du secteur privé de la Mongolie.

Pour conclure, veuillez me permettre d'exprimer encore une fois ma gratitude à tout le personnel de la BERD pour son engagement et son travail acharné afin d'appuyer le développement de nos pays.

DÉCLARATION DE M. DRAGAN DARMANOVIĆ, GOUVERNEUR SUPPLÉANT REPRÉSENTANT LE MONTÉNÉGRO

(Traduit de l'anglais)

En tant que Gouverneur suppléant représentant le Monténégro, je partage le point de vue de la BERD : cette Assemblée annuelle se tient dans des circonstances inhabituelles. En l'occurrence, cette assemblée virtuelle dans ce contexte de coronavirus nous oblige à rester conscients des incertitudes engendrées par cette pandémie et du besoin de faire preuve de flexibilité afin d'apporter une réponse adaptée à l'ensemble des travaux et des difficultés à venir.

J'aimerais, si vous le permettez, féliciter le personnel de la BERD pour avoir déployé d'importants efforts afin d'organiser l'Assemblée annuelle sous forme virtuelle, des efforts qui sont de mise une année d'élection à la Présidence, qui requiert la mise en place de nombreuses dispositions techniques essentielles au bon déroulement de l'Assemblée.

Je tiens à souligner que nous apprécions la réponse rapide et sans précédent apportée par la Banque face à la crise de la COVID-19 au cours de ces derniers mois et nous espérons que la Banque continuera d'apporter son ferme soutien au cours de la prochaine période. Étant donné que la pandémie de COVID-19 a frappé de plein fouet les économies partout dans le monde, malmenant particulièrement les économies de marché émergentes, l'appui d'institutions internationales financières, comme la BERD, est très important actuellement pour le redressement économique de ces pays.

PUBLIC

À cet égard, concernant l'ordre du jour, nous aimerions insister sur le fait que l'adoption du Cadre stratégique et capitalistique 2021-25 est d'une importance cruciale pour définir précisément les orientations des futures activités de la BERD, en particulier au moment même où le monde entier fait face à la crise du coronavirus dont les conséquences se feront sans doute sentir à long terme. En outre, l'examen envisagé de la mise en œuvre du Cadre stratégique et capitalistique lors de l'Assemblée annuelle 2022 est très important : il assurera le contrôle de l'exécution du Cadre, ainsi qu'une souplesse pour l'adapter aux besoins qui surgiront dans l'intervalle.

Nous sommes nous aussi d'avis que la Banque doit être un partenaire solide et fiable en ces temps difficiles et soutenons sa proposition d'augmenter le volume et la portée géographique de ses opérations. Nous sommes convaincus que la décision de la Banque d'appuyer les pays d'opérations les moins avancés sur la voie de la transition, les pays de l'Ouest des Balkans, entre autres, dont les économies ont beaucoup souffert au cours de la période écoulée, revêt une haute importance. Nous sommes d'avis qu'un soutien apporté aux investissements du secteur public et du secteur privé et une association de ces deux types d'investissements peut donner l'impulsion financière nécessaire à l'appui des économies vulnérables en ce moment.

La plupart des pays désormais aux prises avec une diminution des investissements directs étrangers, et une forte contraction des revenus, de la consommation, des activités de prêt des banques commerciales et toutes les circonstances actuelles risquent d'assister à la chute de leur production, la fermeture de leurs entreprises et des pertes d'emplois, ce qui aggravera les difficultés sociales et financières dans ces pays. Pour la période à venir, nous devons utiliser ce financement des secteurs public et privé en nous fixant pour principal objectif la préservation et l'augmentation de la production, l'emploi et le maintien voire l'accroissement de la consommation, qui peut favoriser la production. Par des investissements publics durables, les gouvernements peuvent générer des activités économiques, améliorer les infrastructures dans de nombreux domaines, y compris l'économie verte, faciliter la période de transition et ainsi améliorer l'efficacité de la gouvernance, en particulier dans l'Ouest des Balkans. Par ailleurs, il serait souhaitable et nécessaire que la Banque décide de mettre davantage l'accent sur le secteur privé, ce qui permettra de faire germer de nouvelles idées, d'augmenter la production, la compétitivité et la qualité, de diversifier l'économie et de créer des opportunités, notamment pour les petites et moyennes entreprises (PME) et les entrepreneurs.

Je pense que l'élection de la nouvelle Présidence, qui est aspect majeur de l'Assemblée annuelle cette année, permettra de maintenir un fonctionnement réussi à la BERD. Nous avons reçu les impressionnantes biographies des trois candidats et je suis convaincu que, quelle que soit la personne qui remportera l'élection, elle contribuera à la bonne mise en œuvre du Cadre stratégique et capitalistique et permettra à la BERD de continuer à œuvrer en faveur d'un avenir résilient et durable en préservant et en accélérant la transition de ses pays d'opérations vers des économies de marché durables.

Les activités relatives à l'expansion de la BERD et à l'augmentation du nombre de membres et de pays d'opérations reçoivent, comme toujours, un accueil favorable de notre part à la condition que les investissements et les activités des donateurs dans les pays d'opérations existants soient maintenus à un niveau adéquat. À ce propos, nous considérons que l'affectation du revenu net de 2019 ainsi que les orientations du Cadre stratégique et capitalistique garantiront non seulement suffisamment de flexibilité dans les financements futurs, mais aussi des financements sous forme de subventions qui seront requis du fait de la crise du coronavirus.

DÉCLARATION DE MME LUCY KATRINE SUNDE-EIDEM, GOUVERNEURE SUPPLÉANIE REPRÉSENTANT LA NORVÈGE

(Traduit de l'anglais)

La Norvège remercie la BERD d'accueillir cette Assemblée annuelle de 2020, organisée sous forme virtuelle, pour la sécurité de tous et de toutes.

PUBLIC

Nous aimerions tout d'abord féliciter la direction pour les très bons résultats enregistrés en 2019 et pour sa réponse rapide et appropriée à la pandémie de la COVID-19. Les bénéficiaires ont atteint en 2019 un niveau record, donnant ainsi à la Banque toute la force nécessaire pour s'acquitter de son mandat en faveur de la transition au cours des années qui viennent. L'impact sur la transition des activités de la Banque et la part élevée de ses investissements dans le secteur vert sont tout aussi remarquables. Nous sommes conscients que les résultats s'annoncent pour l'instant différents cette année.

En ce qui concerne l'avenir, nous sommes favorables à la proposition de résolution relative au Cadre stratégique et capitalistique 2021-25. Nous savons que ce cadre est fondé certes sur un large consensus, mais également sur de nombreux compromis. Nous approuvons l'idée selon laquelle la BERD doit continuer de mettre l'accent sur le renforcement de son modèle opérationnel, et en particulier la volonté affirmée de la Banque de mobiliser les financements privés et d'encourager l'économie verte et l'égalité des chances.

Le but fondamental de la BERD pour les années à venir est de maintenir et d'accélérer la transition dans ses pays d'opérations. Nous convenons que le moment n'est pas opportun pour étendre les activités de la BERD à des pays d'Afrique subsaharienne. La Norvège prendra en temps voulu position sur la question d'une telle extension du champ géographique de la Banque, sachant que la notion de complémentarité avec les autres institutions financières internationales sera essentielle. Nous nous réjouissons que l'Algérie puisse éventuellement devenir un pays d'opérations. Les investissements et la création d'emplois dans la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen, en Eurasie et dans l'Ouest des Balkans sont pour nous une priorité, ce que reflète notre politique en tant que donateur.

Le Liban se trouve plongé dans une crise économique qui se traduit par une dégradation de la situation humanitaire sur place. Nous nous félicitons de l'engagement persistant de la BERD dans ce pays. Nous sommes en outre conscients de la nécessité pour le Liban de s'engager sur la voie des réformes et d'une amélioration de sa gouvernance. La Norvège est profondément préoccupée par la situation au Bélarus et elle approuve la démarche de la Banque concernant ses activités dans ce pays. La situation doit être suivie de très près.

La priorité doit certes être accordée aux pays d'opérations de la BERD les moins avancés dans la transition, mais la présence de la Banque est également nécessaire dans des pays à un stade plus avancé, a fortiori en ces temps difficiles. Dans une perspective d'avenir, la Norvège est ouverte aux discussions sur l'élaboration d'une politique de gradation davantage fondée sur des référentiels de développement économique.

La Norvège est à la fois favorable à l'objectif consistant à fixer à « plus de 50 % » la part verte dans le total des investissements (objectif de la TEV) et à l'objectif spécifique d'une réduction des émissions de CO₂. Nous encourageons les discussions sur une révision à la hausse de ces ambitions. Nous estimons que la BERD ne devrait pas s'abstenir de toutes activités dans les secteurs très polluants et émetteurs de CO₂, comme celui du raffinage, lorsque la participation de Banque contribue manifestement à une réduction des émissions et est conforme aux dispositions de l'Accord de Paris.

La BERD dispose largement des fonds propres nécessaires. La Norvège considère qu'elle ne devrait pas être surcapitalisée. On comprend mal la nécessité de disposer d'une marge supplémentaire. Nous sommes favorables à des principes clairs d'affectation et d'utilisation des ressources.

La Norvège comprend la nécessité pour la Banque de moderniser ses infrastructures informatiques. Des gains d'efficacité doivent cependant être réalisés et de nouvelles ressources doivent être allouées aux besoins essentiels aux activités. Étant donné les paramètres de contrôle suggérés, nous attendons du Conseil d'administration qu'il se montre vigilant dans le suivi du développement de l'efficacité.

Nous encourageons également le Conseil d'administration et la direction à envisager une augmentation en 2021 de l'affectation du revenu net au Fonds spécial des actionnaires. Il serait judicieux d'évaluer

PUBLIC

plus précisément si un recours accru dès à présent aux fonds de donateurs ne permettrait pas de favoriser davantage la transition dans les pays d'opérations.

La Norvège compte sur la BERD pour exiger le respect des critères de gouvernance les plus stricts en matière de corruption, de blanchiment de capitaux, de domiciliation/évasion fiscale, de passation de marchés et de normes sociales et environnementales.

L'architecture des institutions financières internationales fait l'objet de débats. Les banques multilatérales de développement doivent travailler ensemble, en tant que système, d'une manière coordonnée et complémentaire, en fonction de leurs avantages comparatifs, afin de susciter des synergies et d'avoir un impact maximal au service des clients et des actionnaires. Nous apprécions par ailleurs le fait que la BERD soit une organisation véritablement internationale, dont les propriétaires proviennent de différents continents.

Nous tenons à remercier une fois encore le Conseil d'administration de la Banque, sa direction et son personnel pour leur excellent travail, en espérant que nous pourrions nous retrouver en présentiel l'année prochaine.

DÉCLARATION DE M. SARDOR OUMOURZAKOV, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT L'OUBÉKISTAN

(Traduit de l'anglais)

La BERD est récemment devenue un partenaire fort et fiable de l'Ouzbékistan. Elle a apporté une contribution considérable au programme exhaustif de réformes du pays, initié par le Président de la République d'Ouzbékistan.

Ces trois dernières années, le portefeuille d'investissement de la Banque en Ouzbékistan, qui partait pratiquement de zéro, a vite dépassé la barre de 1 milliard d'euros. Notre pays a bénéficié de l'assistance technique de la BERD, qui a appuyé les réformes dans de nombreux secteurs, y compris le développement des marchés de capitaux et financiers, la restructuration du secteur de l'électricité et l'appui à la préparation de la privatisation de banques commerciales détenues par l'État.

Avec la collaboration et l'assistance de la BERD, sous l'égide du Président de notre pays, nous avons créé le Conseil des investisseurs étrangers afin de représenter les entreprises internationales et les institutions financières qui investissent et exercent leurs activités en Ouzbékistan. Nous sommes fermement convaincus que le Conseil jouera un rôle majeur en améliorant le climat de l'investissement, en aidant à remédier aux préoccupations dans l'univers des investisseurs, et servira de plateforme de dialogue et de consultation à haut niveau.

À mesure que l'Ouzbékistan progresse sur la voie des réformes, les activités de la BERD acquerront une importance croissante, qu'il s'agisse d'opérations d'investissement, de conseils en matière de politiques ou d'assistance technique pour la mise en œuvre de réformes et de transformations structurelles, qui amélioreront le climat des affaires et favoriseront le renforcement des capacités.

Le Cadre stratégique et capitalistique 2021-25 a défini un certain nombre d'objectifs et d'aspirations spécifiques.

Nous sommes particulièrement satisfaits de l'attention grandissante portée par la Banque aux pays aux premiers stades de la transition. De notre point de vue, cela devrait se traduire par une augmentation de la part du volume annuel d'investissements et une plus forte exposition de la BERD dans ces pays.

Nous sommes très favorables à l'objectif qui consiste à assurer un appui et une aide supplémentaires aux pays d'opérations en ces temps où l'économie mondiale est confrontée à des problèmes sans précédent. Parallèlement, nous tenons à progresser dans la mise en œuvre des réformes économiques et structurelles, malgré tous les problèmes soulevés par la pandémie. À cet égard, il est rassurant de constater, dans le nouveau Cadre stratégique et capitalistique, la volonté de préserver et d'accélérer la transition dans les pays d'opérations dans ce contexte de COVID-19.

Nous notons que les efforts de la Banque visant à générer un impact sur la transition en mobilisant des financements et en attirant les investissements privés, comptent parmi les objectifs stratégiques durant la période du Cadre. Nous pensons aussi que la BERD a non seulement les moyens mais aussi les capacités pour obtenir encore plus de résultats dans ce sens.

Nous nous réjouissons de l'augmentation des activités de prêts, à 13 milliards par an, et nous sommes convaincus que la Banque continuera d'adhérer aux normes les plus rigoureuses de saine gestion bancaire et respectera toutes les exigences prudentielles, en conservant sa note institutionnelle « AAA » tant appréciée.

Nous avons une haute considération pour l'engagement et la participation dynamiques de la Banque concernant la transition vers une économie verte faiblement carbonée. L'Ouzbékistan a récemment amorcé la réforme de son secteur énergétique, la première étape s'étant matérialisée par le lancement de plusieurs projets de production d'électricité alternative à partir, entre autres, des énergies solaire et éolienne, pour que le pays respecte ses engagements climatiques nationaux dans le cadre de l'Accord de Paris. Par son soutien technique, la BERD joue un rôle déterminant dans l'élaboration de la stratégie

PUBLIC

de décarbonation à long terme, explorant une transition viable pour le secteur de l'électricité, l'objectif à terme étant de parvenir à la neutralité carbone dans les années 2050.

Nous sommes reconnaissants à la Banque et à sa direction pour la réaction rapide et la réponse indispensable et opportune qui ont été les leurs face aux difficultés des pays d'opérations en proie à la pandémie et à son impact sur leurs économies. Nous encourageons la BERD à continuer d'apporter un appui à ses clients les plus durement frappés sous forme de liquidités supplémentaires et de financements concessionnels, et d'explorer plus avant d'autres solutions de soutien innovantes.

Fournir une assistance aux PME en temps voulu pour affronter et surmonter la crise doit devenir une grande priorité de la Banque, au regard des problèmes auxquels elles sont confrontées actuellement. L'intensification de l'appui financier aux PME, par des prêts directs et, surtout, par l'intermédiaire des institutions financières partenaires (IFP), est de notre point de vue primordiale. Les spécialistes bancaires de la BERD étant soumis à des restrictions entravant leurs déplacements et l'acquisition de nouveaux clients, le recours aux réseaux étendus des IFP sur le terrain pourrait devenir le moyen le plus efficace de couvrir un marché en phase de croissance rapide. De notre point de vue, la Banque devrait envisager d'accentuer ses efforts pour identifier et introduire de nouvelles IFP dans son réseau existant, afin de renforcer le soutien indispensable aux PME. La Banque pourrait par exemple commencer par faire participer plus activement les banques publiques – celles destinées à être privatisées, afin de disposer de canaux supplémentaires pour augmenter le volume des prêts rétrocédés au secteur des PME.

La pandémie de COVID-19 a exercé des pressions considérables sur les systèmes de santé de nombreux pays ; le phénomène a été encore plus marqué dans les pays en développement. Pendant la période couverte par le prochain Cadre stratégique et capitalistique, nous espérons voir la BERD renforcer la priorité accordée aux opérations d'investissements dans le secteur de la santé et la mobilisation de financements du secteur privé pour appuyer les établissements de soin dans ses pays d'opérations, afin de les rendre plus attrayants pour les investisseurs privés.

Nous sommes convaincus que la BERD devrait participer activement au processus de réforme en mettant tout particulièrement l'accent sur la transformation du secteur financier, ce qui aiderait les pays à réduire les obstacles à la concurrence et à l'innovation financière.

Compte tenu de l'importance décisive de la privatisation et de la mobilisation d'investissements directs étrangers pour mettre en place des économies compétitives durables, nous aimerions voir la Banque jouer un rôle de premier plan dans l'appui à la privatisation du secteur bancaire ouzbek et la mobilisation d'investisseurs stratégiques en faveur de ce secteur.

Le soutien de la BERD dans la mise en œuvre de réformes de gouvernance et l'introduction de pratiques bancaires modernes serviraient de catalyseurs pour transformer le secteur, en le préparant à une éventuelle privatisation. Une assistance technique accrue serait aussi déterminante pour réaliser ces objectifs.

Bien que nous apprécions grandement le soutien fourni par la BERD aux institutions financières, l'accent portant tout particulièrement sur le secteur bancaire, nous souhaiterions qu'un appui supplémentaire soit fourni aux institutions financières non bancaires, par exemple dans les domaines du leasing, de l'assurance et du crédit à la consommation – une attention supplémentaire étant accordée aux pays aux premiers stades de la transition, où ces secteurs restent sous-développés et ne sont pas suffisamment avancés.

La lutte contre la crise actuelle et les mesures à prendre lors de la phase de redressement après la crise deviendront probablement le thème prépondérant durant la prochaine période couverte par le Cadre stratégique et capitalistique. Il est certain que la crise en cours frappera sévèrement tous les pays d'opérations de la BERD, mais les conséquences seront encore plus marquées dans les pays aux premiers stades de la transition.

PUBLIC

Un des principaux risques qu'encourent les pays aux premiers stades de la transition est l'aggravation rapide du chômage, exacerbée par le retour de migrants en grands nombres. La résolution de ce problème devrait constituer un des grands défis des gouvernements bénéficiaires et des acteurs du développement. De notre point de vue, le financement de projets d'infrastructures, ainsi que la fourniture d'une assistance pour la numérisation des économies, pourraient contribuer à atténuer le problème.

L'Ouzbékistan a déclaré publiquement sa détermination à réduire la pauvreté. Nous nous y employons par le développement de l'entrepreneuriat et la création d'emplois ; l'amélioration du climat pour les investissements et les affaires ; la construction d'infrastructures modernes et l'apport d'une aide sociale ciblée à la population sous forme de programmes de recyclage professionnel. À cet égard, tout éventuel appui de la Banque pour nous aider à surmonter efficacement ces difficultés serait bienvenu et apprécié.

Concernant l'expansion géographique vers de nouvelles régions d'opérations, nous nous réjouissons de la demande de l'Irak de devenir un nouveau membre de la Banque et soutenons son accession à ce statut conformément aux termes de la proposition de résolution.

Dans ce contexte, l'Ouzbékistan tient aussi à ce que la paix, la stabilité et un développement économique durable soient assurés dans tous les pays membres de la Banque et au-delà.

Nous attachons en particulier une grande importance au redressement économique de l'Afghanistan et nous avons intensifié notre coopération concernant cette question avec nos voisins d'Asie centrale – à savoir le Kazakhstan, la République kirghize, le Tadjikistan et le Turkménistan.

Enfin, en participant activement au Programme d'aide aux échanges commerciaux de la Banque, qui ne cesse de se développer, nous avons pour ambition d'éliminer les obstacles commerciaux inutiles, de faciliter la libre circulation des biens et des services et de rétablir les chaînes d'approvisionnement qui ont subi des perturbations, pour finir par surmonter la crise actuelle et renouer avec la croissance économique.

DÉCLARATION DE M. MICHEL HEIJDR, GOUVERNEUR SUPPLÉANT PAR INTÉRIM REPRÉSENTANT LES PAYS-BAS

(Traduit de l'anglais)

Nous sommes enchantés de constater qu'en dépit des circonstances, tous les actionnaires peuvent se réunir cette semaine, même dans un cadre différent de celui auquel nous sommes habitués. À l'occasion de l'Assemblée annuelle cette année, un certain nombre de décisions importantes seront prises, y compris, espérons-le, l'accueil de l'Irak en tant qu'actionnaire de la BERD.

En réponse à la pandémie de la COVID-19, la BERD a fait preuve une fois de plus de sa puissante dynamique et de son approche concrète. Nous tenons à remercier la direction et le personnel pour les efforts considérables qu'ils ont mobilisés au cours de ces derniers mois. Nous attachons une grande valeur à la rapidité d'action de la Banque pour appuyer ses clients dans tous ses pays d'opérations. J'aimerais souligner que nous accordons plus que jamais notre soutien à la BERD, en tant que banque axée sur le secteur privé et dotée d'un mandat politique unique, énoncé dans l'article 1 de l'Accord portant création de la Banque.

L'impact de la pandémie a durement frappé les économies. En ces temps difficiles, il est indispensable de faire en sorte que la BERD puisse faire tout ce qui est dans ses moyens pour fournir une aide à ses pays d'opérations. Les Pays-Bas appuient par conséquent la décision de reporter les discussions sur une éventuelle expansion de la portée géographique de la Banque. Nous avons souligné auparavant qu'une analyse plus approfondie est nécessaire pour permettre aux actionnaires d'étudier les arguments en faveur d'une expansion du mandat géographique de la BERD.

PUBLIC

En ces temps d'incertitude et de chaos économique, il est essentiel de soutenir le secteur privé. Les Pays-Bas accueillent favorablement les efforts de la BERD visant à augmenter ses opérations, avec pour conséquence un record d'investissements. Dans ce contexte, nous insistons pour que la Banque maintienne l'excellente qualité et l'additionnalité de ses investissements.

Maintenant qu'elle amorce la phase de reprise après sa réponse immédiate à la crise, il est essentiel que la BERD se montre ambitieuse et étaye son intention d'un virage vers une économie verte et de l'édification d'un avenir durable et résilient, qui prenne en compte toutes les qualités de la transition : compétitive, bien gouvernée, verte, intégrée, inclusive et résiliente. La reprise doit s'aligner sur les objectifs de développement durable et l'Accord de Paris sur le changement climatique. En outre, les investissements de la BERD doivent contribuer à une reprise capable de résister à l'épreuve du temps, en se concentrant sur des domaines comme le passage au numérique. Le Cadre stratégique et capitalistique 2021-25 et la transition vers une économie verte 2.1 constituent les premières étapes dans la bonne direction, autrement dit sur la voie d'une coloration en vert des investissements de la Banque, en déclarant que la BERD œuvrera pour un plein alignement sur l'Accord de Paris et que, d'ici 2025, 50 % des investissements de la Banque seront verts. Bien entendu, les Pays-Bas se réjouissent de ces étapes et encouragent toutes les banques multilatérales de développement à élaborer et à mettre en œuvre sans retard une méthodologie d'alignement commune sur l'Accord de Paris.

Pour que la BERD puisse générer un impact encore plus grand sur la transition, la mobilisation de financements privés est indispensable. Nous sommes convaincus que cet aspect doit être pour la Banque l'un de ses objectifs stratégiques fondamentaux durant la prochaine période couverte par le Cadre stratégique et capitalistique. L'élaboration de cette approche de mobilisation au début de la période du Cadre est une étape cruciale pour permettre à la Banque d'accentuer ses efforts à cet égard.

Les Pays-Bas ont toute confiance que, sous une nouvelle présidence et avec son personnel compétent, la BERD sera équipée pour concrétiser ses aspirations durant la période de 2021 à 2025 et au-delà, tout en respectant rigoureusement ses trois principes fondamentaux : impact sur la transition, additionnalité et saine gestion bancaire.

DÉCLARATION DE M. ADAM GLAPIŃSKI, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT LA POLOGNE

(Traduit de l'anglais)

Je tiens avant tout à exprimer ma plus sincère reconnaissance à la direction et au personnel de la BERD, qui ont rendu possible l'Assemblée annuelle de cette année dans ces circonstances extraordinaires. Une entreprise d'autant plus difficile compte tenu des facteurs externes et internes, notamment le confinement dû à la pandémie de la COVID-19 et la fin du mandat du Président en poste, Suma Chakrabarti, qui a dirigé la Banque ces huit dernières années. À cet égard, nous félicitons tout particulièrement le Président par intérim et son équipe, qui ont non seulement rendu possible l'Assemblée annuelle de 2020, mais surtout facilité le passage de relais à la direction et mené les opérations de la Banque en obtenant d'excellents résultats.

Bien que, traditionnellement, l'Assemblée annuelle ait pour but de résumer le précédent exercice comptable, cette année nous devons prendre en compte les événements qui sont survenus jusqu'à présent en 2020 car leurs répercussions affectent considérablement nos perspectives actuelles. Rétrospectivement, 2019 a été une année de réussite exceptionnelle pour la BERD, avec un nombre record d'opérations, un volume annuel d'investissement bancaire dépassant 10 milliards d'euros pour la première fois l'histoire de la Banque et d'excellents résultats financiers. La Banque a réalisé d'importantes avancées pour améliorer les vies des citoyens de ses pays d'opérations en contribuant à mettre en place des économies de marché vertes, compétitives, bien gouvernées et inclusives. Ces efforts se concrétisent par la promotion de nouvelles infrastructures, un appui direct aux entreprises spécifique

PUBLIC

aux différents pays, la stimulation des échanges commerciaux, l'allègement des pressions sur l'environnement naturel et le renforcement de l'inclusion sociale.

Cependant, la pandémie sans précédent à laquelle nous sommes actuellement confrontés a plongé le monde dans la tourmente. Elle nous a contraints à nous réunir pour l'Assemblée annuelle bien plus tard que de coutume et en mode électronique, mais elle a eu surtout des répercussions considérables sur les conditions économiques à l'échelle mondiale, ainsi que sur les activités de la Banque. Le confinement a provoqué une sévère contraction de l'activité économique mondiale, mis à rude épreuve de nombreuses entreprises et fait enfler le chômage, tout en exacerbant la charge sur les finances publiques. Il a fallu un effort concerté de tous les acteurs nationaux et internationaux pour apporter une réponse forte et rapide face à ces difficultés.

Nous sommes heureux de constater que la BERD a compté parmi les premiers intervenants mondiaux à renforcer son assistance à ses clients en réduisant les contraintes procédurales pour faciliter ses opérations et en adoptant puis en augmentant le Fonds de solidarité. En choisissant d'accorder, par le biais de son Mécanisme de résilience, des ressources en priorité aux transactions constituant une réponse directe à la crise, de développer les activités relevant du Programme d'aide aux échanges commerciaux, qui ont enregistré des niveaux record au printemps 2020, et de soutenir les fournisseurs d'infrastructures indispensables par le Programme d'appui aux infrastructures essentielles, la Banque a pu proposer son aide et accorder une assistance bien ciblée à ses clients les plus affectés. En dépit des obstacles et des restrictions, nous sommes parvenus – grâce aux efforts conjoints du personnel au siège et dans les bureaux locaux, et en coopération avec les actionnaires – à parer et à atténuer la première phase de la crise. Nous sommes cependant tous conscients qu'il reste encore beaucoup à accomplir et que nous ne pouvons nous montrer complaisants.

À en juger par ces évolutions, nous sommes à la croisée des chemins. Nous allons prendre ici des décisions concernant l'adoption d'une nouvelle stratégie à moyen terme pour la BERD (le Cadre stratégique et capitalistique 2021-25), l'élection d'une nouvelle personne à la présidence et la lutte contre les répercussions de la pandémie, dans l'attente d'une conclusion du débat sur la structure de l'architecture financière européenne pour le développement. Nous devons être conscients que ces décisions modèleront l'avenir de la Banque à la fois en guidant son action au lendemain de la crise de la COVID-19 et en donnant des orientations stratégiques pour son action une fois qu'un semblant de stabilité sera rétabli.

Du point de vue de la Banque et de ses actionnaires, le nouveau Cadre stratégique et capitalistique sera indispensable pour déterminer l'avenir de l'institution à moyen terme. La Pologne est satisfaite du document présenté aux gouverneurs en vue de son approbation, dans la mesure où il est le résultat consensuel d'un processus de négociation long mais constructif entre tous les actionnaires. Il établit un juste équilibre entre les mesures destinées à combattre les impacts négatifs immédiats de la crise de la COVID-19 dans les pays d'opérations et la définition d'un rôle pour la Banque dans un contexte où, espérons-le, la pandémie ne représentera plus un problème de cette ampleur.

La Pologne soutient le thème principal du Cadre stratégique et capitalistique : *préserver et accélérer la transition*. Nous considérons qu'il est parfaitement conforme à nos points de vue sur la nécessité de continuer à axer les activités de la Banque sur les carences persistantes de la transition dans les pays où elle est pourtant à un stade avancé (y compris en remédiant aux problèmes de la phase de reprise après la COVID-19), tout en accordant une priorité croissante aux opérations dans les pays où la transition reste en retrait.

Les thèmes transversaux du Cadre, notamment l'appui d'une transition vers une économie verte sobre en carbone, en consacrant la moitié du volume annuel des investissements de la Banque à des projets écologiques, la promotion de l'égalité des chances, l'accélération de la transition numérique et la stimulation de l'innovation, semblent parfaitement adaptés aux problèmes auxquels les clients de la Banque sont actuellement confrontés.

PUBLIC

Entre autres problèmes, le Cadre stratégique et capitalistique aborde aussi avec pertinence les questions de la possible gradation des pays avancés dans la transition, en reconfirmant le principe de la gradation en tant que processus à l'initiative d'un pays et en prévoyant d'améliorer la diversité des appuis proposés par une future révision de la stratégie opérationnelle post-gradation.

Pour ce qui est de l'expansion géographique possible des activités de la Banque, une telle entreprise paraît particulièrement difficile dans les circonstances actuelles et des travaux supplémentaires à cet égard seront nécessaires pour prendre en compte la réorganisation totale de l'architecture financière européenne élargie pour le développement. Le résultat de ces délibérations visant à améliorer l'efficacité de la prestation de l'aide au développement en Europe aura un impact sur l'avenir de la BERD. Nous sommes cependant entièrement convaincus que la Banque, compte tenu de ses atouts et son expertise uniques, continuera de jouer un rôle significatif et d'apporter de la valeur ajoutée à ses clients, surtout dans le monde de l'après COVID.

La Pologne a une haute considération pour la BERD et ses activités, pas seulement en tant que bénéficiaire notable de ses opérations, dans la mesure où elle a été un des principaux destinataires des investissements de la BERD ces dernières années et où le bureau de Varsovie sert de plateforme régionale pour l'Europe centrale et les États baltes. Cette relation de trente ans avec la BERD a apporté des avantages des deux côtés et permis un apprentissage mutuel. Je suis certain que ce partenariat unique se poursuivra et prospérera. En sa capacité d'actionnaire, la Pologne reste en outre attachée à être un membre actif de la Banque et à contribuer aux discussions les plus importantes concernant l'avenir de la BERD tant en son sein que dans les forums externes. Je sens que la Pologne, compte tenu de l'étendue et de la diversité de son expérience et de ses compétences en matière de transition, peut de son côté apporter bien plus encore à la Banque et à d'autres pays engagés dans leur transformation économique et sociale. Agissant dans cet esprit, la Pologne est fière de mettre en avant un candidat polonais à la présidence de la BERD – une personne qui peut apporter une riche expérience de la transition et de la gestion à la fois dans le secteur public et dans le secteur privé, et dont l'élection serait aussi symbolique, car ce serait le premier représentant d'un pays d'opérations à diriger la BERD.

Permettez-moi de conclure en exprimant mon espoir sincère que la BERD et les autres pays membres sortiront plus forts de cette crise sans précédent et que nous pourrons nous rencontrer l'année prochaine de manière plus traditionnelle afin de discuter d'autres actions pour nous guider vers un avenir meilleur.

DÉCLARATION DE M. JOSÉ CARLOS AZEVEDO PEREIRA, GOUVERNEUR SUPPLÉANT REPRÉSENTANT LE PORTUGAL

(Traduit de l'anglais)

C'est un plaisir que nous ayons saisi l'occasion de réunir cette assemblée afin de faire le point sur les travaux accomplis par la BERD au fil de l'année dernière, et de donner des orientations sur sa stratégie pour les cinq prochaines années.

J'aimerais avant tout faire part de notre satisfaction concernant la gestion de la Banque et les efforts mobilisés par son personnel en vue de mener à bien en 2019, une année qui semble déjà appartenir à un lointain passé, les activités qui avaient fait l'objet d'un accord conjoint. Ces résultats exceptionnels nous ont permis d'entrer dans la crise en position de force.

Permettez-moi d'inclure dans ce témoignage de satisfaction la contribution apportée par Suma Chakrabarti, Président de la BERD durant ces huit dernières années, et bien entendu, un mot de gratitude pour l'encadrement que vous avez assuré, Monsieur le Président par intérim.

Nous sommes actuellement en territoire inconnu, la pandémie ayant frappé le monde entier de manière inconcevable. Les défis qui nous attendent ces prochaines années comptent, sans aucun doute, parmi les plus grands auxquels nous ayons été confrontés et nécessiteront une réponse inédite. Nous exprimons notre gratitude pour les travaux réalisés en ces temps complexes et incertains dus à la pandémie de

PUBLIC

COVID-19, et appelons la Banque à continuer d'exécuter son mandat en conservant son statut d'institution solide et fiable.

Nous sommes satisfaits du fonds de solidarité et de l'intervention rapide de la BERD, dans le cadre du système de banques multilatérales de développement, pour relever ce défi supplémentaire (qui s'ajoute à d'autres, plus persistants et à long terme). Nous espérons cependant que la Banque saura s'adapter à ces temps nouveaux et fournir les solutions dont les pays d'opérations ont besoin. D'ailleurs, dans un contexte où les mouvements nationalistes montent en puissance, où la démocratie est en jeu dans de nombreux pays et où les gouvernements ont peu de marge de manœuvre pour répondre à la crise sanitaire, sociale et économique provoquée par le virus, la BERD doit agir afin de promouvoir l'inclusion et la coopération. Seule une croissance durable et inclusive, porteuse d'égalité et de prospérité, nous permettra de lutter durant la sombre époque qui s'annonce, et la BERD, avec d'autres institutions financières multilatérales, est un élément clé de cet effort.

Nous sommes très favorables au Cadre stratégique et capitalistique 2021-25 proposé. Nous pensons que ce document complet rend compte efficacement des activités de la BERD et de ses ambitions. Nous espérons que la BERD sera en mesure de déployer son modèle opérationnel, en mettant tout particulièrement l'accent sur une transition verte et sur les prises de participations, qui selon nous seront indispensables durant les années de reprise à venir.

La mission de la BERD est essentielle en des temps où l'intervention directe des pouvoirs publics dans l'activité économique redevient de plus en plus nécessaire. La réussite de leurs initiatives dépendra directement des enseignements majeurs en matière de gouvernance économique, un domaine où la BERD est un partenaire de confiance.

Nous apprécions en outre que le Cadre stratégique et capitalistique cherche à focaliser davantage la BERD sur l'impact qu'elle produit, mesuré à l'aune des résultats concrets obtenus.

Comme beaucoup d'entre vous le savent, le Portugal présidera le Conseil de l'Union européenne durant le premier semestre de 2021. L'Afrique, qui constitue une des grandes priorités de la politique étrangère, occupera une place centrale dans notre présidence de l'UE en termes de partenariats internationaux, afin de renforcer la relation entre l'UE et l'Afrique – un objectif soutenu par la Commission.

Nous considérons que l'investissement et le secteur privé jouent un rôle primordial et, dans ce contexte, nous envisageons d'organiser un Forum économique et de l'investissement à Lisbonne, pour réunir des dirigeants européens et africains, des représentants des gouvernements, et le secteur privé. Dans le cadre de cette initiative, nous comptons discuter de l'avenir de l'investissement bilatéral entre les deux continents, en accordant une attention particulière à l'investissement vert et à la transition énergétique, qui constituent d'importantes priorités de l'UE. Nous espérons que la pandémie nous permettra de mener à bien cette initiative, et j'aimerais beaucoup vous voir sur place. Ce Forum devrait aussi alimenter les futures discussions que nous aurons sur l'expansion des opérations de la BERD à l'Afrique subsaharienne.

Pendant la présidence portugaise de l'UE, nous avons également l'intention de contribuer à la création d'un modèle européen de coopération pour le développement qui soit plus stratégique et conforme aux objectifs de la politique étrangère européenne ; en ce sens, l'accent que met la BERD sur la transition verte et la numérisation est vraiment bienvenu, et nous espérons que nous pourrions collaborer avec vous dans ce domaine. Nous souhaitons aussi contribuer à la discussion sur la gradation, et sur les moyens d'assurer une transition en douceur capable d'assurer l'accès aux marchés financiers à des prix abordables pour les pays en gradation. Nous avons beaucoup de travail qui nous attend, mais nous sommes prêts à relever ce défi.

**DÉCLARATION DE M. IL YOUNG PARK, GOUVERNEUR SUPPLÉANT PAR INTÉRIM
REPRÉSENTANT LA RÉPUBLIQUE DE CORÉE**

(Traduit de l'anglais)

PUBLIC

C'est un grand plaisir d'être aujourd'hui parmi vous, même si ce n'est que virtuellement, à l'heure où le monde est aux prises avec la COVID-19.

Au nom du gouvernement coréen, j'aimerais exprimer ma profonde gratitude au gouvernement du Royaume-Uni et à l'ensemble du personnel de la BERD pour la bonne organisation de cette Assemblée annuelle.

J'aimerais aussi remercier tout spécialement le Président par intérim Jürgen Rigterink d'avoir accepté d'assumer la direction de la Banque en ces temps difficiles. Je suis très heureux de participer à cette Assemblée annuelle, qui devrait être l'occasion d'élire un nouveau/une nouvelle Président(e) hautement qualifié(e).

Le monde a été confronté cette année à des défis gigantesques engendrés par la pandémie du coronavirus. La crise sanitaire s'est doublée d'une crise économique majeure, d'une ampleur planétaire.

Le nombre de personnes décédées de la COVID-19 dans le monde dépasse désormais le million, et l'inquiétude de voir surgir une « double épidémie », grippe/COVID, augmente.

L'économie mondiale est plongée dans une profonde récession. L'épargne préventive et contrainte a réduit la demande intérieure face à la propagation du virus et les mesures de distanciation sociales qui en résultent. Les chocs économiques ont été amplifiés par les problèmes d'approvisionnement, engendrés, entre autres, par des fermetures d'usines, les mesures de confinement ou encore les restrictions pesant sur les échanges.

Aucun pays n'est épargné. Les plus touchés sont cependant les pays les moins développés, qui ont des capacités de prise en charge sanitaire plus faibles et disposent d'une marge budgétaire moins importante que les nations développées.

Dans ces circonstances, nous devons continuer d'apporter sans relâche investissements et soutien aux pays moins développés, pour les aider à vaincre la crise et empêcher que les braises de la croissance durable ne s'éteignent.

J'aimerais à cet égard féliciter la BERD pour sa réponse déterminée et rapide, consistant à mettre en place un Fonds de solidarité de 21 milliards d'euros au service de la lutte contre la COVID-19 et ses conséquences. Je suis heureux de voir les engagements qui figurent dans le Cadre stratégique et capitalistique. Je veux parler notamment de l'accélération de la transition vers une économie verte, du recours accru aux technologies émergentes, telle que le numérique, et de la réduction des écarts en matière d'opportunités.

J'ai confiance en la capacité de la BERD à diffuser intelligemment le savoir, d'un bout à l'autre de ce processus. J'espère que la Banque sera à même d'effectuer un transfert des connaissances, via l'assistance technologique et le dialogue sur les politiques publiques à mener, tout en apportant un soutien budgétaire et financier.

C'est en 2020 que nous lançons le Cadre stratégique et capitalistique pour la période allant de 2021 à 2025. J'espère que la BERD sera en mesure de clairement établir quelles sont ses responsabilités et son orientation future, au milieu des transformations sociales et économiques qui se sont produites récemment.

J'estime à cet égard que, lors de l'après-COVID-19, la Banque devra porter plus particulièrement son attention sur trois domaines prioritaires.

Il s'agit tout d'abord du développement de la solidarité et de la collaboration entre les nations. La collaboration internationale est nécessaire, à un moment où les chaînes de valeur mondiales s'affaiblissent en raison des restrictions des interactions directes et physiques entre individus et où il devient plus difficile de gérer l'aménagement de la dette des pays bénéficiaires en difficulté. Promouvoir les échanges implique des mesures de soutien, telles que la mise en place de procédures spéciales

PUBLIC

permettant les voyages d'affaires.

Pour y parvenir, il est indispensable de partager connaissances et expériences. Je fais confiance à la BERD pour diffuser les solutions adoptées avec succès par les uns et les autres dans les domaines sanitaire et économique, pour prendre en compte la situation de chaque pays et pour apporter des éclairages qui puissent aboutir à des réalisations concrètes.

Deuxième domaine prioritaire : celui de l'accélération des investissements dans le numérique, pour répondre au passage à des pratiques à distance et à la numérisation.

À cette fin, nous nous tiendrons prêts à investir davantage dans le renforcement des infrastructures numériques, actuellement insuffisantes dans les pays en développement. Nous veillerons à mettre en place, dans un cadre réglementaire favorisant les nouvelles technologies, une base autonome permettant aux entreprises existantes et aux jeunes start-ups de se lancer dans l'innovation. Les populations vulnérables doivent avoir accès à l'éducation et aux infrastructures numériques, dans un souci d'égalité des chances et pour ne pas être victimes d'une fracture numérique croissante.

Je me réjouis de voir que la transformation numérique constitue un élément majeur du Cadre stratégique et capitalistique. Nous attendons beaucoup d'une contribution renforcée de la BERD dans ce domaine.

Troisième domaine : une plus grande sécurité et une meilleure qualité de l'emploi, ainsi que des filets de sécurité sociaux destinés à protéger les catégories vulnérables.

L'évolution socioéconomique induite par la COVID-19 risque d'être un choc de plus pour les populations fragiles. Le rôle complémentaire joué par les institutions financières internationales pour éviter la polarisation est absolument essentiel, étant donné le travail qu'il va falloir accomplir, les capacités limitées des pays en développement et la situation dans laquelle ils se trouvent.

Pour que nous puissions faire un atterrissage en douceur après la pandémie, j'aimerais demander que des mesures destinées à favoriser l'emploi et à renforcer les filets de sécurité sociaux des populations vulnérables figurent dans la série d'instruments proposés. Parmi ces mesures, citons notamment le renforcement des dispositions en faveur de la sécurité au travail, l'introduction de l'assurance chômage et l'élargissement de sa couverture.

En Corée, nous avons un proverbe qui dit que « le sol est plus ferme après la pluie ». Ce qui signifie que nos fondations sont encore plus solides après la tourmente.

L'actuelle pandémie nous confronte tous à des défis majeurs. Mais si nous continuons de nous unir pour surmonter ces épreuves, nous serons en mesure de mettre en place des moteurs de croissance encore plus puissants et de parvenir à une résilience encore plus forte qu'avant la crise.

Notre but est de vaincre la crise de la COVID-19 et de nous préparer pour l'avenir, et c'est dans cet esprit que nous devons continuer d'aller de l'avant.

DÉCLARATION DE MME LENKA DUPÁKOVÁ, GOUVERNEURE SUPPLÉANTE PAR INTÉRIM REPRÉSENTANT LA RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

(Traduit de l'anglais)

Je vous remercie d'avoir rendu possible cette assemblée virtuelle dans des circonstances difficiles.

Je tiens à féliciter le personnel de la Banque pour son dévouement à la mission de la BERD, ainsi que pour les excellentes performances et les résultats records de 2019, surtout en rapport avec les initiatives vertes. Étant donné les circonstances difficiles de ces six derniers mois, je pense que nous avons pris la bonne décision en prenant du recul et en nous donnant un temps supplémentaire pour les prendre en compte dans notre nouvelle stratégie à moyen terme.

Pour l'avenir, je soutiens pleinement l'attention unique accordée par la Banque au secteur privé, à la

PUBLIC

transition verte, à la mobilisation de l'investissement privé et, plus important encore, à l'innovation et à la transition numérique. J'apprécie que, sans hésitation, la Banque se soit fermement rassemblée derrière ses pays d'opérations, renforçant son appui en réponse à la crise et intervenant rapidement pour introduire un fonds de solidarité afin d'aider ceux de ses clients qui en avaient besoin. Je me réjouis de constater qu'en temps de crise, nous pouvons mettre de côté nos différends, pour accorder dûment la priorité à tous nos pays bénéficiaires actuels, au lieu de nous lancer dans des projets ambitieux d'expansion géographique ou de gradation.

Sur la base de l'expérience tchèque, je suis convaincu qu'une fois qu'un pays est prêt à amorcer sa gradation, il le fait avec fierté et uniquement animé par sa propre conviction, sans besoin de pressions extérieures. Je tiens à souligner qu'en tant que premier et seul pays ayant réalisé sa gradation, nous sommes effectivement fiers de nos réalisations depuis la Révolution de velours. Quand la crise financière a frappé juste quelques mois après la date de notre gradation, nous n'avons pas recherché le soutien de la Banque. Confrontés à la douloureuse expérience de notre propre crise financière à la fin des années 90, nous nous sommes sentis assez bien équipés pour affronter la crise à l'époque et nous n'avons pas regardé en arrière.

Les temps ont changé. La République tchèque, une petite économie tournée vers l'exportation qui dépend des échanges commerciaux, est durement frappée par la pandémie, ainsi que l'impact des mesures préventives prises par nos principaux partenaires commerciaux. L'économie est donc entrée dans une phase de profonde récession, le PIB s'étant déjà contracté de 11 % au deuxième trimestre de 2020, soit le plus fort ralentissement qu'a connu le pays au fil de son histoire. Face à ces circonstances exceptionnelles, nous aimerions explorer à présent les possibilités d'une intervention plus fondamentale de la BERD en République tchèque, qui nous aiderait à faire face à la crise et à prévenir des remises en cause de la transition. À cet égard, nous comptons sur votre compréhension et votre soutien. Je tiens à préciser qu'il est question, en l'occurrence, non pas d'une demande officielle de retour, mais plutôt d'une invitation à évaluer l'intervention potentielle de la BERD compte tenu de son mandat.

Enfin, je souhaite exprimer notre soutien à la nouvelle stratégie à moyen terme de la Banque, en ajoutant une dernière remarque : si notre objectif commun véritable est d'augmenter les investissements dans les pays les moins avancés, je respecte et j'appuie pleinement cette mobilisation. Cependant, étant donné qu'il existe des capacités capitalistiques suffisantes, il doit forcément exister des moyens plus accommodants et crédibles d'atteindre cet objectif, sans empêcher d'autres pays de réduire leurs écarts de transition, et surtout sans encourager des arbitrages régionaux en ces temps de crise sans précédent.

DÉCLARATION DE M. VASILE-FLORIN CÎȚU, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT LA ROUMANIE

(Traduit de l'anglais)

Permettez-moi de commencer par exprimer ma reconnaissance à la Banque pour les efforts collectifs qu'elle a déployés au cours des derniers mois. Non seulement elle a mobilisé des efforts considérables, mais les informations communiquées par la direction ont en outre contribué à une meilleure compréhension des difficultés à venir et des questions en suspens pour la Banque. Nous prenons acte des stratégies et des actions proposées comme des priorités absolues pour le prochain Cadre stratégique et capitalistique. Bien que la Banque ait l'expertise et les outils nécessaires pour s'étendre à d'autres régions, je tiens à rappeler que sa mission essentielle reste de favoriser la transition. Par conséquent, nous encourageons vivement une présence continue, dynamique et innovante de la Banque dans tous nos pays d'opérations.

Cependant, la coopération avec d'autres partenaires, les institutions financières internationales et les institutions de financement du développement, doit rester un grand principe à prendre en compte pour évaluer la future architecture financière européenne pour le développement. Nous espérons que le rapport qui sera produit par les consultants sélectionnés décrira l'option la plus viable pour l'avenir,

PUBLIC

permettant d'utiliser au mieux les forces et les avantages comparatifs des institutions financières concernées.

La Banque joue également un rôle actif dans le contexte de la pandémie de COVID-19, à un moment où une mobilisation mondiale s'impose pour protéger nos populations.

Dans le monde entier, les décideurs politiques mettent l'accent, à juste titre, sur la protection de la santé publique, la stabilisation des économies et l'aide à ceux dont les moyens de subsistance sont menacés. Néanmoins, pour que la reprise après cette crise soit durable, pour que notre monde devienne plus résilient, nous devons faire tout ce qui est en notre pouvoir pour promouvoir une *reprise verte*.

Pour clore ce discours, je tiens à souhaiter au Conseil d'administration et à la direction toute la sagesse et la force nécessaires pour poursuivre leurs travaux dans un contexte où les opportunités et les difficultés pour la BERD demeurent considérables.

DÉCLARATION DE M. RISHI SUNAK, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT LE ROYAUME-UNI

(Traduit de l'anglais)

Le Royaume-Uni souhaite chaleureusement la bienvenue aux gouverneurs pour cette Assemblée annuelle londonienne et remercie la direction pour l'énorme travail effectué afin que celle-ci soit possible. C'est la première fois dans l'histoire de la BERD que cette Assemblée annuelle a lieu sous forme virtuelle – une Assemblée annuelle qui est par ailleurs la dernière avant le déménagement de la BERD dans son nouveau siège de Canary Wharf.

La BERD est une institution mondiale forte, qui joue un rôle déterminant au sein de l'architecture financière internationale et dont l'action est la démonstration des avantages considérables d'un actionnariat international et de la coopération multilatérale. Le mandat de la BERD au service de la transition vers la démocratie pluraliste, le pluralisme et l'économie de marché reste aussi essentiel aujourd'hui qu'il l'était lors de sa création, et confère à la Banque une mission unique au sein du système international.

Le Royaume-Uni félicite la BERD pour les bons résultats qu'elle a obtenus en 2019, avec un volume d'investissement de 10 milliards d'euros, dont 46 % dans des projets verts, et un bénéfice de 1,4 milliard d'euros, tout en maintenant sa note AAA et une robuste assise financière. Ces fondations solides permettent à la BERD de faire face aux conséquences financières de la crise mondiale du coronavirus et de relever sans faiblir le défi qu'implique la nécessité de soutenir ses pays d'opérations à un moment inédit de notre histoire. C'est ce que montre la rapide mise en œuvre du Fonds de solidarité de 21 milliards d'euros, les 7 milliards d'euros d'investissements déjà fournis cette année et le fait que la Banque soit bien partie pour atteindre en 2020 un volume annuel des investissements bancaires record. Nous aimerions remercier sincèrement tous les membres du personnel de la BERD pour cette remarquable mobilisation, qui montre qu'ils sont capables d'agir efficacement dans les conditions les plus difficiles. Cette réponse de la Banque face à la crise prouve que, près de trente ans après sa naissance et alors qu'elle opère désormais dans un grand nombre de nouveaux pays, elle demeure extrêmement pertinente et son soutien reste important pour ses pays d'opérations.

Confiant dans l'avenir de la BERD, le Royaume-Uni soutient fermement le Cadre stratégique et capitalistique sur cinq ans tel qu'il est proposé pour la période 2021–25. Ce Cadre donne une vision claire des cinq prochaines années pour la BERD, celle-ci évoluant d'une position de soutien de ses pays d'opérations face à la crise vers une action encourageant une reprise résiliente, inclusive et verte.

Lors de la première année couverte par ce Cadre stratégique et capitalistique, le Royaume-Uni accueillera, en association avec l'Italie, la COP 26, qui devrait s'avérer une occasion décisive de renforcer notre ambition de concevoir une réponse mondiale face aux gigantesques défis que pose

PUBLIC

l'urgence climatique planétaire. Auparavant, nous aurons fêté en décembre de cette année le cinquième anniversaire de l'Accord de Paris. Nous attendons de la BERD qu'elle se montre à la hauteur de l'enjeu et qu'elle assume un rôle directeur dans l'élaboration d'un programme climatique ambitieux, à mettre en œuvre par les banques multilatérales de développement. Dans ce contexte, nous accueillons favorablement le « virage vert » du Cadre et la nouvelle stratégie climatique de la BERD. Nous nous réjouissons en particulier de l'objectif de la Banque de réaliser 50 % de ses investissements dans le cadre de son programme de transition vers une économie verte, de sa volonté d'augmenter ses investissements en termes d'adaptation, de résilience et de nature même, et de sa détermination à arrêter une date limite de mise en conformité de toutes ses opérations avec l'Accord de Paris, date qui, nous l'espérons, pourra être fixée avant l'examen du Cadre à mi-parcours, en 2022. Nous insistons sur l'importance d'atteindre les objectifs climatiques actuels, malgré les difficultés rencontrées cette année.

La priorité stratégique de la Banque doit être, d'un bout à l'autre du Cadre stratégique et capitalistique, de permettre aux pays d'opérations actuels de se relever de la pandémie en construisant une économie résiliente, inclusive et verte, et de contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable. Nous soutenons l'engagement pris dans le Cadre de renforcer les investissements et le dialogue sur les politiques à mettre en œuvre dans les pays d'opérations moins avancés, en particulier dans les pays aux premiers stades de la transition, l'Ouest des Balkans et la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen. Nous encourageons la Banque à fixer des objectifs de transition ambitieux et à continuer de privilégier les projets de qualité, qui appliquent pleinement le principe d'additionnalité et remédient aux principales carences de transition. À plus long terme, nous espérons toujours voir les pays avancés se sevrer du soutien de la BERD et nous accueillons favorablement l'engagement pris d'élaborer une meilleure démarche de post-gradation pour les y aider.

Nous nous réjouissons de l'engagement fort inscrit dans le Cadre stratégique et capitalistique de maintenir la priorité accordée au secteur privé par la BERD, en soutenant l'inclusion et en ouvrant des perspectives pour les groupes défavorisés. Nous saluons en particulier la volonté de continuer à intégrer la problématique du genre dans toutes les opérations de la BERD. Dans le contexte de la crise du coronavirus, le Royaume-Uni souhaite notamment que la BERD se donne pour priorité de mettre davantage l'accent sur la création d'emplois durables dans ses pays d'opérations.

Au-delà des pays d'opérations actuels, nous estimons toujours qu'il existe des perspectives considérables pour des activités réussies au Moyen-Orient et en Afrique du Nord. La BERD a déjà fait preuve de sa capacité à avoir un impact positif dans la région et nous soutenons son ambition de démarrer des opérations en Algérie dans le cadre de ce Cadre stratégique et capitalistique. Nous approuvons la volonté de la Banque d'étendre ses activités aux autres pays de la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen, notamment à l'Irak, dès que ceux-ci rempliront les conditions politiques nécessaires. À cet égard, nous soutenons la candidature de l'Irak au statut de membre de la BERD. Nous espérons en outre que la BERD pourra faire profiter toute la région de son expertise et continuera de renforcer sa collaboration avec le Royaume-Uni dans les domaines de priorités communes, pour un dialogue réactif, la mise en œuvre et le suivi de programmes de qualité et une coordination effective des parties prenantes.

Nous notons avec satisfaction la volonté de poursuivre les discussions sur une éventuelle extension des opérations au-delà du champ géographique actuel de la Banque, à un certain nombre de pays précis d'Afrique subsaharienne, et de soumettre cette question à un examen attentif. Toute extension doit s'appuyer sur les avantages comparatifs de la BERD, c'est-à-dire sur son approche alliant priorité au secteur privé et dialogue avec le secteur public sur les politiques à mettre en œuvre. Le Royaume-Uni attend de la BERD qu'elle montre, en examinant les arguments susceptibles de plaider en faveur d'une expansion géographique, en quoi elle peut réellement apporter de la valeur, en évitant les redondances, dans un système de développement multilatéral de plus en plus complexe. La BERD doit notamment considérer son offre par rapport aux acteurs existants, comme la Banque africaine de développement et

PUBLIC

le Groupe de la Banque mondiale, et la manière dont elle entend coordonner son action et travailler en partenariat avec eux, dans un souci d'impact maximal sur le terrain.

Nous insistons pour que, pendant toute la période couverte par le prochain Cadre stratégique et capitalistique, la Banque mette davantage l'accent sur le respect par les pays bénéficiaires des principes de l'article 1. Nous sommes convaincus que la Banque cherchera toujours à davantage soutenir les pays qui aspirent à ces principes et appelons la BERD à ne pas hésiter à réduire, voire à arrêter ses activités dans les pays qui les enfreignent.

La mise en œuvre de cet ambitieux Cadre stratégique et capitalistique sera servie par une modernisation notable des systèmes informatiques de la BERD et des investissements dans les compétences du personnel, parallèlement à l'engagement d'améliorer le dispositif d'évaluation des résultats de la Banque. Nous considérons que la BERD, en tant que banque multilatérale de développement performante, accordant des financements sous conditions non préférentielles et ne nécessitant pas de recapitalisation régulière, reste un excellent placement en termes de rapport qualité/prix pour l'actionnaire britannique que nous sommes. La BERD doit néanmoins veiller à poursuivre la gestion financière solide qui est la sienne et à conserver la note AAA qu'elle détient depuis longtemps.

Le Royaume-Uni est fermement engagé aux côtés de la BERD et en faveur de son mandat et nous sommes impatients de collaborer avec les autres actionnaires, le nouveau/la nouvelle Président(e) et la direction, afin de mettre en œuvre le Cadre stratégique et capitalistique, dans un contexte mondial en évolution perpétuelle. Nous aimerions également remercier Suma Chakrabarti pour les huit années qu'il a passées à la tête de la Banque, ainsi que Jürgen Riegerink, qui a assuré sa direction en tant que Président par intérim. Le Royaume-Uni est extrêmement fier d'être le pays d'accueil de la BERD et nous sommes persuadés que la Banque atteindra ses ambitieux objectifs et accentuera son impact dans ses pays d'opérations, grâce notamment aux talents, aux compétences et aux capitaux dont elle peut disposer à Londres et au Royaume-Uni.

DÉCLARATION DE MME MARIE-GABRIELLE INEICHEN-FLEISCH, GOUVERNEURE SUPPLÉANTE PAR INTÉRIM REPRÉSENTANT LA SUISSE

(Traduit de l'anglais)

La pandémie de la COVID-19 a profondément changé nos vies et affecté la BERD et ses pays d'opérations de multiples manières. L'incertitude concernant la durée et l'impact de la crise de la COVID-19 risque de se prolonger un certain temps. C'est dans ce contexte qu'a été élaboré le Cadre stratégique et capitalistique 2021-25, destiné à donner à la Banque les moyens de relever les défis qui pourraient l'attendre.

Je pense que le Cadre pour 2021-25 accorde une souplesse suffisante et fixe les bonnes priorités pour permettre à la Banque de répondre aux besoins de ses pays d'opérations actuels au cours des cinq prochaines années. Les six éléments suivants sont particulièrement importants aux yeux de la Suisse :

- Reconstruire en mieux : tel doit être le principe directeur de l'action de la Banque au cours des prochaines années. Pour aider ses pays d'opérations à relever ce défi, la Banque doit traduire dans la réalité les grands thèmes stratégiques du Cadre : promotion de la transition vers une économie verte, économie faiblement carbonée, égalité des chances et numérisation. Concernant la transition verte, je note en particulier avec satisfaction les objectifs ambitieux fixés au titre de TEV 2.1, prévoyant une approche par phases de l'alignement des opérations de la Banque avec les dispositions de l'Accord de Paris et l'adoption d'un seuil minimum de réduction des émissions nettes de gaz à effet de serre.
- J'estime également que, forte des priorités stratégiques définies dans le Cadre, la Banque est à même de contribuer de façon sensible à la création d'emplois ; plus que jamais, la BERD va devoir élargir sa démarche, afin d'aider ses partenaires à gérer les implications sociales de la

PUBLIC

transition, ainsi que l'impact à plus long terme du coronavirus sur les différents secteurs d'activité. Ce thème est appelé à prendre de l'importance dans le cadre de la reprise après la crise.

- Il est absolument fondamental que les banques multilatérales de développement travaillent en tant que système coordonné, en profitant au mieux de leurs avantages comparés. Je me réjouis par conséquent de l'accent mis par le Cadre sur le mandat de la Banque en faveur du secteur privé.
- La demande de soutien de la BERD sera certainement forte dans tous les pays d'opérations. La Banque doit toutefois appliquer les priorités régionales prévues par le Cadre et privilégier l'action auprès des pays moins avancés dans la transition, et notamment les pays aux premiers stades de la transition, l'Ouest des Balkans et la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen.
- Concernant les instruments destinés à la mise en œuvre du Cadre, j'appuie la volonté de la Banque de renforcer la mobilisation du secteur privé, élément essentiel à la réalisation des objectifs de développement durable. J'attends également beaucoup du renforcement du système de gestion des résultats de la Banque, en particulier de la vérification ex post des résultats.
- Le capital projeté est jugé satisfaisant pour la période 2021-25. J'aimerais insister sur le fait que, pour la Suisse, il importe qu'aucune action de la Banque ne vienne compromettre sa note AAA ou n'entraîne un appel à des contributions de capitaux supplémentaires. Je me réjouis à cet égard de la proposition de constituer une marge de capital permettant à la Banque de réagir en temps de crise, sans avoir à compter sur un nouvel apport de capitaux de la part de ses actionnaires.

La Suisse accorde par conséquent son soutien total au Cadre stratégique et capitalistique 2021-25.

Pendant la période couverte par le prochain Cadre, les actionnaires examineront un certain nombre de questions délicates, comme celle d'une éventuelle extension géographique des activités de la Banque. Dans ce contexte, j'aimerais dire une nouvelle fois que la Suisse reste sceptique quant à l'opportunité pour la Banque d'étendre ses activités à l'Afrique subsaharienne.

La force de la BERD tient à la puissance et à la diversité de son actionnariat. Alors que l'Union européenne (UE) débat de l'avenir de l'architecture financière européenne pour le développement et du rôle que devrait y jouer la BERD, il est clair que toute décision concernant la place future de cette dernière au sein du système financier multilatéral appartient exclusivement à ses actionnaires. J'ai donc hâte que les conversations sur cette question se poursuivent.

Les problèmes complexes qui nous attendent exigent un solide leadership, ainsi qu'une étroite collaboration entre les actionnaires, leurs représentants au sein du Conseil d'administration et la direction. Je me réjouis à l'idée de travailler avec le nouveau/la nouvelle Président(e) sur ces questions.

Je rappellerai enfin que l'accomplissement de la mission de cette institution repose entièrement sur le travail et le dévouement de son personnel. Je veux le remercier en particulier pour son engagement, ces derniers mois, afin de satisfaire les besoins en rapide évolution des pays d'opérations de la Banque, ce qui a demandé de longues heures de travail, de l'innovation et l'adoption de nouvelles façons de travailler, dans des circonstances difficiles et très différentes.

DÉCLARATION DE M. BERAT ALBAYRAK, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT LA TURQUIE

(Traduit de l'anglais)

C'est avec plaisir que je m'adresse à l'Assemblée annuelle de la BERD. J'aimerais exprimer mes sincères félicitations à la direction de la Banque pour avoir permis la tenue de cette Assemblée annuelle sous forme virtuelle, dans les circonstances extraordinaires que nous vivons actuellement.

Les résultats opérationnels de la BERD en 2019

PUBLIC

L'année 2019 a été difficile, avec une activité économique mondiale au ralenti, en raison, essentiellement, de tensions commerciales et d'une baisse des investissements des acteurs nationaux. Nous sommes heureux de constater que, malgré ce contexte défavorable, la BERD a porté son volume d'investissements à un niveau record, soit 10 milliards d'euros, au service d'une chaîne d'approvisionnement durable et plus solide, d'une meilleure productivité et de l'innovation dans le secteur privé. Nous notons également avec satisfaction l'amélioration des indicateurs de qualité de la grille d'évaluation.

La COVID-19 et les événements survenus en 2020

L'année 2020 s'est avérée porteuse de tensions sans précédent, en raison de la pandémie. La région d'opérations de la BERD devrait voir son économie se contracter de 3,5 % en 2020. Malgré certains signes de reprise partielle de l'économie mondiale, l'incertitude reste élevée. Les pays ont aujourd'hui moins de latitude qu'avant la crise pour mettre en œuvre des politiques de croissance. L'argent public joue un rôle important dans les investissements des pays en développement, mais il existe un immense potentiel inexploité dans le secteur privé et la BERD est bien placée, au sein du système des banques multilatérales de développement, pour le mettre en valeur.

Il convient de saluer la capacité et la rapidité de la Banque à s'adapter à des conditions changeantes. Le Fonds de solidarité de 4 milliards d'euros aidera sans aucun doute les pays d'opérations à traverser ce passage difficile.

Le cadre stratégique et capitalistique 2021-25

Nous remercions la direction d'avoir choisi la concertation pour finaliser un Cadre stratégique et capitalistique 2021-25 que nous approuvons dans sa globalité. Nous estimons que la Banque a les moyens de s'adapter afin de relever les défis qui l'attendent. Permettez-moi de vous présenter les trois axes de notre position.

Tout d'abord, nous sommes heureux de constater que la BERD a la volonté de privilégier l'impact sur la transition dans son actuelle région d'opérations, où les écarts de transition sont énormes et les potentiels nombreux. Nous notons avec satisfaction que les opérations en cours de la Banque, ainsi que le dialogue continu sur les politiques publiques à mener, conserveront toute leur place pendant la période couverte par la nouvelle stratégie. Grâce à sa solide assise financière, la BERD a les moyens de faire davantage dans ses pays d'opérations actuels, dans le respect des principes opérationnels d'additionnalité et de saines pratiques bancaires.

Nous sommes ensuite favorables aux thèmes transversaux d'une économie faiblement carbonée, de la transformation numérique et de la promotion de l'égalité des chances. Les infrastructures numériques en particulier ont plus que jamais pris de l'importance en ces temps de pandémie, où les activités économiques se conduisent majoritairement de façon virtuelle. Cette nouvelle orientation en faveur de la numérisation est à cet égard tout à fait d'actualité. Enfin, la BERD est déjà engagée dans la promotion de l'égalité des chances, dans le cadre de programmes phares, par exemple en faveur des femmes entrepreneures en Turquie. Nous sommes heureux de constater que la promotion de l'égalité des chances fait désormais partie des trois grands thèmes des années à venir.

Venant compléter ces éléments déterminants, j'aimerais également souligner l'importance de la contribution de la Banque à la mise en place de marchés locaux de devises et de capitaux, également évoquée par le Cadre stratégique et capitalistique. Nous sommes heureux de constater la poursuite de cette action, qui vise à doter les pays d'opérations de marchés de capitaux intégrés, compétitifs et résilients.

Pour finir, nous sommes favorables à une expansion géographique de la Banque en Afrique subsaharienne et en Irak. Nous attendons de la direction de la BERD qu'elle mène ses nouvelles opérations de manière à optimiser les perspectives commerciales que présentent les pays d'opérations existants, pour le bénéfice mutuel des futurs membres potentiels et des membres actuels. Nous

PUBLIC

partageons l'opinion selon laquelle la BERD peut apporter une énorme contribution à ces pays sans pour autant prendre la place des acteurs existants. L'intégration régionale, la mobilisation des investissements étrangers et l'apport de fonds de donateurs, ainsi que la coopération avec les autres banques multilatérales de développement présentes dans la région sont notamment des conditions indispensables à un engagement réussi.

Nous attendons maintenant avec impatience l'application concrète de la stratégie. Concernant la prochaine période, nous pensons que la Banque devrait s'interroger sur les moyens qui lui permettraient de se servir de la force de son capital de façon encore plus efficace pour accroître sa capacité à soutenir ses pays d'opérations sur la voie de la reprise après la pandémie. Nous attendons de la direction qu'elle fasse preuve, tout au long de cette période, de rapidité, d'efficacité et de souplesse dans la mise en œuvre de la stratégie.

Le nouveau/ la nouvelle président(e)

La réussite d'une institution dépend entre autres du respect des principes de bonne gouvernance. Nous sommes particulièrement heureux de constater que l'élection à la Présidence se déroule de manière transparente, ouverte et sur la base du mérite. Nous espérons que, sous la direction de son nouveau/sa nouvelle Président(e), la BERD poursuivra les réformes de sa gouvernance, en faisant notamment participer davantage de pays d'opérations aux fonctions de la direction.

Les opérations de la BERD en Turquie

La BERD est un fidèle partenaire de développement de la Turquie. Nous avons fêté avec fierté l'an dernier le dixième anniversaire du début des opérations de la Banque dans notre pays.

Au cours de ces dix années, le portefeuille turc a permis à la Banque d'obtenir systématiquement des résultats qualitatifs au-dessus de la moyenne, avec une participation du secteur privé de 96 %. D'où l'importance stratégique de la Turquie, dont les indicateurs en matière d'impact sur la transition et de retour sur investissement sont élevés, dans l'accomplissement de la mission de la BERD.

Les infrastructures de santé très solides dont dispose la Turquie ont sans aucun doute aidé le pays à faire face à la pandémie dans de bien meilleures conditions. Nous apprécions l'engagement de la BERD dans le secteur national de la santé. La Banque a clairement joué un rôle majeur dans la mise en place d'un réseau d'hôpitaux de qualité issus de partenariats public-privé.

Cette pandémie pourrait être demain la source de nouvelles perspectives de collaboration mutuellement bénéfique entre la BERD et la Turquie, comme l'indiquent les derniers chiffres relatifs au volume d'activités.

Conclusion

La Banque est un partenaire pour le développement pertinent et efficace qui a toute notre confiance et nous sommes convaincus que sa direction et son personnel travaillent sans relâche au soutien des pays d'opérations. La BERD est en bonne santé financière, malgré la crise sans précédent que nous vivons actuellement, et je suis persuadé qu'elle a la capacité de conserver le rôle essentiel qui est le sien en tant que partenaire majeur du développement dans la région. La Turquie est comme toujours déterminée à poursuivre son étroite collaboration avec la Banque.

J'aimerais, pour conclure, exprimer toute ma gratitude à Jürgen Rigterink, notre Président par intérim, et à l'ensemble du personnel de la BERD pour le travail exceptionnel qu'ils ont fourni, et adresser à la Banque tous mes vœux de réussite dans la mise en œuvre de sa nouvelle stratégie.

DÉCLARATION DE M. VALDIS DOMBROVSKIS, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT L'UNION EUROPÉENNE

(Traduit de l'anglais)

PUBLIC

L'Union européenne (UE) est reconnaissante à la BERD, de même qu'à son personnel, au Conseil d'administration et à la direction pour leurs efforts intensifs afin de permettre que se tienne l'Assemblée annuelle 2020 sous une forme virtuelle en pleine pandémie de COVID-19.

La pandémie de COVID-19 représente un défi sans précédent pour les populations et les économies d'Europe, de son Voisinage et du reste du monde. La pandémie est loin d'être terminée et il est indispensable que la BERD canalise son soutien vers tous ses pays d'opérations qui s'engagent à respecter et mettent en pratique les principes de la démocratie pluraliste, du pluralisme et de l'économie de marché, tandis qu'ils luttent contre les impacts économiques et sociaux de la COVID-19.

En 2019, la BERD a encore obtenu d'excellents résultats, atteignant ses objectifs en matière de transition, tout en restant rentable et en réalisant des investissements record au cours de l'exercice.

Tout au long de 2019, la mobilisation conjointe UE-BERD s'est élargie et approfondie. En 2019, l'UE a appuyé les activités de la BERD à concurrence de plus de 378 millions d'euros et représenté 50 % du financement des donateurs de la BERD. Ce soutien a aidé à faire avancer les priorités à l'appui de la transition dans tous les pays d'opérations de la Banque. La présence locale et le modèle opérationnel de la BERD, conjugués au soutien apporté par le budget de l'UE, ont aussi encouragé l'engagement financier du secteur privé à l'intérieur et à l'extérieur de l'UE. Dans le cadre des actions qu'elle mène dans les pays d'opérations de la BERD, l'UE compte sur la complémentarité de la Banque, qui peut apporter son approche reposant sur des valeurs, sa solidité financière, sa focalisation sur le secteur privé et son expérience du dialogue sur les politiques à mener, y compris à l'appui de la réponse à la COVID-19 : Équipe Europe.

L'UE, qui soutient le Cadre stratégique et capitalistique 2021-25, est favorable à ses trois thèmes transversaux que sont i) la transition verte, ii) l'égalité des chances, et iii) la transition numérique, qui correspondent bien aux objectifs et à la stratégie de reprise de l'UE.

L'UE considère qu'il importe pour la BERD, lors de la mise en œuvre du Cadre, de capitaliser sur ses avantages comparatifs par rapport à d'autres institutions financières internationales en travaillant en étroit partenariat avec elles, et en particulier avec la Banque européenne d'investissement.

L'UE se réjouit de l'entrée en vigueur du Cadre stratégique et capitalistique en même temps que le programme de transition vers une économie verte 2021-25, approuvé par le Conseil d'administration de la Banque plus tôt cette année. L'UE est tout particulièrement satisfaite de l'objectif de consacrer une part supérieure à 50 % des financements de la BERD à l'économie verte d'ici 2025 et de la voie tracée pour permettre aux opérations de la BERD de s'aligner pleinement sur l'Accord de Paris. L'UE encourage la BERD à continuer de se montrer ambitieuse dans ces deux domaines et de refléter, dans l'évaluation de ses activités, la taxonomie de l'UE pour le financement durable. L'UE a en outre hâte de renforcer sa coopération avec la BERD concernant le Plan de relance européen, son projet de parvenir à la neutralité climatique d'ici 2050 en transformant les problèmes climatiques et environnementaux en opportunités, et sa volonté de rendre la transition équitable et inclusive pour tous.

L'UE accueille favorablement la confirmation dans le Cadre stratégique et capitalistique que la décision du moment de la gradation d'un pays d'opérations, et par conséquent de sa renonciation aux ressources de la BERD, est un choix qui relève du pays même. Dans ce contexte, l'UE soutient le projet de la BERD de concevoir une meilleure approche opérationnelle post-gradation afin de consolider l'appui accordé à tout pays souhaitant s'engager dans la phase de gradation, tout en permettant à un pays en phase de gradation de pouvoir plus facilement accéder de nouveau aux ressources de la BERD en périodes de crise.

L'UE continue d'appuyer l'expansion potentielle de la BERD à de nouveaux pays dans la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen qui sont déjà dans la portée géographique de la Banque et espère assister dès que possible à l'apparition de nouveaux membres et pays d'opérations. Dans ce contexte, l'UE se réjouit de la décision du Conseil des gouverneurs en juillet 2020 d'admettre l'Algérie

PUBLIC

en tant que membre de la BERD.

L'UE est satisfaite de constater que la BERD continue de voir un intérêt stratégique dans l'exploration de futures options d'expansion limitée et progressive vers un certain nombre de pays d'Afrique ou d'autres régions qui sont étroitement intégrés à la portée géographique actuelle de la Banque. Les gouverneurs sont censés réétudier cette question lors de l'examen du Cadre stratégique et capitalistique qui doit avoir lieu lors de l'Assemblée annuelle 2022 de la BERD, une fois que le plein impact de la pandémie de COVID-19 et le résultat des discussions sur l'architecture financière européenne du développement seront plus clairs. L'UE soutient aussi la demande d'accession au statut de membre de l'Irak.

Dans une perspective plus éloignée, 2020 et 2021 resteront des années difficiles pour la BERD et ses pays d'opérations. La réponse de la Banque à la pandémie de COVID-19 par son Fonds de solidarité et son Mécanisme de résilience pour faire face à la COVID-19 a apporté à ses clients existants un appui à la fois rapide et efficace. Durant les premières années du Cadre stratégique et capitalistique, il est essentiel que la BERD continue de se concentrer sur ses clients pour leur permettre d'affronter l'impact de la crise en les aidant à continuer de prêter, d'investir et d'ajuster afin d'émerger plus vite et plus forts de ce choc. Un soutien par des investissements sous forme de participations et des financements des échanges accordés aux petites et moyennes entreprises sont des exemples de l'expertise de la BERD qui sont particulièrement pertinents pour répondre à l'impact économique de la COVID-19. La pandémie a aussi montré la nécessité d'investir dans le personnel et les infrastructures informatiques de la Banque. L'apport de ressources adéquates pour mettre en œuvre le Cadre stratégique et capitalistique, accompagné d'une priorisation et d'une approche efficace, seront par conséquent des aspects essentiels des plans de mise en œuvre de la stratégie de la BERD qui feront l'objet d'une décision annuelle du Conseil d'administration de la BERD.

L'UE apprécie le fait que la Banque dispose du capital nécessaire pour mener à bien son mandat et soutenir la transition dans ses pays d'opérations tout au long des cinq ans que couvre le Cadre stratégique et capitalistique, et confirme l'importance qu'elle attache à la note AAA de la BERD, qui s'appuie sur le solide soutien de ses actionnaires.

Tandis que la BERD continue de mener à bien son mandat en faveur de la transition, les normes opérationnelles les plus rigoureuses devraient être maintenues, notamment en veillant à la conformité des projets de la BERD aux normes les plus rigoureuses de l'UE et à l'échelon international, y compris dans des domaines comme une bonne gouvernance fiscale, la lutte contre blanchiment de capitaux, la passation de marchés et le commerce international.

L'UE est certaine que la BERD peut tirer parti des opportunités d'une coopération commune dans les années et à venir, à mesure que la Banque met en œuvre son Cadre stratégique et capitalistique et que l'UE accorde un appui supplémentaire au moyen de son Cadre financier pluriannuel.

DISCOURS DE CLÔTURE DE M. JÜRGEN RIGTERINK, PRÉSIDENT PAR INTÉRIM DE LA BANQUE EUROPÉENNE POUR LA RECONSTRUCTION ET LE DÉVELOPPEMENT

(Traduit de l'anglais)

Je vous remercie, Madame la Présidente du Conseil des Gouverneurs, de me donner l'occasion de prononcer quelques mots pour conclure et exprimer mes remerciements du fond du cœur à vous, l'ensemble des gouverneurs, pour votre appréciation du travail de la Banque et votre participation engagée à cette assemblée. Cela nous a paru à tous difficile, mais votre patience et vos orientations stratégiques sont à la fois appréciées et précieuses.

Je salue les décisions que vous venez de prendre. Nous nous réjouissons d'accueillir l'Irak en tant que nouvel actionnaire dans un proche avenir. Votre approbation de l'affectation du revenu net de 2019 apporte un soutien fondamental à notre action sur le terrain. Nous sommes heureux de l'opportunité de travailler durant l'année à venir avec nos Président et Vice-Présidents du Conseil des gouverneurs récemment élus.

J'aimerais également compléter l'excellent résumé qu'a fait la Présidente du Conseil des gouverneurs des interventions substantielles, parfois passionnées, qui ont eu lieu pendant la table ronde, et notamment de certaines réflexions de ma part. De toute évidence, la crise de la COVID-19 va rester parmi nous un certain temps. Cependant, nous demeurerons un partenaire fiable et déterminé vis-à-vis de nos pays d'opérations, et je vous remercie sincèrement de vos mots de soutien concernant notre réponse rapide à ce jour.

Je suis très encouragé par la confiance témoignée dans la capacité de la Banque à obtenir des résultats dans ce contexte complexe et incertain et je ne manquerai pas de transmettre ce message à notre personnel qui, je le sais, l'appréciera beaucoup.

Je l'informerai également de votre solide appui à la mise en œuvre de la stratégie de la Banque à moyen terme. J'ai noté, en particulier, votre ferme soutien de notre mandat, de notre modèle opérationnel et de la priorité que nous accordons au secteur privé, qui sont uniques en leur genre, y compris pour renforcer notre action de mobilisation des financements privés. J'ai aussi remarqué la grande importance que beaucoup d'entre vous attachent à chacun des trois thèmes stratégiques : la transition verte, bien sûr, mais aussi la promotion de l'égalité des chances et l'accélération de la transition numérique.

Chers gouverneurs, vous nous avez fixé un programme ambitieux et ardu. Cela donne à la nouvelle Présidence de la BERD le meilleur départ possible pour le prochain chapitre de l'histoire de l'institution. Nous nous préparons déjà à mettre en œuvre la stratégie. Et à compter de demain, ce travail s'accélérera. Nous ne pouvons pas tout accomplir dans l'immédiat. Mais avec votre soutien et l'engagement positif persistant de notre Conseil d'administration, je suis certain que nous y parviendrons.

Vous le savez, le test révélateur pour une stratégie n'est pas tant son approbation que sa mise en œuvre. Comme je l'ai dit d'emblée, il y a de quoi être fier de cette journée dans l'histoire de la BERD et, au sein de la Banque, cette fierté pour le travail effectué afin d'en arriver là est partagée par tous.

La Présidente du Conseil des gouverneurs a accueilli les délégations de l'Algérie et des Émirats arabes unis en tant qu'observateurs de notre assemblée. Je tiens aussi à les remercier de s'être joints à nous et j'espère qu'ils partent aujourd'hui avec une connaissance plus concrète de ce que la BERD est en mesure de réaliser. Nous nous réjouissons à l'idée d'une future coopération.

Je souhaite également remercier les collègues du Secrétariat général, en particulier nos techniciens et nos collègues de la gestion des événements. Ils ont travaillé dur en coulisse, en étant confrontés à de nombreuses variables qu'ils ne pouvaient parfois pas contrôler, pour organiser notre première assemblée virtuelle en vingt-neuf ans d'histoire de la Banque.

Enfin, j'aimerais vous remercier, Nadia, notre Présidente du Conseil des gouverneurs, ainsi que notre Vice-Président, Florin Cîțu, qui est intervenu dans de très brefs délais ; et les collègues gouverneurs

PUBLIC

pour leurs contributions. Je quitte cette Assemblée annuelle renforcé par vos encouragements, votre solide engagement vis-à-vis de la BERD et la foi dans le travail que nous réalisons, en investissant dans des vies meilleures.

Au nom de l'équipe de direction et de tout le personnel de la BERD, je vous remercie une fois encore pour votre soutien et vos conseils. Et je me réjouis de vous voir tous l'an prochain – mais à ce moment-là, bien sûr, de nouveau en ma capacité de Premier Vice-Président.

Je vous remercie

PUBLIC

DISCOURS DE CLÔTURE DE MME NADIA CALVIÑO, PRÉSIDENTE DU CONSEIL DES GOUVERNEURS

(Traduit de l'anglais)

Je vous remercie tous, collègues gouverneurs, pour vos interventions avisées et variées. Je me réjouis de la passion et de l'appréciation que je vous ai entendu exprimer en faveur de la Banque.

Permettez-moi, en tant que Présidente du Conseil des gouverneurs, de faire quelques remarques pour résumer les discussions lors de la table ronde. Je me réjouis du soutien exprimé unanimement par le Conseil des gouverneurs en faveur du Cadre stratégique et capitalistique 2021-25 de la BERD. C'est une manifestation très importante, je pense, de notre confiance mutuelle dans le travail de la Banque. Elle confère une base solide à la personne que nous élirons demain à la présidence.

Nous avons entendu de nombreux points de vue. Je sais que la direction de la Banque examinera les moyens de prendre en compte ces réactions dans les jours et les semaines qui viennent. Cependant, je souhaite mettre en avant un certain nombre de messages clairs.

Il existe par-dessus tout un soutien général de l'engagement de la Banque dans ses pays d'opérations, en particulier de la solidarité dont elle a fait preuve à leur égard en ces temps de crise. Bon nombre d'entre vous ont souligné et salué cet engagement de la BERD. Les gouverneurs apprécient la réponse rapide, ferme et très pertinente à la crise à ce jour et accueillent favorablement l'engagement de demeurer un partenaire fiable. Nous nous réjouissons également de la solide assise financière de la Banque et de sa capacité à renforcer considérablement son impact si les conditions le permettent.

Les gouverneurs ont exprimé avec vigueur leur appréciation du mandat unique de la Banque, qui est d'aider la transition des pays vers des économies de marché, et ont approuvé l'objectif primordial de la Banque qui est de préserver et d'accélérer la transition, de construire un avenir résilient et durable pendant la période concernée. Le modèle opérationnel distinctif de la BERD, axé sur le secteur privé et fondé sur une approche locale, est manifestement apprécié.

Nous réaffirmons l'importance des aspects politiques du mandat de la Banque et l'importance du respect, et de l'application effective, par tous les pays d'opérations, des principes de la démocratie pluraliste, du pluralisme et de l'économie de marché. Ces principes de gouvernance sont d'autant plus importants dans le contexte de la lutte contre l'impact de la pandémie et doivent bien entendu se refléter dans les activités de la Banque, le cas échéant.

Se tournant vers l'avenir, les gouverneurs ont tenu à faire valoir que la crise, et l'attention accordée aux besoins immédiats de tous les pays d'opérations, devraient constituer la toute première priorité. Tout au long de la période de planification, les gouverneurs ont été nombreux à souligner la nécessité d'être particulièrement attentifs aux problèmes dans les pays moins avancés dans la transition pour s'efforcer d'y remédier ; et bien sûr, en 2022, nous devrions revenir vers les gouverneurs pour leur proposer une approche nouvelle et meilleure de la gradation.

Sur le plan thématique, l'importance de l'appui aux PME, qui constituent l'épine dorsale de toute économie, compte parmi les messages particulièrement clairs exprimés, de même que l'accueil favorable à l'engagement de mobiliser davantage les financements du secteur privé.

De manière générale, chacun des trois thèmes stratégiques proposés – soutien aux pays dans leur transition vers une économie verte faiblement carbonée, promotion de l'égalité des chances en introduisant systématiquement la question du genre dans les activités, et accélération de la transition numérique – a été bien accueilli. Personnellement, j'aimerais me joindre à ceux qui ont spécifiquement applaudi l'accent placé sur l'égalité des genres. Je pense effectivement que la crise a donné à ces questions d'autant plus d'importance et souligné l'attention dont elles doivent bénéficier à l'échelon national et international ; et c'est une très bonne chose de les voir mises en relief dans la stratégie de la

PUBLIC

Banque. Les efforts doivent maintenant surtout porter, comme beaucoup d'entre vous l'ont dit, sur la mise en œuvre ; il ne suffit pas de définir une stratégie, il faut l'appliquer.

Les gouverneurs ont aussi discuté de l'expansion potentielle de la Banque à un certain nombre de pays en Afrique subsaharienne et à l'Irak, une des questions à propos desquelles nous donnerons des orientations en 2021 pour prendre les décisions appropriées en 2022. Beaucoup d'entre vous ont aussi souligné la nécessité d'une complémentarité avec d'autres institutions de développement faisant partie du système. Cette réflexion importante doit être prise en compte dans toutes ces discussions. Le renforcement de la coordination et la volonté de faire en sorte que la BERD joue pleinement son rôle en tant que membre du système de banques multilatérales de développement dans le cadre de toutes ses activités ont constitué un thème majeur pour bon nombre de gouverneurs.

Plusieurs d'entre vous ont souligné la nécessité pour la Banque de continuer à renforcer ses capacités d'apprentissage et d'évaluation, et d'autres la nécessité d'investissements dans les capacités humaines et matérielles pour atteindre pleinement nos objectifs.

En conclusion, il ressort clairement de la stratégie et de ces discussions approfondies et variées lors de la table ronde que la Banque est bien placée pour continuer d'obtenir de bons résultats pour ses pays d'opérations.

Je vous remercie tous pour vos interventions avisées et constructives. Je tiens à remercier Jürgen et, par votre intermédiaire, tout le personnel de la Banque qui a produit cette stratégie. Elle donne vraiment une base solide pour l'avenir.

Je tiens à remercier tous les participants pour cette discussion stimulante et intéressante. De toute évidence, la BERD dispose d'une solide assise pour l'avenir.

Nous avons pris un certain nombre de décisions importantes aujourd'hui, notamment l'approbation du Cadre stratégique et capitalistique, de l'affectation du revenu net de 2019 et de la réponse à la demande de l'Irak d'accéder au statut de membre de cette Banque.

L'organisation de cet événement a nécessité une résilience considérable. Je tiens par conséquent à exprimer une fois encore mes remerciements tout particulièrement au personnel de la Banque, qui a travaillé sans relâche en coulisse pour que cet événement puisse bien se passer. Nous avons assurément de quoi être fiers de l'organisation de son personnel. Nous pouvons tirer parti de ce bilan imposant et de l'agilité dont la Banque a su faire preuve pour répondre aux besoins inattendus, pour innover et surtout, pour obtenir des résultats. J'ai été heureuse d'entendre M. Rigterink participer et s'engager à poursuivre l'obtention de telles performances.

Je souhaiterais également remercier nos hôtes du Royaume-Uni. Il est vraiment dommage que nous n'ayons pu être présents physiquement à Londres. J'espère que nous aurons bientôt l'occasion de nous rencontrer en personne. C'est, bien sûr, un honneur pour moi de faire partie de cet événement.

Je vous remercie vivement.

PUBLIC

**DOCUMENTS SOUMIS AU CONSEIL
DES GOUVERNEURS POUR EXAMEN EN AMONT DE
L'ASSEMBLÉE ANNUELLE**

PUBLIC

**RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
AU CONSEIL DES GOUVERNEURS**

CYCLE DES ASSEMBLÉES ANNUELLES 2021-23

Le Conseil d'administration recommande de tenir la trentième Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs, devant avoir lieu à Erevan (Arménie), les 19 et 20 mai 2021.

Le Conseil d'administration recommande de tenir l'Assemblée annuelle de 2022 au Maroc et l'Assemblée annuelle de 2023 en Ouzbékistan.

Le Conseil d'administration recommande en outre au Conseil des gouverneurs de déléguer au Conseil d'administration le pouvoir de fixer les dates précises des Assemblées annuelles de 2022 et 2023.

Le Conseil d'administration souhaite exprimer sa reconnaissance aux autorités arméniennes, marocaines et ouzbèkes pour avoir proposé d'accueillir les Assemblées annuelles du Conseil des gouverneurs.

Le Conseil d'administration recommande l'adoption par le Conseil des gouverneurs du projet de résolution* ci-joint.

* Le texte de la Résolution n°229, adoptée par le Conseil des gouverneurs, figure à la page 204

PUBLIC

**RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
AU CONSEIL DES GOUVERNEURS**

**ÉTATS FINANCIERS ET RAPPORTS DES AUDITEURS INDÉPENDANTS
POUR 2019**

Conformément à l'alinéa iii) de l'article 27 de l'Accord portant création de la Banque et à l'alinéa a) de la section 13 du Règlement général de la Banque, les documents ci-après sont soumis à l'approbation du Conseil des gouverneurs :

- les états financiers vérifiés de la Banque pour 2019, tels que présentés dans le *Rapport financier 2019* ;
- les états financiers vérifiés des fonds spéciaux pour 2019, tels que présentés dans les *États financiers 2019 des fonds spéciaux* ; et
- les rapports des auditeurs indépendants, tels que présentés dans le *Rapport financier 2019* et les *États financiers 2019 des fonds spéciaux*.

Le Conseil d'administration recommande au Conseil des gouverneurs l'adoption du projet de résolution* ci-joint.

* Le texte de la Résolution n°228, adoptée par le Conseil des gouverneurs, figure à la page 203

ÉTATS FINANCIERS 2019 DES FONDS SPÉCIAUX SYNTHÈSE

Les états financiers des 17 fonds spéciaux et des deux fonds fiduciaires administrés par la Banque sont joints. Ils sont accompagnés d'une liste complète des fonds et des extraits des états financiers.

Les états financiers des fonds ont tous été établis selon les normes internationales d'information financière (IFRS) émises par l'International Accounting Standards Board. Ils ont été préparés selon la convention du coût historique, modifiée le cas échéant par la réévaluation des actifs financiers et des passifs financiers comptabilisés à la juste valeur par le biais du résultat net, et de l'ensemble des contrats dérivés.

L'auditeur externe a publié une opinion d'audit sans réserve (favorable) pour chacun des 19 états financiers.

Les états financiers des fonds spéciaux montrent que la majorité des fonds ont enregistré des pertes durant l'année. Ces pertes sont dues essentiellement aux objectifs des fonds, qui consistent à employer les capitaux des donateurs pour soutenir des activités conformes à la mission de la Banque. Ce soutien prend la forme, entre autres, d'une assistance technique, de primes de performance et d'incitation, de prêts à des conditions avantageuses et de partage des risques.

Un nouveau fonds est devenu opérationnel en 2019 : le Fonds fiduciaire multidonateurs pour la Cisjordanie et Gaza.

Des informations complémentaires sur les projets appuyés et financés par les fonds de donateurs, y compris les fonds spéciaux, figurent dans le document *Donor Report*, publié chaque année.

ÉTATS FINANCIERS 2019 DES FONDS SPÉCIAUX

1. Fonds spécial pour la région des Balkans
2. Fonds spécial d'investissement pour la Baltique
3. Fonds spécial pour le partage des risques en Asie centrale
4. Fonds spécial d'investissement climatique de la BERD
5. Fonds spécial de la BERD en faveur des collectivités
6. Fonds spécial BERD-UE
7. Fonds spécial d'investissement pour l'environnement mondial de la BERD
8. Fonds spécial Fonds vert pour le climat de la BERD
9. Fonds spécial pour l'énergie verte de la BERD
10. Fonds spécial post-graduation de la BERD
11. Fonds spécial des actionnaires de la BERD
12. Fonds spécial pour les PME de la BERD
13. Fonds spécial d'investissement en faveur des intermédiaires financiers et des entreprises privées
14. Fonds spécial d'investissement de l'Italie
15. Fonds spécial d'investissement pour les petites entreprises de Russie
16. Fonds spécial de coopération technique pour les petites entreprises de Russie
17. Fonds spécial de financement des PME en monnaie locale
18. Fonds fiduciaire pour la Cisjordanie et Gaza
19. Fonds fiduciaire multidonateurs pour la Cisjordanie et Gaza.

PUBLIC

Fonds spéciaux :
Chiffres clés
en 2019

	Fonds spécial pour la région des Balkans en milliers €	Fonds spécial d'investissement pour la Baltique en milliers €	Fonds spécial pour le partage des risques en Asie centrale en milliers €	Fonds spécial d'investissement climatique de la BERD en milliers €	Fonds spécial de la BERD en faveur des collectivités en milliers €	Fonds spécial BERD-UE en milliers €	Fonds spécial d'investissement pour l'environnement mondial de la BERD en milliers €	Fonds spécial Fonds vert pour le climat de la BERD en milliers €	Fonds spécial pour l'énergie verte de la BERD en milliers €	Fonds spécial post-gradation de la BERD en milliers €	Fonds spécial des actionnaires de la BERD en milliers €
Extrait de l'état du résultat global pour l'exercice clos le 31 décembre 2019											
Bénéfices/(pertes) pour l'exercice	(16)	27	217	(8 000)	(525)	(743)	(949)	(25 983)	(6 639)	(58)	(83 000)
Autres revenus globaux/(charges globales)	-	-	-	6 000	-	-	433	3 193	-	-	-
Total des revenus globaux/(des charges globales)	(16)	27	217	(2 000)	(525)	(743)	(516)	(22 790)	(6 639)	(58)	(83 000)
Extrait de l'état de situation financière au 31 décembre 2019											
Prêts	-	-	-	140 000	-	-	4 116	93 634	5 326	-	-
Provisions pour dépréciation	-	-	-	(10 000)	-	-	(3 164)	(1 201)	(293)	-	-
	-	-	-	130 000	-	-	952	92 433	5 033	-	-
Investissements sous forme de participations	-	527	-	-	-	1 472	-	-	-	-	40 000
	-	527	-	-	-	1 472	-	-	-	-	40 000
Placements et autres actifs financiers	7 925	3 002	7 200	140 000	1 880	14 479	25 514	196 955	31 024	9 454	473 000
Contributions à recevoir	-	-	-	2 000	-	28 755	-	1 147	-	-	92 000
Total de l'actif	7 925	3 529	7 200	272 000	1 880	44 706	26 466	290 535	36 057	9 454	605 000
Autres passifs financiers	97	2	48	23 000	158	216	282	20 809	11 036	4	44 000
Ressources des contributeurs	7 828	3 527	7 152	249 000	1 722	44 490	26 184	269 726	25 021	9 450	561 000
Total du passif et des ressources des contributeurs	7 925	3 529	7 200	272 000	1 880	44 706	26 466	290 535	36 057	9 454	605 000
Crédits non utilisés, participations, garanties et autres engagements légaux	7 719	-	2 842	61 000	-	2 218	4 920	118 788	48 537	-	-

PUBLIC

Fonds spéciaux :
Chiffres clés
en 2019

	Fonds spécial pour les PME de la BERD en milliers €	Fonds spécial d'investissement en faveur des intermédiaires financiers et des entreprises privées en milliers €	Fonds spécial d'investissement de l'Italie en milliers €	Fonds spécial d'investissement pour les petites entreprises de Russie en milliers €	Fonds spécial de coopération technique pour les petites entreprises de Russie en milliers €	Fonds spécial de financement des PME en monnaie locale en milliers €	Fonds fiduciaire pour la Cisjordanie et Gaza en milliers €	Fonds fiduciaire multidonateurs pour la Cisjordanie et Gaza en milliers €	Total des investissements des fonds spéciaux en milliers €
Extrait de l'état du résultat global pour l'exercice clos le 31 décembre 2019									
Bénéfices/(pertes) pour l'exercice	85	1 075	541	1 838	19	253	(387)	(153)	(122 398)
Autres revenus globaux/(charges globales)	-	-	-	1 279	34	1 011	-	-	11 950
Total des revenus globaux/(des charges globales)	85	1 075	541	3 117	53	1 264	(387)	(153)	(110 448)
Extrait de l'état de situation financière au 31 décembre 2019									
Prêts	-	32 542	863	150	-	-	9 869	-	286 500
Provisions pour dépréciation	-	(3 970)	(442)	(24)	-	-	(213)	-	(19 307)
	-	28 572	421	126	-	-	9 656	-	267 193
Investissements sous forme de participations	3 852	-	2 911	2 198	-	-	-	-	50 960
	3 852	-	2 911	2 198	-	-	-	-	50 960
Placements et autres actifs financiers	3 537	16 885	10 875	67 102	1 750	57 274	58 364	1 267	1 127 487
Contributions à recevoir	-	-	-	-	-	-	-	-	123 902
Total de l'actif	7 389	45 457	14 207	69 426	1 750	57 274	68 020	1 267	1 569 542
Autres passifs financiers	40	182	2 295	834	-	5 413	414	41	108 871
Ressources des contributeurs	7 349	45 275	11 912	68 592	1 750	51 861	67 606	1 226	1 460 671
Total du passif et des ressources des contributeurs	7 389	45 457	14 207	69 426	1 750	57 274	68 020	1 267	1 569 542
Crédits non utilisés, participations, garanties et autres engagements légaux	-	8 040	3 725	1 763	-	57 274	4 234	-	321 060

**RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
AU CONSEIL DES GOUVERNEURS**

PLAN DE MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE 2020-22

Le budget de 2020 et la grille d'évaluation institutionnelle correspondante ont été approuvés lors de la réunion du Conseil d'administration du 18 décembre 2019. La section 13 b) du Règlement général de la BERD exige que le budget annuel de la Banque soit soumis au Conseil des gouverneurs lors de son assemblée annuelle. L'approbation des objectifs et des ressources associés aux activités de la Banque s'est appuyée sur les projections figurant dans le Plan de mise en œuvre de la stratégie (PMS) de 2020-22, qui reconduit les objectifs stratégiques définis dans le Cadre stratégique et capitalistique 2016-20.

Contexte stratégique

Le Plan de mise en œuvre de la stratégie (PMS) traduit chaque année les orientations stratégiques de la BERD en un plan opérationnel triennal, en précisant les moyens que la Banque mobilisera pour mener à bien son mandat en faveur de la transition tout en préservant sa viabilité financière et en gérant ses ressources de manière efficiente. Il expose par conséquent le contexte pour permettre l'examen par le Conseil d'administration du budget annuel de la Banque et de la grille d'évaluation institutionnelle correspondante.

Le Plan de mise en œuvre de la stratégie de 2020–22 conclut la période couverte par le Cadre stratégique et capitalistique (CSC) actuel en présentant un plan d'exécution détaillé pour 2020 tout en fournissant des projections pour les années à venir, au cours desquelles l'activité reflétera le prochain CSC (2021-25) qui doit être approuvé en mai 2020. Dans ce contexte, ce Plan se caractérise par son « ambition dans la continuité » :

- C'est un plan dans la continuité qui, dans l'ensemble, reprend les indications déjà contenues dans le PMS 2019-21 pour 2020 et pour 2021 et donne des précisions pour la planification de 2022 représentant 11,4 milliards d'euros, tandis que la Banque poursuit ses travaux préparatoires pour le CSC 2021-25 définissant les orientations stratégiques et le modèle opérationnel pour générer des résultats pendant la période couverte par la prochaine stratégie.
- C'est un plan d'ambition, car la Banque poursuit sur son ambitieuse trajectoire de croissance établie dans le PMS de l'an dernier.

Résultats en 2019

La Banque a généré de solides résultats tant en termes quantitatifs que qualitatifs.

La Banque a considérablement développé son activité tout en préservant sa viabilité financière. On constate :

- une croissance du portefeuille de 7 % (à la fin du T3, en glissement annuel), l'expansion projetée du portefeuille de la Banque atteignant jusqu'à 19 % entre fin 2018 et fin 2022 ;

PUBLIC

- une croissance des actifs d'exploitation de 8,4 % (à la fin du T3, d'une année sur l'autre), avec une hausse projetée des actifs d'exploitation de pas moins de 21 % entre fin 2018 et fin 2022 ;
- une augmentation du nombre de projets actifs du portefeuille, qui a dépassé la barre des 2 000 en août 2019, et affiché une progression de 3,6 % (à la fin du T3, en glissement annuel).

En se concentrant à la fois sur la quantité et la qualité, la Banque a réussi à intensifier ses efforts pour atteindre les objectifs du CSC, et notamment à :

- promouvoir des économies de marché plus vertes et plus inclusives, avec un ratio TEV élevé de 46 % (fin septembre 2019) et un nombre d'opérations sur la question du genre en hausse de 25 % en glissement annuel entre 2017 et 2018 ;
- apporter un soutien aux petites et moyennes entreprises qui constituent la colonne vertébrale des économies dans sa région (nombre d'opérations en hausse de 6 % en glissement annuel au T3), renforcé par un appui sous forme de conseil pour développer le segment de manière viable (nombre de projets de conseil en augmentation de 16,6 % en glissement annuel au T3) ;
- appuyer les économies aux premiers stades de la transition (progression de 11 % en glissement annuel entre 2017 et 2018, soit plus de 30 % du nombre total de nouveaux projets) et à développer son activité dans les petites économies (50 % du nombre total de nouveaux projets, soit une augmentation de 11 % en glissement annuel entre 2017 et 2018, au regard d'une croissance moyenne de 5 %).

L'impact sur la transition reste solide à la fois en ce qui concerne le portefeuille existant de la Banque (les niveaux d'impact du portefeuille sur la transition s'établissant à 70,1 à la fin du T3 en 2019, ce qui est supérieur au plancher de 65 fixé pour la moyenne dans la grille d'évaluation institutionnelle de 2019), et en ce qui concerne la réserve de nouveaux projets (les niveaux d'impact attendu sur la transition se situant à 66,7 à la fin du T3 en 2019, ce qui est supérieur au plancher de 63 fixé pour la moyenne). Cette réussite a été possible en s'appuyant sur l'engagement de la Banque vis-à-vis des politiques à mettre en œuvre, qui s'est reflété dans ses Objectifs politiques prioritaires et dans son approche associant politiques et investissements définie dans ses stratégies par pays.

Pour mener à bien son mandat axé sur la promotion d'économies de marché viables, la BERD est tenue de respecter ses principes fondateurs en veillant à la fois à l'additionnalité et la rentabilité de ses activités. Par conséquent, elle a aussi préservé sa solide assise financière, comme en témoignent ses accomplissements :

- mise en œuvre d'un modèle opérationnel rentable, avec un bénéfice de 970 millions d'euros (à la fin du T3, en glissement annuel), ce qui est nettement supérieur aux 660 millions d'euros prévus en année pleine pour 2019 ;
- développement des sources de revenus moins fluctuantes, avec une augmentation des revenus sous forme de prêts de 11,5 % (à la fin du T3, en glissement annuel) et des dividendes perçus sous forme de liquidités de 16 % (à la fin du T3, en glissement annuel)
- amélioration du ratio coûts-revenus en glissement sur cinq ans, qui s'est établi à 38,3 % (fin du T3 de 2019) ;
- préservation de niveaux prudents de capitalisation, avec une utilisation projetée du capital corrigé des risques qui permet d'envisager avec confiance la confirmation de

la note AAA de la Banque durant la période couverte par le Plan tout en conservant une marge de fonds propres suffisante pour faire face à des situations de tension et soutenir un volume d'activités opérationnelles supplémentaire. Cela s'accompagne d'un rendement du capital requis projeté qui devrait demeurer nettement supérieur au niveau minimum figurant dans la grille d'évaluation, soit 3,5 % (4,9 % projeté pour 2019, en moyenne glissante sur trois ans) ;

- maintien de niveaux de liquidités minimums même face à des perturbations importantes des marchés, avec par conséquent un ratio de liquidité à un an en périodes de tensions projeté à 109 % pour la fin de 2020 (par rapport à un minimum de 100 %), et un ratio de couverture des besoins de liquidités nets projeté à 119 % pour les deux prochaines années (ce qui est nettement supérieur au ratio stipulé de 75 %).

Objectifs et ressources pris en compte dans la grille d'évaluation institutionnelle de 2020

Restant sur une trajectoire d'« ambition dans la continuité », la grille d'évaluation institutionnelle de 2020 comporte les éléments suivants :

- un plancher fixé à 63 pour l'impact moyen attendu sur la transition des nouveaux projets ;
- un plancher fixé à 65 pour l'impact moyen des projets en portefeuille sur la transition ;
- un nombre de nouvelles opérations dans une fourchette de 395 à 445 ;
- un volume annuel des investissements bancaires dans une fourchette de 9,7 à 10,7 milliards d'euros ;
- un plancher fixé à 1,1 milliard d'euros pour le volume annuel des investissements mobilisés avec un plancher de 10,8 milliards d'euros pour le volume combiné annuel des investissements bancaires et des investissements mobilisés ;
- une part minimum des investissements non souverains dans le volume annuel des investissements bancaires de 80 % ;
- un objectif pour la part des activités en faveur de la transition vers une économie verte établi à 40 % du milieu de la fourchette du VAIB ;
- des décaissements annuels dans une fourchette de 6,9 à 8,2 milliards d'euros ;
- une moyenne glissante sur trois ans du rendement du capital requis d'au moins 3,5 % ;
- des indicateurs d'évaluation composite des performances pour chacune des six qualités de la transition de la Banque

L'atteinte de ces objectifs devrait entraîner une croissance significative d'environ 7 % pour le portefeuille des Opérations bancaires (du T3 de 2019 à la fin de 2020) et d'environ 8 % pour les actifs d'exploitation, ce qui nécessite un soutien satisfaisant de trois aspects financiers, à savoir le capital, les liquidités et le budget :

- Sur le plan du capital, la Banque commence l'année 2020 en position de force, ce qui devrait se poursuivre tout au long de 2020, le ratio d'adéquation des fonds propres pour la fin de l'année étant projeté à 70 % (comparé à une limite de 90 %) et le ratio du capital statutaire à 80 % (comparé à une limite de 92 %).
- Sur le plan des liquidités, la Banque modèlera son programme d'emprunt pour respecter (et dépasser) largement ses divers seuils et donc continuer de pouvoir compter sur les liquidités comme un facteur très solide à prendre en compte par les agences de notation. Par conséquent, un programme d'emprunt pour 2020 de

12 milliards d'euros est proposé séparément, l'approbation officielle du Conseil d'administration étant sollicitée dans la recommandation figurant dans le *Summary of the Execution of the 2019 Borrowing Programme and the Proposed 2020 Borrowing Programme* (résumé de l'exécution du Programme d'emprunt de 2019 et proposition de Programme d'emprunt pour 2020, document uniquement en anglais).

- Sur le plan du budget, la forte croissance réelle (effective et prévue) de la Banque suppose une croissance réelle raisonnable des ressources budgétaires et humaines parallèlement à une amélioration des niveaux d'efficience.

La réalisation par la Banque de ses objectifs de 2019 a mis en évidence les tensions croissantes que subissent ses ressources — une tendance qui devrait se poursuivre en 2020 compte tenu des facteurs suivants :

- la gestion, l'évaluation et le suivi d'un bilan en expansion (taille et nombre de projets) ;
- la conception et la réalisation de projets innovants de plus en plus complexes, adaptés aux besoins et aux opportunités spécifiques des différents pays (en conformité avec la révision du concept de transition en 2016) ;
- une synchronisation entre le développement des activités d'investissement et l'augmentation du cofinancement des donateurs qui devient plus complexe, ciblée et génératrice de rapports ;
- la volonté de placer la barre plus haut, en termes de conformité, pour les banques multilatérales de développement, l'idée étant d'aller au-delà du stade d'une plus grande transparence des politiques d'accès à l'information publique (et de leur mise en œuvre) pour atteindre le stade d'une participation à un univers respectueux des facteurs ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) qui se développe, même s'il est encore fragmenté et en évolution ; la Banque devra en conséquence se familiariser avec, et se conformer à, une pléthore de normes ESG (notamment dans le cadre de l'évaluation par les agences de notation de la gestion des enjeux ESG) et d'initiatives ESG (notamment les Principes pour l'investissement responsable et l'Information financière relative au climat) ;
- la nécessité d'une saine gestion des risques et de la conformité pour faire face aux risques opérationnels et financiers.

En plus de ces tensions exercées sur les ressources, la Banque doit gérer les aspects suivants :

- les hausses des prix en rapport avec ses dépenses qui dépassent les niveaux moyens de l'indice des prix à la consommation (IPC) ;
- les répercussions, sous forme de reports, de décisions prises lors des budgets précédents ;
- la réalisation d'une révision complète sur deux ans du système de rétribution pour remédier à des écarts hérités du passé dans différentes composantes de la rémunération et des prestations accordées au personnel.

Dans ce contexte et en prenant déjà en compte pour 2020 les réductions de coûts et d'importantes réaffectations des ressources existantes vers des domaines prioritaires, une hausse nominale de 3,7 % du budget pour les frais généraux de 2020 est proposée et ventilée comme suit :

- hausses des prix non discrétionnaires (comme les impacts de l'inflation convenus contractuellement, les fluctuations de change), représentant 1,8 % ;

PUBLIC

- impacts de reports non discrétionnaires découlant de décisions/budgets antérieurs, représentant 1,5 % ;
- impact budgétaire de 1,0 % dû à la hausse de rémunération proposée à hauteur de l'IPC pour le siège et les bureaux locaux ;
- augmentation du budget de 2020 due aux propositions de révision du système de rétribution en rapport avec la couverture médicale après le départ, représentant 0,3 % ;
- augmentation de 0,5 % de la croissance réelle des ressources – la seule composante de la demande de budget en rapport avec un volume de ressources supplémentaires

Les éléments ci-dessus sont compensés par des gains d'efficience ou des réductions budgétaires correspondant à 1,4 %. Ceux-ci se composent, d'une part, de 0,8 % de frais identifiés au sein du personnel et hors personnel, y compris la réalisation de l'objectif d'économies dans le cadre du Programme d'efficacité et d'efficience opérationnelles (EEO) concernant les activités de passation de marchés, et d'autre part, de 0,6 % de réductions budgétaires récurrentes (lignes budgétaires spécifiques à définir en 2020).

À la suite de trois années d'augmentation réelle limitée du budget qui a épuisé les possibilités de gains d'efficience et la marge de manœuvre pour une réaffectation des ressources, le budget proposé permettra à la Banque et à son personnel de respecter les objectifs du plan d'activités de 2020, de gérer un portefeuille en expansion et de préserver des résultats de qualité. Le budget proposé est entièrement financé par la croissance des activités et des revenus. Il est par conséquent responsable financièrement (la projection à titre indicatif du ratio coûts-revenus en glissement sur cinq ans s'établissant à 35,1 % à la fin de 2020) tout en permettant à la Banque de remédier à certains écarts de rémunération hérités du passé afin de retenir et d'attirer des salariés hautement qualifiés.

PUBLIC

Grille d'évaluation institutionnelle de la Banque de 2020

	2020	T3 2019	2019	2018
	Plan d'activités et Budget	Effectif	Plan d'activités et Budget	Effectif
IMPACT SUR LA TRANSITION				
Impact attendu sur la transition	Min. 63	67,0	Min. 63	66,7
Impact du portefeuille sur la transition	Min. 65	70,3	Min. 65	70,1
Qualité de la transition				
Économies compétitives innovantes	ECP*	**	ECP	Bon
Part des projets en bonne voie	Min. 75 %			80 %
Économies en entreprises bien gouvernées	ECP	**	ECP	Bon
Part des projets en bonne voie	Min. 75 %			75 %
Économies vertes durables	ECP	**	ECP	Bon
Part des projets en bonne voie	Min 75 %			78 %
Ratio TEV	40 %			36 %
Économies inclusives, caractérisées par une égalité des genres	ECP	**	ECP	Bon
Part des projets en bonne voie	Min 75 %			91 %
Économies et entreprises résilientes	ECP	**	ECP	Bon
Part des projets en bonne voie	Min 75 %			81 %
Marchés connectés, bien intégrés	ECP	**	ECP	Bon
Part des projets en bonne voie	Min 75 %			77 %
RÉSULTATS OPÉRATIONNELS				
Nombre d'opérations	395-445	265	385-440	395
Volume annuel des investissements bancaires (VAIB : en milliards €)	9,7-10,7	5,7 (taux planifié)	9,6-10,6	9,5
Volume annuel des investissements mobilisés (en milliards €)	Min. 1,1	0,9	Min. 1,0	1,5
Décaissements (en milliards €)	6,9-8,2	4,9 (taux planifié)	6,7-7,9	7,2
Part des investissements non souverains dans le VAIB	Min. 80 %	84 %	Min. 80 %	s.o.
RÉSULTATS FINANCIERS				
Rendement du capital requis (moyenne glissante sur 3 ans)	Min 3,5 %	6,1 %	Min 3,5 %	5,9 %
Bénéfice réalisé avant dépréciation (en millions €)	Suivi	494	Suivi	606
Ratio des prêts improductifs (non souverains, en %)	Suivi	5,6 %	Suivi	5,5 %
RÉSULTATS DE L'ORGANISATION				
Productivité (en nombre d'opérations)	1,5-1,7	**	1,6-1,8	1,6
Taux d'implication du personnel	Suivi	-	Suivi	3,8
RESSOURCES				
Dépenses				
Budget pour les frais généraux				
En millions d'euros	437,0	305,9	421,8	406,3
En millions de livres sterling	383,4	269,6	370,0	358,8
Investissements dans l'efficacité et l'efficience opérationnelles				
En millions d'euros	s.o.	4,4	3,2	3,7
En millions de livres sterling	s.o.	3,9	2,8	3,4

* ECP : Évaluation composite des performances

** Évalué en fin d'année

PUBLIC

**DOCUMENTS SOUMIS AU CONSEIL
DES GOUVERNEURS POUR EXAMEN LORS DE
L'ASSEMBLÉE ANNUELLE**

PUBLIC

ORDRE DU JOUR

Séance d'ouverture

- Ouverture de l'Assemblée

Séance plénière

- Table ronde des gouverneurs : Cadre stratégique et capitalistique 2021-25
- Questions institutionnelles et financières
- Élection du/de la Président(e)

ASSEMBLÉE ANNUELLE DU CONSEIL DES GOUVERNEURS

ORDRE DU JOUR ANNOTÉ

Auditions des candidats à la Présidence (lundi 5 octobre, 11h00 - 15h00)

Des auditions seront organisées avec les trois candidats à la Présidence. Les auditions seront présidées par la Présidente du Conseil des gouverneurs et organisées via WebEx Events (des précisions seront communiquées en amont des auditions).

La participation est limitée à un(e) représentant(e) de chacun des membres de la Banque (à savoir le ou la gouverneur(e) ou une personne désignée à cet effet par ledit/ladite gouverneur(e)), qui pourra être accompagné(e) d'une autre personne. Les administrateurs et leurs suppléants pourront également participer.

Séance d'ouverture (mercredi 7 octobre, 9h30 - 10h30)

- Ouverture de l'Assemblée

La Présidente du Conseil des gouverneurs, Mme Nadia Calviño (Gouverneure de la BERD représentant l'Espagne), ouvrira l'Assemblée.

Pendant la séance d'ouverture, des discours seront prononcés par la personne représentant le gouvernement du Royaume-Uni, par la Présidente du Conseil des gouverneurs, le Président de la BERD par intérim et un(e) intervenant(e) invité(e) de marque.

La séance d'ouverture sera disponible en ligne et rendue accessible aux gouverneurs, aux autres délégués officiels inscrits et au Conseil d'administration par un lien vidéo à partir de 9h30 le mardi 6 octobre.

La séance d'ouverture sera disponible en ligne et accessible à tous les participants inscrits à l'Assemblée annuelle et au public via un lien vidéo à partir de 9h30 le mercredi 7 octobre.

Séance plénière (mercredi 7 octobre, 11h00 - 16h00)

La séance plénière sera retransmise dans le cadre de WebEx Events (des précisions seront communiquées en amont de la séance).

Ayant établi que, au vu du nombre de gouverneurs en ligne, le quorum est atteint, le Secrétaire général déclarera que la session plénière peut commencer.

La séance sera ouverte aux gouverneurs, aux gouverneurs suppléants et aux représentants inscrits de chacun des membres (trois au maximum), ainsi qu'aux membres du Conseil d'administration, à leurs suppléants et aux membres désignés de la Direction de la BERD.

PUBLIC

- Adoption de l'ordre du jour
- Rapport du Comité des procédures

La Présidente du Conseil des gouverneurs proposera, en vue de son adoption, l'ordre du jour, y compris les recommandations concernant les dispositions relatives au déroulement de l'Assemblée, conformément au Rapport du Comité des Procédures.

Table ronde des gouverneurs

- Cadre stratégique et capitalistique 2021-25
- Informations contextuelles à l'attention des gouverneurs

Le Conseil des gouverneurs examinera, en vue de son adoption, le projet de résolution joint au Rapport du Conseil d'administration.

Pour plus de commodité, les gouverneurs disposent d'extraits synthétiques figurant dans le document complémentaire intitulé *Informations contextuelles à l'attention des gouverneurs*. Les gouverneurs sont invités à échanger leurs points de vue sur les orientations stratégiques de la Banque et à identifier tout domaine présentant à leurs yeux une priorité particulière dans la mise en œuvre du CSC.

Questions institutionnelles et financières

- Affectation du revenu net de 2019
- Accession de l'Irak au statut de membre

Le Conseil des gouverneurs examinera, en vue de leur adoption, les projets de résolution joints aux Rapports du Conseil d'administration.

- Élection du/de la Président(e) et des Vice-Président(e)s du Conseil des gouverneurs pour 2020-21

Ayant reçu la recommandation du Comité des procédures, le Conseil des gouverneurs élira le/la Président(e) et les Vice-Président(e)s du Conseil des gouverneurs pour 2020-21 qui prendront leurs fonctions après la clôture officielle de l'Assemblée annuelle.

Rapports et résolutions notés et adoptés avant l'Assemblée annuelle

En amont de l'Assemblée annuelle, le Conseil des gouverneurs a pris acte des rapports et a adopté les résolutions portant sur les questions institutionnelles et financières suivantes :

- Cycle des assemblées annuelles 2021-23 : Résolution n°229
- États financiers et rapports des auditeurs indépendants pour 2019
- Résolution n°228
- Rapport financier 2019
- États financiers 2019 des fonds spéciaux
- Plan de mise en œuvre de la stratégie 2020-2022
- Compte rendu annuel d'activités 2019

Déclarations des gouverneurs

Les gouverneurs sont tenus de formuler des conseils à la Banque sous forme de déclaration écrite. Les déclarations seront affichées sur le site Internet de la Banque après la séance d'ouverture, et également publiées dans les Actes de l'Assemblée annuelle.

Les déclarations doivent être reçues dans l'une des langues de travail de la Banque. Pour faciliter la traduction et la publication des textes à temps à l'issue de la séance d'ouverture, ceux-ci doivent être envoyés au Service linguistique de la BERD (GovernorStatements@ebrd.com) au plus tard le mardi 29 septembre à 16h00 (heure de Londres).

Élection du/de la Président(e) (jeudi 8 octobre, 11h00 - 15h00)

- Élection à la Présidence (*réunion à huis clos*)

L'élection du/de la Président(e) se tiendra sous forme virtuelle (des précisions seront communiquées en amont de l'élection).

Chaque gouverneur(e), ou gouverneur(e) suppléant(e) ou gouverneur(e) suppléant(e) par intérim agissant au nom du/de la gouverneur(e), peut voter par bulletin secret conformément au *Règlement pour l'élection du Président*.

En amont de l'Assemblée annuelle, le Conseil des gouverneurs a pris acte du Rapport et adopté la Résolution portant sur les *Modifications du Règlement pour l'élection du Président et du mandat du prochain Président* : Résolution n°232.

L'élection se tiendra dans le cadre d'une réunion à huis clos, à laquelle seuls les gouverneurs, gouverneurs suppléants, (gouverneurs suppléants par intérim agissant au nom d'un ou d'une gouverneur(e)), les administrateurs et les administrateurs suppléants pourront participer.

- Clôture de l'Assemblée

La Présidente du Conseil des gouverneurs clôturera l'Assemblée (par l'envoi d'un message électronique à tous les participants). Une conférence de presse sera ensuite organisée avec le Président par intérim de la BERD et le Président ou la Présidente nouvellement élu(e) de la BERD.

PUBLIC

APERÇU DU PROGRAMME

Heures* données en UTC+1 (GMT+1)	Événement	Plateforme	ISD (interprétation simultanée à distance)
Lundi 5 octobre 2020			
9h00 –10h30	Programme de la société civile – Réunion des OSC avec le Conseil d'administration	Réunions WebEx ; Interactio	anglais, russe, arabe
11h00 – 15h00	Auditions des candidats à la Présidence devant le Conseil des gouverneurs	Événements WebEx ; Interactio	allemand, anglais, français, russe
Mardi 6 octobre 2020			
Accessible à partir de 9h30	Séance d'ouverture du Conseil des gouverneurs Lien vidéo communiqué aux gouverneurs, aux autres délégués officiels inscrits et aux administrateurs uniquement	Lien vidéo	Pas d'ISD (traductions des textes en allemand, en français et en russe)
11h00 – 13h00 (séance 1) 14h00 – 16h00 (séance 2)	Réunions annuelles des donateurs	Réunions WebEx	Pas d'ISD
Mercredi 7 octobre 2020			
9h30	Séance d'ouverture du Conseil des gouverneurs Lien vidéo communiqué aux participants à l'Assemblée annuelle et au public	www.ebrd.com	Pas d'ISD (traductions des textes en allemand, en français et en russe)
11h00 – 16h00	Séance plénière du Conseil des gouverneurs	Événements WebEx ; Interactio	allemand, anglais, français, russe
Jeudi 8 octobre 2020			
11h00 – 15h00	Élection du/de la Président(e) de la BERD	Événements WebEx ; Interactio ; Polyas	allemand, anglais, français, russe
16h00 – 17h00	Conférence de presse (résultat concernant le CSC et le/la Président(e) élu(e))	Réunions WebEx ; Lien vidéo pour le personnel de la Banque	Pas d'ISD

RAPPORT DU COMITÉ DES PROCÉDURES POUR 2019-20

En vertu de son mandat, énoncé dans la Résolution n°3 du Conseil des gouverneurs, adoptée le 15 avril 1991, le Comité des procédures pour 2019-20 présente à l'Assemblée annuelle 2020, qui aura lieu sous forme virtuelle, le rapport ci-après.

Séance d'ouverture (mercredi 7 octobre, 9h30 - 10h30)

La Présidente du Conseil des gouverneurs, Mme Nadia Calviño (Gouverneure de la BERD représentant l'Espagne), ouvrira l'Assemblée.

Pendant la séance d'ouverture, des discours seront prononcés par le Chancelier de l'Échiquier pour le Royaume-Uni, la Présidente du Conseil des gouverneurs, le Président par intérim de la BERD et Son Altesse Royale le Prince de Galles.

La séance d'ouverture sera accessible en ligne, par un lien vidéo, aux gouverneurs, aux autres délégués officiels inscrits et au Conseil d'administration à partir de 9h30 le mardi 6 octobre. La séance d'ouverture en ligne sera accessible à tous les participants inscrits à l'Assemblée annuelle et au public par un lien vidéo à partir de 9h30 le mercredi 7 octobre.

Séance plénière (mercredi 7 octobre, 11h00 - 16h00)

La séance plénière se tiendra dans le cadre d'un événement Webex. Ayant établi que, au vu du nombre de gouverneurs en ligne, le quorum est atteint, le Secrétaire général déclarera que la séance plénière peut commencer.

La séance sera ouverte aux gouverneurs, aux gouverneurs suppléants et aux représentants inscrits de chacun des membres (trois au maximum), ainsi qu'aux administrateurs, aux administrateurs suppléants et aux membres désignés de la direction de la BERD.

Adoption de l'ordre du jour

Le Comité recommande au Conseil des gouverneurs d'examiner l'Ordre du jour de l'Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs (document BG29/1) en vue de son adoption, avec les modifications que la Présidente pourrait annoncer pendant l'Assemblée.

Le Comité recommande également que le Conseil des gouverneurs prenne acte de l'Ordre du jour annoté (document BG29/1A) et de l'Aperçu du programme (document BG29/1B).

Table ronde des gouverneurs

Le Comité recommande au Conseil des gouverneurs d'examiner, en vue de son adoption, le projet de résolution joint au Rapport du Conseil d'administration sur le

Cadre stratégique et capitalistique 2021-25 (document BG29/3).

En outre, le Conseil des gouverneurs pourrait souhaiter formuler des commentaires quant aux Informations contextuelles à l'attention des gouverneurs (document BG29/3A), qu'a préparées la direction.

Questions institutionnelles et financières

Le Conseil des gouverneurs examinera les points institutionnels et financiers lors de la seconde partie de la séance plénière.

Le Comité recommande au Conseil des gouverneurs d'examiner, en vue de son adoption, le projet de résolution joint au Rapport du Conseil d'administration sur l'*Affectation du revenu net de 2019* (document BG29/4).

Le Comité recommande au Conseil des gouverneurs qu'il prenne acte du Rapport du Conseil d'administration sur l'*Accession de l'Irak au statut de membre* (document BG29/5).

Élection du/de la Président(e) et des Vice-Président(e)s du Conseil des gouverneurs pour 2020-21

Le Comité recommande l'élection à la Présidence du Gouverneur représentant l'Irlande et l'élection du Gouverneur représentant l'Arménie et du Gouverneur représentant l'Ouzbékistan aux postes de Vice-Présidents du Conseil des gouverneurs pour l'exercice 2020-21. Le Président ou la Présidente, ainsi que les Vice-Président(e)s du Conseil des gouverneurs prendront leurs fonctions après la clôture officielle de l'Assemblée annuelle 2020.

Le Président ou la Présidente, ainsi que les Vice-Président(e)s formeront le Comité des procédures pour 2020-21 et resteront en fonction jusqu'à la fin de l'Assemblée annuelle de 2021.

Déclarations des gouverneurs

Les gouverneurs peuvent formuler des conseils à la Banque sous forme de déclaration écrite. Les déclarations seront affichées sur le site Internet de la Banque après la séance d'ouverture, et également publiées dans les *Actes de l'Assemblée annuelle*.

Élection du/de la Président(e) (jeudi 8 octobre, 11h00 - 15h00)

L'élection à la Présidence se tiendra sous forme d'un événement WebEx. Une plateforme sécurisée distincte (hébergée par POLYAS) sera utilisée pour le scrutin. Veuillez noter que la période estimée nécessaire pour l'élection peut changer pour des raisons techniques.

L'élection se tiendra dans le cadre d'une réunion à huis clos, à laquelle seuls les gouverneurs, gouverneurs suppléants, (gouverneurs suppléants par intérim remplaçant un(e) gouverneur(e)), les administrateurs et les administrateurs suppléants peuvent être présents.

Le scrutin se déroulera à bulletin secret par voie électronique, une seule personne, indiquée au Secrétariat général en amont de l'élection, votant pour chaque membre. Seuls les gouverneurs ou gouverneurs suppléants ou gouverneurs suppléants par intérim remplaçant un(e) gouverneur(e) peuvent voter.

Clôture de l'Assemblée (jeudi 8 octobre)

Au terme de l'élection, la Présidente du Conseil des gouverneurs clôturera l'Assemblée par l'envoi d'un message électronique à tous les participants.

Mme Nadia Calviño
Gouverneure de la BERD représentant l'Espagne
Présidente du Conseil des gouverneurs
2 octobre 2020

**RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
AU CONSEIL DES GOUVERNEURS**

**CADRE STRATÉGIQUE ET CAPITALISTIQUE
2021-25**

RÉSUMÉ

L'objet de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) est, dans ses pays d'opérations qui s'engagent à appliquer les principes de la démocratie pluraliste, du pluralisme et de l'économie de marché, de favoriser la transition de leurs économies vers des économies de marché et d'y promouvoir l'initiative privée et l'esprit d'entreprise. Depuis sa création en 1991, la Banque a investi plus de 146 milliards d'euros dans ses pays d'opérations pour soutenir le changement systémique qui favorise cette transition et le développement du secteur privé.

Un partenaire solide et fiable en des temps incertains

Le Cadre stratégique et capitalistique (CSC) définit les aspirations stratégiques de la BERD, telles que décrites dans l'encadré 1, pour la période qui va de 2021 à 2025, et confirme que la Banque dispose d'un capital suffisant pour soutenir la stratégie qu'elle propose même en cas de tensions financières. Pendant les cinq années du CSC, la Banque sera en mesure de prêter durablement jusqu'à 13 milliards d'euros par an, dépassant le niveau record de 10 milliards d'euros prêté en 2019. Toutefois, son capital doit être déployé de manière responsable et ces capacités en termes de capital ne correspondent pas à un plan ou à un niveau d'activité à atteindre. La Banque mettra en œuvre le CSC dans le cadre d'un contrôle exercé en fonction de paramètres de transition, de capital et d'utilisation efficace des ressources.

L'objectif global de la BERD est de préserver et d'accélérer la transition dans ses pays d'opérations à travers les phases de crise et de redressement qui se chevauchent et se différencient en réponse à la crise de la Covid-19 et de continuer à s'attaquer à des défis plus larges et profondément enracinés, y compris les transformations écologiques, démographiques et technologiques.

Compte tenu du degré d'incertitude quant à la durée et à l'ampleur de l'impact de la crise, la Banque va devoir poursuivre ses objectifs en faisant preuve de souplesse. Néanmoins, sur l'ensemble de la période, elle cherchera à déployer son capital pleinement et selon une approche responsable au profit de ses pays d'opérations. Étant donné ce contexte incertain, le Conseil des gouverneurs réexaminera la mise en œuvre du CSC à son Assemblée annuelle de 2022 ou, au plus tard, de 2023.

La BERD est fermement déterminée à être, pour ses pays d'opérations, un partenaire solide et fiable. Elle sera attentive aux conditions du marché et aux réformes et innovera pour accompagner les pays dans leur transition vers une économie de marché viable en ciblant les six qualités de la transition : compétitive, bien gouvernée, verte, inclusive, résiliente et intégrée. La Banque n'apporte pas seulement son appui à ses pays d'opérations pour remédier à leurs déficits de transition, elle s'emploie activement à stimuler chez ses clients non souverains et souverains l'ambition de produire un impact sur la transition pour les six qualités. Les progrès réalisés au regard de ces qualités devraient conduire à une économie qui favorise la croissance et la prospérité, l'emploi et les débouchés, un meilleur environnement pour les populations des pays d'opérations et la réalisation des objectifs de développement durable.

Une banque spécifique, pertinente et efficace

La BERD occupe une position particulière dans le système mondial et européen de financement du développement en raison de ses atouts fondamentaux et de son avantage comparatif. Son modèle opérationnel et son approche opérationnelle se sont avérés durables, souples et efficaces dans divers contextes géographiques et culturels. La Banque opère actuellement dans 38 pays d'Europe, d'Asie et d'Afrique.

La contribution distincte de la Banque tient à l'accent qu'elle met sur le développement du secteur privé en associant investissement, politiques et assistance technique dans une structure unique de gestion et d'incitation, avec la capacité d'effectuer des interventions sélectives dans le secteur public. Une forte présence locale et une connaissance sectorielle approfondie lui permettent d'assurer un impact sur la transition. Son modèle opérationnel repose sur les trois principes opérationnels d'impact sur la transition, de saine gestion bancaire et d'additionnalité. Dans toutes ses activités, la Banque respecte les normes les plus élevées.

Pendant la période du CSC, la BERD continuera de renforcer son modèle opérationnel et sa panoplie d'outils, y compris en ce qui concerne la mobilisation, les ressources de donateurs et la mise en œuvre de politiques.

La **mobilisation de financements** destinée à produire un impact sur la transition, avec un accent particulier placé sur l'investissement privé, est un objectif stratégique essentiel de la période couverte par ce CSC. La Banque définira une stratégie de mobilisation qui sera examinée avec le Conseil d'administration au début de la période. Cette stratégie portera sur les instruments, les incitations et les moyens requis pour réaliser les ambitions de mobilisation de la Banque.

L'utilisation disciplinée des **financements des donateurs** fait également partie intégrante du modèle opérationnel de la Banque et sera un élément clé de la réalisation de ses objectifs stratégiques pendant la période du CSC. La demande de ressources de donateurs destinées à appuyer le travail de la Banque restera probablement forte pendant la période de réponse à la crise dans ce contexte de perturbations sur le marché.

Il devient de plus en plus essentiel de combiner la **mise en œuvre de politiques** avec l'activité d'investissement pour obtenir et maintenir un impact systémique sur la transition. L'intensification de cette activité sera un aspect important de la réponse apportée par la Banque à la crise et un élément fondamental pour mettre en œuvre efficacement les thèmes stratégiques du CSC. La Banque s'appuiera sur les progrès accomplis pour accentuer l'impact des politiques au niveau des secteurs et de l'économie et intensifier sa gestion des connaissances.

Construire un avenir résilient et durable

Les approches que la BERD adoptera pour soutenir la transition des pays d'opérations tout au long de la période couverte par ce CSC seront marquées de façon indélébile par la crise de la Covid-19. Pendant la phase initiale de cette période, la Banque concentrera sa force financière sur l'appui aux pays d'opérations afin de préserver les acquis de la transition face à la crise. Suivra probablement, à différents moments et en différents lieux, une phase de reprise pendant laquelle la BERD soutiendra une accélération de la transition. Dans toutes ses activités, elle s'attachera à permettre aux pays d'opérations de construire un avenir plus résilient et plus durable.

Orientations sectorielles : réponse à la crise et redressement

La Banque a réagi rapidement à la crise de la Covid-19 en approuvant deux programmes de solidarité. Ceux-ci définissent le soutien dont bénéficieront les clients et les pays d'opérations au début de la période du CSC, y compris les mesures exceptionnelles et innovantes destinées à répondre aux besoins à court

terme des banques partenaires, des petites et moyennes entreprises (PME) et des fournisseurs d'infrastructures.

Tout au long de la période du CSC, la Banque renforcera la qualité, la quantité et l'impact de ses activités dans chacun de ses secteurs (**institutions financières, industrie, commerce et agro-industries et infrastructures durables**). Elle s'appuiera sur ses principaux atouts, notamment sur son approche globale concernant les prêts en monnaie locale et le développement des marchés de capitaux locaux, sa gamme étendue et souple de financements et de conseils aux PME et son approche unique des prêts infrasouverains. En outre, elle innovera, pour assurer la transition, en adoptant des approches nouvelles et différentes. Pendant les premières années du CSC, la possibilité de proposer des investissements sous forme de prises de participations devrait jouer un rôle déterminant pour soutenir les entreprises, alors qu'elles seront confrontées à une perte de valeur durable en raison de la crise et que l'aversion au risque des investisseurs augmentera.

Thèmes transversaux

Dans ses trois secteurs, la Banque se concentrera sur trois thèmes stratégiques en réponse aux principales forces qui façonnent les opportunités de la transition dans les pays d'opérations. La crise a renforcé la pertinence et l'importance de ces thèmes :

- Appuyer la transition **vers une économie verte à faible intensité de carbone** grâce au nouveau Programme de transition vers une économie verte (TEV) 2021-25. Ce programme s'appuie sur l'activité déjà importante que la Banque mène en matière de financement vert pour accroître son impact par la mise en œuvre d'un cadre opérationnel afin de favoriser un alignement sur les principes des accords internationaux relatifs au climat, principalement l'Accord de Paris, par des activités accrues axées sur les pays et sur les politiques, et par des interventions thématiques ciblées. Le but est de porter la part du financement vert à au moins 50 % et de réduire les émissions nettes de CO₂ de 25 à 40 millions de tonnes d'ici à la fin de la période du CSC.
- Promouvoir l'**égalité des chances** en renforçant les activités de la Banque destinées à faciliter l'accès aux compétences et à l'emploi, aux financements et à l'entrepreneuriat, ainsi qu'aux services, pour les catégories mal desservies, en travaillant en collaboration avec le secteur privé et par son intermédiaire. Les segments prioritaires de la clientèle seront, entre autres, les femmes, les jeunes et les personnes qui vivent dans des régions moins développées. L'accent sera également mis sur l'atténuation des impacts négatifs potentiels, y compris de ceux pouvant découler de la transition numérique et de la transition verte. La mise en œuvre de ce thème sera développée plus avant en 2021 pour être examinée avec le Conseil d'administration.
- Accélérer la **transition numérique**, la technologie pouvant être un facteur clé de progression des pays d'opérations pour les six qualités de la transition. La Banque dispose de nouvelles compétences dans ce domaine, notamment dans l'application de la technologie aux infrastructures. Une stratégie globale de renforcement de son activité sera élaborée pour être examinée avec le Conseil d'administration en 2021.

La qualité de la gouvernance est un facteur essentiel qui détermine les différences de performance économique au sein des différents pays et entre eux. Cette question revêt une nouvelle importance avec l'augmentation du degré d'implication de l'État dans l'économie face à la crise de la Covid-19. Aussi la BERD accordera-t-elle, pendant la période du CSC, une attention accrue à la **gouvernance économique**.

Le parcours de transition

La nature et l'étendue du travail de la Banque évoluent à mesure que les pays d'opérations progressent dans leur parcours de transition. En général, l'activité devient plus complexe et spécialisée à mesure qu'une économie progresse dans sa transition, expérience qui peut être utilisée pour appuyer la transition dans des économies moins avancées.

Pendant la période du CSC, la Banque cherchera à accroître la part de ses activités d'investissement et de mise en œuvre de politiques dans les pays les moins avancés dans leur transition, y compris dans ceux qui en sont aux premiers stades, ceux de la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen et ceux de l'Ouest des Balkans. Dans les pays dont la transition est plus avancée, la possibilité, pour la Banque, d'identifier des segments de marché dans lesquels elle peut avoir un impact sur la transition tout en assurant une saine gestion bancaire et l'additionnalité tend à se réduire avec le temps.

Le principe de *gradation* tel qu'il est énoncé dans la Politique de gradation des opérations de la BERD est réaffirmé pour la période du CSC. La décision d'engager cette étape appartient à chaque pays d'opérations. Afin de renforcer l'appui auquel peut prétendre tout pays en phase de gradation, la Banque renforcera la mise en œuvre de sa Politique de gradation. Un rapport de situation sur la gradation fondé sur une version révisée de la stratégie opérationnelle post-gradation sera communiqué pour avis aux gouverneurs lors de l'examen de la mise en œuvre du CSC.

Champ d'action géographique

Le mandat de transition et le modèle opérationnel de la Banque se sont montrés efficaces dans divers contextes. Pendant la période du CSC, la Banque envisagera d'étendre son champ d'action géographique, sous réserve de l'approbation du Conseil des gouverneurs.

La dernière extension significative du champ d'action géographique de la BERD a eu lieu en 2011 avec l'inclusion des pays de la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen (région SEMED). **Dans ce champ géographique**, trois pays ne sont pas encore devenus pays d'opérations. En cas de demande de l'un d'eux, la Banque mènera un travail approfondi pour permettre aux gouverneurs de prendre une décision. La demande faite par l'Algérie de devenir le dernier membre en date de la Banque a été approuvée et ce pays a demandé à devenir pays d'opérations.

La Banque a étudié la possibilité d'étendre, pendant la période du CSC, ses opérations au-delà de son champ d'action géographique actuel. Toute expansion **au-delà de ce champ** devra respecter d'importantes directives initiales, y compris en ce qui concerne la complémentarité avec d'autres partenaires de développement et les incidences en termes de financements, de ressources et de gouvernance pour la Banque elle-même. La Banque affirme conserver un intérêt stratégique pour une expansion limitée et progressive en Afrique subsaharienne et en Irak pendant la période du CSC. Au moment de l'examen de la mise en œuvre du CSC, les gouverneurs examineront un rapport de situation sur cette question, reflétant les indications qui leur seront fournies à l'Assemblée annuelle de 2021.

Un partenariat pour l'impact

Tout au long de la période du CSC, la BERD maintiendra une coordination ciblée avec d'autres acteurs pour produire un impact sur la transition et appuyer ses pays d'opérations. La collaboration avec et à travers d'autres institutions, y compris d'autres banques multilatérales de développement (BMD), des institutions bilatérales de financement du développement, l'Union européenne (UE) et d'autres donateurs, permettra à la BERD de multiplier son impact, de se concentrer sur ses points forts et d'échanger des enseignements avec d'autres.

La crise a renforcé l'importance, pour les institutions, de combiner efficacement leurs différents atouts. La collaboration aux niveaux des opérations, des politiques, des échanges d'informations et institutionnels contribue à un fonctionnement efficace du système de financement du développement. La coopération prendra la forme de cofinancements, d'une coordination des politiques et d'un apprentissage mutuel. Pendant la période du CSC, la Banque jouera pleinement son rôle pour renforcer la complémentarité et prendre en compte les conclusions des discussions du G20 et de l'Union européenne afin de renforcer l'efficacité du système international de financement du développement.

Mettre en œuvre le Cadre stratégique et capitalistique

Le CSC est très ambitieux et la BERD devra se donner les moyens de sa mise en œuvre. La Banque aura besoin d'importantes ressources financières et humaines supplémentaires et devra déterminer les possibilités de gains d'efficacité et de réaffectations. Il faut impérativement moderniser la BERD pour attirer et retenir les talents, accroître son efficacité et sa productivité, réduire au minimum ses risques opérationnels et, en fin de compte, créer de la valeur et un impact pour les actionnaires et les clients. Les investissements dans ses capacités seront examinés et approuvés par le Conseil d'administration dans le cadre du processus budgétaire annuel.

Pour mener à bien sa mission et respecter son engagement d'appuyer ses pays d'opérations en ces temps incertains, la Banque va devoir prendre plus de risques. Tout au long de la période du CSC, elle va devoir gérer efficacement le risque au niveau de ses projets et de son portefeuille afin de maintenir sa solide position financière et sa note AAA tout en produisant un impact élevé sur la transition.

Pour appuyer la mise en œuvre du CSC, la Banque renforcera sa planification du personnel et son modèle d'organisation et investira de manière soutenue pour améliorer sa capacité informatique dépassée et construire une nouvelle plateforme numérique qui convienne à ses futures opérations.

La Banque a engagé un programme pour renforcer ses méthodes de suivi, d'apprentissage et d'évaluation afin d'améliorer constamment sa performance et son impact. L'approche de la Banque pour mesurer et gérer les résultats s'est améliorée depuis 2016. Pendant la période du CSC, la Banque tiendra compte des conclusions de l'évaluation externe indépendante de son système d'évaluation afin de créer les systèmes et la culture nécessaires pour recueillir et analyser des données et communiquer l'impact de la Banque et faciliter l'apprentissage continu.

La Banque créera, dans son cadre de planification, une réserve de fonds propres pour la période du CSC. Afin de soutenir la réponse apportée par la Banque à la crise de Covid-19, le Conseil d'administration considérera que toute la capacité capitalistique de la Banque est accessible jusqu'à l'examen de la mise en œuvre du CSC.

1. CONTEXTE

1.1 Introduction

1. L'objet de la BERD est « [dans ses pays d'opérations] qui s'engagent à respecter et mettent en pratique les principes de la démocratie pluraliste, du pluralisme et de l'économie de marché, de favoriser la transition de leurs économies vers des économies de marché, et d'y promouvoir l'initiative privée et l'esprit d'entreprise ». L'expérience a montré que la transition est un processus à long terme, dynamique, non linéaire et complexe. Depuis sa création en 1991, la Banque a maintenu le cap de la transition en soutenant ses pays d'opérations à travers une série de crises et de chocs, y compris la crise financière de 2008, au cours de laquelle les investissements annuels ont augmenté de près de 80 % en deux ans. La Banque a également réagi de manière décisive à des moments d'opportunité historique, notamment après le printemps arabe de 2010 et, plus récemment, suite à la transition politique intervenue en Ouzbékistan.

2. La pandémie mondiale de Covid-19 et la crise économique qui en découle pourraient représenter le défi le plus important que la Banque et ses pays d'opérations aient jamais eu à relever. Bien qu'il y ait beaucoup d'incertitude quant à la forme, à l'ampleur et à la durée précises de ses effets, on en voit déjà se manifester de nombreuses conséquences importantes. Il est évident que les effets de la crise sur les possibilités qu'a la Banque d'appuyer la transition dans ses pays d'opérations seront profonds et durables.

3. La Banque a réagi rapidement et en pleine solidarité avec ses pays d'opérations face aux effets immédiats de la crise. Ce soutien ferme va se poursuivre. D'ici à 2025, la BERD a la capacité de prêter durablement jusqu'à 13 milliards d'euros par an, ce qui dépasse largement le niveau record d'un peu plus de 10 milliards d'euros atteint en 2019. Toute cette puissance de feu est disponible pour produire un impact sur la transition conformément au mandat et aux principes de la BERD, qui aspire toujours à déployer son capital au profit de ses pays d'opérations.

4. L'Accord portant création de la BERD (ACB) exige du Conseil des gouverneurs qu'il réexamine le capital social de la Banque au moins tous les cinq ans. Les actionnaires utilisent cette occasion pour examiner également les orientations stratégiques de la Banque concernant la période à venir. Le dernier examen a eu lieu en 2015. De par sa conception, le Cadre stratégique et capitalistique (CSC) s'articule autour d'une vision élevée et stratégique, contrairement à l'approche prescriptive utilisée dans les précédents Examens des ressources en capital.

5. Les processus en place à la Banque en termes de stratégie et de planification sont bien adaptés pour soutenir la réponse dynamique et souple qui sera essentielle pendant la période 2021-25, vu l'incertitude engendrée par la Covid-19. Ils s'appuient sur deux composantes :

- un **Cadre stratégique et capitalistique (CSC)**, qui définit les orientations stratégiques de la Banque pour une période de cinq ans, approuvé par le Conseil des gouverneurs. Il énonce un ensemble de priorités de haut niveau pour la BERD, ainsi qu'un cadre de contrôle global. Le CSC est essentiellement destiné à rendre compte de l'adéquation des fonds propres de la Banque.
- un **Plan de mise en œuvre de la stratégie (PMS)**, qui traduit les orientations stratégiques du CSC en objectifs annuels dans le cadre de projections triennales glissantes des résultats opérationnels et financiers, approuvé par le Conseil d'administration. Le PMS comporte également la grille d'évaluation institutionnelle et le budget.

6. Le présent CSC définit la manière dont la Banque préservera et accélérera la transition dans ses pays d'opérations à travers les phases de crise et de reprise qui se chevauchent et se différencient en réponse à la crise de la Covid-19 et à des défis plus généraux et profondément enracinés. Conformément à l'Accord portant création de la Banque, celle-ci continuera de se concentrer principalement sur le secteur privé. En outre, la BERD apportera son soutien conformément à son principe qui est de produire un impact sur la transition par des projets financièrement viables dans lesquels le financement de la Banque s'ajoute à d'autres sources.

7. Le présent document comprend quatre sections :

- **La section 1, intitulée « Contexte »**, décrit le cadre conceptuel utilisé par la Banque pour évaluer son impact. Elle examine également le contexte dans lequel a été formulé le CSC, en tenant compte de l'impact de la crise de la Covid-19 et des tendances économiques et politiques à long terme qui déterminent la capacité de la Banque à soutenir la transition. Enfin, elle situe la BERD et son modèle opérationnel dans le système global de financement du développement.
- **La section 2, « Construire un avenir résilient et durable »**, expose l'ambition qu'a la Banque de préserver et d'accélérer la transition dans ses pays d'opérations. Elle décrit ses orientations stratégiques générales, y compris la manière dont elle améliorera l'ensemble de ses activités opérationnelles concernant les pays situés à différents stades de la transition. Enfin, elle définit des objectifs pour les pays de son champ d'action géographique actuel dans lesquels elle n'opère pas encore, ainsi que l'intérêt stratégique qu'elle a à travailler dans de nouveaux pays d'opérations pendant la période du CSC.
- **La section 3, « Mise en œuvre du CSC »**, met en évidence un certain nombre de moyens internes à la Banque qui sont essentiels pour mettre en œuvre efficacement cette stratégie ambitieuse, notamment en ce qui concerne les ressources humaines et financières, les technologies de

l'information ainsi que le suivi, l'apprentissage et l'évaluation. Elle présente également, pour approbation, les paramètres de contrôle stratégiques de l'impact sur la transition et de l'utilisation du capital et des ressources dans le cadre desquels la Banque mènera ses opérations.

- **La section 4, « Examen des fonds propres »,** évalue la capacité capitalistique de la Banque et confirme l'adéquation de ses fonds propres à la poursuite de ses orientations stratégiques sur la période de cinq ans du CSC, tout en décrivant l'approche à adopter pour mettre en place une réserve de fonds propres de planification.

8. Enfin, l'Annexe 1 analyse la mise en œuvre du CSC 2016-20 et l'Annexe 2 présente un projet de résolution* du Conseil des gouverneurs relatif au CSC.

1.2 La BERD, institution spécifique et pertinente

1.2.1 Les objectifs de la Banque – Les qualités de la transition

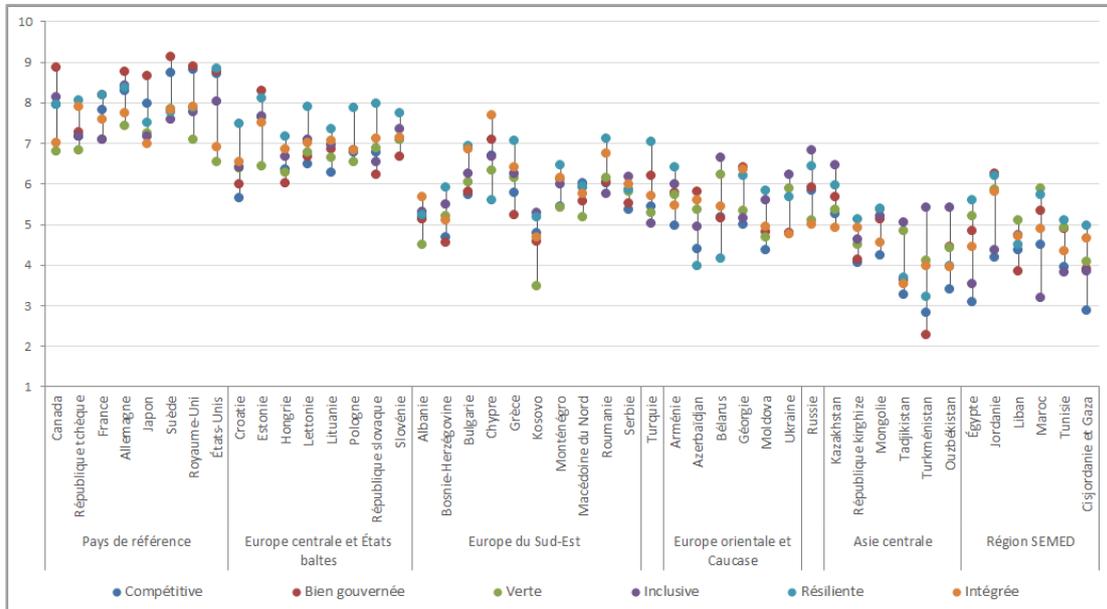
9. Le mandat de la BERD, qui consiste à promouvoir la transition, est unique et adaptable. Ces 30 dernières années, d'importants progrès ont été accomplis vers la mise en place d'économies de marché viables dans les pays d'opérations de la Banque, l'adhésion à l'Union européenne étant pour de nombreux pays un indicateur de réussite. Le mandat et les compétences de la Banque peuvent également s'appliquer à plus grande échelle, y compris dans des pays de contextes économiques, historiques et culturels divers. C'est ainsi que la BERD opère désormais dans 38 pays de trois continents.

10. La façon dont la Banque interprète son mandat de transition et le traduit sur le plan opérationnel a évolué au fil du temps. En 2016, le Conseil d'administration a approuvé un concept révisé de la transition qui reflétait les enseignements tirés de la mise en œuvre de la transition par la Banque, l'impact des multiples crises mondiales et régionales et l'analyse de la documentation économique. La nouvelle approche s'éloignait de l'accent mis sur les structures économiques pour se concentrer sur les résultats. En conséquence, la BERD définit désormais une économie de marché viable comme une économie compétitive, bien gouvernée, verte, inclusive, résiliente et intégrée. Les progrès réalisés dans le cadre de ces qualités devraient conduire à une économie qui favorise la croissance et la prospérité, l'emploi et un meilleur environnement pour les citoyens des pays d'opérations.

11. Le but prédominant de la Banque, tout au long de la période du CSC, sera d'aider les pays d'opérations à acquérir ces « qualités » d'une économie de marché viable en produisant un impact sur la transition. La Banque a pleinement intégré ce but dans son approche et ses systèmes. Elle calcule les déficits de transition de ses pays d'opérations en procédant à une évaluation annuelle des qualités de la transition et conçoit pour chaque pays des stratégies à même de lever les obstacles qui entravent la progression vers ces qualités. Au niveau des projets, des objectifs sont définis en conformité avec ces buts.

* Le texte de la Résolution n°233, adoptée par le Conseil des gouverneurs, figure à la page 210

Graphique 1 : Évaluation des qualités de la transition 2019



12. Le graphique 1 présente les évaluations actuelles des qualités de la transition pour chacun des pays dans lesquels la Banque opère afin de mettre en évidence les déficits de transition persistants. Chaque qualité est mesurée sur une échelle de 10, où 10 est le niveau de qualité qui existerait dans une économie de marché parfaite. Aucune économie n'atteint ce niveau, comme le montrent les pays de référence, qui ne sont pas des pays d'opérations, à gauche du graphique.

13. Le graphique montre le large éventail des niveaux d'évaluation des qualités de la transition dans les pays d'opérations de la Banque. Bien qu'il y ait une variabilité au sein des régions, les déficits de transition sont généralement plus importants dans les pays d'Asie centrale et dans ceux de la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen (région SEMED). Ce sont les pays d'Europe centrale et les États baltes (ECB) ainsi que les États membres de l'UE situés en Europe du Sud-Est (ESE) qui présentent les déficits les plus faibles. Cette évaluation servira de référence pour les travaux menés par la Banque pendant la période du CSC. Il existe un risque que les effets de la Covid-19 inversent certains des progrès accomplis par les pays d'opérations dans la réduction des déficits de transition.

14. La BERD met en œuvre son mandat de transition dans le contexte mondial des objectifs de développement durable (ODD), qui définissent le cadre d'une prospérité mondiale pérenne. La crise de la Covid-19 a rendu encore plus urgente la nécessité d'agir collectivement pour atteindre ces ODD. La figure 1 montre à quel point les six qualités de la transition définies par la BERD s'articulent autour des ODD et confirme la pertinence et l'importance du mandat de la Banque et de l'accent mis sur le secteur privé pour soutenir le développement mondial.

Figure 1 : Les qualités de la transition et les ODD



1.2.2 Focalisation sur les pays

15. La BERD soutient et évalue ses accomplissements en matière de transition au niveau des pays. Ce sont donc les stratégies par pays qui forment la pièce maîtresse de l'approche qu'elle adopte pour mener ses activités. Ces stratégies s'appuient, pour chaque pays, sur un diagnostic complet des obstacles qui empêchent de réduire les déficits de transition concernant les six qualités de la transition. Pour chaque pays, la Banque définit des objectifs concrets en consultation avec les parties prenantes nationales et locales des secteurs public et privé et de la société civile, ainsi qu'avec les autres institutions financières internationales de développement et les donateurs. Définies pour une période de cinq ans, les stratégies par pays couvrent trois aspects, à savoir :

- les besoins d'un pays pour progresser vers la réalisation des six qualités d'une économie de marché viable ;
- les possibilités de progression dans la satisfaction de ces besoins, y compris la volonté de réformer, les possibilités d'investissement et la disponibilité de partenaires privés et publics motivés ;
- la capacité de la Banque de tirer profit de ces opportunités, sur la base de son modèle opérationnel, de ses compétences et de sa complémentarité avec d'autres institutions de financement du développement.

16. Les activités d'investissement de la BERD et sa mobilisation autour des politiques à mettre en œuvre sont axées sur la réalisation des objectifs définis dans les stratégies par pays et sont suivies au moyen d'un cadre de résultats. Les stratégies sectorielles s'articulent autour des stratégies par pays en

décrivant les moyens par lesquels la Banque obtiendra un impact sur la transition, en tenant compte de l'évolution du secteur et des défis de la transition dans les pays d'opérations. Ces stratégies durent également cinq ans et ont leur propre cadre de résultats. Sept stratégies sectorielles ont été mises en place. Elles dureront au moins la moitié de la période du CSC, notamment dans les secteurs de l'énergie, des transports, des municipalités, de l'environnement et des TIC. Globalement, les stratégies sectorielles définissent les instruments et produits dont dispose la Banque, tandis que les stratégies par pays sont le principal moyen par lequel sont alignés les objectifs stratégiques de la Banque. C'est ce cadre matriciel par pays et par secteur qui continuera de sous-tendre l'activité de la Banque pendant la prochaine période du CSC.

1.3 Le contexte stratégique

1.3.1 Un monde changé et incertain – Perspectives de transition

17. Le contexte économique et politique influence fortement la capacité de la Banque à soutenir les pays d'opérations dans leur progression vers des économies de marché viables. La présente section décrit le contexte à court et moyen termes, soulignant les effets que produisent encore la pandémie de Covid-19 et la crise économique. Ce contexte incertain et mouvant façonnera à la fois les défis de la transition auxquels sont confrontés les pays d'opérations et la capacité de la Banque à les aider à y faire face.

18. Les taux de croissance annuels du PIB des pays d'opérations de la BERD ont diminué de moitié environ par rapport aux niveaux de la période antérieure à la crise financière mondiale, selon certaines estimations, la croissance potentielle de ces pays devrait s'établir à environ 3 %, ce qui limite leurs perspectives de convergence avec les économies avancées. Les mesures prises pour contenir la propagation du coronavirus ont eu un effet considérable sur les perspectives économiques, avec une contraction de 3,5 % prévue dans les régions de la BERD pour 2020, avant une reprise à 4,8 % en 2021. Ces chiffres découlent d'un scénario central dans lequel la distanciation sociale est rapidement éliminée. La croissance tendancielle devrait se poursuivre pendant le reste de la période, les revenus par habitant retrouvant leur niveau d'avant la crise (fin 2019) au début de 2022.

19. Quoiqu'il en soit, il est très difficile de faire des projections pour le moment. En particulier, il existe des risques importants dans les pays d'opérations, qui sont très dépendants du tourisme, des prix des matières premières et des envois de fonds. Les conditions générales de financement devraient rester très accommodantes à moyen terme. Toutefois, l'endettement public devrait considérablement augmenter en raison de la crise de la Covid-19, et la viabilité de la dette va fortement préoccuper certains pays d'opérations. La crise remodèle également les secteurs financiers des régions de la Banque à mesure que la dette privée augmente, que les prêts improductifs se multiplient et que les banques étrangères se concentrent sur les marchés principaux.

20. Pour évaluer les perspectives de croissance pendant la période du CSC, il est utile de prendre en compte plusieurs facteurs :

- **La démographie.** Toutes choses égales par ailleurs, si la population active augmente plus rapidement que la population générale, le niveau de vie augmente. Pendant la période du CSC, on ne s'attend à une telle évolution que dans huit pays d'opérations : six d'Asie centrale, l'Égypte et la Jordanie. Les pays d'opérations sont confrontés à divers enjeux démographiques immédiats. En Asie centrale, dans les pays de la région SEMED et en Turquie, il faut créer des emplois pour une main-d'œuvre jeune et croissante, pour la plupart dotée d'un bon niveau d'éducation. Dans d'autres pays, le défi consiste à gérer une main-d'œuvre vieillissante et un taux de dépendance des personnes âgées (rapport entre les personnes au-delà de l'âge de la retraite et la population en âge de travailler) en augmentation.

- **Le commerce et les chaînes d’approvisionnement mondiales.** Les pays d’opérations sont fortement intégrés aux chaînes d’approvisionnement mondiales et leurs perspectives de croissance dépendent largement de l’évolution des flux commerciaux. La crise a perturbé les chaînes d’approvisionnement à court terme, aggravant une tendance préexistante au ralentissement de la croissance du commerce international en réponse aux changements technologiques et aux évolutions géopolitiques. L’impact négatif de la baisse de la demande mondiale sur les pays d’opérations pourra être partiellement compensé si les entreprises cherchent à accroître leur résilience en diversifiant la répartition géographique de leurs fournisseurs, en réduisant leur dépendance vis-à-vis du fournisseur d’intrants prédominant et en se concentrant sur les filières régionales, les options « juste-au-cas-où » remplaçant partiellement le mantra « juste-à-temps ».
- **La numérisation.** La crise a accéléré la transition numérique. Le Rapport sur la transition 2018-19 (*Transition Report 2018-19*) a mis en évidence l’impact qu’a eu, au niveau mondial et dans la région, le progrès technologique sur l’évolution de l’emploi. L’automatisation risque de rapidement éroder les avantages d’un modèle de développement fondé sur la pratique de bas salaires dans le secteur manufacturier. La technologie conduit également à la création d’emplois mieux payés et plus qualifiés au détriment d’emplois qui le sont moins, ce qui entraîne une polarisation de la main-d’œuvre et une plus grande inégalité des revenus, avec des incidences sociales, politiques et économiques. Cette tendance devrait se poursuivre et s’intensifier pendant la période du CSC. Toutefois, les entreprises capables d’intégrer les nouvelles technologies pourraient tirer profit de certains des changements structurels accélérés par la crise, comme l’évolution vers des modèles de commerce électronique qui nécessitent des investissements initiaux moindres que pour le commerce de détail physique.
- **La résilience aux chocs futurs.** L’évolution de l’épidémie de coronavirus est très incertaine et il n’est pas possible d’exclure de futures pandémies dommageables. L’ampleur de tout impact direct, de même que la capacité à se relever rapidement après un nouveau choc, dépendront de la résilience des économies. Celle de certains pays d’opérations, y compris l’Ukraine et plusieurs pays d’Asie centrale et de l’Ouest des Balkans, est considérée relativement faible face à de nouvelles crises sanitaires. La plupart des autres pays d’opérations, cependant, semblent être relativement résilients.

21. La crise a rendu incertaines les perspectives d’emploi, qui dépendront de la vitesse de la reprise. La création et la préservation d’emplois durables vont être l’un des objectifs clés des responsables de la définition de politiques. Le marché de l’emploi a également subi des effets divers. Ces sont les travailleurs des économies où l’emploi informel domine qui sont les plus touchés. Les secteurs les plus atteints par la crise, comme l’hôtellerie et le tourisme, sont également des sources d’emploi pour les femmes, en particulier. Qui plus est, du fait des normes sociales, il tend à être plus difficile pour elles de maintenir leur position sur le marché du travail en période de crise. Dans tous les secteurs, les offres d’emplois s’adressant à des débutants réduiront les possibilités des jeunes travailleurs. Globalement, la crise devrait renforcer les tendances à l’inégalité, les effets les plus négatifs se faisant sentir au sein des catégories déjà défavorisées.

22. Le Rapport sur la transition 2018-19 a souligné l’importance des migrations transfrontières et internes comme facteur de croissance à moyen terme dans les pays d’opérations. L’émigration pose un problème particulier à bon nombre de pays d’opérations, les travailleurs les plus jeunes et les mieux qualifiés étant souvent les plus mobiles. L’ampleur et la durée des fermetures de frontières en réponse au coronavirus sont incertaines et peuvent entraver la mobilité des personnes, avec des conséquences particulières pour les pays d’opérations qui dépendent d’envois de fonds. Dans tous les pays, les grandes villes tendent à se développer, indépendamment de la croissance démographique globale, ce qui a des conséquences sur la fourniture de services dans les villes en expansion comme dans celles en contraction. Dans les pays plus avancés, la dissociation croissante des lieux de vie et de travail peut influencer sur l’évolution de l’urbanisation. Certains pays d’opérations ont des difficultés persistantes à gérer les conséquences de migrations forcées induites par des conflits qui frappent des pays voisins. Ces mêmes conflits, entre autres raisons, amènent un certain nombre de pays d’opérations à connaître d’importants niveaux de migration transitoire. Ces problèmes vont nuire aux progrès de la transition pendant la période du CSC.

23. La grande majorité des pays, y compris ceux où opère la BERD, se sont engagés à respecter les objectifs de la communauté internationale énoncés dans l'Accord de Paris de 2015, à savoir limiter l'augmentation de la température moyenne mondiale à un niveau bien inférieur à 2 degrés Celsius. Bien qu'ils ne contribuent qu'à une part relativement faible des émissions mondiales, les pays d'opérations de la BERD restent plus gourmands en énergie que les pays comparables. La transition vers une économie plus efficace sur le plan énergétique et décarbonisée offre donc une opportunité de croissance grâce à certaines des mesures décrites dans le Rapport sur la transition 2017-18. Les efforts faits par les pays dans ce domaine vont s'intensifier et s'accélérer dans la période à venir. Il existe un risque que le traitement des conséquences de la crise de la Covid-19 dissipe l'énergie et la volonté politiques de combattre le changement climatique, du fait de coûts d'ajustement temporaires potentiellement importants, en particulier si les prix du pétrole restent bas. En revanche, il est possible d'intégrer une approche « verte » dans les programmes d'investissement publics et privés destinés à accélérer la reprise après la crise de la Covid-19.

24. Pour progresser dans la transition pendant la période du CSC, il faudra des partenaires motivés et, souvent, une mobilisation politique et une trajectoire de réforme positive. Pour de nombreux pays, la convergence avec les normes de l'UE restera un important point d'ancrage des réformes. Globalement, la période actuelle du CSC a montré qu'il est difficile de prévoir les domaines dans lesquels des opportunités politiques se présenteront. La Banque a agi rapidement pour tirer profit d'une dynamique de réforme imprévue, qu'elle ait résulté d'un changement de génération en Asie centrale ou d'un impératif populaire en Ukraine.

25. Plus fondamentalement, le Rapport sur la transition 2019-20 a montré l'importance fondamentale de la gouvernance et d'institutions saines à tous les niveaux de l'économie, que ce soit national, régional ou à l'échelon de l'entreprise. Or les progrès réalisés dans les pays d'opérations de la Banque par rapport à la qualité « bien gouvernée » de la transition se sont révélés inégaux. Pendant la période du CSC, il sera d'autant plus important de mettre l'accent sur la gouvernance que l'État interviendra dans l'économie en réponse à la crise de la Covid-19, ce qui aura probablement des incidences à court et long termes (voir la section 2.2.3). La Banque redoublera d'efforts pour recenser les possibilités de réformes de la gouvernance à tous les niveaux de l'économie, exploitant en particulier la force d'autres institutions multilatérales et de l'UE.

1.3.2 L'architecture mondiale du financement du développement et la BERD

26. Les progrès vers la réalisation du programme ambitieux, urgent et universel défini dans les ODD en 2015 n'ont atteint ni l'échelle, ni la vitesse requises. C'est pourquoi le Secrétaire général des Nations Unies a défini la période allant jusqu'à 2030 comme la décennie d'action pour le développement durable. La pandémie de Covid-19 et la crise économique ont considérablement aggravé les perspectives des ODD, avec un recul des pays de tous niveaux de revenu. Les pays d'opérations de la BERD n'y font pas exception.

27. Les institutions financières internationales (IFI) et les banques multilatérales de développement (BMD), dont la BERD, sont d'importants instruments pour relever ce défi accru. Pour y parvenir, il faudrait que les différentes institutions agissent davantage comme un système. La présente section décrit la nature évolutive de ce système et les débats qui y sont menés, avant de définir les caractéristiques distinctives du modèle opérationnel de la BERD et sa contribution à l'efficacité du programme d'action international.

1.3.2.1 Vers un système plus solide de financement du développement

28. Ces deux dernières années, le Groupe de personnalités éminentes du G20 sur la gouvernance financière mondiale et le Groupe de sages de haut niveau sur l'architecture financière européenne pour le développement ont examiné la capacité du système de financement du développement à soutenir la réalisation des ODD. Les deux groupes ont souligné l'importance de promouvoir l'emploi, la croissance et la durabilité en plaçant l'accent sur le changement climatique et l'Afrique. Ils ont aussi mis en évidence, à cet égard, des priorités communes, y compris la nécessité de prendre les mesures suivantes :

- accroître les financements privés nationaux et internationaux et renforcer le rôle des IFI pour les susciter, à la fois par des actions de mobilisation et par la promotion de réformes propres à améliorer le climat des investissements ;
- assurer la cohérence des politiques au sein des pays et entre eux ;
- mettre en place des normes appropriées, y compris en ce qui concerne les garanties environnementales et sociales, la gouvernance, la transparence, la tarification et la viabilité de la dette ;
- coordonner les activités avec souplesse, y compris au moyen de plateformes nationales et régionales.

29. Enfin, les deux groupes ont plaidé avec force pour le multilatéralisme, la mise en place de partenariats internationaux et un ordre fondé sur des règles. Le suivi de leurs conclusions se poursuit dans le cadre du G20 et des discussions menées au sein de l'UE sur l'architecture financière européenne pour le développement.

1.3.2.2 Rôle et proposition de valeur des banques multilatérales de développement

30. Les banques multilatérales de développement (BMD) jouent, au sein du système mondial, un rôle particulier à la fois pour aider à relever le défi mondial de la réponse à la crise de la Covid-19 et de la reprise, et pour appuyer la réalisation des ODD. Œuvrant dans tout l'éventail des pays émergents et en développement, les BMD produisent un impact :

- en multipliant les souscriptions de capital et les contributions qui y sont investies, ce qui permet d'obtenir un effet de levier et un impact significatif ;
- en débloquant des ressources financières privées par le co-investissement et la mobilisation d'autres partenaires, et en appuyant la mobilisation au sein des pays en renforçant le climat d'investissement et en approfondissant les marchés de capitaux ;
- en plaidant pour des réformes par des arguments durables, des conseils techniques et le dialogue ;
- en exploitant leurs domaines de compétence respectifs pour concevoir des solutions et des produits financiers sur mesure propres à répondre aux défis spécifiques des pays ;
- en promouvant et exigeant le respect de normes élevées, notamment dans les domaines de l'environnement, de l'inclusion sociale, de la gouvernance et des marchés publics ;
- en aidant les clients et, plus largement, les pays à renforcer leurs capacités et leurs institutions ;
- en investissant dans des biens publics et en s'attaquant aux externalités négatives que les marchés ne peuvent éliminer à eux seuls ;
- en consolidant les enseignements tirés, les analyses et les résultats des évaluations pour favoriser le partage des connaissances ;
- en rassemblant, tant au sein des pays qu'au niveau international, les acteurs disparates qui doivent se réunir pour trouver des solutions durables.

31. Bien que partageant de nombreux points communs, les BMD ne se substituent pas parfaitement les unes aux autres. Chacune a développé une compétence et une capacité opérationnelle qui se différencient et se complètent souvent d'une institution à l'autre, au-delà d'une division du travail principalement déterminée par des critères géographiques. Les autorités nationales et les clients ont bien compris la valeur ajoutée d'institutions spécialisées. La différence entre ces banques s'est manifestée clairement dans leur réponse à la crise du coronavirus. Certaines se sont d'abord concentrées sur la réponse sanitaire et le secteur public, proposant un soutien budgétaire et des prêts d'aide à la mise en œuvre de politiques. Celles plus axées sur le secteur privé, comme la BERD, se sont immédiatement tournées vers la réponse économique et financière à apporter pour aider les entreprises, en particulier les petites et les moyennes, à naviguer dans la crise et à maintenir la fluidité des échanges commerciaux.

1.3.2.3 Modèle opérationnel et position de la BERD au sein du système des banques multilatérales de développement

32. La BERD opère dans 38 pays d'Europe, d'Asie et d'Afrique de tous niveaux de revenu, complétant ainsi le travail de divers autres partenaires de développement. Elle appuie un changement systémique pour faciliter la transition vers une économie de marché viable grâce à un modèle opérationnel distinct appliqué dans tous ses pays d'opérations. Ce modèle repose sur les trois principes opérationnels que sont l'impact sur la transition, la saine gestion bancaire et l'additionnalité. Ces principes découlent de l'Accord portant création de la Banque et ne changeront pas pendant la période du CSC.

33. Les principaux points à noter en ce qui concerne le modèle opérationnel de la BERD, ses atouts fondamentaux et son avantage comparatif sont les suivants :

- **Une attention particulière accordée au soutien du secteur privé.** L'Accord portant création de la Banque fait du soutien au développement du secteur privé l'objectif principal de la Banque, exigeant qu'au moins 60 % de son portefeuille reflètent des activités dans ce secteur. Aujourd'hui, la part du secteur privé dans le portefeuille de la Banque est de 65 % et, en 2019, sa part dans les investissements annuels était de 74 %. La Banque poursuit cet objectif en combinant **investissement financier**, **mise en œuvre de politiques** pour améliorer l'environnement des entreprises et **assistance technique**. Elle est la seule des banques multilatérales de développement à être principalement orientée vers le secteur privé et à avoir cet éventail de capacités géré sous la même direction et avec les mêmes incitations.
- **Une mobilisation sélective auprès du secteur public**, y compris l'adoption unique, parmi les banques multilatérales de développement, d'une approche **infrasouveraine** qui doit permettre le développement du secteur privé, favoriser l'efficacité par une discipline de marché accrue et promouvoir la réforme. La capacité d'opérer à la fois dans les secteurs public et privé renforce la crédibilité de la Banque auprès de ses interlocuteurs dans chaque domaine. L'institution la plus comparable à la BERD, au regard de sa forte orientation vers le secteur privé, est la Société financière internationale (SFI) du groupe de la Banque mondiale, qui propose ses services au secteur privé mais n'a cette possibilité qu'en se coordonnant avec la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD), qui appartient au même groupe.
- **Une orientation commerciale qui soutient le développement de marchés viables** en complétant, et non en supplantant, le financement privé. Cette approche, qui facilite la mobilisation de financements extérieurs, est soutenue par l'utilisation disciplinée qui est faite de financements concessionnels et mixtes pour réaliser des investissements dans des environnements difficiles et réduire les risques. Dans toutes ses activités, la Banque applique les normes les plus élevées.
- **Une connaissance approfondie du secteur conjuguée à une présence locale** grâce à un réseau de plus de 50 bureaux régionaux implantés dans les capitales et les villes secondaires, ce qui permet de connaître concrètement et en profondeur le marché local et de travailler directement avec les clients, tout en facilitant une mobilisation soutenue auprès des autorités locales sur les questions de politiques et de gouvernance.

- **Une solide situation financière**, la note AAA de la Banque constamment réaffirmée par les trois plus grandes agences de notation reflétant l'importance accordée à la viabilité financière et à la gestion prudente des fonds propres, des risques et des liquidités.
- La possibilité de financer des **projets de différentes tailles**. La Banque finance des projets de tailles très diverses, qui vont de moins d'un million à plus de 500 millions d'euros, plus de 60 % des projets étant considérés « de faible montant » (moins de 10 millions d'euros). La taille moyenne des projets est de 22 millions d'euros.
- De solides références **écologiques**, notamment en ce qui concerne l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables, avec un ratio de financement vert de 46 % des investissements réalisés en 2019 (dont 91 % pour le financement climatique), 62 % étant attribués à des clients privés. En comparaison, 19 % du financement climatique du groupe de la Banque mondiale ont été accordés à des bénéficiaires privés ; pour la Banque européenne d'investissement (BEI), ce taux était de 36 % et, pour la Banque africaine de développement (BAD), de 33 %.
- D'excellents résultats en matière de **financement en monnaie locale et de soutien au développement du marché de capitaux**, comme en témoignent le nombre et la part accrues des investissements engagés en monnaie locale, qui s'élevaient à 30 % en décembre 2019. La Banque asiatique de développement (BAsD) atteint un niveau similaire, à 29 %, tandis que la part du financement en monnaie locale réalisée par les autres banques multilatérales de développement est plus faible, la SFI se situant à 18 %, la BAD à environ 10 % et la BEI à moins de 1 %.
- Une expérience approfondie du soutien aux **petites et moyennes entreprises (PME)**, notamment par des financements directs et des conseils aux entreprises. Près d'un tiers des projets de la BERD et plus de 10 % du volume annuel des investissements bancaires (VAIB) sont destinés à des PME. En moyenne, cela signifie que la Banque canalise chaque année plus d'un milliard d'euros vers plus de 300 000 petites entreprises. La BERD est unique par son programme de financement direct et de conseil aux PME.
- **Une capacité et une souplesse** démontrées permettant d'**étendre son champ d'action géographique**, y compris à des pays qui n'ont jamais été des économies dirigées (la Banque a étendu son champ d'action quatre fois), de faire connaissance rapidement avec de nouveaux marchés et de produire un impact. Dans les cinq années qui ont suivi le début de ses opérations dans la région SEMED, en 2012, la Banque a prêté plus de 2 milliards d'euros dans le cadre de 60 projets et s'est depuis lors largement maintenue à ce niveau.

34. Le modèle opérationnel de la BERD, qui a été affiné au fil du temps, s'est montré robuste et efficace, permettant à la Banque d'investir plus de 146 milliards d'euros en 30 ans. Ce faisant, la Banque est devenue le principal investisseur dans nombre de ses pays d'opérations. La Banque, par l'importance accordée au changement systémique, la priorité qu'elle confère au développement du secteur privé et la souplesse dont elle a su faire preuve, dispose d'atouts majeurs pour favoriser la transition et la progression vers les ODD, compte tenu du rôle que doivent jouer la finance de marché et le secteur privé. Ces atouts se sont également révélés essentiels pour répondre rapidement aux besoins des pays pendant la crise actuelle et conserveront une importance cruciale pendant la phase de reprise.

2. CONSTRUIRE UN AVENIR RÉSILIENT ET DURABLE

2.1 Préserver et accélérer la transition : crise et reprise

35. Les approches que la Banque adoptera pour soutenir la transition de ses pays d'opérations vers des économies de marché viables tout au long de la période couverte par ce CSC seront marquées de façon indélébile par la crise de la Covid-19 et ses conséquences. Pendant la phase initiale de cette période, la Banque s'attachera à préserver la transition face au choc économique mondial et régional sans précédent. Cette période de crise se déroulera de différentes manières et à des rythmes différents selon les pays d'opérations. Avec le temps, cependant, tous les pays aborderont une période de reprise qui permettra à la Banque de soutenir une accélération de la transition. Il n'y aura pas, entre les deux phases, de ligne de démarcation claire et l'on en ignore actuellement certains effets. Par conséquent, la Banque poursuivra ses objectifs stratégiques avec souplesse. Pendant les phases de crise et de reprise, elle s'efforcera de faire progresser la transition et de soutenir la construction d'un avenir meilleur après la pandémie grâce à un « virage vert », à un travail accru de promotion de l'égalité des chances et à un appui à la transition numérique. Elle mettra en outre l'accent sur l'amélioration de la gouvernance économique. Dans tous ses travaux, la Banque s'efforcera d'entreprendre des projets conformes aux engagements internationaux pris par ses pays d'opérations et cherchera à remédier aux distorsions commerciales par la mise en œuvre de politiques.

Encadré 1 : La Banque en 2025

Sur la base des orientations stratégiques du CSC, la Banque aura, d'ici à 2025 :

- apporté de manière efficace et opportune un soutien aux pays d'opérations pour préserver et accélérer la transition dans le contexte de la crise économique provoquée par la pandémie de Covid-19,
- manifestement concentré ses efforts sur ceux de ses pays d'opérations qui sont les moins avancés dans la transition, y compris ceux qui en sont aux premiers stades¹, ainsi que sur ceux de la région SEMED et de l'Ouest des Balkans en renforçant ses investissements et ses activités relatives à la mise en œuvre de politiques,
- accentué la priorité accordée au secteur privé en veillant à ce que plus des trois quarts de l'ensemble de ses investissements pendant la période du CSC soient réalisés dans ce secteur,
- appuyé directement la mise en place d'économies vertes et à faibles émissions de carbone en accroissant les investissements dans la transition des économies vertes.
- promu l'égalité des chances pour les catégories défavorisées et approfondi l'intégration des considérations de genre dans les projets en renforçant les capacités d'investissement et de mise en œuvre de politiques,
- lancé des activités complètes et cohérentes pour aider les pays d'opérations à tirer profit de la transition numérique comme moyen d'accélérer la transition dans tous les secteurs,
- engagé, au sein de son champ d'action actuel, des opérations dans de nouveaux pays comme l'Algérie, sous réserve de l'approbation des gouverneurs,
- entrepris, sous réserve de l'approbation du Conseil des gouverneurs, d'engager des opérations dans un nombre limité de pays au-delà de son champ d'action géographique actuel,
- accentué son soutien à tout pays qui aura choisi d'amorcer sa gradation en renonçant à utiliser les ressources de la BERD, par une stratégie opérationnelle post-gradation renforcée,
- accru les capitaux privés qu'elle mobilise pour les pays d'opérations en élargissant et approfondissant son champ d'activités,
- produit un plus grand impact sur la transition en intégrant davantage ses activités de mise en œuvre de politiques et d'investissement, et renforcé sa capacité à mesurer son efficacité,
- renforcé son cadre global de résultats, sa gestion des connaissances et son utilisation des résultats des évaluations pour améliorer la conception et l'impact de ses opérations,
- permis une mise en œuvre efficiente du CSC grâce à des investissements dans le personnel, les compétences, les processus, les systèmes et les mises à niveau informatiques, ainsi qu'à des gains d'efficacité et à une réaffectation des ressources.

Les priorités seront mises en œuvre dans le cadre de futurs PMS annuels en continuant de mobiliser les efforts pour gérer à la fois les projets existants et les nouveaux engagements afin de poursuivre l'impact sur la transition tout en équilibrant, au niveau du portefeuille, les risques, les rendements et les coûts pour assurer la viabilité financière.

¹ Arménie, Azerbaïdjan, Bélarus, Géorgie, Moldova, Mongolie, Ouzbékistan, République kirghize, Tadjikistan et Turkménistan.

36. Le reste du présent document expose les orientations stratégiques de la BERD pour les cinq prochaines années et les moyens dont elle disposera pour les mettre en œuvre. L'encadré 1 présente ses aspirations pour la période du CSC. Le Conseil des gouverneurs examinera la mise en œuvre du CSC et les progrès accomplis dans la réalisation de ces aspirations lors de l'Assemblée annuelle de la Banque en 2022, à moins que le Conseil d'administration ne décide, d'ici à mai 2021, de reporter cet examen à l'Assemblée annuelle de 2023.

2.2 Orientations stratégiques 2021-25

37. La présente section forme le cœur du CSC. Elle montre comment seront poursuivis l'objectif primordial et la plus haute priorité de la Banque, à savoir maximiser l'impact sur la transition dans ses pays d'opérations. Elle explique comment la Banque continuera de se focaliser principalement sur le secteur privé et renforcera ses capacités à améliorer la qualité, la quantité et l'impact de son travail dans les pays d'opérations pendant la période du CSC.

38. La première partie de cette section présente les activités menées dans chacun des trois principaux secteurs de la Banque pour préserver les acquis de la transition face à la crise de la Covid-19 et accélérer ses progrès grâce à un certain nombre d'innovations et d'améliorations clés pendant la période du CSC. La seconde met en avant trois thèmes stratégiques identifiés comme étant prioritaires pour les cinq prochaines années pour produire un impact sur toutes les qualités de la transition, en répondant à des défis transversaux particuliers dans les pays d'opérations.

2.2.1 Orientations sectorielles

2.2.1.1 Institutions financières

39. Le travail de la BERD dans le secteur financier des pays d'opérations comporte trois dimensions principales. Premièrement, la Banque s'efforce de construire un secteur bancaire solide et efficace en fournissant des capitaux sous la forme de prêts, y compris en monnaie locale, de prises de participations et d'opérations sur les marchés de capitaux, et en appuyant les compétences. Elle promeut également l'efficacité en remédiant aux prêts improductifs en apportant un appui sélectif aux prestataires concernés. Deuxièmement, elle appuie les institutions financières, canaux importants pour la réalisation directe des objectifs de transition, ciblant les PME, l'investissement vert, les femmes et les jeunes, principalement au moyen de lignes de crédit dédiées accompagnées d'une assistance technique aux banques partenaires et de conseils aux gouvernements et aux régulateurs. Le Programme d'aide aux échanges commerciaux, mis en place de longue date par la Banque, a pour double objectif de stimuler la compétitivité en soutenant les échanges et d'accroître la capacité des banques des pays d'opérations à opérer avec des contreparties internationales. Troisièmement, la Banque s'efforce d'élargir et de diversifier le secteur financier en appuyant les institutions non bancaires et les établissements de microfinancement, ainsi qu'en développant des marchés de capitaux et en monnaie locale plus profonds et plus liquides.

40. Pour préserver la transition pendant la période de réponse à la crise, il faudra notamment, en priorité :

- déployer et élargir rapidement le Programme d'aide aux échanges commerciaux et accentuer le recours à des mécanismes de partage de risques ;
- favoriser l'appui à l'économie réelle en renforçant les bilans des institutions partenaires par des investissements en fonds propres et quasi-fonds propres, accorder des prêts de second rang à risque plus élevé et participer davantage à des opérations sur les marchés de capitaux ;
- étudier les moyens d'utiliser de manière innovante les garanties gouvernementales pour permettre aux banques transnationales d'accroître les prêts aux entreprises.

41. Pour accélérer, pendant la période du CSC, la transition pendant la phase de reprise, il faudra notamment, en priorité :

- accroître la concurrence et l'efficacité dans le secteur en soutenant la numérisation des institutions financières en place et en investissant de manière sélective dans des institutions concurrentes, de nouveaux modèles opérationnels et des fournisseurs de technologie du secteur bancaire ;
- appuyer le développement du financement vert en intensifiant les activités existantes et en élargissant la gamme de produits, y compris le partage de risques et les obligations vertes ;
- renforcer l'intégration à plus long terme en développant l'appui du système financier au commerce régional ;
- favoriser la résilience du secteur financier par des financements sous forme de prêts et de prises de participations pour qu'il puisse répondre aux nouvelles exigences réglementaires, aux pressions concurrentielles et aux asymétries des devises ;
- élargir l'accès aux financements pour les segments de clientèle mal desservis, y compris les femmes (notamment via le Programme en faveur des femmes entrepreneures), les jeunes et les réfugiés.

2.2.1.2 Industrie, commerce et agro-industries

42. Dans l'industrie, le commerce et les agro-industries, le travail mené par la BERD soutient la compétitivité et aide à développer un secteur privé fort, diversifié et bien gouverné par des investissements sous forme de prêts et de prises de participations dans des entreprises de toutes tailles des sous-secteurs manufacturier, tertiaire et agricole, y compris en monnaie locale. Dans ce secteur, la BERD investit de manière à contribuer à promouvoir une meilleure gouvernance d'entreprise, à accroître les opportunités pour les catégories exclues et à améliorer les compétences. La Banque parvient à y produire un impact à trois niveaux. Premièrement, au niveau de chaque entreprise, en accroissant leur efficacité. Deuxièmement, au niveau sectoriel, par l'effet de démonstration de nouvelles et meilleures approches qui accroissent l'efficacité du marché, d'autres entreprises adoptant les mêmes techniques. Troisièmement, sur l'ensemble de l'économie, l'investissement pouvant, en particulier lorsqu'il est soutenu par la mise en œuvre de mesures, avoir un impact systémique grâce à l'élaboration de politiques et de règlements.

43. La Banque suit également une approche intégrée pour travailler avec les PME tout au long de leur développement. Les priorités, dans ce domaine essentiel à la production d'un impact sur la transition, sont présentées dans l'encadré 2. En outre, la Banque possède, pour ce qui est de l'aide à la privatisation et de l'introduction d'approches commerciales dans les entreprises publiques, des compétences spécifiques qui devraient être utiles alors même que les États interviennent de plus en plus dans l'économie pour combattre l'impact de la crise de la Covid-19.

44. Pour préserver la transition pendant la période de réponse à la crise, il faudra notamment, en priorité :

- explorer des approches innovantes pour garantir un accès continu aux financements, en préservant le développement du marché des obligations de sociétés et l'accès aux financements en monnaie locale ;
- aider les entreprises qui ont de solides perspectives à long terme à satisfaire leurs besoins en liquidités à court terme, notamment dans les secteurs des agro-industries, du tourisme et de l'automobile, en différant et en restructurant les prêts existants et en répondant aux problèmes de solvabilité à long terme par des prises de participation ;
- fournir des conseils personnalisés aux entreprises agro-industrielles pour les aider à affronter la crise et ses conséquences.

Encadré 2 : Appuyer les PME

Dans les pays d'opérations de la BERD, les PME constituent la grande majorité des entreprises. Elles forment donc l'épine dorsale des économies, fournissant emplois et moyens de subsistance. La Banque fait du soutien aux PME l'une de ses principales priorités depuis 2014 avec la mise en œuvre d'une initiative spécifique.

L'OCDE a souligné que les PME sont au centre de la crise économique provoquée par la pandémie de Covid-19. Elles sont confrontées à la fois à un choc de l'offre par la réduction de la main-d'œuvre, la perturbation des chaînes d'approvisionnement et la pénurie de biens, et à un choc de la demande en raison de la baisse des dépenses de consommation et des pénuries de liquidités. En outre, elles sont fortement présentes dans des secteurs que les mesures prises pour contenir la pandémie touchent gravement, y compris le tourisme et les transports. Les PME détenues par des femmes, qui avaient déjà des difficultés à accéder aux financements avant la crise, devraient être touchées de manière disproportionnée par cette crise, situation aggravée par le fait que les femmes sont souvent les principales dispensatrices de soins.

La Banque a réagi rapidement pour répondre aux besoins des PME dans les tout premiers jours de la crise, notamment en prenant les mesures suivantes :

- appui visant à maintenir le flux de financement des PME par des institutions financières partenaires en développant les programmes existants de partage de risques et les lignes de crédit dédiées aux PME ;
- renforcement du soutien aux prêts en monnaie locale accordés aux PME par des institutions financières partenaires ;
- conseils prodigués à la fois aux clients existants et aux nouvelles PME sur la réponse à apporter à la crise en matière de gestion financière et de continuité des activités, et accélération du déploiement de la fourniture numérique de services de conseil.

Ces activités continueront d'être affinées et mises en œuvre pendant la nouvelle période du CSC, au fil de la crise. En outre, pendant cette période, la Banque continuera de renforcer son approche vis-à-vis des PME, qui combine un financement indirect par l'intermédiaire d'institutions financières partenaires, un financement direct par la Banque seule ou en partenariat avec ces institutions, le conseil aux entreprises et la mobilisation autour des politiques à mettre en œuvre. L'appui de donateurs joue un rôle important dans le renforcement de l'impact. Les priorités stratégiques seront notamment les suivantes :

- créer de nouveaux produits intégrant l'investissement et de nouveaux domaines de conseil, conçus pour répondre à des questions clés telles que l'emploi et les compétences des jeunes, en insistant fortement sur la numérisation ;
- aider les PME à intégrer des chaînes d'approvisionnement en investissant dans des agrégateurs via des plateformes numériques et/ou des solutions de chaînes d'approvisionnement propres aux institutions financières partenaires, y compris en fournissant des services de conseil aux PME et aux agrégateurs. La BERD cherchera également à collaborer avec d'autres banques multilatérales de développement pour aider les PME qui participent à des chaînes d'approvisionnement en recourant à l'affacturage inversé ;
- développer « Blue Ribbon », programme réussi de la Banque qui soutient les nouveaux leaders du secteur ;
- renforcer la cohérence et l'intégration des instruments de la Banque pour produire un impact accru par un dialogue ciblé sur les politiques à mettre en œuvre, couvrir plus largement le marché et améliorer la performance du portefeuille ;
- étendre l'utilisation de produits tels que le Programme en faveur des femmes entrepreneures à d'autres pays d'opérations ;
- étudier l'intérêt de créer un fonds d'impact, éventuellement avec la Banque africaine de développement, qui attirerait des investisseurs officiels et privés, pour le développement des PME dans la région SEMED. Cela permettrait de reproduire le succès obtenu par la Banque avec le Fonds d'expansion des entreprises dans l'Ouest des Balkans.

45. Pour accélérer, pendant la période du CSC, la transition pendant la phase de reprise, il faudra notamment, en priorité :

- aider les clients et leurs chaînes d’approvisionnement à réduire leurs émissions de carbone et à accroître leur résilience face aux effets du changement climatique, notamment pour renforcer l’activité dans le secteur des agro-industries ;
- promouvoir une « transition juste » pour atténuer ses effets négatifs potentiels sur l’activité économique, les travailleurs et les communautés en transition, notamment la transition vers un nouveau bouquet énergétique durable et abordable ;
- renforcer le soutien à la transformation d’entreprises publiques en entités commerciales dans les pays qui ont un potentiel de privatisation ;
- soutenir la compétitivité par l’adoption de technologies numériques et la réalisation d’investissements de lancement ;
- renforcer le soutien à l’inclusion en intensifiant à la fois la formation professionnelle, en particulier pour les femmes et les jeunes, et la mise en œuvre de politiques sectorielles ;
- introduire, pour renforcer l’impact, de nouveaux produits tels que le partage de risques, l’assurance, l’infrastructure numérique et la finance islamique.

2.2.1.3 Infrastructures durables

46. La BERD s’emploie à développer des infrastructures efficaces et durables dans les domaines de l’énergie, des transports et des municipalités, aidant en priorité les pays à passer à une trajectoire verte à faible intensité de carbone. La Banque opère dans ce secteur principalement au moyen de prêts et d’instruments de marché des capitaux qui soutiennent l’intégration des économies pour renforcer la compétitivité et, par là-même, créer des emplois. L’atout de la BERD dans ce secteur réside dans sa capacité à opérer à la fois dans les secteurs privé et public et à susciter un changement systémique au-delà de projets individuels. Dans le secteur de l’énergie, elle s’emploie en priorité à attirer des investissements privés propres à encourager une trajectoire vers un avenir sans carbone et la sécurité énergétique. La Banque innove en matière de prêts infrasouverains, y compris avec le Programme pour des villes vertes, qui constituera un important élément de la période du CSC. Elle soutient également les partenariats public-privé (PPP) par des services de conseil, la mise en œuvre de politiques, l’investissement et le financement de cessions sur les marchés secondaires et finance des systèmes énergétiques intelligents et durables.

47. Les mesures prioritaires qui seront prises pour préserver la transition pendant la période de réponse à la crise, notamment en ce qui concerne la compétitivité, la résilience et la bonne gouvernance, le seront dans le cadre du Programme exceptionnel d’appui aux infrastructures essentielles, dont les principaux instruments sont les suivants :

- octroi, par l’intermédiaire de banques partenaires, de fonds de roulement aux municipalités et aux entreprises de services aux collectivités confrontées à un manque à gagner en raison de l’interruption des paiements pendant la crise ;
- octroi de prêts directs devant procurer aux principaux fournisseurs d’infrastructures des liquidités d’urgence qui leur permettent de maintenir la continuité de la fourniture de services dans les secteurs importants ;
- octroi, aux clients du secteur public désavantagés par la modification des priorités des dépenses publiques, de prêts directs destinés à garantir un impact supplémentaire sur les réformes et la transition.

48. Pour accélérer, pendant la période du CSC, la transition pendant la phase de reprise, il faudra notamment, en priorité :

- soutenir une transition verte à faible intensité de carbone en investissant dans des infrastructures résilientes face aux changements climatiques et dans les mises à niveau technologiques nécessaires à l'augmentation de l'approvisionnement en énergies renouvelables, y compris les réseaux intelligents et les systèmes améliorés de stockage de l'énergie, ainsi qu'en accroissant les investissements dans l'efficacité énergétique ;
- faire progresser l'électrification des transports et la numérisation des services, y compris par l'intégration des véhicules et des infrastructures de recharge ;
- renforcer l'appui à l'inclusion par des formations ciblées aux nouvelles technologies en mettant l'accent sur les femmes, les jeunes et la prise en compte des considérations de genre et d'inclusion ;
- promouvoir la compétitivité et l'efficacité en soutenant l'investissement privé par le biais de PPP bien structurés, au besoin avec l'appui du Mécanisme de préparation des projets d'infrastructures de la Banque et la mise en œuvre de politiques ;
- favoriser la durabilité et l'innovation par l'application de la technologie numérique à la conception et à la mise en œuvre des infrastructures, y compris l'intégration d'éléments intelligents dans toutes les opérations urbaines, en élargissant et approfondissant le champ d'application du Programme pour des villes vertes de la Banque ;
- encourager, dans tous les aspects des travaux d'infrastructure de la Banque, le respect de normes élevées, y compris les Principes du G20 pour l'investissement dans des infrastructures de qualité.

2.2.2 Thèmes transversaux

49. Trois thèmes stratégiques sous-tendront les travaux de la Banque pendant la période du CSC. À travers ces thèmes, la Banque pourra :

- soutenir la transition vers une économie verte et à faible intensité de carbone ;
- promouvoir l'égalité des chances ;
- accélérer la transition numérique.

50. Chaque thème représente un domaine dans lequel la BERD répondra, par son modèle d'activité et son approche spécifiques, aux importants défis auxquels sont confrontés les pays d'opérations. Les thèmes, qui se renforcent mutuellement et se chevauchent, seront appliqués à la réalisation des travaux de la Banque concernant toutes les qualités de la transition et tous les secteurs. L'approche utilisée par la Banque pour soutenir une transition verte et à faible intensité de carbone est bien développée, mais les travaux pour prendre en compte dans toutes les activités l'égalité des chances et pour accélérer la transition numérique sont moins avancés. Le reste de la présente section donne la justification de chaque thème et décrit les modalités d'exécution des activités pendant la période du CSC.

2.2.2.1 Soutenir la transition vers une économie verte à faible intensité de carbone

51. La viabilité environnementale fait partie intégrante du mandat de transition de la BERD, l'article 2.1 vii) de l'Accord portant création de la Banque stipulant que celle-ci s'engage à « promouvoir dans le cadre de l'ensemble de ses activités un développement sain et durable du point de vue de l'environnement », autrement dit en termes d'investissement et de coopération technique.

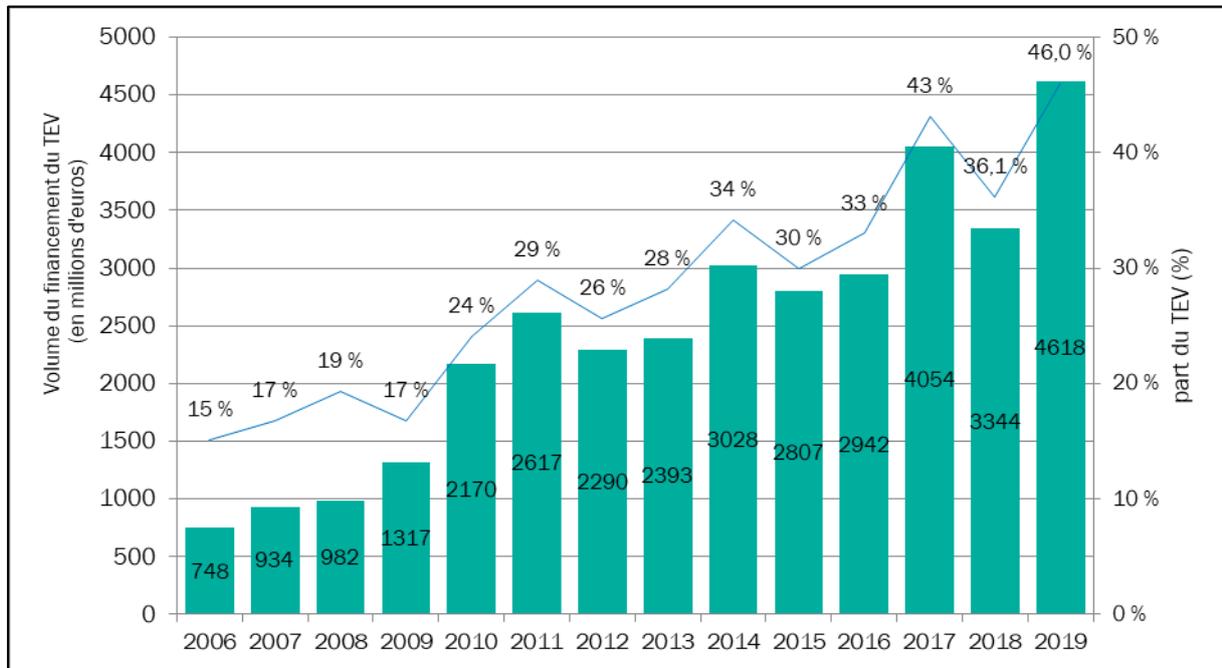
52. La BERD est largement reconnue comme l'une des principales banques multilatérales de développement active dans le financement climatique grâce au succès de son Programme de transition vers une économie verte. Ce programme est d'autant plus pertinent au regard de l'amplification de la portée et de l'importance des perturbations potentielles de l'environnement et du climat, y compris concernant les systèmes politiques, économiques, financiers et sociaux. En outre, les migrations vont probablement s'aggraver en raison de la perte d'opportunités économiques due à la dégradation de l'environnement et aux conflits qui peuvent survenir à propos de ressources de plus en plus rares telles que l'eau. Pendant la période du CSC, la Banque continuera de se développer et d'innover pour aider ses pays d'opérations à accélérer leur transition vers une économie verte et à faibles émissions de carbone.

53. La nécessité d'une réponse globale et mondiale au changement climatique est claire et urgente. Pour atteindre les objectifs des accords climatiques internationaux qui visent à limiter l'augmentation de la température moyenne mondiale à bien moins de 2 degrés Celsius, il faudra multiplier par cinq les investissements dans l'efficacité énergétique et la transition vers une économie sobre en carbone. Par exemple, la réalisation de cet objectif est la pièce maîtresse du Pacte vert pour l'Europe de l'Union européenne. Par ailleurs, la pollution atmosphérique due aux combustibles fossiles utilisés pour la production d'électricité et de chaleur, les transports et l'industrie crée de plus en plus de problèmes sociaux, les concentrations de particules dépassant la limite recommandée par l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) dans presque tous les pays d'opérations de la BERD.

54. Les travaux de la Commission mondiale sur l'économie et le climat montrent que la transition vers une économie sobre en carbone et résiliente face au changement climatique peut et doit aller de pair avec une croissance économique. Cela prend une importance particulière dans le contexte de l'action que les pays d'opérations mènent pour stimuler une reprise économique verte suite à l'impact considérable de la Covid-19. Selon l'Agence internationale de l'énergie (AIE), il faudrait que 44 % des efforts faits pour atteindre les objectifs mondiaux d'atténuation des effets du changement climatique proviennent de l'efficacité énergétique, le passage aux énergies renouvelables représentant 36 % supplémentaires. Les pays d'opérations qui cherchent à s'engager sur une trajectoire verte à faible intensité de carbone conformément à leurs plans d'action liés au climat devront réduire à la fois l'intensité énergétique de l'ensemble de l'économie et le niveau des émissions de carbone dans le secteur de l'énergie. En outre, une gestion des coûts d'ajustement dans le cadre d'une « transition juste » sera nécessaire.

55. Comme l'illustre le graphique 2, la Banque aborde la nouvelle période du CSC avec un solide bilan sur lequel elle peut s'appuyer pour mettre en place une approche renouvelée et ambitieuse d'appui à la réalisation des objectifs que ses pays d'opérations visent dans ce domaine. Ces quinze dernières années, elle a développé un modèle réussi d'investissement dans des projets écologiquement viables et, en particulier, dans le financement climatique. Au début de la période actuelle du CSC, elle s'est fixé comme objectif ambitieux d'atteindre un ratio de financement vert de 40 % de son volume annuel d'investissements en 2020, contre une moyenne de 25 % au cours de la période précédente. En 2019, son ratio de financement vert a atteint, grâce à sa robuste taxonomie, 46 % de son volume annuel d'investissements bancaires (VAIB), dont plus de 90 % visaient le financement climatique. L'action porte notamment sur l'efficacité énergétique, les énergies renouvelables, les services bancaires verts, les villes vertes, la résilience climatique et les obligations vertes. La Banque a également une solide expérience de la mobilisation de fonds pour le climat.

Graphique 2 : La croissance du financement vert de la BERD : 2006 à 2019



56. L'objectif, pour la prochaine période du CSC, est d'approfondir et d'étendre cette activité de manière significative par la mise en œuvre du nouveau Programme de transition vers une économie verte 2021-25 qui entrera en vigueur dès l'approbation du CSC par les gouverneurs. Le but est, pour la Banque, d'atteindre un ratio de financement vert de plus de 50 % d'ici à 2025. En outre, reconnaissant l'importance d'atténuer les effets du changement climatique, la Banque s'efforcera de parvenir, sur la période du CSC, à une réduction nette cumulée des émissions de gaz à effet de serre de 25 à 40 millions de tonnes par rapport aux estimations *ex ante*. Pour ce faire, elle aidera de manière plus systémique les pays d'opérations qui visent à favoriser leur transition vers une économie verte à faible intensité de carbone en se fondant sur les approches suivantes :

- Conformément aux principes convenus dans le nouveau Programme de transition vers une économie verte, adopter un cadre opérations pour **s'aligner sur les principes des accords climatiques internationaux, y compris, principalement, l'Accord de Paris**, point sur lequel une décision sera prise au plus tard en 2022. La méthodologie sous-jacente est en cours d'élaboration avec d'autres banques multilatérales de développement.
- **Améliorer le travail sur les pays et les politiques** en renforçant la mobilisation de la Banque auprès des pays, en appuyant l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'action climatique nationaux, y compris des stratégies à long terme et des contributions déterminées au niveau national avec la participation du secteur privé. La Banque travaillera avec les autorités nationales pour élaborer des politiques, des réglementations et des normes d'appui. La BERD pourra également être un facilitateur pour les pays d'opérations qui cherchent à participer à des initiatives pertinentes de mise en œuvre de politiques. La Banque pilote déjà des opérations de « transition juste » en réponse à des demandes spécifiques de pays d'opérations.
- **Définir des interventions thématiques** pour répondre aux principaux défis et opportunités que présentent l'atténuation des effets du changement climatique, l'adaptation au climat et d'autres enjeux environnementaux. Cela consistera, par exemple, à mettre l'accent sur des secteurs « difficiles à restreindre » tels que l'industrie lourde et les transports. Cela consistera également à agir de manière concertée pour intensifier l'activité dans des domaines où la Banque a déjà obtenu des résultats significatifs, comme l'efficacité énergétique, les villes vertes et le développement du financement vert dans le secteur bancaire des pays d'opérations. Les activités menées dans certains domaines thématiques favoriseront l'innovation verte au sein de la BERD, notamment des solutions numériques, de nouvelles sources d'énergie telles que l'hydrogène et des solutions fondées sur la

nature. Elles permettront également d'intensifier l'action menée en faveur d'un avenir écologiquement viable et à faibles émissions de carbone, que la Banque soutiendra par la mise en œuvre de politiques et par des financements. Il s'agira notamment de mobiliser l'investissement privé et les ressources de donateurs et de collaborer avec des partenaires aussi bien dans les pays que par l'intermédiaire de réseaux d'experts. Ces interventions thématiques permettront notamment de créer des partenariats ciblés associant des gouvernements, le secteur privé, d'autres banques multilatérales de développement, des institutions de financement du développement et des groupes de réflexion.

57. Pour élaborer et mettre en œuvre ces activités, la BERD mobilisera son agilité et sa souplesse pour introduire de nouvelles pratiques et stratégies afin de rester en première ligne du financement vert, en mettant en particulier l'accent sur le secteur privé et l'élaboration de politiques. Pour atteindre des objectifs ambitieux, il lui faudra constamment innover en matière de produits et de programmes, en tirant des enseignements de sa propre expérience et des meilleures pratiques extérieures. La Banque appuiera les pays d'opérations en continuant de combiner l'élaboration de produits innovants avec une exécution décentralisée dans les secteurs et les pays d'opérations.

58. Pendant plus de dix ans, la BERD a activement collaboré avec d'autres banques multilatérales de développement sur le programme climatique écologique par la coordination et le partage de connaissances. Ces banques sont donc bien alignées sur un certain nombre de questions, y compris la formulation d'une méthodologie commune de financement climatique. Un travail conjoint est actuellement mené pour définir une stratégie opérationnelle d'alignement sur les objectifs de l'Accord de Paris. La collaboration étroite entre banques multilatérales de développement soutient également la définition d'actions conjointes ambitieuses telles que la déclaration commune qu'elles ont faite au Sommet des Nations Unies sur l'action climatique en 2019. La Banque continuera de se mobiliser auprès des fonds mondiaux pour l'environnement et des donateurs qui ont contribué de manière significative aux résultats qu'elle a obtenus.

59. La BERD a investi, depuis 2013, dans sa capacité interne de suivi, d'établissement de rapports et de vérification, car le financement vert y a pris de l'importance. À l'avenir, elle accroîtra son ambition en renforçant encore sa gestion des données relatives aux paramètres écologiques financiers et non financiers et en mettant en place des cadres de divulgation qui favorisent une information solide, vérifiable et cohérente. Elle renforcera également sa capacité de suivi *ex-post* de l'impact et sa fonction de vérification.

2.2.2.2 Promouvoir l'égalité des chances

60. L'inégalité, à l'intérieur des pays et entre eux, est l'un des grands défis politiques, économiques et sociaux de notre époque. Une économie de marché viable et pleinement productive peut utiliser les capacités de tous les membres de la population. Pour cela, il faut que tous aient un accès égal aux services et infrastructures de base pour vivre, travailler et interagir avec leur communauté. En outre, l'évolution de la nature du travail perturbe les marchés de l'emploi et accroît le risque de laisser les catégories défavorisées encore plus à la traîne. La pandémie de Covid-19 a davantage exposé et encore exacerbé ces inégalités. Une croissance inclusive est essentielle pour relever ces défis et aider à réduire les migrations et à accroître la cohésion sociale et politique.

61. Dans les pays d'opérations de la BERD, l'inégalité des revenus a diminué ces vingt dernières années. Cependant, plus de la moitié des habitants de la région n'ont pas vu leurs revenus converger et les deux tiers de ces inégalités s'observent au sein des pays. En outre, l'inégalité des chances découlant de facteurs qui ne sont pas du ressort d'un individu, comme le sexe, le lieu de naissance ou le degré d'instruction des parents, reste élevée dans toute la région de la Banque, comme le souligne son Rapport sur la transition 2016-17.

62. La crise du coronavirus a renforcé les effets de l'inégalité. Des catégories défavorisées tels que les femmes, les jeunes et les migrants sont plus susceptibles de travailler dans les industries de services et dans d'autres secteurs durement touchés comme le tourisme. Ces activités se déroulent souvent dans des régions où il existe peu d'autres sources d'emploi et où la connexion avec le reste de l'économie est faible. Les femmes assument également une part disproportionnée de la prise en charge des enfants, des malades et des personnes âgées, ce qui fait qu'il leur est plus difficile de conserver un emploi ou de poursuivre des activités entrepreneuriales. Pour les jeunes, le passage de l'enseignement à l'emploi est plus complexe à une époque où le recrutement est réduit et où les investissements dans les possibilités d'apprentissage en milieu professionnel sont moindres. L'expérience des précédentes pandémies montre que cet élargissement des inégalités existantes risque d'entraîner une augmentation des inégalités de revenus pendant quelques années, avec une réduction desdits revenus perdurant tout au long de la vie pour nombre des personnes touchées.

63. La BERD estime depuis longtemps que, pour faciliter la transition vers une économie de marché viable, il faut modifier les structures de marché qui peuvent créer ou accroître encore les inégalités. Par exemple, il existe un risque que, dans le cadre de la transition vers une économie verte à faible intensité de carbone, les communautés dépendantes d'industries consommatrices de carbone soient désavantagées de manière disproportionnée et permanente. L'ampleur de cet impact variera en fonction des politiques industrielles et du marché du travail, de la connectivité ainsi que de la mobilité de la main-d'œuvre. Dans le cadre de l'action qu'elle mène pour traiter la question de l'égalité des chances, la Banque élabore une panoplie d'outils qui combine investissement, renforcement des capacités locales et mise en œuvre de politiques pour promouvoir une « transition juste ».

Encadré 3 : Intégration de la dimension du genre

La BERD a progressé dans l'intégration de l'égalité des genres et l'autonomisation économique des femmes en mettant en œuvre sa Stratégie pour la promotion de l'égalité des genres, approuvée en 2016. Pendant la période du CSC, elle continuera de se concentrer sur trois priorités : i) l'amélioration de l'accès des entreprises dirigées par des femmes aux financements et aux services d'appui ; ii) l'amélioration de l'accès des femmes aux possibilités d'emploi et aux compétences ; et iii) l'amélioration de l'accès aux services, l'accent portant sur la mise en place d'infrastructures durables. Pour ce faire, elle continuera de promouvoir l'intégration de la dimension du genre dans toutes ses activités et de renforcer ses capacités.

Comme le souligne la section 2.2.2.2, les conséquences sociales et économiques de la pandémie de Covid-19 touchent les femmes de manière disproportionnée et menacent de retarder les progrès vers une plus grande égalité. Il faudra donc, si l'on veut maintenir et rétablir les progrès obtenus en matière d'égalité des genres dans les régions de la Banque, aider les femmes à accéder aux financements, aux compétences et aux services.

Pendant la période du CSC, la Banque mettra en place des instruments et des outils qui intègrent la dimension du genre et renforcera la capacité de l'ensemble de ses services à promouvoir l'égalité des genres. Elle s'emploiera, notamment, à :

- soutenir l'innovation par de nouveaux produits financiers pour améliorer l'accès des femmes aux financements et à l'épargne ;
- encourager des technologies numériques innovantes pour réduire les coûts et améliorer l'accès aux financements ;
- promouvoir les femmes en tant qu'entrepreneurs en soutenant le développement de compétences spécialisées, y compris dans les domaines de la science, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques, le mentorat commercial, l'accompagnement professionnel et l'éducation financière ;
- promouvoir la participation des femmes sur le lieu de travail en accroissant leur nombre dans les conseils d'administration, aux postes de direction et aux niveaux techniques ;
- soutenir une transition de marchés publics inclusive et faciliter l'intégration d'entreprises dirigées par des femmes dans les chaînes d'approvisionnement et de valeur ;
- travailler avec les clients pour traiter les questions de harcèlement sexuel sur le lieu de travail et de préjugés en matière de genre dans le recrutement et la promotion ;
- soutenir les actions destinées à alléger les responsabilités qu'assument les femmes en matière de prise en charge des enfants et des personnes âgées et promouvoir, dans ce domaine, une économie des plus efficaces ;
- améliorer la sécurité et l'accessibilité des transports afin d'élargir les possibilités des femmes ;
- aider les clients à combattre la violence fondée sur le genre.

La Banque soutiendra ces actions par un ensemble d'activités institutionnelles, qui consisteront notamment à :

- accroître en son sein l'aptitude à prendre en compte la problématique du genre, en s'appuyant sur son Réseau de champions de l'égalité des genres et en fournissant aux équipes régionales et sectorielles des formations et des outils spécifiques ;
- concevoir de nouveaux outils de suivi qui aident à comprendre les investissements de la Banque, qui seront ancrés dans une solide analyse de la question du genre ;
- se mobiliser pour institutionnaliser le suivi des résultats obtenus en matière d'égalité des genres, par exemple dans le cadre de l'évaluation des qualités de la transition, pour aider plus avant à instaurer des perspectives spécifiques aux régions et aux pays ;
- renforcer les partenariats existants et en créer de nouveaux pour trouver de nouvelles opportunités pour les clients et les investisseurs.

64. La BERD accorde la priorité aux catégories qui rencontrent des obstacles disproportionnés à l'accès aux opportunités économiques en raison de circonstances indépendantes de leur volonté, que ce soient les femmes, les jeunes, les personnes qui vivent dans des régions isolées, les réfugiés et leurs communautés d'accueil et les personnes handicapées. Dans la mesure du possible, elle continuera d'étudier la possibilité d'étendre son approche à d'autres catégories défavorisées tels que les migrants, les personnes LGBTI et la main-d'œuvre vieillissante.

65. La Banque promeut l'égalité des chances par une approche pratique qui, enracinée dans son orientation vers le secteur privé, intègre trois dimensions clés :

- Promouvoir l'accès des catégories défavorisées à l'emploi et aux compétences par une approche unique axée sur le secteur privé. La Banque aide les entreprises à mieux développer leur capital humain et gérer leurs talents pour renforcer l'efficacité et soutenir la croissance tout en ouvrant l'accès aux emplois et aux nouvelles compétences. Elle s'appuie également sur la puissance du secteur privé pour relever des défis clés tels que l'introduction de normes nationales de compétences qui reflètent les besoins des employeurs ou la suppression des restrictions qui, sur le marché du travail, empêchent les femmes d'acquérir des talents et peuvent limiter les possibilités d'innovation et de croissance.
- Faciliter l'accès aux financements et à l'entrepreneuriat en investissant directement et par l'intermédiaire d'institutions financières pour fournir des services financiers et non financiers adaptés et améliorer l'accès aux financements pour les PME dirigées par des femmes ou des jeunes et des PME qui opèrent dans des régions moins développées. La BERD engage également un dialogue sur les politiques à mettre en œuvre pour créer un environnement favorable aux catégories ciblées.
- Améliorer l'accès aux services en soutenant la mise en place d'infrastructures et de transports sûrs qui soient inclusifs et intègrent la dimension du genre, en améliorant la connectivité des régions et en exploitant les avantages de la technologie. Il faudra également veiller à ce que les investissements verts prennent en compte la dimension du genre, par exemple en encourageant la participation des femmes dans le secteur des énergies renouvelables, des technologies propres et des infrastructures durables. En ce qui concerne les politiques, la Banque invite à inclure, dans les stratégies nationales d'infrastructures (y compris les transports et les services municipaux), des mesures qui tiennent compte de la dimension du genre et à introduire, dans la passation de marchés, des approches inclusives.

66. L'approche de la BERD permet aux entreprises de développer une main-d'œuvre diversifiée et équilibrée en termes de genre et de puiser dans des réserves de talents plus qualifiés. Elle permet également aux catégories défavorisées d'acquérir des compétences applicables et d'accéder à des financements et à des services qui leur ouvrent des possibilités de participation à l'activité économique dont ils ne bénéficiaient pas auparavant. La Banque offre ainsi aux clients du secteur privé et aux pays une proposition de valeur distinctive dans un large éventail de secteurs et de pays d'opérations, favorisant une croissance économique durable et inclusive.

67. En outre, la Banque est déterminée à continuer d'intégrer la dimension du genre dans ses opérations, comme le montre l'encadré 3. À cette fin, elle fait des considérations relatives au genre une composante essentielle de ses investissements, de ses politiques et de ses stratégies par secteur et par pays. Pour soutenir ce travail, il est essentiel d'obtenir des signaux de l'équipe de direction, de renforcer les capacités du personnel et de mettre au point des outils de promotion de l'égalité des genres.

68. La BERD dispose d'une solide base pour renforcer et étendre son travail de promotion de l'égalité des genres par les mesures suivantes :

- Améliorer l'accès aux compétences et à l'emploi en :
 - ciblant les entreprises des secteurs à forte valeur ajoutée et forte croissance où les possibilités d'emplois de plus haute valeur sont les plus importantes, y compris dans le secteur technologique ;
 - aidant les entreprises à adapter leur main-d'œuvre aux exigences et aux possibilités changeantes de la transition numérique par l'apprentissage tout au long de la vie, le perfectionnement et un recyclage axé sur les compétences numériques ;
 - soutenant, par exemple, la mise en place de cadres de compétences nationaux et sectoriels, des modèles efficaces de formation professionnelle tels que l'apprentissage, la fourniture de meilleures données sur les besoins en compétences et la suppression des inégalités de genre dans la réglementation du marché du travail ;
 - introduisant un soutien à des chaînes d'approvisionnement inclusives et intégrant la dimension du genre ;
 - intensifiant l'action menée pour promouvoir une « transition juste » pour les populations, grâce à une approche globale et intégrée du développement régional.

- Améliorer l'accès aux financements en :
 - étendant à de nouveaux domaines prioritaires les lignes de crédit destinées aux femmes entrepreneures, aux jeunes entrepreneurs, au développement des compétences dans l'entreprise et au développement régional ;
 - utilisant les technologies numériques pour soutenir l'inclusion financière des catégories mal desservies ;
 - intensifiant la prestation de conseil aux petites entreprises et le renforcement des capacités des institutions financières partenaires ;
 - étendant la mise en œuvre de politiques de l'Asie centrale à la SEMED et à d'autres régions pour appuyer des réformes des réglementations qui intègrent la dimension du genre afin d'encourager la création d'un environnement favorable à l'entrepreneuriat féminin et d'améliorer les connaissances numériques, financières et juridiques des femmes entrepreneures.

- Améliorer l'accès aux services en :
 - soutenant la conception et la mise en œuvre d'infrastructures inclusives qui intègrent la dimension du genre ;
 - introduisant des mesures de « sécurité dans les transports » dans un plus grand nombre de projets d'infrastructure ;
 - améliorant la couverture et la qualité de connectivité des TIC dans les régions rurales ;
 - intégrant des composantes de genre et d'inclusion dans les programmes de villes vertes ;
 - renforçant les capacités, la compréhension de la question du genre et l'accès aux services en développant des outils et en fournissant des services de conseil ciblés ;
 - améliorant l'intégration de considérations de genre dans les stratégies nationales d'infrastructures, en introduisant une budgétisation qui tienne compte de la question du genre dans la planification et la fourniture de services municipaux, et en promouvant davantage des politiques d'achat inclusives.

69. Dans tous ces domaines, la Banque s'efforcera d'améliorer la qualité des données en mettant l'accent sur la collecte et la communication de données ventilées par sexe pour aider à mieux comprendre l'impact de ses interventions et favoriser la conception de politiques inclusives.

70. Les modalités de mise en œuvre de ce thème stratégique transversal seront définies plus avant en 2021 et examinées avec le Conseil d'administration en veillant dûment à intégrer ce travail dans les

stratégies existantes (et devant être actualisées) pour la promotion de l'égalité des genres et de l'inclusion économique.

2.2.2.3 Accélérer la transition numérique

71. La transition numérique était déjà bien engagée avant l'arrivée de la Covid-19. La pandémie a considérablement accéléré cette tendance, les mesures de confinement et de distanciation physique mises en place par la plupart des pays ayant changé du jour au lendemain la façon dont de nombreuses personnes travaillent, apprennent et se connectent. Les entreprises se sont rapidement adaptées, repensant leurs relations avec les clients, les travailleurs et les fournisseurs et tirant profit de la technologie pour rester à flot. L'utilisation innovante de la technologie se développe également dans l'éducation et la santé, deux secteurs touchés par la pandémie. Les consommateurs ont adopté, pour obtenir les biens et services souhaités, de nouveaux comportements. Les gouvernements utilisent des applications mobiles de recherche de contacts pour partager les informations de santé publique et effectuer les paiements.

72. La transition numérique et la quatrième révolution industrielle modifient profondément la structure des économies et des marchés du travail. Aucun pays de la BERD ni secteur n'est épargné, bien qu'à divers degrés d'intensité, d'opportunité et de risque, par ces bouleversements technologiques. Or, le Rapport sur la transition 2018-19 a montré que les pays d'opérations de la BERD sont généralement en retard pour ce qui est de récolter les bénéfices de cette vague d'innovation. Aussi la Banque s'emploiera-t-elle, pendant la période couverte par ce CSC, à travailler avec les pays et les clients en tirant profit de la transition numérique pour continuer de produire un impact sur la transition afin d'éviter que les pays d'opérations ne tombent du mauvais côté du fossé numérique, tout en atténuant et en gérant les nouveaux risques qui apparaissent.

73. La technologie numérique est un facteur susceptible de générer un impact sur toutes les qualités de la transition de la BERD, et non une fin en soi, comme le montrent les exemples suivants :

- Les technologies numériques peuvent permettre aux entreprises d'être plus **résilientes** et plus **compétitives**, stimulant la productivité et réduisant les coûts. Les réseaux de téléphonie mobile facilitent la connexion aux marchés régionaux, ce qui accroît l'efficacité et réduit les prix. Le regain d'intérêt pour des filières résilientes, combiné à de nouvelles technologies telles que l'impression 3D, peut rendre la relocalisation attrayante. La technologie a le potentiel de révolutionner le secteur financier en améliorant l'accès global, l'efficacité et la profondeur des services financiers.
- Les applications numériques et l'infrastructure informatique sous-jacente peuvent grandement améliorer la connectivité et l'**intégration** en rendant l'accès au haut débit moderne plus abordable, notamment pour les ménages et les petites entreprises, ce qui leur permet, par exemple, de participer au commerce électronique. Aux points de douane, la technologie de la chaîne de blocs et les systèmes intelligents offrent la possibilité de réduire les délais de traitement aux frontières et de faciliter le commerce international.
- La transition **verte** et sobre en carbone sera grandement soutenue par l'application de la technologie numérique, par exemple pour améliorer l'efficacité des infrastructures existantes et la gestion du trafic, réduire les intensités énergétiques et carboniques et contrôler l'efficacité d'utilisation des terres et de l'énergie. L'utilisation de mégadonnées et d'algorithmes d'apprentissage machine pourra aider à évaluer les vulnérabilités climatiques et à concevoir des projets à haut rendement énergétique.
- La technologie numérique peut améliorer la **gouvernance** et la transparence, par exemple, dans les marchés publics, l'administration des douanes et la vente de biens publics, tandis que l'accès à l'Internet peut réduire les possibilités de corruption en favorisant la participation des citoyens et la liberté de la presse. La mise en place d'une infrastructure pour les paiements sans numéraire peut améliorer la transparence des entreprises et grandement aider à réduire la fraude fiscale.
- Les solutions numériques peuvent faire progresser l'**inclusion**, en particulier lorsque les catégories défavorisées peuvent renforcer leurs compétences grâce, par exemple, à l'apprentissage en ligne

pour les jeunes et à la promotion d'un meilleur équilibre des genres dans les professions informatiques traditionnellement dominées par les hommes, ce qui fait progresser l'adaptation technologique. Les progrès de l'inclusion financière, de la télémédecine et des technologies éducatives en sont de bons exemples.

74. Toutes qualités de la transition confondues, la saisie, l'interprétation et l'utilisation numériques des données peuvent faire gagner du temps, de l'argent, de l'efficacité, de la productivité et de la sécurité dans des secteurs qui vont de l'énergie, des transports et de l'exploitation minière à l'eau et à l'agriculture.

75. La transition numérique induit également de nouveaux risques et défis, les plus importants ayant trait à la protection des données, à la cybersécurité, à la protection des clients et à celle de la vie privée. La capacité des gouvernements à tirer profit de cette transition est généralement faible, nonobstant quelques valeurs aberrantes positives relevées dans les pays d'opérations de la BERD. Les connaissances des autorités nationales et des organismes de normalisation transnationaux sont à la traîne du changement, ce qui n'aide pas à évaluer la meilleure façon de réglementer et de gérer la transition numérique. À mesure que les intersections entre les grands écosystèmes et les nouvelles industries se développent par le biais de « l'Internet des objets », la cybersécurité prend une importance particulière. Du côté des entreprises, les dirigeants de PME et de grandes sociétés doivent faire face à des réglementations en évolution rapide. À cela s'ajoutent, entre autres, les contraintes liées à l'innovation, à la gestion des acteurs dominants au niveau mondial, aux nouveaux modèles opérationnels, à la politique de la concurrence et à la fiscalité.

76. Les précédentes évolutions technologiques ont bouleversé la composition des marchés du travail et la nature des emplois. En définitive, les nouveaux emplois gagnés ont plus que compensé ceux perdus. Cependant, la transition peut être douloureuse et toucher les personnes les moins aptes à s'en sortir. Il importera de soutenir une transition qui bénéficie à tous et de développer les compétences numériques. Comme l'automatisation et les profils d'emplois modifient la nature du travail, il faut que les entreprises trouvent les compétences et les fonctions dont elles auront besoin pour prospérer. Dans certains pays, ces compétences sont facilement accessibles. Dans d'autres, les marchés et les institutions s'efforcent de répondre à la demande croissante.

77. Le défi n'est pas d'accéder aux technologies numériques, mais de créer un environnement politique et réglementaire favorable et de réaliser le potentiel de la technologie en définissant de nouveaux modèles opérationnels. Il est indispensable de créer des écosystèmes qui valorisent l'interopérabilité et l'interaction transparente entre les secteurs et de construire des infrastructures solides qui offrent un accès ouvert à tous. Il faut, en outre, mettre en place des politiques et des réglementations équilibrées et proportionnées, ainsi que des stratégies de développement des compétences et de renforcement des capacités.

78. Si certaines institutions privées établies pourront conserver leur leadership sur le marché en raison de leur taille, de leur avantage réglementaire et de la reconnaissance de leur marque, comme les grandes banques, elles vont devoir néanmoins accélérer l'intégration des nouvelles technologies si elles ne veulent pas devenir obsolètes. Dans tous les secteurs, les entreprises auront à tenir compte de l'impact des technologies numériques sur l'expérience des clients et sur leurs chaînes d'approvisionnement, car de jeunes pousses et des entreprises disruptives vont de plus en plus remettre en cause leur part de marché.

79. La BERD exploite déjà la technologie numérique dans de nombreuses activités. Par exemple :

- Sa stratégie informatique, qui court jusqu'en 2024, l'engage à investir dans les infrastructures essentielles dont elle aura besoin pour appliquer la technologie et à développer l'écosystème

d'entreprises technologiques via son programme d'investissement en capital-risque qui soutient les entreprises en phase de démarrage et de croissance ainsi que la privatisation ;

- Sa stratégie énergétique, qui court jusqu'en 2023, combine une utilisation innovante de la technologie et le financement essentiel pour appuyer le progrès vers un avenir vert à faible teneur en carbone ;
- La BERD est l'une des banques multilatérales de développement la plus à la pointe de l'application de la technologie aux infrastructures et aide le G20 à mettre en place un programme d'accélération de cette technologie. Le but est de créer une importante valeur économique, sociale et environnementale et de faire progresser la mise en œuvre de nombreux aspects des Principes du G20 pour l'investissement dans des infrastructures de qualité ;
- Les futurs plans d'action pour des villes vertes élaborés par la Banque comprendront tous des éléments de « ville intelligente » reliant des services aux collectivités, des infrastructures et des services publics disparates pour générer des données en temps réel qui permettront de réduire la pollution, d'améliorer l'environnement et de fournir des services plus efficaces. Cela est d'autant plus important qu'il est prouvé que les villes équipées de systèmes numériques ont mieux atténué les effets de la pandémie de Covid-19 ;
- Dans le cadre de sa réponse à la crise de la Covid-19, la Banque a également déployé rapidement des technologies numériques. Elle a par exemple :
 - intégré des outils numériques et des pilotes de télédétection pour la numérisation et l'automatisation partielle du processus de diligence raisonnable, adaptés à l'après-Covid-19 ;
 - créé une plateforme numérique de gestion des connaissances devant aider les PME à s'orienter sur les questions de main-d'œuvre et de croissance ;
 - piloté des projets de chaînes de blocs destinés à suivre la disponibilité de produits pharmaceutiques.

80. Il y a des enseignements à tirer de cette première activité menée à la BERD, des travaux de sa communauté de pratique sur les technologies de rupture, ainsi que de l'expérience d'autres acteurs du développement et investisseurs dans ce domaine. Ces enseignements sont notamment les suivants :

- Les infrastructures de base requise pour soutenir la technologie numérique restent difficiles à mettre en place dans certains pays ; la connectivité à haut débit, par exemple, est un point essentiel ;
- La politique et la réglementation requises pour encourager l'innovation tout en protégeant les données, la vie privée et les consommateurs revêtent une importance centrale. Les pays d'opérations ont particulièrement besoin de conseils impartiaux pour réglementer les marchés naissants ;
- Du fait de la convergence des technologies, une approche essentiellement sectorielle peut limiter la capacité à réaliser leur plein potentiel, qui repose sur une fertilisation croisée et une dissémination des approches adoptées dans les différents secteurs ;
- Les connaissances, les compétences, les capacités et les attitudes que doivent posséder les dirigeants des secteurs public et privé pour mettre en œuvre les changements requis afin de tirer profit des possibilités offertes constituent un obstacle majeur ;
- Les institutions financières internationales peuvent accélérer la transition numérique, car, partenaires de confiance agnostiques sur le plan technologique, elles peuvent, en partageant leurs connaissances, guider la conception et la mise en œuvre de politiques et de projets technologiques de rupture, conformément à la demande des pays et des clients du secteur privé. Il est probable que ces institutions travailleraient mieux par le biais d'intermédiaires plutôt que directement avec les intervenants disruptifs, bien qu'elles aient un rôle à jouer pour ce qui est d'aider les partenaires existants (à savoir les opérateurs historiques) à se numériser.

81. Pour appliquer ces enseignements et être bien placée afin de tirer pleinement profit du potentiel de la technologie, la Banque va devoir :

- Définir la façon dont ses activités d'investissement, de mise en œuvre de politiques et d'assistance technique pourraient aider à combler les lacunes du marché, ainsi que leurs modalités potentielles d'exécution à travers tout l'éventail de son action ;

- Évaluer la mesure dans laquelle ses services et produits pourraient être fournis par des canaux numériques ;
- Recenser les partenaires existants et nouveaux qui pourraient l'aider à maximiser son effet de levier et sa complémentarité ;
- Réexaminer et optimiser ses ressources technologiques et sa structure organisationnelle, y compris la manière dont le personnel pourrait se tenir informé des solutions émergentes et s'adapter à un environnement plus souple et dynamique.

82. Après une analyse plus poussée, un document d'orientation exposant la manière dont la Banque fera progresser ce thème stratégique transversal sera élaboré et examiné avec le Conseil d'administration en 2021.

2.2.3 L'importance de la gouvernance économique

83. La qualité de la gouvernance est un facteur déterminant induisant des différences de performance économique à l'intérieur des pays et entre eux, relation que le Rapport sur la transition 2019-20 a examinée en profondeur. Déjà une priorité, l'amélioration de cette qualité est devenue plus critique encore avec la crise de la Covid-19, qui a vu une forte intervention des États dans l'économie. Ce niveau d'intervention risque de s'accroître et de s'approfondir avec la poursuite de la crise.

84. La gestion de cette intervention accrue de l'État dans l'économie posera un problème important à la Banque. Une bonne gouvernance étant l'une des qualités de la transition, la BERD pourra, pendant la période du CSC, prêter une attention particulière à la gouvernance économique, en collaborant avec des partenaires clés comme l'UE et d'autres institutions financières internationales. Du fait de l'accent qu'elle place sur le secteur privé, elle sera la mieux à même de soutenir les progrès de la gouvernance au niveau soit des entreprises, soit de certains segments économiques.

85. Avec l'augmentation probable du rôle des entreprises publiques, la Banque pourra aider à maintenir des conditions de concurrence équitables entre celles-ci et les entreprises privées. Elle pourra notamment aider, par des conseils, les gouvernements à mettre en place et à appliquer une réglementation, empêcher que les entreprises publiques ne deviennent des régulateurs de fait et contribuer à assurer l'égalité d'accès aux marchés publics. Elle pourra aussi grandement aider à améliorer la gestion des entreprises publiques pour accroître la transparence des structures de propriété, clarifier et renforcer les objectifs et les pratiques de gestion et accroître la divulgation d'informations. Elle pourra, enfin, faciliter un retour en temps opportun à la propriété privée.

86. Les autres approches opérationnelles qui, recensées dans le Rapport sur la transition 2019-20, restent pertinentes pendant la période du CSC et que la Banque appliquera sont notamment les suivantes :

- Renforcer le climat des affaires par la création d'un médiateur d'entreprises et de conseils d'investisseurs étrangers ;
- Renforcer la gouvernance des entreprises et des municipalités par des plans d'action spécifiques ;
- Développer le potentiel de la technologie numérique à l'appui d'une gouvernance électronique transparente, notamment pour les marchés publics, l'administration des douanes et la vente de biens publics ;
- Améliorer la gouvernance « verte » des pays par la promotion de systèmes volontaires ou obligatoires de divulgation d'informations écologiques, ou des entreprises par des plans d'action écologique.

2.3 Le parcours de transition

87. La Banque s'attache à soutenir toutes les économies dans lesquelles elle opère. Elle gèrera son niveau d'opérations de manière dynamique et souple, conformément à ses trois principes opérationnels : impact sur la transition, additionnalité et saine gestion bancaire. En conséquence, ses activités spécifiques reflètent la mesure dans laquelle elle peut trouver des opportunités de transition bancables qui ne peuvent être financées par d'autres sources. Ces opportunités changent et évoluent tandis que les pays progressent sur la voie de la transition. Par conséquent, l'échelle, le rythme et la nature de l'activité se différencient selon les pays et selon les secteurs au sein des différents pays. Globalement, à mesure que la transition progresse, que les déficits de transition se réduisent et que la diversité des sources de financement possibles s'accroît, la Banque tend à agir dans un nombre plus restreint de domaines. Dans les pays plus avancés, son travail tendra à se concentrer sur des produits plus complexes et innovants qui offrent des possibilités d'apprentissage, d'innovation et de fertilisation croisée avec les pays moins avancés. Les stratégies par pays reflètent cette réalité.

88. Dans le *secteur des institutions financières*, les prêts sont la principale source de capitaux pour les banques et les institutions de microfinancement durant les premiers stades de la transition, complétés relativement rapidement par des investissements sous forme de prises de participations. À mesure que le secteur se perfectionne, les institutions financières peuvent devenir des vecteurs d'impact sur la transition grâce à des produits structurés et à des lignes de crédit dédiées. Dans le secteur financier non bancaire, comme le crédit-bail et l'assurance, l'activité tend à porter sur des pays à un stade plus avancé, comme le financement par titres d'emprunt, bien que la répartition géographique se soit élargie et que cette évolution se poursuivra pendant la prochaine période couverte par le CSC.

89. Dans le *secteur de l'industrie, du commerce et des agro-industries*, la nature et l'étendue de l'activité se différencient moins clairement selon les pays d'opérations. Dans les pays moins avancés dans la transition, cependant, les contreparties sont généralement de petites et moyennes entreprises locales. Avec le temps, de plus grandes entreprises aux ambitions régionales apparaissent. Elles offrent la possibilité de promouvoir l'intégration par des chaînes d'approvisionnement plus longues. Dans quelques cas, dans les pays plus avancés sur la voie de la transition, la Banque travaille avec des entreprises internationales de grande envergure. À chaque étape, la complexité du produit et du client augmente.

90. Dans le *secteur des infrastructures durables*, les prêts accordés dans des pays qui en sont aux premiers stades de la transition tendent à l'être au secteur souverain ou par le biais de garanties souveraines, bien qu'ils puissent devenir progressivement plus commerciaux. Par exemple, au fil du temps, les prêts consentis au niveau infrasouverain nécessitent moins de renforcement des capacités ou des niveaux de garantie moins élevés de la part du gouvernement ou des promoteurs. À mesure que les capacités réglementaires s'améliorent et que les marchés financiers s'approfondissent, la Banque soutient des PPP dans une grande diversité de pays. Dans le secteur de l'énergie, les prêts passent d'entités publiques à des entreprises privées à mesure que la privatisation progresse, que la réglementation évolue et que les marchés financiers s'approfondissent. Les instruments du marché des capitaux sont plus répandus dans les pays plus avancés dans leur transition.

91. Pendant la période du CSC, la Banque s'emploiera à accroître la part de ses activités d'investissement et de mise en œuvre de politiques dans les pays moins avancés dans leur transition, les niveaux d'investissement dépendant de l'avancement global des réformes. Au niveau régional, cela se traduira par un renforcement constant de sa mobilisation dans les pays aux premiers stades de la transition, dans la région SEMED et dans l'Ouest des Balkans. Cela signifie également que la Banque veillera en particulier à saisir les opportunités de transition qui se présentent dans les petits pays. Pour ce faire, elle continuera de diversifier ses activités, la part des cinq plus grands pays dans son volume annuel d'investissements étant tombée sous les 50 % en 2019, pour la première fois ces dernières années.

92. Un parcours de transition est réussi lorsqu'un pays décide lui-même d'amorcer sa gradation en renonçant aux ressources de la Banque. Dans les pays plus avancés dans leur transition, les déficits de transition plus faibles et l'accès plus large aux financements réduisent la possibilité, pour la Banque, de trouver des segments de marché dans lesquels elle puisse appliquer ses principes d'impact sur la transition, de saine gestion bancaire et, surtout, d'additionnalité. Toutefois, les situations économiques et financières exceptionnelles causées par la crise de la Covid-19 persisteront, accroissant le potentiel qu'a la BERD d'être additionnelle et de remplir son mandat de transition dans les pays plus avancés pendant un certain temps. Au fil du temps, à mesure que les flux financiers retrouveront des niveaux plus habituels et que la reprise se poursuivra, les opportunités de transition et l'activité de la Banque devraient à nouveau s'y réduire.

93. Dans ce contexte, la Banque réaffirme le principe de gradation tel que défini dans la Politique de gradation des opérations de la BERD, comme cela a été le cas dans chaque stratégie à moyen terme depuis 1996. La gradation, qui suppose de renoncer aux ressources de la Banque, est un processus dont l'initiative revient aux pays. Les stratégies par pays, approuvées conjointement par la Banque, les autorités nationales et le Conseil d'administration, sont le principal moyen d'évaluer les possibilités qu'a la Banque de soutenir la transition et, par conséquent, les décisions que prennent les pays en matière de gradation.

94. Dans les pays avancés sur la voie de la transition, on s'attend à ce que les stratégies soient restreintes et de plus en plus ciblées sur un nombre limité de domaines. Comme l'activité de la Banque dans ses pays d'opérations reflétera l'impact de la crise de Covid-19, toutes les stratégies par pays seront réexaminées, et, au besoin, révisées durant les dernières années de la période du CSC dans le cadre des évaluations des résultats des stratégies par pays. Ces évaluations reposeront sur une analyse des segments de marché pour lesquels les investissements de la Banque sont susceptibles d'être additionnels, conformément à la Politique de gradation des opérations de la BERD. Cette analyse ne remplacera pas l'évaluation de l'additionnalité au niveau du projet.

95. Afin de renforcer le soutien auquel peut prétendre tout pays en phase de gradation, la Banque renforcera la mise en œuvre de sa Politique de gradation en révisant sa stratégie opérationnelle post-gradation. Cela comprendra, entre autres, la mise en place d'un droit de retour rapide en cas de crise, sur la base de critères techniques prédéfinis. Étant donné que les pays font face à des circonstances spécifiques et que les situations politique et économique nécessaires à la transition peuvent être instables, il est attendu que cette nouvelle approche aide les pays avancés sur la voie de la transition, dans le cadre de leurs stratégies par pays approuvées ou révisées au sortir de la crise, à fixer une trajectoire et un rythme envisageable de gradation. Un rapport de situation sur la gradation établi sur la base d'une version révisée de la stratégie opérationnelle post-gradation seront communiqués pour avis aux gouverneurs lors de l'examen de la mise en œuvre du CSC décrit au paragraphe 36.

2.4 Étendre le champ d'action géographique de la Banque

2.4.1 Le champ d'action géographique actuel

96. Le mandat et le modèle opérationnel de la Banque se sont révélés efficaces dans différents contextes. La dernière extension significative du champ d'action géographique de la BERD a eu lieu en 2011 avec l'inclusion des pays de la région SEMED. La première vague comprenait l'Égypte, la Jordanie, le Maroc et la Tunisie, suivis du Liban en 2016. La Banque opère également en Cisjordanie et à Gaza depuis 2017. Au sein de la région SEMED, trois pays, l'Algérie, la Libye et la Syrie, ne sont pas encore devenus pays d'opérations. La Libye est membre de la Banque depuis 2018 et n'a pas encore demandé à devenir pays d'opérations. La demande d'adhésion de l'Algérie a été approuvée et ce pays a demandé à devenir pays d'opérations. La Syrie n'a pas demandé à devenir membre.

97. L'examen de la demande de l'Algérie de bénéficier du statut de pays d'opérations va probablement progresser au début de la période du CSC. Il sera précédé d'une évaluation approfondie du rôle que la Banque peut jouer dans ce pays. Les travaux préparatoires ont montré qu'il est possible, pour la Banque, de soutenir la diversification de l'économie, la création d'un secteur énergétique plus efficace et un élargissement de l'accès aux financements pour une croissance inclusive, la Banque pouvant avoir un impact plus important en cas de nouveaux progrès dans l'ouverture de l'économie. La BERD collaborera étroitement avec les quelques institutions financières internationales déjà actives dans le pays, notamment la BAD et la Banque mondiale. Quant à la Libye et à la Syrie, l'incertitude politique et sécuritaire qui y prévaut rend très improbable l'octroi du statut de pays d'opérations avant 2025, bien qu'en Libye, la situation puisse devenir favorable plus tôt. L'analyse montre que dans l'éventualité où la situation changerait pendant la période du CSC, la Banque pourrait répondre positivement.

2.4.2 Au-delà du champ d'action géographique actuel

98. En reconnaissance des compétences que la BERD peut mettre à profit pour soutenir les objectifs prioritaires de la communauté internationale et de son expérience d'expansions réussies, ses actionnaires lui ont demandé d'explorer la possibilité d'étendre encore, pendant la période du CSC, ses opérations au-delà du champ d'action géographique défini à l'article 1 de l'Accord portant création de la Banque. Ont été analysées, plus précisément, les possibilités d'une expansion limitée et progressive à un certain nombre de pays d'Afrique subsaharienne et à l'Irak. Ces considérations se sont inscrites dans un contexte où il a été reconnu que l'Afrique subsaharienne et l'Irak sont des priorités géopolitiques et de développement et entretiennent des liens croissants avec les pays d'opérations actuels de la BERD.

99. Les arguments en faveur d'une éventuelle extension de la BERD au-delà de son champ d'action géographique, qui privilégierait les pays étroitement intégrés à ses pays d'opérations actuels, ont été examinés à la fois de manière générale et au moyen de plusieurs études de pays. Le défi fondamental qui en est ressorti est qu'il existe, en Afrique subsaharienne, une double réalité : les besoins non satisfaits y sont énormes, mais les projets bancables peu nombreux.

100. L'expérience acquise par la BERD lors de ses précédentes expansions a montré que non seulement son modèle opérationnel est complémentaire par rapport à celui des autres acteurs du financement du développement mais qu'il peut aussi élargir la gamme des possibilités bancables offertes à tous. Étant donné le mandat de transition de la Banque, son modèle opérationnel axé sur le secteur privé ainsi que son approche et ses compétences opérationnelles distinctes, le travail entrepris a permis de trouver de possibles complémentarités dans de nombreux domaines, qu'il s'agisse de l'octroi de prêts en monnaie locale, du développement d'un marché de capitaux, de l'appui aux PME, ainsi que de la transformation d'entreprises publiques en entités commerciales et de leur privatisation ultérieure ou de la participation du secteur privé dans tous les secteurs, y compris l'énergie et l'infrastructure. Les travaux ont également pris en compte les facteurs qui favoriseraient le plus l'efficacité de la Banque. Conformément au mandat de la BERD, tout nouveau pays d'opérations devrait être jugé comme s'engageant à appliquer les principes de la démocratie pluraliste, du pluralisme et de l'économie de marché. Seraient également particulièrement importants un niveau suffisant de développement du secteur privé, une solide trajectoire de réforme et une paix et une sécurité suffisantes.

101. La crise de la Covid-19 a également mis en évidence l'importance, pour le monde, de réaliser les ODD, tout en retardant leur mise en œuvre dans la plupart des pays. Elle a en outre mis en évidence l'importance, pour les banques multilatérales de développement, d'opérer en tant que système, avec différents acteurs et institutions ayant des compétences distinctes, comme l'illustre la section 1.3.2, en déployant ces compétences de manière complémentaire et collaborative. Dans un monde interconnecté, la société n'est aussi forte que son maillon le plus faible et il importe d'accélérer les progrès vers la réalisation des ODD en Afrique subsaharienne, où les progrès sont insuffisants. Le développement et le financement du secteur privé seront essentiels pour soutenir l'emploi et l'amélioration des moyens de subsistance, et pour fournir les services et les infrastructures de base dont tout le monde a besoin. Cela atténuera le risque de troubles sociaux et aidera à réduire la migration non planifiée.

102. De nombreuses institutions financières de développement, qui sont aussi des partenaires, sont actives en Afrique subsaharienne et certaines, notamment la BAD et la SFI, ont récemment fait l'objet d'augmentations de capital et reçu pour mandat d'étendre leur activité. Une condition essentielle au succès de toute expansion limitée et progressive de la BERD dans la région serait l'établissement de modalités claires de collaboration avec des institutions existantes telles que la SFI, la BEI et les institutions bilatérales de financement du développement. Avant tout, il serait particulièrement souhaitable de créer avec la BAD un partenariat concret qui profiterait aux deux institutions.

103. En outre, l'analyse a fait ressortir quelques orientations initiales importantes et des points à examiner plus avant en vue d'une éventuelle expansion :

- Il faudrait que le mandat de la Banque, qui consiste à favoriser l'impact sur la transition tout en respectant les principes opérationnels d'additionnalité et de saine gestion bancaire, demeure inchangé ;
- Il faut que toute activité soit compatible avec les rôles que jouent déjà d'autres acteurs du développement et les institutions financières internationales, et les complète ;
- Il faudrait aborder les nouveaux pays d'opérations avec le même modèle opérationnel et dans le même cadre que les pays existants, la Banque tirant profit des connaissances approfondies des entreprises et des milieux responsables des politiques locales et opérant avec les mêmes objectifs institutionnels sous-jacents, par exemple en ce qui concerne l'activité privée, l'utilisation disciplinée de fonds de donateurs ou l'investissement vert ;
- Il faut que les activités de la BERD aident à rendre possible un plus large éventail d'opérations d'investissement que celles qui existent actuellement et à créer de nouveaux marchés tout en attirant les investisseurs et d'autres sources de financement ;
- Il faudrait bien comprendre les incidences en termes de financements, de ressources et de gouvernance, que l'expansion aurait sur l'activité de la Banque elle-même, notant qu'il ne faudrait pas que cette expansion compromette sa note AAA, ni conduise à demander des apports en capitaux supplémentaires.

104. En ce qui concerne l'Irak, l'analyse a également montré que la Banque pourrait jouer un rôle positif et complémentaire dans sa transition si la situation politique et sécuritaire y était favorable. Les travaux préliminaires donnent à penser que dans de bonnes circonstances, la Banque pourrait apporter une valeur ajoutée, par exemple en soutenant la diversification de l'économie. L'Irak est en voie d'adhérer à la Banque, qui est disposée à examiner plus avant la question de son statut de pays d'opérations si les actionnaires en conviennent.

105. La Banque affirme conserver un intérêt stratégique pour une expansion limitée et progressive en Afrique subsaharienne et en Irak pendant la période du CSC. En conséquence, il sera remis aux gouverneurs, pour avis, un rapport de situation lors de l'examen de la mise en œuvre du CSC décrit au paragraphe 36. Le Conseil des gouverneurs donnera des indications sur les travaux préparatoires à mener aux fins de ce rapport à l'Assemblée annuelle de 2021.

2.5 La panoplie d'outils de la Banque

106. La capacité à combiner le financement, la mise en œuvre de politiques et le soutien de donateurs est l'une des caractéristiques distinctives du modèle opérationnel de la Banque. Les moyens par lesquels elle investira pour produire un impact et innover dans son travail sectoriel sont présentés à la section 2.2. La présente section commence par décrire le rôle du financement sous forme de prises de participations avant d'examiner les aspirations de la Banque à mobiliser des financements extérieurs pour produire un impact sur la transition pendant la période du CSC. Elle expose ensuite l'approche à adopter tant pour les fonds de donateurs que pour la mise en œuvre de politiques.

2.5.1 Prendre des participations

107. Dans tous les secteurs, la prise de participations, tant directe que par l'intermédiaire de fonds de placement privés, restera un important moyen d'assurer la transition dans les pays d'opérations. L'impact de cette activité sur la transition a toujours été plus important que celui des prêts, et le rendement des placements a toujours grandement contribué à la viabilité financière de la Banque.

108. La prise de participations sera utilisée de manière disproportionnée au début de la période du CSC, lorsque les effets de la deuxième vague de Covid-19 se feront sentir. Dans tous les secteurs, les entreprises, tant celles du secteur financier que celles de l'économie réelle, subissent constamment d'importantes pertes, leurs revenus diminuant et leurs coûts restant élevés. Cela se traduit essentiellement par une perte de fonds propres, qui ne peut être compensée en accroissant l'endettement. Ce dernier, en effet, risque d'exacerber les problèmes de trésorerie à moyen terme. Aussi la demande de fonds propres et de quasi-fonds propres va-t-elle augmenter fortement.

109. La Banque a défini, pour le moyen terme, une stratégie claire de constitution d'un portefeuille d'actions financièrement solide et riche en potentiel de transition. Une fois que la crise se sera calmée et que la reprise s'installera dans les dernières années de la période du CSC, le nombre d'opportunités combinant à la fois un potentiel de transition élevé et des rendements financiers attractifs devrait revenir à un niveau plus normal. En particulier, il se pourrait, avec la poursuite de la politique monétaire actuelle à moyen terme, et en l'absence de crise, que les valorisations reviennent à des niveaux prohibitifs.

110. Il existe, dans les pays d'opérations de la BERD, un déficit de financement important et croissant lié à la perception de rendements peu attrayants. Quant à la Banque, elle doit en grande partie le maintien de sa viabilité financière à des prises de participation réussies. Pendant la période du CSC, elle s'emploiera à réaliser le plein potentiel de sa stratégie renforcée d'investissement sous forme de prises de participations, lancée en 2017, pour constituer un portefeuille riche en potentiel de transition et financièrement solide, sous réserve de l'existence d'opportunités commerciales suffisamment attrayantes.

2.5.2 Mobiliser

111. La Banque produit un impact sur la transition par les investissements qu'elle réalise dans les pays d'opérations, complétés par la mise en œuvre de politiques. Ce financement provient à la fois de ses ressources propres et, conformément à l'article 2.1 ii) de l'Accord portant création de la Banque, de la mobilisation d'autres investisseurs, nationaux ou étrangers. Cette mobilisation, par conséquent, est essentielle au travail de la Banque. La BERD, avec d'autres banques multilatérales de développement, s'est engagée à accroître la mobilisation du secteur privé à la lumière du Programme d'action d'Addis-Abeba et conformément aux Principes de Hambourg de 2016. Cet engagement est d'autant plus important que de nombreux pays subissent plusieurs pressions budgétaires en raison du coronavirus.

112. L'impératif de mobilisation a de multiples sources. Tout d'abord, attirer des investisseurs supplémentaires dans les pays d'opérations soutient directement l'impact sur la transition, notamment en diversifiant les sources de financement dans les pays, ce qui accroît à la fois la prospérité et la résilience des systèmes financiers et des économies. En outre, de nouveaux investissements privés, ainsi que la mobilisation des ressources des pays et de l'aide publique au développement, sont essentiels à la réalisation des ODD. Enfin, la mobilisation peut jouer un rôle en permettant à la Banque d'optimiser son capital et de gérer les concentrations de risques.

113. L'un des principaux objectifs stratégiques de la Banque pendant la période du CSC sera de maximiser la mobilisation de financements pour produire un impact sur la transition en privilégiant l'investissement privé. Cela concorde avec les grandes conclusions d'une vaste étude spéciale sur la mobilisation de financements privés par la BERD que son Département de l'évaluation a réalisée. Afin d'affiner l'objet de son action et ses motifs d'agir, la Banque révisé actuellement sa définition du volume annuel des investissements mobilisés (VAIM) dans le cadre de l'examen de sa grille d'évaluation institutionnelle, décrit à la section 3.4. La définition révisée permettra de mieux préciser la finalité de la Banque et de concevoir des incitations claires à mettre en œuvre des projets. Actuellement, la définition qu'elle applique de l'investissement direct privé, élément le plus important de son action de mobilisation, est très étroite. Peut-être serait-il possible d'adopter une approche plus globale, en s'alignant autant que possible sur l'approche adoptée par les autres banques multilatérales de développement.

114. La BERD définira une stratégie de mobilisation qui sera examinée avec le Conseil d'administration au début de la période du CSC. Cette stratégie couvrira les instruments, les incitations et les capacités internes dont elle aura besoin pour réaliser ses ambitions en matière de mobilisation. Pendant la période du CSC, la Banque intensifiera son action de mobilisation de financements en :

- étendant la profondeur et la portée géographique de ses programmes existants, y compris la syndication de prêts B, les participations aux risques non financées et les cessions sur les marchés secondaires ;
- continuant d'innover par des opérations de trésorerie, y compris dans l'émission d'obligations vertes et sociales ;
- créant des conditions propices aux investissements étrangers en soutenant les réformes de marché, le développement des marchés de monnaie locale et de capitaux, la réforme du climat d'investissement et l'assistance technique ;
- jouant un rôle éducatif, par une meilleure sensibilisation au profil risque/rendement des opportunités qui s'offrent dans les régions de la BERD et l'apport de la force de l'« enseigne » BERD pour réduire la perception du risque, en particulier sur le marché de la dette privée et pour faire valoir les opportunités auprès de nouveaux investisseurs.

115. Le marché financier se développe et change constamment. Par conséquent, il faudra, pour mobiliser des financements privés pendant la période du CSC, expérimenter. De nouvelles approches seront particulièrement utiles pour diversifier le groupe relativement étroit de pays d'opérations où la Banque peut actuellement mobiliser des financements. La Banque pourrait, entre autres innovations :

- élargir l'éventail des investisseurs susceptibles de produire un impact en s'appuyant sur l'adoption des Principes opérationnels de gestion de l'impact d'avril 2019 ;
- concevoir des instruments mutualisés tels que des fonds de prêt, de participation ou de garantie adaptés aux besoins des investisseurs de différentes manières. Ces fonds pourraient être gérés en interne ou en externe en collaboration avec d'autres institutions de financement du développement ou gestionnaires d'actifs ;
- envisager systématiquement des instruments innovants, y compris la manière dont le financement mixte pourrait faciliter les transactions sur le marché et celle dont les fonds propres, les quasi-fonds propres et d'autres instruments d'allègement des besoins en capital tels que les garanties pourraient multiplier l'impact des investissements que la BERD réalise par le biais d'intermédiaires financiers ;
- acquérir l'expérience de nouvelles approches, sous la forme de programmes, vis-à-vis des cessions sur les marchés secondaires et des participations aux risques.

116. Pour réaliser ses ambitions de mobilisation de financements privés, il faudra que la BERD sensibilise les investisseurs au potentiel de ses pays d'opérations ainsi qu'au rôle que la Banque pourra jouer dans le partenariat et le partage de risques. Pour gagner tous les investisseurs potentiels, la Banque continuera de renforcer la mesure et la communication de ses résultats. Il importera tout autant de

disposer d'un récit solide et d'une communication claire sur la manière dont elle produit un impact, y compris en établissant des liens étroits entre les qualités de la transition et les ODD.

117. L'objet de la mobilisation est de susciter des flux de capitaux nouveaux et supplémentaires. Elle ne peut, cependant, réussir que si elle se fait dans le sens du marché. Par conséquent, la capacité de la Banque à mobiliser des investissements privés dépendra de conditions externes au marché et de l'appétence des investisseurs pour le risque de marchés émergents, ainsi que du maintien d'une compréhension approfondie des besoins des investisseurs et des tendances du marché. Dans les pays d'opérations de la BERD, les flux d'investissement ont souvent été plus faibles que dans d'autres régions, en particulier depuis la crise financière mondiale. L'impact de la Covid-19 a considérablement exacerbé cette tendance et même retourné un environnement relativement favorable au financement global des marchés émergents. Cette perturbation sera importante les premières années de la période du CSC, mais pourrait se normaliser ensuite.

118. Outre des financements privés, la Banque continuera de mobiliser des ressources publiques, notamment auprès d'autres banques multilatérales de développement, de l'UE et d'institutions de financement du développement (y compris les membres de l'EDFI, Association des IFD européennes) ou d'organisations supranationales. Cela peut être important dans certaines circonstances, par exemple pour dépasser des limites d'exposition dans certains projets ou pays, pour faire face aux concentrations de risques et, surtout, dans les pays moins avancés en temps de crise. Dans ces cas, le cofinancement a un impact plus important. Des mécanismes de confiance mutuelle peuvent faciliter cette activité et réduire les coûts de transaction tant pour les clients que pour les investisseurs publics. Comme le souligne la section 2.5.3, la BERD a également un rôle à jouer dans la mobilisation de ressources concessionnelles, en particulier de prêts, auprès de donateurs pour répondre à certains besoins liés à la transition.

119. La mobilisation et le financement pour compte propre sont tous deux essentiels pour produire un impact sur la transition. Le financement pour compte propre est indispensable pour influencer sur la concertation, aligner les incitations, prendre des risques à un stade précoce et rassurer les financiers privés, ainsi que pour intégrer des normes élevées dans les projets et défendre des objectifs relatifs aux politiques à mener. La mobilisation de financements est indispensable pour répondre à l'ampleur des défis auxquels sont confrontés les pays d'opérations et assurer la viabilité des projets sur le long terme. Une mobilisation efficace requiert de la persistance et de la résilience, ainsi qu'une culture et des incitations appropriées. Ce travail laborieux met souvent du temps à produire des flux concrets.

120. La Banque s'efforcera de fournir les incitations appropriées pour maximiser l'impact combiné du financement total des investissements dans ses pays d'opérations.

2.5.3 Exploiter les fonds de donateurs

121. L'utilisation ciblée et disciplinée de fonds de donateurs pour soutenir le développement de marchés durables et inclusifs est un élément clé du modèle opérationnel de la BERD et de son impact sur la transition. La Banque déploie ces fonds de manière stratégique pour renforcer l'impact, plus de 70 % de ces fonds soutenant directement l'investissement. Les fonds de donateurs aident à élaborer et à mettre en œuvre des projets et permettent aux politiques et aux services de conseil de combler les lacunes les plus importantes observées en matière de transition, et d'aider à créer les conditions nécessaires à l'extension de la sphère des projets d'investissement bancables. Dans les opérations de financement mixte, la Banque utilise les fonds de donateurs pour atténuer les risques, et remédier aux défaillances du marché et aux contraintes d'accessibilité financière, accroissant ainsi le nombre d'opportunités de transition bancables. La BERD adhère aux principes qu'appliquent les institutions de financement du développement aux financements concessionnels mixtes dans les opérations du secteur privé. Afin de mettre en œuvre ces principes, elle a mis en place des directives internes et des mesures de gouvernance pour l'utilisation efficace et efficiente des précieuses ressources des donateurs.

122. Pendant la période actuelle du CSC, la Banque a utilisé les fonds de donateurs de manière à la fois étendue et ciblée. Ces dernières années, la part des nouveaux projets soutenus par de tels fonds (en nombre) a augmenté, atteignant la moitié des projets actifs en 2019. Tandis qu'un grand nombre de projets sont soutenus par ces fonds, leur ratio d'utilisation par rapport au volume annuel d'investissements est resté, pendant la période actuelle du CSC, globalement constant, évoluant entre 3 et 5 % par an, avec des variations régionales et sectorielles. Une analyse interne récente donne à penser que les projets qui bénéficient du soutien de donateurs tendent à produire un impact plus important sur la transition et à davantage atteindre leurs objectifs en la matière, ce qui confirme l'importance et l'efficacité d'une utilisation ciblée des ressources des donateurs.

123. Pendant la période actuelle du CSC, le socle des donateurs de la Banque s'est renforcé, les pays d'opérations donateurs étant plus nombreux, même si la prédominance du soutien accordé par les donateurs multilatéraux s'est considérablement accrue. L'UE est de loin le premier donateur de la Banque, puisqu'elle fournit environ la moitié des fonds reçus ces dernières années. Cette relation pourrait changer et s'approfondir à l'avenir avec l'approbation du cadre financier pluriannuel de l'UE, avec une augmentation potentielle des fonds disponibles au titre du Fonds européen pour le développement durable Plus (FEDD+). Au-delà du financement, les partenariats avec des donateurs induisent de nouvelles façons de travailler, comme la conception de projets axée sur les résultats, et placent la barre plus haut en ce qui concerne le suivi et la communication des résultats. Cela a permis d'accroître l'impact et de renforcer la BERD en tant que partenaire de développement.

124. Pendant la prochaine période du CSC, la mise en œuvre des priorités sectorielles, thématiques et géographiques de la Banque (telles que décrites dans l'encadré 1 de la section 2.1) nécessitera probablement d'accroître à nouveau la proportion de projets soutenus par des financements de donateurs. Cette tendance s'observe déjà. Actuellement, la Banque déploie 75 % des ressources de donateurs dans les régions prioritaires où la transition soulève les plus grands défis et où les projets tendent à nécessiter une intensité de financement plus élevée par rapport à leur taille. En outre, la Banque canalise plus de 60 % du soutien des donateurs vers des projets qui visent la transition vers une économie verte, la part la plus importante de ces projets concernant les secteurs de l'infrastructure et de l'énergie. La plupart des projets de promotion de l'inclusion économique et de l'égalité des genres ont bénéficié d'importantes ressources de donateurs et du Fonds spécial des actionnaires (FSA) de la Banque. En outre, le renforcement de la capacité de la BERD à mobiliser des investissements pourra nécessiter de recourir davantage aux financements mixtes et aux fonds de donateurs.

125. À court terme, la crise de la Covid-19 a accentué les défaillances et les distorsions du marché. Cela rend d'autant plus nécessaire un financement plus important de la part des donateurs, assorti dans certains cas d'un plus haut degré de concessionnalité, pour aider la Banque à préserver les acquis de la transition. Les banques multilatérales de développement et les institutions de financement du développement connaissent toutes la même situation et comparent leur expérience pour déterminer l'utilisation la plus judicieuse des fonds de donateurs pendant la crise. L'enseignement à tirer de cette crise et des précédentes est qu'il faut que la Banque soit prête à agir rapidement. Cela nécessite de disposer des instruments appropriés pour canaliser l'aide indispensable des donateurs vers des domaines tels que le partage de risques et, surtout, de pouvoir accéder facilement à des financements souples des donateurs et sous forme de subventions. L'une des priorités sera d'améliorer la préparation aux crises futures.

126. Si le Conseil des gouverneurs décide qu'il faut que la Banque cherche, pendant la période du CSC, à déployer ses compétences et son modèle opérationnel dans de nouveaux pays d'opérations, que ce soit au sein ou hors de son champ d'action géographique actuel, il va inévitablement falloir obtenir des ressources supplémentaires de donateurs. Les travaux préliminaires semblent indiquer que l'intensité des dons pour les activités de la Banque dans tous les nouveaux pays d'opérations potentiels serait similaire, voire, supérieure à celle des pays d'opérations actuels les moins avancés. Dans de tels scénarios, de nouveaux partenariats et de nouvelles approches en rapport avec les donateurs seront également

essentiels pour atteindre les objectifs de transition. Point positif : les donateurs manifestent de manière générale un très grand intérêt pour les nouveaux pays et les nouvelles zones géographiques envisagés.

127. Le contexte, en termes de mobilisation de ressources supplémentaires de donateurs pour les pays d'opérations pendant la période du CSC, sera probablement plus difficile, les finances publiques étant partout sous pression. Malgré ces difficultés, la BERD se mobilisera pour :

- approfondir et élargir son travail avec les donateurs et élargir et diversifier son socle de donateurs pour accéder à un financement externe durable, prévisible et souple, à des niveaux qui soient à la hauteur des ambitions du CSC ;
- s'appuyer sur des fonds de donateurs pour faciliter, soutenir et accroître l'investissement, la mise en œuvre de politiques et la prestation de conseils dans ses pays d'opérations ;
- utiliser des fonds de donateurs pour aider à lever des capitaux privés à des fins de développement et s'employer à obtenir des fonds supplémentaires pour ses investissements, ce qui permettra d'accroître l'impact sur la transition, notamment par des approches et des structures de financement innovantes et inédites ;
- coopérer avec les donateurs pour promouvoir l'adoption de normes élevées et adopter les meilleures pratiques et politiques de développement dans le cadre de ses activités.

128. Le Fonds spécial des actionnaires (FSA) de la BERD restera une importante source de financement pendant la prochaine période du CSC, complétant et renforçant les fonds recueillis auprès de donateurs. Il est essentiel, en particulier, pour soutenir le développement du programme stratégique de la Banque ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre de projets, fournissant la moitié des ressources nécessaires à ce travail. La souplesse et la prévisibilité du FSA en font un outil efficace pour répondre à la crise dans l'immédiat et appuyer la reprise à moyen terme, lorsqu'il peut aider à mobiliser de nouveaux financements complémentaires auprès de donateurs.

129. L'évaluation des niveaux appropriés de soutien du Fonds pendant la prochaine période du CSC, tant pour la phase de réponse à la crise que pour celle de reprise constituera un outil important pour permettre à la Banque d'atteindre ses objectifs stratégiques. À cette fin, la Banque élaborera, à l'intention du Conseil d'administration, des propositions visant à renforcer et à structurer le FSA pour la période du CSC de façon à disposer d'un moyen de financement souple, prévisible et adapté, doté de mécanismes de gouvernance transparents et efficaces. Il s'agira notamment de déterminer les critères d'éligibilité et les orientations prioritaires concernant les fonds du FSA.

2.5.4 Renforcer la mise en œuvre de politiques

130. Ces dix dernières années, la Banque a accordé une importance accrue à la mise en œuvre de politiques dans les travaux qu'elle mène pour produire un impact sur la transition et appliquer son modèle opérationnel. Le renforcement de cette approche et des capacités de la Banque est l'un des principaux thèmes de l'actuel CSC ; il fait suite, notamment, aux conclusions du Rapport sur la transition 2013, qui a montré qu'un effort systématique de réforme politique était requis pour progresser davantage dans la transition. Pendant la période actuelle du CSC, la Banque a investi dans les compétences, les processus et l'organisation pour mener de manière plus systématique et efficace ses activités de mise en œuvre de politiques. En conséquence, ces activités sont désormais intégrées dans tous les travaux de la BERD. Elles sont soutenues par une analyse approfondie et la définition d'objectifs prioritaires et d'étapes annuelles dans le cadre des stratégies par pays, et menées en combinant investissement, mise en œuvre de politiques et renforcement des capacités, souvent en partenariat.

131. La nécessité de continuer à renforcer les activités de la Banque dans la mise en œuvre de politiques restera un thème central de la nouvelle période du CSC. Dans l'immédiat, les pays d'opérations demandent des conseils pratiques et utilisables pour faire face aux conséquences économiques de la pandémie de Covid-19. La Banque facilite l'octroi d'une assistance rapide aux gouvernements en

partageant les meilleures pratiques et l'expérience acquise en matière de conception et de mise en œuvre de politiques relatives au secteur privé. À mesure que les pays passeront de la crise à la reprise, les besoins changeront. En particulier, le rôle de l'État s'est élargi, car il a dû intervenir pour soutenir le secteur privé ou corriger les défaillances du marché en réponse à la crise économique liée à la Covid-19. L'étendue, la qualité et la durée de cette intervention de l'État sur les marchés n'apparaîtront pas clairement avant un certain temps, mais les effets devraient persister. Comme indiqué à la section 2.2.3, le maintien d'une bonne gouvernance économique et de la transparence à la fois au sein des entreprises et des institutions gouvernementales concernées, ainsi que la contestabilité des marchés et les reprivatisations après la crise constitueront des tests importants pendant cette période. Par ses conseils stratégiques, la Banque pourra grandement aider l'État à gérer efficacement ses relations approfondies avec le secteur privé et, en définitive, à rétablir l'équilibre entre les secteurs public et privé.

132. En plus d'aider les pays d'opérations à faire face à la crise et à ses conséquences, les activités de mise en œuvre de politiques sont essentielles pour soutenir les orientations stratégiques globales de la Banque et son impact systémique. Il est des domaines dans lesquels la Banque dispose, pour l'élaboration et de la mise en œuvre de politiques, de solides compétences, qui demeureront pertinentes. Il s'agit notamment du développement des marchés de capitaux locaux, de la promotion de la gouvernance d'entreprise, de la lutte contre la corruption et l'informalité et, plus généralement, de l'amélioration du climat d'investissement. Créer un environnement commercial attrayant pour les investissements directs étrangers demeure difficile dans tous les pays d'opérations de la Banque, et cela restera une priorité particulièrement importante pour stimuler la croissance et l'emploi.

133. La section 2.2 illustre un certain nombre de façons dont la mise en œuvre de politiques aidera la Banque à assurer la transition, notamment dans le cadre des trois thèmes stratégiques transversaux. Une demande de soutien est anticipée dans ses domaines traditionnellement forts que sont, notamment, la définition de cadre réglementaire pour l'efficacité énergétique ou les énergies renouvelables. Les domaines dans lesquels les pays d'opérations qui visent une transition verte intensifieront leurs demandes concerneront probablement des secteurs tels que l'industrie lourde et l'aviation, où il est difficile de réduire les émissions de carbone. Pour accroître l'égalité des chances, il faudra également que la Banque coopère en profondeur avec les gouvernements afin de comprendre comment déployer au mieux ses investissements pour maximiser le caractère inclusif de l'économie, et gérer les conséquences sociales de la transition (pour une « transition juste »). De même, en ce qui concerne l'accélération de la transition numérique, la Banque pourrait, en collaborant avec les pays, les aider à mettre en place des politiques et une réglementation qui favorisent l'innovation et la transformation numérique tout en protégeant les données, la vie privée et les consommateurs.

134. À l'appui de ces objectifs, la Banque renforcera, pendant la période du CSC, l'efficacité et l'impact de ses activités de mise en œuvre de politiques en appliquant cette approche :

- Élargir le champ d'action des politiques, en passant de transactions individuelles au niveau de l'entreprise à la recherche d'un impact systémique par des interventions au niveau du secteur et de l'économie, par exemple en généralisant l'expérience de la formation dans une certaine entreprise pour promouvoir des conseils sectoriels de compétences au niveau national qui produisent un impact au niveau de tout un secteur. De même, en combinant un dégroupage au sein du secteur de l'énergie à un important investissement dans une entreprise énergétique publique, on peut jeter les bases de privatisations futures et encourager l'investissement privé. Cette approche élargie continuera de s'appuyer sur l'alignement des investissements et des politiques. La Banque est plus efficace lorsque le financement peut être intégré dans l'équation des politiques à mener ;
- Consolider les connaissances, l'expérience acquise et les enseignements tirés, en particulier dans ses domaines fondamentaux de compétences distinctes. Pour recueillir et gérer ses connaissances de manière systématique, il faut que la Banque modifie ses pratiques. Elle devra notamment améliorer son auto-évaluation et mieux intégrer dans ses opérations le savoir acquis par un retour d'information. Elle aura également besoin de systèmes plus solides pour gérer le savoir-faire et le rendre disponible rapidement et facilement ;

- Coordonner davantage son travail en collaborant étroitement avec divers partenaires, y compris le groupe de la Banque mondiale, le Fonds monétaire international (FMI), les banques régionales de développement, la Commission européenne et les institutions bilatérales. La mise en place de plateformes de pays communes pour définir des priorités et des messages communs est une voie prometteuse qui sera testée dans les années à venir ;
- Mettre en place, en interne, des incitations plus fortes et plus claires pour atteindre les objectifs en termes de politiques. Afin d'être efficace, la mise en œuvre de politiques doit être conçue de manière à débloquer des opportunités d'investissement, l'accent étant mis tout particulièrement sur le décaissement, et s'aligner pleinement sur la structure globale d'incitation de la Banque.

2.6 Des partenariats pour l'impact

135. En vertu de l'article 2.2 de l'Accord portant création de la Banque, celle-ci doit coopérer avec d'autres acteurs du développement économique, l'éventail et la qualité de ses partenariats déterminant son aptitude à produire un impact sur la transition. Cette coopération lui permet de tirer profit des compétences d'autres institutions financières internationales et de mobiliser des financements, en particulier lorsqu'un cofinancement commercial n'est pas possible. La BERD compte de nombreux partenaires – banques multilatérales de développement, institutions de financement du développement, Union européenne, donateurs bilatéraux et multilatéraux et système des Nations Unies –, avec lesquels elle traite individuellement ou par l'intermédiaire d'associations comme l'EDFI et les chefs de groupes de banques multilatérales de développement.

136. La collaboration permet au système de financement du développement de fonctionner efficacement. La pandémie de Covid-19 a rendu encore plus urgente la nécessité d'améliorer et de resserrer la coordination et d'agir ensemble de manière pragmatique pour répondre aux besoins colossaux. La coordination initiale s'est concentrée sur la réponse à apporter à l'urgence sanitaire et sociale, y compris le lancement d'une action coordonnée destinée à évaluer les besoins en équipements médicaux essentiels et leur fourniture. Sur le plan économique et financier, celui où la BERD opère, il s'est mis en place une coordination concrète pour aligner les modalités de report de paiement, les moyens d'assurer une diligence raisonnable et un suivi compte tenu des restrictions de déplacement, ainsi qu'une coordination stratégique avec le FMI.

137. L'impératif d'appuyer la reprise et de construire un avenir meilleur pourrait être un test plus important de coordination efficace entre les institutions financières internationales. Pendant cette période, il va falloir que les banques multilatérales de développement et les institutions de financement du développement innovent pour partager et exploiter les compétences, les bilans, les risques et les réseaux du système. Il va falloir que les institutions financières internationales procurent les bonnes incitations, évitant toute distorsion dans l'utilisation des ressources concessionnelles, promouvant une gestion responsable de la dette et maintenant l'application de normes. Il va falloir, par-dessus tout, harmoniser les messages politiques dans tout un ensemble de domaines, qu'il s'agisse de la gestion de l'intervention de l'État dans l'économie ou de la priorité donnée à l'écologie.

138. Dans ce contexte, la BERD maintiendra une coordination ciblée tout au long de la période du CSC pour produire un impact sur la transition et soutenir les pays d'opérations. Ses expériences de collaboration avec d'autres institutions financières internationales sont très diversifiées, comme en témoignent, par leur différence de profondeur et de forme, les exemples globalement dans les catégories suivantes :

Opérations

139. Au niveau d'un projet, la collaboration comprend le cofinancement et le financement parallèle ainsi que la structuration conjointe d'accords trop importants ou trop complexes pour une seule institution. Les syndications réciproques, soutenues par une confiance mutuelle accrue, sont des moyens

efficaces d'accroître la réactivité et de réduire les coûts de transaction. À la fin de 2019, un peu moins de 15 % du portefeuille était cofinancé en partenariat avec des banques multilatérales de développement et des institutions de financement du développement.

140. Au niveau des pays et des régions, la BERD coopère avec d'autres institutions pour convenir d'objectifs et de priorités communs concernant un pays, une région ou un secteur, y compris les modalités d'exécution. La Banque souhaite travailler de manière constructive au sein de plateformes de pays avec les autorités nationales et d'autres institutions financières internationales, notamment en échangeant des diagnostics et des enseignements. Comme exemples de ce type de collaboration, on peut citer le Cadre d'investissement en faveur des Balkans occidentaux, géré conjointement par la BEI et la BERD, le Programme d'architecture des réformes en Ukraine, initiative multidonateurs et multipartenaires financée par l'UE et 12 donateurs, et menée en collaboration avec d'autres institutions financières internationales, et le Pacte avec l'Afrique, dans le cadre duquel la BERD travaille à des pactes pour l'Égypte, le Maroc et la Tunisie.

Politique

141. La BERD collabore avec d'autres institutions pour convenir de priorités communes et de messages clés concernant les résultats des politiques menées dans les pays d'opérations, y compris les modalités d'exécution. Par exemple, elle aide à définir et à mettre en œuvre la conditionnalité structurelle des programmes du FMI et a travaillé avec l'UE pour promouvoir la gouvernance d'entreprise en Ukraine.

142. En réponse à la pandémie de Covid-19, la BERD s'est rapidement mobilisée dans le cadre de l'Initiative de Vienne avec le FMI, la Banque mondiale, la BEI, la Commission européenne, le Mécanisme de surveillance unique de la BCE, ainsi que les représentants des banques transnationales et centrales des pays membres et observateurs. Les membres de l'Initiative s'emploieront à adapter les produits conçus par les institutions financières internationales face à la Covid-19 pour mieux répondre aux besoins des banques commerciales. Ils aborderont également les questions de coordination des réglementations, par exemple en ce qui concerne les moratoires de paiement, l'abstention de réglementation et l'apport de liquidités, ainsi que la résolution des prêts improductifs.

Échange d'informations entre institutions

143. La BERD participe activement à de nombreux groupes de travail de banques multilatérales de développement, groupes dont le nombre dépasse la centaine. Ces groupes travaillent sur diverses priorités du développement afin de faciliter une réponse systémique à des questions clés telles que l'infrastructure, la mobilisation de financements privés, le rapport coût/avantages, l'additionnalité, le financement climatique, les migrations et les déplacements forcés, ainsi que l'élaboration et l'application de normes, par exemple dans l'utilisation du financement mixte.

144. La crise de la Covid-19 a accéléré le partage des connaissances entre institutions dans un large éventail de domaines. Cela a permis de tirer des enseignements qui ont aidé les banques multilatérales de développement à y répondre dans des domaines aussi variés que la mise en œuvre de normes environnementales et sociales, la tenue de réunions virtuelles de leurs conseils d'administration, l'appui au bien-être de leur personnel et la réponse aux appels qui leur étaient adressés pour qu'elles suspendent la dette.

145. Pendant la période du CSC, la BERD continuera d'explorer, dans l'ensemble du système, des partenariats, des plateformes et des instruments nouveaux qui optimisent ses capacités financières et techniques à produire un impact sur la transition. Elle cherchera également des moyens novateurs de faciliter les échanges de talents et de compétences afin qu'ils puissent être déployés dans le système de la manière la plus efficace possible. Dans toute extension convenue de ses opérations à de nouveaux

pays, la BERD accordera une attention particulière à la manière dont elle complétera, coopérera et partagera au mieux ses compétences avec les partenaires les plus appropriés.

3. MISE EN ŒUVRE DU CADRE STRATÉGIQUE ET CAPITALISTIQUE

3.1 Équilibrer le portefeuille

146. La Banque a pour mandat de produire un impact sur la transition. Dans le cadre de ce mandat, elle doit également agir comme une « banque », en prenant des risques concernant son propre bilan et en le gérant efficacement pour maintenir sa viabilité financière. L'article 13 v) de l'Accord portant création de la Banque indique également que « la Banque s'efforce de maintenir une diversification raisonnable en ce qui concerne ses investissements ». L'équilibre global du portefeuille est défini chaque année dans les PMS successifs.

147. Pendant la période actuelle du CSC, la Banque a renforcé l'approche de gestion stratégique qu'elle applique à son portefeuille. Adoptée de longue date, cette approche permet d'équilibrer l'impact sur la transition, les rendements financiers et les risques. La prise de décision et le suivi sont désormais éclairés par de nouveaux outils tels que le modèle de rentabilité des investissements. En outre, la Banque teste chaque plan d'activité annuel pour s'assurer que l'approche proposée ne le rend pas vulnérable à d'éventuelles situations de tension. Elle a également mis en place une nouvelle équipe dédiée à la gestion de portefeuille qui a renforcé l'accent mis sur l'impact sur la transition et sur la performance financière de ses activités.

148. L'impact de la crise a, dans une certaine mesure, rétabli l'équilibre entre la transition, le risque et le rendement financier. La réalisation de la mission et de l'engagement de la Banque à soutenir ses pays d'opérations pendant la phase de réponse à la crise du présent CSC nécessite de prendre plus de risques, la détérioration des conditions économiques et commerciales se traduisant, pour le portefeuille existant, par des exigences en capital plus élevées. En conséquence, les rendements corrigés des risques générés par les projets existants vont diminuer et il se pourrait, dans la mesure où la Banque restera aux côtés de ses clients actuels, que les concentrations de risques augmentent. Comme l'incertitude économique persistera, on s'attend à ce que les opportunités commerciales de transition qui se présenteront à la Banque avec de nouveaux clients affichent des rendements corrigés des risques inférieurs à ceux obtenus ces derniers temps, à défaut de pouvoir chiffrer cet accroissement des risques. Dans sa réponse à la crise, la Banque maximisera son impact sur la transition en agissant comme un prêteur anticyclique, désireux et capable de déployer sa puissance financière en cas de besoin.

149. Si l'objectif premier de la Banque est de maximiser l'impact sur la transition, elle gèrera, pendant la période du CSC, son portefeuille de manière à maintenir sa viabilité financière à long terme et sa note AAA. Cette approche globale équilibrée se poursuivra si le Conseil des gouverneurs décide que la Banque doit étendre ses compétences et son modèle opérationnel à de nouveaux pays, dans le cadre de son champ d'action géographique actuel ou au-delà. En opérant dans de nouveaux pays, la Banque pourra réduire son risque global en diversifiant son portefeuille. Pendant la période du CSC, cependant l'impact d'opérations qui seraient menées hors du champ d'action géographique actuel sur le portefeuille de la Banque devrait être modeste, car les nouvelles activités vont probablement s'intensifier lentement.

3.2 S'équiper pour produire un résultat

150. Le CSC 2021-25 est très ambitieux. Cette ambition reflète un engagement inébranlable à continuer d'accélérer la transition dans les pays d'opérations tout en préservant les progrès menacés par les ravages de cette crise sans précédent. Elle reflète également la ferme volonté d'apporter de la valeur aux actionnaires de la Banque et au système de financement du développement dans son ensemble. Pour

réaliser cette ambition, la Banque va avoir besoin de moyens. Pour ce faire, des choix stratégiques seront nécessaires.

151. La présente section expose, à un haut niveau, la nature des ressources requises pour l'avenir. Elle décrit ensuite les objectifs stratégiques visés dans trois domaines clés : les ressources humaines, principal atout de la Banque ; la technologie et les données ; le suivi, l'apprentissage et l'évaluation. Enfin, elle donne un aperçu de l'examen de la grille d'évaluation institutionnelle de la BERD, outil annuel fondamental de responsabilisation qui sert de contrat entre le Conseil d'administration et la Direction de l'institution.

152. La BERD aspire à être une institution de choix pour ses clients, son personnel et ses actionnaires. Il faut qu'elle se modernise si elle veut attirer et retenir les talents, accroître son efficacité et sa productivité, minimiser ses risques opérationnels et, en définitive, procurer de la valeur et un impact aux actionnaires et aux clients. La pandémie de Covid-19 a accéléré, à la Banque, la réflexion sur de nouvelles et meilleures méthodes de travail. Pendant la période du CSC, la Banque prévoit d'exploiter davantage le potentiel de la technologie, de réduire les déplacements, de développer le travail à distance, d'utiliser de meilleures données pour prendre de meilleures décisions et d'adopter des méthodes de travail plus souples. Les bouleversements créés par la crise n'ont pas disparu. Aussi la BERD mettra-t-elle à nouveau l'accent sur sa résilience et sa souplesse, parallèlement à sa productivité, grâce à une main-d'œuvre qualifiée et renforcée ainsi qu'à une numérisation et à une gestion des connaissances appropriées.

3.2.1 Des ressources pour l'avenir

153. Le CSC n'est pas un plan d'activité et les décisions de financement concernent les PMS successifs que le Conseil d'administration approuvera pendant sa durée. Néanmoins, il importe de signaler qu'il ne sera pas possible de réaliser l'ambition contenue dans la stratégie proposée pour 2021-15 sans les ressources nécessaires. La présente section donne des indications de haut niveau sur les pressions qu'exercera sur les ressources la réalisation des aspirations du CSC.

154. Le point de départ des décisions que la Banque prendra en matière de ressources est l'objectif qu'elle se fixe de parvenir à un bon rapport coût/avantages pour ses actionnaires. À ce titre, elle recherchera d'abord les possibilités de réaffectations des ressources en fonction de ses priorités stratégiques et processus de rationalisation. Au fil de la mise en œuvre du CSC, toutes les propositions budgétaires seront faites et examinées dans le contexte de la viabilité financière de la Banque et en conformité avec les paramètres de contrôle pertinents. Plus précisément, la Banque entreprendra d'accroître sa transparence en passant progressivement au financement de toutes ses activités de base par son propre budget et non par des fonds de donateurs. Ce sera une priorité immédiate, par exemple, pour faire avancer le thème stratégique de l'égalité des chances.

155. La réaffectation des ressources et les gains d'efficacité ne peuvent à eux seuls soutenir l'ampleur et la qualité de l'impact sur la transition envisagées sur la période du CSC. Pendant cette période, d'importantes ressources financières et humaines supplémentaires seront requises pour soutenir une activité accrue, stimuler l'innovation par l'acquisition et le développement de nouvelles compétences et faire face aux risques opérationnels. Les propositions d'investissements supplémentaires dans des capacités nouvelles et renforcées pour produire un impact pendant la période du CSC devront être correctement échelonnées, entièrement transparentes et étayées par des analyses de rentabilisation bien articulées, qui permettent au Conseil d'administration de procéder à un examen minutieux avant toute approbation. Certains de ces investissements seront nécessaires dans des domaines où le sous-investissement était auparavant systématique, comme dans l'informatique et la gestion des opérations et des services, afin de permettre et de soutenir les activités et d'améliorer la culture d'évaluation et la gestion des connaissances au sein de la Banque. Des investissements seront également nécessaires pour répondre aux nouvelles ambitions dans les domaines d'activités existants qui se distinguent par la réussite des opérations, comme la mise en œuvre du programme TEV 2.1 de transition vers une économie

verte, le renforcement de l'exécution des politiques, l'accroissement de la mobilisation de financements extérieurs et l'intensification des partenariats avec des donateurs, ainsi que pour renforcer les capacités dans des domaines plus récents tels que l'accélération de la transition numérique. Si la Banque devait entreprendre des activités dans d'autres pays d'opérations, que ce soit dans son champ d'action géographique actuel ou au-delà, elle aurait également besoin de ressources financières et humaines supplémentaires appropriées. De nouveaux modèles, processus et contrôles, dont certains sont déjà à l'étude, pourraient aussi être particulièrement utiles en pareils cas.

3.2.2 Planification des effectifs

156. Une main-d'œuvre internationale, diversifiée, dynamique et en constante évolution est la ressource la plus importante de la Banque. Pour réaliser les ambitions du CSC, la BERD entend continuer de construire un environnement de travail positif, sain et respectueux de l'environnement qui lui permettra d'être un employeur de choix pour les meilleurs talents, tant à son siège que dans son réseau de bureaux régionaux.

157. En matière d'organisation, pendant la période du CSC, la Banque s'emploiera à construire une structure légère, réactive, créative et résiliente, capable de trouver, d'attirer et de promouvoir des personnes talentueuses, ainsi que de saisir et d'utiliser efficacement leurs connaissances et leur expérience. L'introduction d'une technologie adaptée et la numérisation des processus lui permettront de réagir rapidement à des environnements changeants.

158. Les priorités stratégiques, pour la planification des ressources humaines pendant la période du CSC, sont les suivantes :

- Évaluer régulièrement les besoins actuels et futurs en compétences et les lacunes correspondantes en utilisant, à l'échelle de la Banque, un processus cohérent soutenu par une technologie qui relie les données relatives aux personnes, aux finances et à la productivité. Ces connaissances serviront de base pour s'assurer que la Banque dispose des bonnes personnes au bon endroit et au bon moment. Elles permettront également à la Banque d'innover de manière dynamique pour s'adapter aux contextes en constante évolution de ses pays d'opérations. De nouvelles compétences spécifiques seront requises en ce qui concerne, par exemple, la mise en place d'une économie verte et à faible intensité de carbone, et l'exploitation du potentiel des technologies numériques, tant en interne que chez nos clients ;
- Améliorer la mobilité et encourager la rotation du personnel tant en interne, qu'en ouvrant plus de possibilités de détachements externes. Cela créera des opportunités de carrière dans tous les sites de la Banque pour le personnel débutant et aidera à améliorer la gestion des connaissances et l'innovation au sein de l'organisation ;
- Renforcer une culture d'apprentissage continu et investir dans la formation aux compétences techniques et managériales (y compris en favorisant l'acquisition de connaissances utiles au conseil bancaire et stratégique et en encourageant les accréditations professionnelles) afin de s'assurer que le personnel se forme aux nouvelles compétences, suive l'évolution des pratiques du marché, et demeure globalement employable. Il s'agira notamment d'améliorer l'offre de formation de la Banque, où l'investissement est actuellement bien inférieur à ce qui se fait dans le secteur ;
- Étudier le bon niveau de décentralisation des personnes et des processus à l'appui du modèle opérationnel de la Banque, qui est axé sur le client, afin de produire un impact accru dans les pays d'opérations. La Banque examinera où, quand et comment cette décentralisation pourrait avoir lieu et étudiera la meilleure façon d'utiliser des partenaires extérieurs pour les services non essentiels. Le but est à la fois d'accroître son efficacité pour produire un impact sur la transition grâce à une connaissance approfondie des pays et à l'établissement de liens étroits avec eux et de renforcer la résilience de l'organisation face à des chocs importants.

159. Évaluant ses besoins en personnel, la Banque cherchera en outre à constamment améliorer ses méthodes de travail collaboratif, que ce soit entre ses départements, avec des partenaires extérieurs spécialisés ou en lien étroit avec d'autres institutions. L'objectif sera de déterminer les compétences à développer en interne, celles à fournir en externe et les domaines dans lesquels des partenariats avec d'autres organisations donneraient les meilleurs résultats pour les pays d'opérations.

160. Enfin, la Banque se penchera sur tout un ensemble de procédures moins efficaces, dont beaucoup découlent de processus administratifs dépassés et de pratiques de gestion du personnel établies durant les premières années de l'institution, le but étant d'améliorer l'efficacité de sa gestion des ressources humaines et de réduire son risque opérationnel.

3.2.3 Investir dans la technologie et l'intégration des données

161. La BERD va devoir procéder à des investissements soutenus et pluriannuels dans un programme global de modernisation de sa technologie et de ses processus de base afin de construire une nouvelle plateforme opérationnelle adaptée à ses futures opérations. Cela permettra non seulement de résoudre les problèmes liés à la plateforme héritée du passé, qui se sont traduits par les graves difficultés rencontrées par la Banque pour aider l'ensemble de son personnel à passer au télétravail pendant sa fermeture, mais aussi de mettre en place des capacités souples et adaptées à sa prochaine période d'existence.

162. Des discussions sur les niveaux d'investissement nécessaires ont été engagées avec le Conseil d'administration. Le résultat final devrait être une institution numérique dotée d'une main-d'œuvre spécialisée, bien connectée sur tous les sites, utilisant en toute confiance les données et la technologie pour produire une valeur ajoutée, prenant des décisions basées sur un bon accès aux outils d'analyse et d'aide à la décision et capable de partager des données et de collaborer correctement avec les parties prenantes et les clients conformément à leurs attentes.

163. Le stockage de données sur les plateformes existantes et leur gestion manuelle rendent l'utilisation de cette ressource vitale difficile, imprécise et chronophage. Il s'agit de données relatives à des domaines tels que l'évaluation et la gestion des risques climatiques, les nouvelles exigences de transparence et de divulgation, le développement de marchés de capitaux et la mobilisation de financements privés. Cela entrave l'aptitude de la Banque à réagir à l'évolution de la situation, la crise de la Covid-19 ayant renforcé l'importance de processus automatisés, de plateformes modernes et de nouvelles façons d'interagir.

164. Sans modernisation, de surcroît, les systèmes de la Banque seront incompatibles avec ceux utilisés dans les pays d'opérations. Cela risque d'exclure la Banque de domaines où l'impact sur la transition est potentiellement élevé, en particulier dans le secteur financier. L'aspiration de la Banque à accélérer la transition numérique dans ses pays d'opérations nécessite également de renforcer ses capacités internes.

165. Pendant la période du CSC, la Banque s'emploiera activement à moderniser sa technologie et les processus associés afin d'atteindre ses objectifs stratégiques par les mesures suivantes :

- améliorer ses réseaux et son infrastructure dans tous ses sites et construire un centre de données hybride pour faciliter le déménagement du siège ;
- maximiser l'utilisation d'infrastructures en nuage et de plateformes de solutions d'entreprise pour améliorer l'évolutivité, la résilience et la cybersécurité ;
- mettre en place les technologies et les processus requis pour favoriser un travail plus intégré avec les clients, les partenaires et les parties prenantes ;
- passer à un progiciel de gestion intégré en modernisant les systèmes dans les finances, les ressources humaines et les risques ;

- améliorer les données et les capacités d'analyse pour aider à interpréter un monde en mutation rapide ;
- mettre en place une main-d'œuvre et un lieu de travail connectés et dotés de capacités numériques, adaptés à des formes de travail plus distantes et dispersées, ainsi qu'un nouveau siège connecté.

3.3 Suivi, apprentissage et évaluation

166. Toutes les institutions améliorent leur performance en tirant activement profit de leur propre expérience et de celle des autres, en diffusant largement ces enseignements et en les intégrant, lorsqu'il y a lieu, dans la conception de nouveaux projets. Des systèmes efficaces de suivi, d'apprentissage et d'évaluation sont essentiels pour créer une solide boucle de retour d'information.

167. Pour être solides, les systèmes de suivi, d'apprentissage et d'évaluation doivent être étayés par la clarté des objectifs d'une institution et des moyens par lesquels ces objectifs seront atteints. Pour la BERD, cette clarté provient de son mandat et du solide cadre conceptuel que constituent les six qualités de la transition. Afin de maximiser son efficacité pour produire un impact sur la transition, la Banque a besoin de comprendre clairement quelles activités sont les plus réussies et pourquoi.

168. La Banque a fait, ces dernières années, d'importants progrès pour mesurer et gérer ses résultats de transition, processus accéléré par l'approbation, en 2016, du concept de transition révisé. Le cadre actuel comprend :

- un cadre de résultats pour les stratégies par pays, thématiques et sectorielles et les activités d'investissement et de conseil axé sur les six qualités de la transition (compétitive, bien gouvernée, verte, inclusive, résiliente et intégrée) ;
- une évaluation *ex ante* de la contribution d'un projet à la transition selon les six qualités de cette dernière (impact attendu sur la transition - IAT) ;
- un répertoire d'indicateurs standardisés basé sur la théorie du changement appliquée par la BERD, qui traduit les six qualités de la transition en objectifs plus détaillés ;
- l'indication, pour tous les nouveaux investissements, de bases de référence et d'objectifs explicites, ainsi que d'un calendrier d'exécution ;
- un suivi annuel, au niveau du projet, des progrès réalisés par rapport aux objectifs définis lors de l'approbation ; cet examen permet, au besoin, de prendre des mesures correctives et de procéder à une nouvelle évaluation de l'impact sur la transition (impact du portefeuille sur la transition - IPT) ;
- l'agrégation des résultats obtenus au niveau des projets en résultats à l'échelon d'un pays en vue de leur utilisation dans l'évaluation annuelle effectuée dans le cadre des comptes rendus de l'application de la stratégie par pays.

169. Comme il est précisé dans la section 1.2, les six qualités de la transition correspondent bien aux ODD, sur lesquels le répertoire d'indicateurs s'aligne également (dans la mesure du possible). Cela permet de rendre compte de l'impact de la Banque dans un cadre plus large qui est parlant pour la communauté mondiale, de nombreux actionnaires et un nombre croissant d'investisseurs.

170. Le travail d'amélioration du suivi, de l'apprentissage et de l'évaluation doit être constant. Pendant la prochaine période du CSC, les améliorations apportées par la Banque dans ce domaine seront en partie guidées par les recommandations de l'Évaluation externe indépendante du système d'évaluation de la BERD² (Rapport Kirk). La Banque a élaboré une réponse à l'échelle de l'institution entière avec la participation de toutes les parties prenantes, y compris le Département de l'évaluation et le Comité d'audit du Conseil d'administration. Pour mettre en œuvre cette réponse et suivre les progrès réalisés aux principales étapes, elle a créé un Groupe de pilotage sur l'évaluation composé de membres du Comité

² Disponible sur <https://www.ebrd.com/what-we-do/evaluation-full-report.pdf>

exécutif qui représentent les différentes fonctions (définition des politiques, opérations bancaires, affaires économiques, stratégie institutionnelle, communication et affaires juridiques). En outre, il a été créé, pour appuyer ce travail et promouvoir le changement pendant la période du CSC, deux groupes de travail :

- Le Groupe de travail sur l'auto-évaluation et la gestion des résultats, qui donne suite aux principales conclusions du Rapport Kirk selon lesquelles l'architecture et les systèmes de résultats de la Banque doivent continuer de se développer pour étayer la conception de projets, l'évaluabilité des résultats et l'intégration des enseignements dans la prise de décisions. Ce groupe, en outre, renforcera l'appropriation des activités dans l'ensemble de la Banque et améliorera le système d'auto-évaluation en ceci qu'il facilitera la responsabilisation, la mesure des résultats de la Banque et l'apprentissage continu dans toute l'organisation.
- Le Groupe de travail sur la gestion des connaissances, qui s'efforce de remédier à tout un ensemble de lacunes relevées dans ce domaine au sein de la Banque. Il s'agit notamment de mieux déterminer « qui sait quoi », de mieux saisir les enseignements que la Banque tire de ses opérations et de son travail sur les politiques, d'utiliser la technologie pour diffuser des connaissances étayées par des données plus conviviales et de promouvoir la collaboration et le partage des connaissances.

171. Le Rapport Kirk a également fait d'importantes observations sur la nécessité de remédier à un certain nombre de blocages culturels, organisationnels et pratiques. Cela se fera sur plusieurs années de la période du CSC et nécessitera un changement culturel soutenu par des incitations efficaces.

172. En ce qui concerne le suivi, l'apprentissage et l'évaluation, les autres priorités, pour la prochaine période du CSC, seront les suivantes :

- rationaliser et améliorer les rapports, notamment en agrégeant davantage les résultats au niveau de l'institution, en renforçant les rapports à l'échelon de pays et en saisissant les résultats du travail mené sur les politiques ;
- créer des boucles de retour d'information pour intégrer les enseignements tirés du suivi, de la mise en œuvre et de l'auto-évaluation des projets afin de les utiliser dans la conception de stratégies et de projets futurs ;
- recenser les impacts et les résultats plus étendus qui pourraient être utilisés pour évaluer le soutien de la Banque à la transition, et concevoir des moyens d'en rendre compte ;
- renforcer la capacité de la Banque à apprécier, mesurer et évaluer son impact systémique à long terme en l'aidant à comprendre le lien qui existe entre les résultats de ses activités et les avantages pour les bénéficiaires ;
- utiliser le potentiel de l'informatique pour augmenter la facilité de conception et d'évaluation de projets ;
- renforcer les incitations à aligner davantage les activités sur les objectifs de la stratégie par pays.

173. Enfin, le Rapport Kirk a également recommandé de renforcer la capacité de suivi, d'apprentissage et d'évaluation de la Banque dont dispose le Département de l'évaluation lui-même. Pendant la période du CSC, ce dernier élaborera une stratégie à moyen terme comportant des indicateurs de résultats et une grille d'évaluation ainsi qu'un plan de communication, et engagera une révision de la Politique d'évaluation de la Banque.

3.4 Révision de la grille d'évaluation institutionnelle

174. La grille d'évaluation est le moyen de définir et de mesurer les objectifs et l'impact annuels de la BERD. Elle constitue l'accord annuel que la Banque conclut avec ses actionnaires. La dernière révision complète de cette grille a eu lieu en 2013, avec des ajustements apportés en 2017 pour refléter le concept de transition actualisé. La Banque en entreprend une nouvelle en 2020 en vue d'approuver la structure de la grille qui sera utilisée pendant la période du CSC. Des discussions parallèles auront lieu sur le lien

à établir entre les objectifs de la grille et le système de rémunération basé sur la performance de la Banque.

175. La révision portera sur la place de la grille dans la gestion globale de la performance de l'institution, compte tenu de l'approche suivie par les autres banques multilatérales de développement. Le but est d'assurer la mise en place d'un ensemble équilibré d'incitations propre à aider la Banque à réaliser les aspirations définies dans le présent CSC. La Banque utilisera pour la première fois la structure approuvée de la grille en 2021, première année complète de la période du CSC. Le niveau d'ambition des différents éléments de la grille sera défini dans le cadre des PMS successifs.

3.5 Cadre de contrôle

176. Par nature, le CSC n'est pas prescriptif et permet à la Banque de s'adapter aux opportunités et aux circonstances pour atteindre ses objectifs. Cette souplesse, cependant, s'inscrit dans un cadre de responsabilité clair. Afin de fournir aux actionnaires l'assurance que la Banque poursuit ses objectifs stratégiques de manière responsable, le CSC contient un ensemble de paramètres de contrôle. Ces paramètres seront interprétés par le Conseil d'administration dans le cadre des PMS annuels.

177. Les paramètres définissent les niveaux minimums acceptables d'impact de la Banque à travers ses projets, les niveaux maximums admissibles d'utilisation du capital et les niveaux maximums de certaines ressources. La présente section établit les niveaux des paramètres de contrôle qui s'appliqueront pendant toute la période du CSC.

3.5.1 Paramètres de transition

178. La finalité première de la Banque est d'appuyer la transition vers des économies de marché ouvertes et durables. Pour en garantir le respect, il est défini deux paramètres de contrôle :

- Le niveau moyen d'impact attendu sur la transition (IAT) devra dépasser 60 pour chaque année de la période du CSC. L'impact attendu sur la transition est une évaluation qui combine l'ampleur de l'effet recherché par la Banque avec la probabilité de sa réalisation au début de la vie d'un projet ;
- Le niveau moyen d'impact du portefeuille sur la transition (IPT) devra dépasser 65 à la fin de chaque année de la période du CSC. L'impact du portefeuille sur la transition est évalué pendant la mise en œuvre d'un projet et augmente ou diminue à mesure que les critères de référence sont franchis. L'expérience et les prévisions donnent à penser que l'impact augmentera au fil du temps.

179. L'impact attendu sur la transition est le moyen interne dont dispose la Banque pour évaluer l'efficacité potentielle d'un projet. Il associe la force potentielle de l'impact d'un projet à une évaluation du risque que cet impact ne soit pas atteint. L'IAT est fixé à 60 en moyenne et représente les projets qui, dans un environnement commercial difficile, comblent un déficit de transition manifeste et sont jugés « bons ». La fixation d'un plancher à ce niveau dans le cadre de contrôle signifie qu'au minimum, la Banque entreprendra des projets qui répondent à d'importants besoins des pays d'opérations.

180. La Banque suit l'évolution de l'impact attendu d'un projet sur la transition pendant toute sa durée de vie. L'impact du portefeuille sur la transition est la moyenne du score actuel de l'IAT du portefeuille actif de projets. Le niveau de l'IAT augmente à mesure que les risques d'exécution sont réduits et gérés par la Banque et que les critères de référence pour la transition sont atteints. Le niveau plus élevé du paramètre de contrôle fixé pour l'impact du portefeuille sur la transition, à 65, reflète ce schéma attendu.

181. Ces paramètres établissent les niveaux minimums que la Banque doit maintenir pendant la période du CSC. D'ambitieux objectifs annuels, y compris les niveaux moyens de l'IAT et de l'IPT, seront définis dans la grille d'évaluation des PMS successifs.

3.5.2 Paramètres de capital

182. Il est prévu que la Banque reste bien capitalisée pendant toute la durée du CSC et conserve sa note AAA, ce qui lui permettra de soutenir son activité d'investissement et de résister aux chocs sans exiger de capitaux supplémentaires de la part des actionnaires. Dans le droit fil de cet objectif, la Banque sera gérée de manière à ce que :

- l'utilisation de son capital statutaire ne dépasse pas un plafond de 92 % ;
- l'utilisation de son capital ne dépasse pas, dans le cadre de sa politique d'adéquation des fonds propres, un plafond de 90 %.

3.5.3 Paramètres de ressources

183. Pour le CSC actuel, il avait été établi, en ce qui concernait les ressources, deux paramètres. Le premier était le ratio coûts/revenus, introduit pour maintenir l'accent sur l'efficacité continue de la Banque. Le second était le ratio coûts de personnel/coûts totaux, qui devait garantir que les dépenses de personnel n'augmentent pas de manière disproportionnée dans le budget total.

184. Pendant la période du CSC, la mesure, le niveau de contrôle et la gouvernance du ratio coûts/revenus ont été modifiés conformément à la Résolution n°207 des gouverneurs. En conséquence, le calcul de ce ratio est effectué en fonction d'une approche non plus basée sur le revenu réalisé de la Banque mais sur son résultat net (et mesurée sur la base d'une moyenne mobile de cinq ans), ce qui a accru la transparence et la couverture de l'évaluation. Ce changement a également induit une plus forte volatilité, ce qui a justifié de modifier le seuil du paramètre. Parallèlement, il a été introduit une gouvernance claire pour veiller à ce que le Conseil des gouverneurs soit informé des évolutions défavorables et des mesures prises en conséquence bien avant que le niveau du paramètre ne soit dépassé.

185. Le ratio coûts/revenus a fortement incité à accorder une plus grande attention aux résultats obtenus par la Banque en matière de coûts et de revenus et à prendre davantage conscience des conséquences financières des décisions stratégiques et de tarification des projets. Les récentes fluctuations des résultats financiers dues à l'évolution de la performance des participations ont entraîné une volatilité du ratio coûts/revenus que ne peut atténuer la seule utilisation d'une moyenne mobile. En conséquence, le ratio tel qu'il est actuellement constitué est difficile à interpréter. Il fournit également une faible mesure de la relation qui existe entre le niveau de ressources et les résultats.

186. Pour la nouvelle période du CSC, il est proposé de remplacer le ratio coûts/revenus par un ratio coûts totaux/revenu des prêts³. Ce ratio suit une structure et un objectif similaires à ceux du ratio coûts/revenus, mais, ce qui est important, sans la volatilité intrinsèque résultant de l'inclusion du revenu issu des titres de participation. Il permet également d'établir un lien plus étroit entre les ressources et les résultats financiers.

³ La SFI utilise un système de mesure similaire pour contrôler l'efficacité.

187. Le ratio coûts/revenu des prêts se définit comme le total des coûts divisé par le revenu d'exploitation issu des prêts du portefeuille bancaire avant dépréciation. Pour les besoins de ce calcul, ce revenu inclut la marge d'intérêt nette, les commissions amorties et les commissions de garantie reçues. Le résultat de ce ratio est plus prévisible dans le temps et serait plus maîtrisable par la Banque. Son évolution fournirait donc plus une indication utile que les paramètres actuels de ressources pour éclairer les mesures d'efficacité à prendre.

188. Une analyse rétrospective a été entreprise pour déterminer le niveau qui signifierait la nécessité d'engager un débat et de prendre d'éventuelles mesures correctives. Il est recommandé, comme paramètre prudent de contrôle, un plafond maximum de 70 % tout en concédant une certaine marge pour le décalage entre la dépense initiale requise pour accroître la base d'actifs et le revenu finalement perçu. Cela vaut tout particulièrement si la Banque s'étend à de nouveaux pays d'opérations. Un plafond annuel plus bas pourrait être défini, pour le ratio coûts totaux/revenu des prêts, dans la grille d'évaluation institutionnelle pour chaque année de la période du CSC.

189. Enfin, pour assurer la transparence de l'évolution des dépenses de personnel, le cadre de contrôle fixe également une limite au ratio de ces dépenses par rapport aux coûts totaux. En conséquence, il faudra, en ce qui concerne le contrôle des ressources pendant toute la période du CSC :

- que le ratio annuel des coûts par rapport au revenu des prêts soit inférieur à 70 % ;
- que le rapport entre les dépenses de personnel et les coûts totaux soit inférieur à 70 %, sur la base d'une moyenne mobile de cinq ans.

4. EXAMEN DU CAPITAL

190. En vertu de l'article 5.3 de l'Accord portant création de la Banque, le Conseil des gouverneurs est tenu de réexaminer le capital social de l'institution au moins tous les cinq ans. Le but officiel du CSC est de procéder à cet examen. Le dernier de ce type, qui a eu lieu en 2015 (« Cadre stratégique et capitalistique », a conclu que le capital social projeté de la Banque était approprié pour la période s'achevant fin 2020.

191. Les sections précédentes ont défini les orientations stratégiques de la Banque pour la période du CSC. La présente section évalue sa capacité potentielle pour appuyer ces activités pendant la période 2021-25, avant d'exposer l'approche conçue pour créer un petit volant de fonds propres dans le cadre de la planification du capital.

192. La présente analyse de la capacité en capital est une estimation, du haut vers le bas, du niveau maximum d'actifs d'exploitation que les fonds propres de la Banque pourraient soutenir à moyen terme. Le taux de croissance du capital se fonde sur des hypothèses prudentes de rentabilité pendant la prochaine période du CSC. Comme les résultats réels vont probablement différer des hypothèses, la sensibilité des projections aux fluctuations des variables clés est également analysée. Globalement, ces projections ne sont ni des prévisions, ni des objectifs.

4.1 Évaluation de la capacité en capital

193. La Banque gère l'adéquation de ses fonds propres en se fondant sur :

- l'utilisation du capital statutaire nominal, en vertu de l'article 12.1 de l'Accord portant création de la Banque, dans les limites d'un seuil prudentiel de 92 % ;
- la politique d'adéquation des fonds propres fondée sur les risques, dans les limites d'un seuil prudentiel de 90 %.

Ces seuils constituent les paramètres de contrôle du capital pour la période stratégique 2021-25, comme indiqué à la section 3.6.

194. La contrainte qui pèse sur la capacité de capital de la Banque pour la période du CSC tient à la politique de capital statutaire, qui exige, pour que soit atteint le seuil d'utilisation maximum, un niveau d'actifs d'exploitation plus faible que dans le cadre de la politique d'adéquation des fonds propres fondée sur les risques. Compte tenu de la croissance projetée des fonds propres jusqu'à la fin de la période du CSC, on estime le **niveau maximum des actifs d'exploitation évalués dans le cadre de la politique statutaire à 42 milliards d'euros, soit une augmentation de 30 % par rapport aux niveaux actuels**. En revanche, et à titre d'illustration, dans le cadre de la politique d'adéquation des fonds propres fondée sur les risques, les actifs d'exploitation pourraient atteindre 49 milliards d'euros d'ici à la fin de 2025. Ces niveaux sont à comparer aux actifs d'exploitation estimés à 33 milliards d'euros à la fin de 2020.

195. Le niveau maximum d'actifs d'exploitation mentionné dans l'analyse de la capacité en capital n'est qu'une indication de la capacité possible dans le cadre de certaines hypothèses financières et ne constitue ni un objectif, ni une limite. Tout au long de la période du CSC, les PMS permettront au Conseil d'administration d'évaluer chaque année l'adéquation de l'assise financière de la Banque. Cela aidera à adopter, dans le cadre du CSC global, une approche dynamique et réactive qui permettra, au besoin, d'ajuster les niveaux projetés d'actifs d'exploitation de la Banque pour répondre à l'environnement économique, de marché et de risque qui prévaut. Cela permettra également de prendre en considération la distribution du revenu net en vertu de l'article 36.1 de l'Accord portant création de la Banque, le Conseil des gouverneurs déterminant alors « ... la part du revenu net de la Banque qui ... est affectée aux excédents, à d'autres emplois ou, s'il en existe, distribuée ». La Banque aspire toujours à déployer son capital pour le plein bénéfice de ses pays d'opérations.

196. Sur la base de l'analyse fournie dans le présent document, le Conseil d'administration estime que **le capital social projeté de la Banque est approprié pour la période s'achevant fin 2025**.

4.1.1 Méthodologie

Croissance du capital

197. Les rendements financiers supposés, ainsi que la rentabilité et la croissance des réserves qui en découlent, sont un élément clé de l'évaluation des capacités. Ces deux mesures du capital reflètent la croissance du capital en se fondant sur les bénéfices réalisés pendant la période. Les plus-values latentes sur les titres de participations n'offrent pas de capacité de prêt et d'investissement supplémentaire puisqu'elles sont exclues par définition du calcul de la base de capital dans la politique statutaire et se

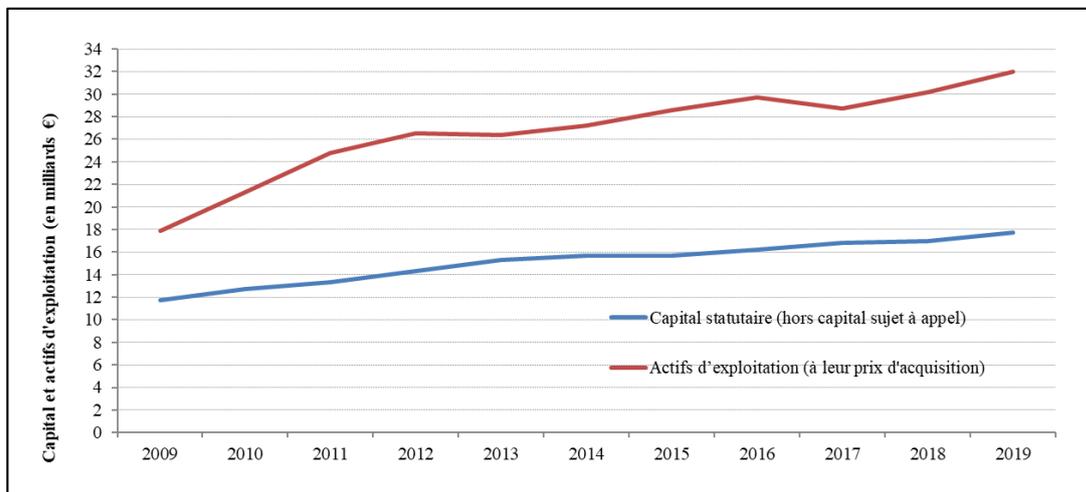
voient attribuer une charge en capital de 100 % dans la politique d'adéquation des fonds propres. Le principal moteur de la croissance prévue du capital dans les deux politiques est l'estimation des bénéfices réalisés.

198. La projection des bénéfices réalisés sur l'ensemble de la période du CSC reflète les résultats rétrospectifs de la Banque. Cela est approprié, car sa gamme de produits est relativement stable dans le temps et la croissance constante du capital statutaire est présentée dans le graphique 3.

199. En moyenne, ces dix dernières années, ce schéma de bénéfices réalisés a entraîné une croissance du capital statutaire de 4 % par an. Ces cinq dernières années, la croissance a été plus faible, s'établissant en moyenne à 2,8 %, contre 6 % par an pour la période 2009-14. Ce résultat découle de plusieurs facteurs :

- le montant relativement important de revenus nets, soit 360 millions d'euros, alloué en 2015 au projet de Tchernobyl ;
- des niveaux plus élevés de revenus réalisés sur les titres de participation pendant la période 2009-14 ;
- des revenus des prêts stables sur la période, avec des marges inférieures sur les prêts reflétant les mouvements du marché et la croissance des actifs d'exploitation.

Graphique 3 : Croissance du capital statutaire (hors capital sujet à appel) et des actifs d'exploitation : 2009-19



200. La projection des bénéfices réalisés et donc de la croissance du capital suppose, de manière prudente, que ce schéma modéré se poursuive. Pour les besoins du calcul de la capacité en capital, on pose comme hypothèse une croissance du capital statutaire (hors capital sujet à appel) de 3 % sur la période du CSC. Cette légère augmentation sur la dernière partie de la période actuelle du CSC reflète le fait que, pour calculer la capacité maximale théorique de la Banque, on suppose que son stock de capital est utilisé. En revanche, le taux réel de croissance du capital entre 2014 et 2019 se fonde sur le déploiement d'environ 70 % du capital de la Banque à un moment où il n'y a pas de rendement financier sur la partie inutilisée du capital. Par conséquent, le taux de croissance supposé du capital est prudent. Cette approche reflète l'incertitude inhérente à toute prévision financière, qui laisse entrevoir la possibilité de résultats négatifs tels qu'une nouvelle détérioration des marges sur les prêts ou une sous-performance réalisée des titres de participation, même si ce n'est pas ce que la Banque attend. En outre, toute période de cinq ans connaîtra des variations positives et négatives des résultats financiers.

Conversion en actifs d'exploitation

201. Une fois la projection de la croissance des fonds propres (hors plus-values latentes) établie, l'étape suivante consiste à déterminer le niveau d'actifs d'exploitation qui conduit à une exigence de fonds propres qui porterait l'utilisation aux limites prudentielles. Ce niveau est calculé de la manière suivante :

- Pour le capital statutaire, l'exigence de fonds propres est déterminée uniquement par la valeur nominale des actifs d'exploitation (déduction faite des provisions spécifiques). Par conséquent, le niveau maximum d'actifs d'exploitation⁴ qui peut être soutenu dans le cadre de la politique suivie est simplement celui qui correspond à la limite prudentielle de 92 % du capital statutaire total. On notera que le capital social sujet à appel de la Banque est ajouté aux fonds propres pour obtenir le capital statutaire total.
- Le calcul du niveau maximum d'actifs d'exploitation dans le cadre de la politique d'adéquation des fonds propres se fait en deux étapes. L'exigence maximale de capital est celle qui correspond à 90 % du niveau des fonds propres. Ce niveau est ensuite traduit en actifs d'exploitation en supposant que le profil de risque reste constant dans le temps et en utilisant la relation qui existe actuellement entre le capital requis et les actifs d'exploitation⁵.

4.1.2 Capacité de prêt et d'investissement

202. Le tableau 1 indique la capacité maximale estimative d'actifs d'exploitation selon chaque politique relative aux fonds propres jusqu'à la fin de la période du CSC, celle du capital statutaire constituant l'option contraignante.

203. Les chiffres de capacité de capital présentés dans le tableau intègrent un élément de tension très important lié à l'impact financier de la crise de la Covid-19. L'estimation du capital disponible de 16,9 milliards d'euros d'ici à la fin 2020 suppose une perte nette de fin d'année de 0,9 milliard d'euros due à une forte réduction des valorisations des investissements sous forme de titres de participation et à une importante augmentation du niveau des provisions pour dépréciation, notamment des provisions générales du portefeuille. L'augmentation des provisions générales du portefeuille s'explique entre autres par la superposition de gestion jugée nécessaire pour faire face à l'impact potentiel de la crise, en particulier pour refléter l'anticipation d'une aggravation du risque de crédit et d'importantes réductions des projections anticipatives du PIB dans les pays d'opérations. L'hypothèse de perte se fonde sur une extrapolation des résultats du premier trimestre 2020, sans récupération de la valeur des titres de participation et des provisions pour le reste de l'année. En conséquence, le calcul des fonds propres tient compte, de manière prudente, d'un important impact négatif de la crise de la Covid-19.

⁴ La constitution des provisions spécifiques est supposée croître avec la taille du bilan.

⁵ Cela s'applique dans l'hypothèse où la gamme de produits et le profil de risque ne changent pas pendant toute la période du CSC.

Tableau 1 : Évolution des actifs d'exploitation à leur capacité maximale

En milliards d'euros/au taux de planification	Actuel 2019	Estimatif 2020	Indicatif 2021	Indicatif 2022	Indicatif 2023	Indicatif 2024	Indicatif 2025
Base de capital statutaire							
Capacité opérationnelle maximale implicite (à une utilisation de 92 %) :							
Portefeuille	45,7	48,3	57,4	58,2	59,1	60,0	60,9
Actifs d'exploitation (à leur prix d'acquisition)	31,6	33,2	39,6	40,2	40,8	41,4	42,1
Provisions spécifiques cumulées	(0,7)	(0,7)	(0,8)	(0,9)	(1,0)	(1,1)	(1,2)
Actifs d'exploitation nets	30,9	32,5	38,8	39,3	39,8	40,3	40,9
Base de capital statutaire (avec capital sujet à appel)	41,2	41,6	42,1	42,7	43,3	43,9	44,5
Base selon la politique d'adéquation des fonds propres							
Capacité opérationnelle maximale implicite (à une utilisation de 90 %) :							
Portefeuille	45,7	48,3	62,3	64,4	66,0	68,9	71,2
Actifs d'exploitation (à leur prix d'acquisition)	31,6	33,2	43,0	44,5	45,6	47,6	49,2
Base de capital disponible	17,8	16,9	17,7	18,5	19,3	20,1	21,0

204. De cette large évaluation de la croissance des actifs d'exploitation, il est possible de déduire un niveau maximum indicatif du volume annuel d'investissements. Sans tracer de trajectoire précise, on estime que **la Banque pourrait atteindre en régime constant un volume de 13 milliards d'euros par an**, dans le cadre du ratio de capital statutaire. La Banque doit déployer son capital de manière responsable, et ce montant ne correspond pas à un plan ou à un niveau d'activité à atteindre. Il s'agit simplement d'une estimation de la capacité théorique que le capital de la Banque pourrait soutenir pendant la période du CSC. À titre d'exemple, sous la seule contrainte de la politique d'adéquation des fonds propres fondée sur les risques, la Banque pourrait atteindre un volume annuel d'investissements de 15 milliards d'euros en régime constant.

205. Le niveau de capacité en capital suggéré dans ces projections permettra à la Banque de soutenir toutes les aspirations stratégiques décrites dans le présent CSC, y compris l'appui aux pays d'opérations tout au long des phases de réponse à la crise et de reprise, et l'expansion éventuelle vers certains pays situés à l'intérieur et à l'extérieur de son champ d'action géographique actuel. Cela ne l'empêchera pas, cependant, d'étudier, pendant la période du CSC, les moyens de tirer profit de son capital de manière encore plus efficace pour accroître sa marge de manœuvre, notamment par l'utilisation de nouvelles structures et de nouveaux instruments ou par l'adaptation de ses politiques. Il faut impérativement que toutes les banques multilatérales de développement cherchent à optimiser leur bilan.

4.1.3 Analyse de sensibilité

206. Si les hypothèses qui sous-tendent le calcul de la capacité en capital se veulent prudentes, il importe de souligner l'impact que peut avoir la modification de certaines variables clés. À titre d'illustration, il est présenté ci-dessous un certain nombre de vulnérabilités :

- **Variation des taux de change.** Bien que le bilan global de la Banque soit couvert par un appariement du portefeuille des Opérations bancaires en termes de devises réalisé par la Trésorerie, les projections d'utilisation du capital sont sensibles aux fluctuations de change. Une dépréciation de l'euro vis-à-vis du dollar des États-Unis jusqu'à la parité par rapport au taux de planification de la Banque, qui est de 1,15 dollar pour un euro, entraînerait une augmentation de l'utilisation du capital statutaire

d'environ 4 % et de celle faite dans le cadre de la politique d'adéquation des fonds propres de 2 %⁶. En ce qui concerne le capital statutaire, on notera que la limite prudentielle actuelle de 92 % est en place, en partie, pour se prémunir des fluctuations de change.

- **Croissance supposée des capitaux propres**⁷. Si l'hypothèse de base de croissance du capital qui sous-tend la présente analyse est ramenée de 3 à 2 %, le niveau maximum des actifs d'exploitation en 2025 recule à 41 milliards d'euros contre 42 milliards d'euros, au titre du capital statutaire, et à 47 milliards d'euros contre 49 milliards d'euros, au titre de la politique d'adéquation des fonds propres.
- **Rendement des investissements sous forme de titres de participation**. Une diminution de 5 points de pourcentage (d'un niveau de planification typique de 6 % à 1 %) du rendement annuel des capitaux propres à partir de 2021 aggraverait l'utilisation du capital statutaire d'environ 1 % d'ici à 2025, avec un impact insignifiant sur l'utilisation du capital conformément à la politique d'adéquation des fonds propres. Ces deux mesures de capital ne sont pas très sensibles au rendement supposé des titres de participation. Les variations latentes sont exclues de la base du capital statutaire et les plus-values réalisées représentent une petite partie de la base élargie (comportant le capital sujet à appel). Comme la politique d'adéquation des fonds propres se fonde sur les titres de participation à leur juste valeur, les exigences en matière de capital augmentent ou diminuent proportionnellement à mesure que des gains ou des pertes sont enregistrés.
- **Pertes sur les prêts**. L'utilisation du capital statutaire n'est pas affectée par la variation des provisions pour dépréciation. En outre, l'impact de la perte d'intérêts des actifs improductifs sur ce capital est presque négligeable. Dans le cas de la politique d'adéquation des fonds propres, le manque à gagner en intérêts a un impact plus important en raison d'une base de capital plus faible que le capital statutaire et de la nécessité de détenir le capital requis pour couvrir les actifs dépréciés non couverts par des provisions spécifiques. Si l'on double le niveau projeté des provisions spécifiques par rapport aux niveaux de planification habituels, l'utilisation de capital dans le cadre de la politique d'adéquation des fonds propres augmentera d'environ 3 % d'ici à 2025.

207. Outre les principales vulnérabilités, les méthodes appliquées par les agences de notation ont une importante incidence sur la politique d'adéquation des fonds propres de la Banque, qui est fondée sur les risques. Sur une période de cinq ans, il se peut qu'elles modifient leur méthodologie.

4.1.4 Tests de tension

208. Chaque nouveau plan opérationnel et financier présenté dans les PMS annuels est soumis à plusieurs tests de tension prospectifs, conçus pour simuler l'impact financier et capitalistique de conditions économiques défavorables. Les impacts qui en résultent sont jugés à l'aide de la politique d'adéquation des fonds propres de la Banque, qui, fondée sur les risques, est sensible aux pertes et aux niveaux de risque qui peuvent être observés en cas de crise. La mesure du capital statutaire n'est pas utilisée, car elle n'est sensible ni aux pertes de crédit, ni aux variations de la juste valeur des investissements sous forme de titres de participation.

209. Les résultats rétrospectifs donnent à penser qu'aux niveaux de capitalisation actuels, une réserve de 10 % dans le cadre de la politique d'adéquation des fonds propres suffit à absorber les pertes causées par un choc unique tous les 25 ans. Toutefois, on ne peut pas supposer que cela se maintiendra forcément tout au long de la prochaine période du CSC. Chaque nouveau plan contiendra des profils de risque, des combinaisons de produits et des pentes de croissance différents, qui se traduiront tous par des niveaux potentiellement différents d'impact sur les fonds propres en cas de crise. Bien qu'il ne soit pas

⁶ Il se peut que ce chiffre surestime l'impact. Les tests de tension effectués par la Banque ont conclu que l'affaiblissement corrélé des monnaies locales est susceptible de fournir une couverture naturelle, dans un scénario de renforcement du dollar.

⁷ Hors plus-values latentes.

déraisonnable de démontrer une capacité maximale de capital qui atteigne la limite prudentielle de 90 %, il est possible qu'un niveau d'utilisation plus faible soit considéré comme prudent une fois que les effets des tensions auront été évalués pour chaque plan.

210. La BERD dispose de capitaux suffisants pour soutenir la stratégie proposée, même en cas de crise grave, et devrait continuer à opérer de manière financièrement viable en termes de capitalisation, de rentabilité et d'efficacité.

4.2 Création d'une réserve de capital

211. Pour permettre à la Banque de toujours pouvoir accorder des prêts supplémentaires en cas de crise localisée ou d'autre événement imprévu, il est proposé de créer une réserve de capital qui ne serait pas utilisée pour les activités de prêt et d'investissement de base dans des circonstances normales. L'accès à cette réserve serait rapide et simple, avec la possibilité de l'utiliser à des fins diverses.

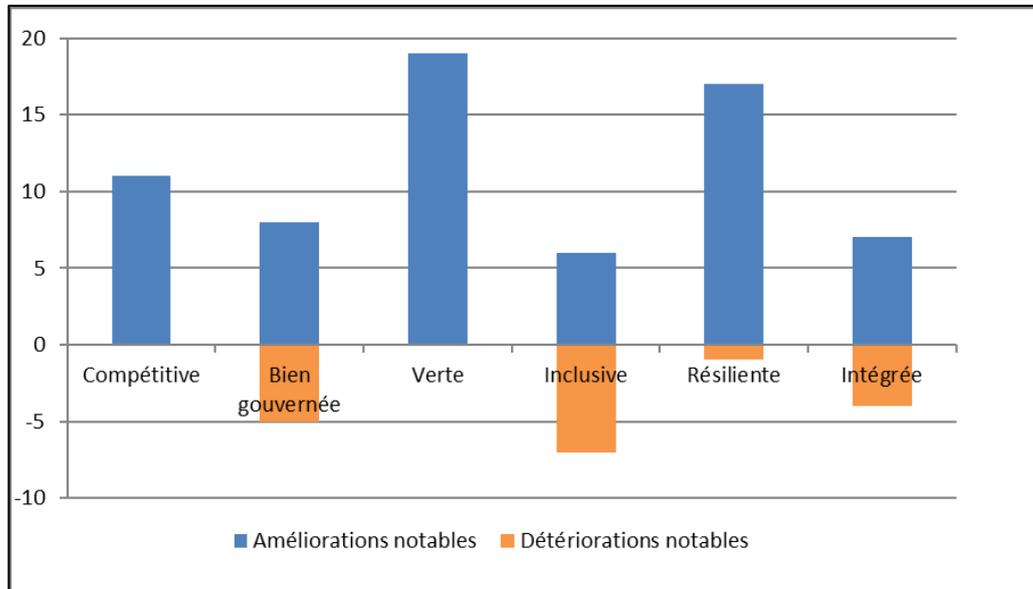
212. La Banque adoptera, pour la période du CSC, une approche de planification du capital selon laquelle elle prévoira toujours, dans ses PMS, de fonctionner à des niveaux d'activité qui maintiendront l'utilisation du capital en dessous de 90 %, telle que mesurée par le capital statuaire (deux points de pourcentage en dessous de la limite prudentielle de 92 %). En conséquence, la capacité en capital pourrait soutenir une augmentation temporaire des prêts d'environ 750 millions d'euros en volume annuel d'investissements pour chacune de deux années successives. Si les actionnaires décidaient que les conditions justifiaient l'utilisation de cette réserve, une telle décision pourrait être prise facilement et avec souplesse dans le cadre de la gouvernance normale du Conseil d'administration de la BERD. Afin d'aider la Banque à répondre à la crise de la Covid-19, le Conseil d'administration considère cette réserve accessible jusqu'à l'examen de la mise en œuvre du CSC décrit au paragraphe 35.

ANNEXE 1 – Bilan de la mise en œuvre du Cadre stratégique et capitalistique 2016-20

1. L'actuel CSC de la BERD a été approuvé en 2015 et couvre la période qui va de 2016 à 2020. Il a fixé à la Banque l'objectif de « redynamiser la transition » dans un contexte de ralentissement du rythme des réformes et d'importantes incertitudes économiques et politiques. Bien que les six qualités de la transition n'aient été mesurées que depuis 2017, suite à leur approbation l'année précédente, leur évaluation donne une certaine indication des progrès réalisés au niveau des pays pendant la période du CSC actuel. Le graphique A.1 montre le nombre d'améliorations et de détériorations « notables »⁸ des notes obtenues pour ces qualités entre 2017 et 2019. Dans l'ensemble, les améliorations ont largement dépassé les détériorations. Pour les qualités « verte » et « résiliente », les améliorations ont été particulièrement répandues, les notes s'étant améliorées dans environ la moitié des pays d'opérations de la Banque. Pour les autres qualités, les variations ont été à la fois moins répandues et plus mitigées, les dégradations l'emportant sur les améliorations pour la qualité « inclusive ». Au niveau des pays, seuls trois n'ont pas obtenu au moins une qualité dans laquelle une amélioration notable a été constatée. Bien entendu, les progrès – ou les reculs – ne sont pas en soi uniquement imputables aux actions de la Banque.

2. En revanche, la Banque contrôle la mise en œuvre de ses propres projets. Sur les 761 projets achevés entre 2016 et 2019, près de 72 % ont pleinement atteint leur objectif, 20 % supplémentaires ont eu un impact positif sans atteindre cependant leur plein potentiel et les autres ont eu un impact positif négligeable ou nul. La Banque surveille également en permanence l'impact progressif de ses projets. L'impact moyen du portefeuille de projets sur la transition a été maintenu à un niveau élevé tout au long de la période du CSC, à un peu plus de 70, contre un plancher fixé, pour le niveau moyen, à 65. La Banque évalue également l'impact potentiel initial de chaque projet au moyen de l'impact attendu sur la transition. L'impact moyen attendu sur la transition a été d'environ 67 sur la période du CSC, contre un plancher fixé, pour le niveau moyen, à 60.

⁸ Une amélioration ou une détérioration « notable » est une amélioration ou une détérioration supérieure à un écart-type de tous les changements de note associés aux qualités et aux pays pendant la période 2017-19.

Graphique A.1 : Nombre de changements notables des notes de transition obtenues de 2017 à 2019

3. Le tableau A.1 ci-après présente des informations opérationnelles quantitatives pour la période couverte par le quatrième Examen des ressources en capital de la Banque (ERC4) et la période du CSC. Le volume **annuel** d'investissement bancaire moyen (VAIB) a été, pendant la période du CSC, supérieur de 8 % à celui de la période stratégique précédente.

Tableau A.1 : Exécution des opérations de la Banque de 2011 à 2019

	Période de l'ERC4 (de 2011 à 2015)		Période du CSC (de 2016 à 2019)	
	Niveau	Taux de croissance annuel	Niveau	Taux de croissance annuel
Volume annuel des investissements bancaires (en milliards d'euros)	8,9		9,7	
Nombre annuel moyen d'opérations	385		409	
Volume annuel des investissements mobilisés (en milliards d'euros)	1,2		1,4	
Valeur du portefeuille (en milliards d'euros ; fin de période)	41,6	6,3 %	46,1	2,6 %
Volume du portefeuille (en nombre d'opérations ; fin de période)	1 864	3,4 %	2 092	2,9 %
Actifs d'exploitation (en milliards d'euros)	28,6	6,1 %	31,8	2,7 %

4. Le portefeuille et les actifs opérationnels de la Banque ont augmenté pendant les deux périodes. Leur valeur a progressé bien plus rapidement pendant la période précédente en raison des décaissements liés à l'activité accélérée menée par la Banque pendant et immédiatement après la crise financière mondiale survenue au cours de la période stratégique précédente. De plus, la croissance enregistrée pendant la période du CSC s'est expliquée en partie par la contraction rapide du portefeuille de la Banque dans la Fédération de Russie. Dans ce pays d'opérations, la Banque n'a pas approuvé de nouveaux projets depuis le milieu de l'année 2014. De ce fait, le portefeuille y est passé de 5,6 milliards d'euros à 1,6 milliard sur la période du CSC qui a couru jusqu'en 2019. En volume, le nombre total d'opérations dans le portefeuille de la Banque a augmenté à des rythmes similaires pendant les deux périodes.

Tableau A.2 : Résultats opérationnels de la Banque de 2011 à 2019 – Sélection d'indicateurs

	Période de l'ERC4 (de 2011 à 2015)	Période du CSC (de 2016 à 2019)
Part dans le volume annuel des investissements cumulé :		
Participations	13 %	7 %
Investissements dans la transition vers une économie verte	31 %	40 %
Investissements privés	77 %	74 %
Investissements souverains	13 %	19 %
Part dans les opérations cumulées :		
Transactions en monnaie locale et sur le marché de capitaux	23 %	31 %

5. Le CSC actuel a également défini, pour la période 2016-20, des objectifs directionnels en ce qui concerne la nature du travail de la Banque. Il s'agissait notamment d'accroître la part des investissements dans l'efficacité énergétique, l'utilisation rationnelle des ressources et les titres de participation, et de renforcer les activités menées en monnaie locale et sur les marchés de capitaux. Le tableau A.2 présente les résultats obtenus à ce jour dans ces domaines, ainsi que les parts privée et souveraine des activités de la Banque. Il montre que la BERD a considérablement accru son soutien à ce qui est maintenant décrit comme la transition vers une économie verte, ainsi qu'aux transactions en monnaie locale et aux marchés de capitaux locaux. Dans le cadre de la transition vers une économie verte, le financement de l'adaptation a plus que doublé entre 2016 et 2019. Cependant, les investissements sous formes de titres de participation ont été bien plus faibles en proportion de l'activité globale. Cela s'explique par des conditions externes caractérisées par l'abondance de capital disponible et la difficulté de trouver des opportunités qui combinent transition et rendement financier. A également contribué à cette situation la nécessité d'affiner et de restructurer l'approche interne de l'investissement sous forme de participations, qui a mis du temps à être pleinement efficace.

6. Le CSC a défini des aspirations dans deux autres domaines. Pour les PME, la Banque a continué de développer sa gamme d'instruments en introduisant un certain nombre de nouveaux produits destinés à renforcer l'impact, comme le programme « Blue Ribbon », qui cible les PME à forte croissance, et en adoptant des approches de plus en plus rationalisées pour la mise en œuvre de ses activités. En ce qui concerne les infrastructures durables, l'approche de la Banque s'est élargie pour passer d'un accent initial placé sur la préparation de projets à la prise en compte de l'ensemble de son activité d'infrastructures.

7. Le CSC a également mis en évidence un certain nombre d'objectifs institutionnels. La Banque a considérablement développé, pendant cette période, sa capacité de mise en œuvre de politiques grâce à un travail de diagnostic renforcé, à une intégration accrue des objectifs politiques et opérationnels et à des changements organisationnels destinés à intensifier l'impact global de son activité. L'objectif de prendre en compte systématiquement l'égalité des genres et l'inclusion dans les opérations de la Banque

a été poursuivi en mettant en œuvre la première Stratégie pour la promotion de l'égalité des genres, qui court jusqu'en 2020, et la première Stratégie d'inclusion économique, approuvée en 2017 et qui court jusqu'en 2021. L'architecture des résultats de la Banque a été entièrement remaniée, processus accéléré par l'introduction des qualités de la transition, et le processus de conception et de formulation des stratégies par pays a été rationalisé et amélioré. La Banque a mobilisé presque exactement la même proportion de capitaux extérieurs pendant les périodes de l'ERC4 et du CSC, soit 14 %. Il est toutefois positif de constater que l'éventail des pays qui ont bénéficié de cette mobilisation s'est élargi, tout comme le nombre et la nature des contreparties participantes.

8. Le CSC actuel s'est fixé comme objectif de déplacer progressivement les opérations de la Banque vers des pays et des régions de pays moins avancés dans leur transition. Plus précisément, l'accent a été mis sur l'exécution d'opérations dans les pays aux premiers stades de la transition, dans l'Ouest des Balkans et dans la région SEMED. Le tableau A.3 indique les parts du volume annuel des investissements de la Banque (VAIB) et le nombre de projets menés dans chacune des régions de la Banque et dans les catégories prioritaires. Les trois zones géographiques prioritaires ont représenté, pendant la période du CSC, 44 % du VAIB et 57 % des projets. Par rapport à la période de l'ERC4, la région SEMED affiche une importante augmentation, les pays aux premiers stades de la transition une modeste augmentation et ceux de l'Ouest des Balkans un résultat inchangé, bien que dans les limites des niveaux absolus supérieurs d'activité de la période du CSC. En outre, c'est l'Ouest des Balkans qui affiche les niveaux d'investissement les plus élevés, tant en termes de part du PIB que par habitant, des régions couvertes par la Banque. Au-delà de l'investissement, l'attention que la Banque porte à ces pays se reflète dans l'intensité et l'ancienneté de sa mobilisation.

Tableau A.3 : Parts des régions dans les investissements de la Banque (2011-2019)

	Période de l'ERC4 (de 2011 à 2015)		Période du CSC (de 2016 à 2019)	
	Volume annuel des investissements	Projets	Volume annuel des investissements	Projets
Asie centrale	9 %	17 %	12 %	20 %
Europe centrale et États baltes	14 %	11 %	14 %	11 %
Chypre et Grèce	1 %	0 %	7 %	3 %
Europe orientale et Caucase	19 %	24 %	17 %	23 %
Russie	18 %	11 %	0 %	0 %
Europe du Sud-Est	17 %	24 %	17 %	21 %
Partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen	7 %	5 %	19 %	12 %
Turquie	14 %	8 %	14 %	10 %
<i>Dont :</i>				
Pays aux premiers stades de la transition	12 %	28 %	14 %	29 %
Ouest des Balkans	11 %	16 %	11 %	16 %

9. Le tableau A.4 présente les principaux indicateurs utilisés depuis 2011. La viabilité financière de la Banque est essentielle pour produire un impact et l'étendre. Le taux de croissance de ses fonds propres a été sensiblement plus élevé pendant la période du CSC que pendant la période précédente. Ce niveau est également bien supérieur au taux de base estimé de l'accroissement des fonds propres présenté dans le CSC lui-même. Cette croissance s'est traduite par un niveau réel des fonds propres qui est presque exactement conforme aux premières projections du CSC, malgré le taux de croissance plus élevé. Cela s'explique par le fait que le niveau initial des fonds propres, fin 2015, était inférieur aux estimations utilisées dans les projections du CSC. Le bénéfice net annuel durant la période du CSC a été deux fois

plus élevé en fin de période. Les niveaux d'utilisation du capital indiqués correspondent à ceux à la fin de chaque période, la mesure nominale de l'utilisation du capital augmentant entre les périodes et celle fondée sur les risques diminuant sensiblement. Cela confirme l'opinion, soulignée dans le premier CSC, selon laquelle la consommation de capital statutaire est le facteur le plus limitatif. Quoiqu'il en soit, la Banque est, selon les deux mesures, très bien capitalisée.

10. Le changement de mode de planification à moyen terme, lors du passage des ERC au CSC, a été introduit pour permettre une certaine souplesse face à l'évolution des circonstances. Cela s'est montré utile presque immédiatement lorsque, en 2016, la période du CSC a débuté avec la formulation du programme d'appui de la Banque aux communautés qui accueillaient des réfugiés. En 2017, la Banque a commencé à opérer en Cisjordanie et à Gaza par le biais de son premier fonds fiduciaire, le Liban est devenu un pays d'opérations et la BERD a repris des opérations complètes en Ouzbékistan après une décennie de mobilisation minimale. Aucune de ces activités n'avait été prévue au moment de l'approbation du CSC. En outre, il s'est produit, ces cinq dernières années, d'autres événements importants, comme l'arrivée de cinq nouveaux actionnaires (Chine, Inde, Liban, Libye et Saint-Marin) et l'aboutissement du projet de nouvelle enceinte confinement de sécurité à Tchernobyl, géré par la Banque, après une décennie de travail.

Tableau A.4 : Sélection d'indicateurs (2011-19)

	Période de l'ERC4 (de 2011 à 2015)	Période du CSC (de 2016 à 2019)
Rendement des fonds propres (croissance annuelle)	2,4 %	5,2 %
Bénéfice annuel moyen (en millions d'euros)	488	882
Utilisation du capital ⁹ (fin de période)		
• Statutaire	71 %	76 %
• Politique d'adéquation des fonds propres	80 %	66 %
Ratio coûts/revenus (Moyenne mobile sur cinq ans ; fin de période)	35,7 %	32,6 %
Nombre total d'employés ¹⁰ (fin de période)	3 036	3 660

⁹ Calculée sur la base de la politique en vigueur à l'époque.

¹⁰ Nombre total d'employés actifs de la Banque, comportant à la fois le personnel et les autres ressources. Les autres ressources sont définies comme les personnes engagées par la Banque dans le cadre de contrats externes ou d'autres accords, notamment les consultants, les sous-traitants et le personnel temporaire, les membres du Conseil d'administration, les stagiaires et les personnes détachées de l'extérieur à la Banque.

INFORMATIONS CONTEXTUELLES À L'ATTENTION DES GOUVERNEURS

RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU CONSEIL DES GOUVERNEURS

CADRE STRATÉGIQUE ET CAPITALISTIQUE 2021-25

RÉSUMÉ

L'objet de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) est, dans ses pays d'opérations qui s'engagent à appliquer les principes de la démocratie pluraliste, du pluralisme et de l'économie de marché, de favoriser la transition de leurs économies vers des économies de marché et d'y promouvoir l'initiative privée et l'esprit d'entreprise. Depuis sa création en 1991, la Banque a investi plus de 146 milliards d'euros dans ses pays d'opérations pour soutenir le changement systémique qui favorise cette transition et le développement du secteur privé.

Un partenaire solide et fiable en des temps incertains

Le Cadre stratégique et capitalistique (CSC) définit les aspirations stratégiques de la BERD, telles que décrites dans l'encadré 1, pour la période qui va de 2021 à 2025, et confirme que la Banque dispose d'un capital suffisant pour soutenir la stratégie qu'elle propose même en cas de tensions financières. Pendant les cinq années du CSC, la Banque sera en mesure de prêter durablement jusqu'à 13 milliards d'euros par an, dépassant le niveau record de 10 milliards d'euros prêté en 2019. Toutefois, son capital doit être déployé de manière responsable et ces capacités en termes de capital ne correspondent pas à un plan ou à un niveau d'activité à atteindre. La Banque mettra en œuvre le CSC dans le cadre d'un contrôle exercé en fonction de paramètres de transition, de capital et d'utilisation efficace des ressources.

L'objectif global de la BERD est de préserver et d'accélérer la transition dans ses pays d'opérations à travers les phases de crise et de redressement qui se chevauchent et se différencient en réponse à la crise de la Covid-19 et de continuer à s'attaquer à des défis plus larges et profondément enracinés, y compris les transformations écologiques, démographiques et technologiques.

Compte tenu du degré d'incertitude quant à la durée et à l'ampleur de l'impact de la crise, la Banque va devoir poursuivre ses objectifs en faisant preuve de souplesse. Néanmoins, sur l'ensemble de la période, elle cherchera à déployer son capital pleinement et selon une approche responsable au profit de ses pays d'opérations. Étant donné ce contexte incertain, le Conseil des gouverneurs réexaminera la mise en œuvre du CSC à son Assemblée annuelle de 2022 ou, au plus tard, de 2023.

La BERD est fermement déterminée à être, pour ses pays d'opérations, un partenaire solide et fiable. Elle sera attentive aux conditions du marché et aux réformes et innovera pour accompagner les pays dans leur transition vers une économie de marché viable en ciblant les six qualités de la transition : compétitive, bien gouvernée, verte, inclusive, résiliente et intégrée. La Banque n'apporte pas seulement son appui à ses pays d'opérations pour remédier à leurs déficits de transition, elle s'emploie activement à stimuler chez ses clients non souverains et souverains l'ambition de produire un impact sur la transition pour les six qualités. Les progrès réalisés au regard de ces qualités devraient conduire à une économie qui favorise la croissance et la prospérité, l'emploi et les débouchés, un meilleur environnement pour les populations des pays d'opérations et la réalisation des objectifs de développement durable.

Une banque spécifique, pertinente et efficace

La BERD occupe une position particulière dans le système mondial et européen de financement du développement en raison de ses atouts fondamentaux et de son avantage comparatif. Son modèle opérationnel et son approche opérationnelle se sont avérés durables, souples et efficaces dans divers contextes géographiques et culturels. La Banque opère actuellement dans 38 pays d'Europe, d'Asie et d'Afrique.

La contribution distincte de la Banque tient à l'accent qu'elle met sur le développement du secteur privé en associant investissement, politiques et assistance technique dans une structure unique de gestion et d'incitation, avec la capacité d'effectuer des interventions sélectives dans le secteur public. Une forte présence locale et une connaissance sectorielle approfondie lui permettent d'assurer un impact sur la transition. Son modèle opérationnel repose sur les trois principes opérationnels d'impact sur la transition, de saine gestion bancaire et d'additionnalité. Dans toutes ses activités, la Banque respecte les normes les plus élevées.

Pendant la période du CSC, la BERD continuera de renforcer son modèle opérationnel et sa panoplie d'outils, y compris en ce qui concerne la mobilisation, les ressources de donateurs et la mise en œuvre de politiques.

La **mobilisation de financements** destinée à produire un impact sur la transition, avec un accent particulier placé sur l'investissement privé, est un objectif stratégique essentiel de la période couverte par ce CSC. La Banque définira une stratégie de mobilisation qui sera examinée avec le Conseil d'administration au début de la période. Cette stratégie portera sur les instruments, les incitations et les moyens requis pour réaliser les ambitions de mobilisation de la Banque.

L'utilisation disciplinée des **financements des donateurs** fait également partie intégrante du modèle opérationnel de la Banque et sera un élément clé de la réalisation de ses objectifs stratégiques pendant la période du CSC. La demande de ressources de donateurs destinées à appuyer le travail de la Banque restera probablement forte pendant la période de réponse à la crise dans ce contexte de perturbations sur le marché.

Il devient de plus en plus essentiel de combiner la **mise en œuvre de politiques** avec l'activité d'investissement pour obtenir et maintenir un impact systémique sur la transition. L'intensification de cette activité sera un aspect important de la réponse apportée par la Banque à la crise et un élément fondamental pour mettre en œuvre efficacement les thèmes stratégiques du CSC. La Banque s'appuiera sur les progrès accomplis pour accentuer l'impact des politiques au niveau des secteurs et de l'économie et intensifier sa gestion des connaissances.

Construire un avenir résilient et durable

Les approches que la BERD adoptera pour soutenir la transition des pays d'opérations tout au long de la période couverte par ce CSC seront marquées de façon indélébile par la crise de la Covid-19. Pendant la phase initiale de cette période, la Banque concentrera sa force financière sur l'appui aux pays d'opérations afin de préserver les acquis de la transition face à la crise. Suivra probablement, à différents moments et en différents lieux, une phase de reprise pendant laquelle la BERD soutiendra une accélération de la transition. Dans toutes ses activités, elle s'attachera à permettre aux pays d'opérations de construire un avenir plus résilient et plus durable.

Orientations sectorielles : réponse à la crise et redressement

La Banque a réagi rapidement à la crise de la Covid-19 en approuvant deux programmes de solidarité. Ceux-ci définissent le soutien dont bénéficieront les clients et les pays d'opérations au début de la période du CSC, y compris les mesures exceptionnelles et innovantes destinées à répondre aux besoins à court terme des banques partenaires, des petites et moyennes entreprises (PME) et des fournisseurs d'infrastructures.

Tout au long de la période du CSC, la Banque renforcera la qualité, la quantité et l'impact de ses activités dans chacun de ses secteurs (**institutions financières, industrie, commerce et agro-industries et infrastructures durables**). Elle s'appuiera sur ses principaux atouts, notamment sur son approche globale concernant les prêts en monnaie locale et le développement des marchés de capitaux locaux, sa gamme étendue et souple de financements et de conseils aux PME et son approche unique des prêts infrasouverains. En outre, elle innovera, pour assurer la transition, en adoptant des approches nouvelles et différentes. Pendant les premières années du CSC, la possibilité de proposer des investissements sous forme de prises de participations devrait jouer un rôle déterminant pour soutenir les entreprises, alors qu'elles seront confrontées à une perte de valeur durable en raison de la crise et que l'aversion au risque des investisseurs augmentera.

Thèmes transversaux

Dans ses trois secteurs, la Banque se concentrera sur trois thèmes stratégiques en réponse aux principales forces qui façonnent les opportunités de la transition dans les pays d'opérations. La crise a renforcé la pertinence et l'importance de ces thèmes :

- Appuyer la transition **vers une économie verte à faible intensité de carbone** grâce au nouveau Programme de transition vers une économie verte (TEV) 2021-25. Ce programme s'appuie sur l'activité déjà importante que la Banque mène en matière de financement vert pour accroître son impact par la mise en œuvre d'un cadre opérationnel afin de favoriser un alignement sur les principes des accords internationaux relatifs au climat, principalement l'Accord de Paris, par des activités accrues axées sur les pays et sur les politiques, et par des interventions thématiques ciblées. Le but est de porter la part du financement vert à au moins 50 % et de réduire les émissions nettes de CO₂ de 25 à 40 millions de tonnes d'ici à la fin de la période du CSC.
- Promouvoir l'**égalité des chances** en renforçant les activités de la Banque destinées à faciliter l'accès aux compétences et à l'emploi, aux financements et à l'entrepreneuriat, ainsi qu'aux services, pour les catégories mal desservies, en travaillant en collaboration avec le secteur privé et par son intermédiaire. Les segments prioritaires de la clientèle seront, entre autres, les femmes, les jeunes et les personnes qui vivent dans des régions moins développées. L'accent sera également mis sur l'atténuation des impacts négatifs potentiels, y compris de ceux pouvant découler de la transition numérique et de la transition verte. La mise en œuvre de ce thème sera développée plus avant en 2021 pour être examinée avec le Conseil d'administration.
- Accélérer la **transition numérique**, la technologie pouvant être un facteur clé de progression des pays d'opérations pour les six qualités de la transition. La Banque dispose de nouvelles compétences dans ce domaine, notamment dans l'application de la technologie aux infrastructures. Une stratégie globale de renforcement de son activité sera élaborée pour être examinée avec le Conseil d'administration en 2021.
- La qualité de la gouvernance est un facteur essentiel qui détermine les différences de performance économique au sein des différents pays et entre eux. Cette question revêt une nouvelle importance avec l'augmentation du degré d'implication de l'État dans l'économie face à la crise de la Covid-19. Aussi la BERD accordera-t-elle, pendant la période du CSC, une attention accrue à la **gouvernance économique**.

Le parcours de transition

La nature et l'étendue du travail de la Banque évoluent à mesure que les pays d'opérations progressent dans leur parcours de transition. En général, l'activité devient plus complexe et spécialisée à mesure qu'une économie progresse dans sa transition, expérience qui peut être utilisée pour appuyer la transition dans des économies moins avancées.

Pendant la période du CSC, la Banque cherchera à accroître la part de ses activités d'investissement et de mise en œuvre de politiques dans les pays les moins avancés dans leur transition, y compris dans ceux qui en sont aux premiers stades, ceux de la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen et ceux de l'Ouest des Balkans. Dans les pays dont la transition est plus avancée, la possibilité, pour la Banque, d'identifier des segments de marché dans lesquels elle peut avoir un impact sur la transition tout en assurant une saine gestion bancaire et l'additionnalité tend à se réduire avec le temps.

Le principe de *gradation* tel qu'il est énoncé dans la Politique de gradation des opérations de la BERD est réaffirmé pour la période du CSC. La décision d'engager cette étape appartient à chaque pays d'opérations. Afin de renforcer l'appui auquel peut prétendre tout pays en phase de gradation, la Banque renforcera la mise en œuvre de sa Politique de gradation. Un rapport de situation sur la gradation fondé sur une version révisée de la stratégie opérationnelle post-gradation sera communiqué pour avis aux gouverneurs lors de l'examen de la mise en œuvre du CSC.

Champ d'action géographique

Le mandat de transition et le modèle opérationnel de la Banque se sont montrés efficaces dans divers contextes. Pendant la période du CSC, la Banque envisagera d'étendre son champ d'action géographique, sous réserve de l'approbation du Conseil des gouverneurs.

La dernière extension significative du champ d'action géographique de la BERD a eu lieu en 2011 avec l'inclusion des pays de la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen (région SEMED). **Dans ce champ géographique**, trois pays ne sont pas encore devenus pays d'opérations. En cas de demande de l'un d'eux, la Banque mènera un travail approfondi pour permettre aux gouverneurs de prendre une décision. La demande faite par l'Algérie de devenir le dernier membre en date de la Banque a été approuvée et ce pays a demandé à devenir pays d'opérations.

La Banque a étudié la possibilité d'étendre, pendant la période du CSC, ses opérations au-delà de son champ d'action géographique actuel. Toute expansion **au-delà de ce champ** devra respecter d'importantes directives initiales, y compris en ce qui concerne la complémentarité avec d'autres partenaires de développement et les incidences en termes de financements, de ressources et de gouvernance pour la Banque elle-même. La Banque affirme conserver un intérêt stratégique pour une expansion limitée et progressive en Afrique subsaharienne et en Irak pendant la période du CSC. Au moment de l'examen de la mise en œuvre du CSC, les gouverneurs examineront un rapport de situation sur cette question, reflétant les indications qui leur seront fournies à l'Assemblée annuelle de 2021.

Un partenariat pour l'impact

Tout au long de la période du CSC, la BERD maintiendra une coordination ciblée avec d'autres acteurs pour produire un impact sur la transition et appuyer ses pays d'opérations. La collaboration avec et à travers d'autres institutions, y compris d'autres banques multilatérales de développement (BMD), des institutions bilatérales de financement du développement, l'Union européenne (UE) et d'autres donateurs, permettra à la BERD de multiplier son impact, de se concentrer sur ses points forts et d'échanger des enseignements avec d'autres.

La crise a renforcé l'importance, pour les institutions, de combiner efficacement leurs différents atouts. La collaboration aux niveaux des opérations, des politiques, des échanges d'informations et institutionnels contribue à un fonctionnement efficace du système de financement du développement. La coopération prendra la forme de cofinancements, d'une coordination des politiques et d'un apprentissage mutuel. Pendant la période du CSC, la Banque jouera pleinement son rôle pour renforcer la complémentarité et prendre en compte les conclusions des discussions du G20 et de l'Union européenne afin de renforcer l'efficacité du système international de financement du développement.

Mettre en œuvre le Cadre stratégique et capitalistique

Le CSC est très ambitieux et la BERD devra se donner les moyens de sa mise en œuvre. La Banque aura besoin d'importantes ressources financières et humaines supplémentaires et devra déterminer les possibilités de gains d'efficacité et de réaffectations. Il faut impérativement moderniser la BERD pour attirer et retenir les talents, accroître son efficacité et sa productivité, réduire au minimum ses risques opérationnels et, en fin de compte, créer de la valeur et un impact pour les actionnaires et les clients. Les investissements dans ses capacités seront examinés et approuvés par le Conseil d'administration dans le cadre du processus budgétaire annuel.

Pour mener à bien sa mission et respecter son engagement d'appuyer ses pays d'opérations en ces temps incertains, la Banque va devoir prendre plus de risques. Tout au long de la période du CSC, elle va devoir gérer efficacement le risque au niveau de ses projets et de son portefeuille afin de maintenir sa solide position financière et sa note AAA tout en produisant un impact élevé sur la transition.

PUBLIC

Pour appuyer la mise en œuvre du CSC, la Banque renforcera sa planification du personnel et son modèle d'organisation et investira de manière soutenue pour améliorer sa capacité informatique dépassée et construire une nouvelle plateforme numérique qui convienne à ses futures opérations.

La Banque a engagé un programme pour renforcer ses méthodes de suivi, d'apprentissage et d'évaluation afin d'améliorer constamment sa performance et son impact. L'approche de la Banque pour mesurer et gérer les résultats s'est améliorée depuis 2016. Pendant la période du CSC, la Banque tiendra compte des conclusions de l'évaluation externe indépendante de son système d'évaluation afin de créer les systèmes et la culture nécessaires pour recueillir et analyser des données et communiquer l'impact de la Banque et faciliter l'apprentissage continu.

La Banque créera, dans son cadre de planification, une réserve de fonds propres pour la période du CSC. Afin de soutenir la réponse apportée par la Banque à la crise de Covid-19, le Conseil d'administration considérera que toute la capacité capitalistique de la Banque est accessible jusqu'à l'examen de la mise en œuvre du CSC.

La Banque en 2025 – Aspirations stratégiques

Sur la base des orientations stratégiques du CSC, la Banque aura, d'ici à 2025 :

- apporté de manière efficace et opportune un soutien aux pays d'opérations pour préserver et accélérer la transition dans le contexte de la crise économique provoquée par la pandémie de Covid-19,
- manifestement concentré ses efforts sur ceux de ses pays d'opérations qui sont les moins avancés dans la transition, y compris ceux qui en sont aux premiers stades¹, ainsi que sur ceux de la région SEMED et de l'Ouest des Balkans en renforçant ses investissements et ses activités relatives à la mise en œuvre de politiques,
- accentué la priorité accordée au secteur privé en veillant à ce que plus des trois quarts de l'ensemble de ses investissements pendant la période du CSC soient réalisés dans ce secteur,
- appuyé directement la mise en place d'économies vertes et à faibles émissions de carbone en accroissant les investissements dans la transition des économies vertes.
- promu l'égalité des chances pour les catégories défavorisées et approfondi l'intégration des considérations de genre dans les projets en renforçant les capacités d'investissement et de mise en œuvre de politiques,
- lancé des activités complètes et cohérentes pour aider les pays d'opérations à tirer profit de la transition numérique comme moyen d'accélérer la transition dans tous les secteurs,
- engagé, au sein de son champ d'action actuel, des opérations dans de nouveaux pays comme l'Algérie, sous réserve de l'approbation des gouverneurs,
- entrepris, sous réserve de l'approbation du Conseil des gouverneurs, d'engager des opérations dans un nombre limité de pays au-delà de son champ d'action géographique actuel,
- accentué son soutien à tout pays qui aura choisi d'amorcer sa gradation en renonçant à utiliser les ressources de la BERD, par une stratégie opérationnelle post-gradation renforcée,
- accru les capitaux privés qu'elle mobilise pour les pays d'opérations en élargissant et approfondissant son champ d'activités,
- produit un plus grand impact sur la transition en intégrant davantage ses activités de mise en œuvre de politiques et d'investissement, et renforcé sa capacité à mesurer son efficacité,
- renforcé son cadre global de résultats, sa gestion des connaissances et son utilisation des résultats des évaluations pour améliorer la conception et l'impact de ses opérations,
- permis une mise en œuvre efficiente du CSC grâce à des investissements dans le personnel, les compétences, les processus, les systèmes et les mises à niveau informatiques, ainsi qu'à des gains d'efficience et à une réaffectation des ressources.

Les priorités seront mises en œuvre dans le cadre de futurs PMS annuels en continuant de mobiliser les efforts pour gérer à la fois les projets existants et les nouveaux engagements afin de poursuivre l'impact sur la transition tout en équilibrant, au niveau du portefeuille, les risques, les rendements et les coûts pour assurer la viabilité financière.

¹ Arménie, Azerbaïdjan, Bélarus, Géorgie, Moldova, Mongolie, Ouzbékistan, République kirghize, Tadjikistan et Turkménistan.

**RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
AU CONSEIL DES GOUVERNEURS**

AFFECTATION DU REVENU NET DE 2019

1. Introduction

Ce rapport présente les propositions d'affectation du revenu net de 2019 de la Banque.

Il s'articule comme suit :

- la section 2 précise le mécanisme de gouvernance en place pour les affectations du revenu net conformément à l'article 36.1 de l'Accord portant création de la Banque (l'« Accord de la BERD »), ainsi que les principes approuvés par le Conseil d'administration dans le « Cadre de propositions d'affectation du revenu net ». La Direction a élaboré ces propositions d'affectation du revenu net en s'appuyant sur ces principes et sur un cadre quantitatif et qualitatif ;
- la section 3 évalue ce mécanisme de gouvernance au regard de la situation financière actuelle de la Banque ;
- la section 4 présente les propositions d'affectation du revenu net de 2019 ; et
- la section 5 précise les conséquences des propositions sur le Mécanisme d'affectation du revenu net.

2. Considérations en matière de gouvernance

Les décisions d'affectation du revenu net et des réserves se font conformément à l'article 36.1 de l'Accord de la BERD, aux termes duquel :

« Le Conseil des gouverneurs détermine **au moins chaque année** la part du revenu net de la Banque qui, après déduction des fonds à verser aux réserves ou, si nécessaire, des pertes éventuelles... est affectée aux excédents, à d'« autres emplois » ou, s'il en existe, distribuée... Aucune distribution ni aucune affectation n'est faite avant que la réserve générale n'atteigne dix (10) pour cent au moins du capital social autorisé. »

Dans ce contexte, il convient d'entendre par « revenu net cumulé » ou « réserves générales » de la Banque le niveau des réserves générales non soumises à restrictions¹. Ces réserves excluent la réserve spéciale, la réserve pour pertes sur prêts et, dans un souci de prudence, tous gains latents sur les investissements sous forme de participations ou de prêts, mais sont réduites des pertes latentes inférieures au coût sur chacun de ces investissements. En conséquence, le revenu net de l'exercice aux fins d'une affectation conformément à l'article 36.1 de l'Accord de la BERD, ou une variation des réserves générales non soumises à restrictions seront différents du bénéfice net déclaré dans les états financiers de la Banque.

¹ Voir le document « Review of the Statutory and Prudential Limits Policy » [examen de la politique en matière de limites statutaires et prudentielles].

Toute proposition d'affectation du revenu net est évaluée non seulement au regard de sa conformité à l'article 36.1, mais également en fonction du « Cadre de propositions d'affectation du revenu net », qui précise les principes dont doit s'inspirer la Direction pour formuler ses propositions en la matière. Ce Cadre reflète l'importance d'un examen de l'impact potentiel des affectations du revenu net sur la viabilité financière de la Banque et sa capacité à atteindre ses objectifs stratégiques, ainsi que sur la perception de la BERD par les agences de notation et les détenteurs d'obligations.

Le « Cadre » repose sur les trois principes essentiels suivants :

1. L'ampleur et la composition de toute affectation du revenu net doivent préserver la situation financière et le statut de la Banque, et notamment maintenir ses fonds propres au-dessus des seuils acceptables pour une institution notée AAA (cette évaluation étant réalisée dans le cadre de la Politique d'adéquation des fonds propres), et ne pas remettre en cause la mise en œuvre du Cadre stratégique et capitalistique 2016-20 (CSC) au moyen des Plans de mise en œuvre de la stratégie (PMS).
2. Les affectations globales du revenu net doivent permettre à moyen terme à la BERD de conserver une majeure partie de son revenu net au sein de son capital de base pour soutenir les objectifs stratégiques de la Banque et atténuer les pertes potentielles.
3. L'ordre de priorité des affectations du revenu net doit être établi en fonction de leur rapport avec les activités opérationnelles et le modèle opérationnel de la Banque et en fonction de leur impact potentiel sur la transition. La priorité sera accordée en particulier aux affectations qui appuient les lignes directrices et les orientations stratégiques à moyen terme de la Banque, telles qu'exposées dans le CSC.

Le Cadre prévoit en outre un mécanisme spécialement conçu pour respecter ces principes, qui prend en compte les éléments qualitatifs et quantitatifs à équilibrer lors de l'élaboration des propositions d'affectation du revenu net durant la période s'achevant en 2020 (période 2016-20 du CSC). Pour appliquer à la fois les premier et deuxième principes évoqués précédemment, **il faudrait entre autres pouvoir maintenir dans les réserves, sur une période triennale glissante, au moins 75 % de la croissance des fonds propres de la Banque**². Compte tenu de la volatilité des résultats financiers de la Banque, cette approche devrait être planifiée prudemment pour toute période triennale correspondant à un PMS et, en définitive, pour la période 2016-20 couverte par le CSC.

Toute décision relative à l'affectation du revenu net de la Banque est prise par le Conseil des gouverneurs aux termes de l'article 36.1 de l'Accord de la BERD. Le Cadre donne des indications dont peut s'inspirer la Direction pour la formulation des propositions initiales d'affectation du revenu net, qui sont ensuite soumises pour étude et approbation au Conseil d'administration, avant d'être transmises au Conseil des gouverneurs pour examen.

3. Croissance des réserves

En 2019, les fonds propres de la Banque ont augmenté de 1,66 milliard d'euros, ce qui inclut le bénéfice net de 1,43 milliard d'euros³ et 0,23 milliard d'euros d'autres éléments du résultat global et d'autres variations des réserves.

² Anticipation corrigée en fonction de l'affectation du revenu net de l'année précédente, du capital libéré perçu et des modifications apportées aux principes comptables (le cas échéant).

³ Il s'agit du bénéfice net avant l'affectation du revenu net de 117 millions d'euros versée en 2019 mais découlant de l'affectation du revenu net de 2018. Les résultats financiers de la Banque sont présentés dans le « Rapport financier annuel pour l'exercice clôturant au 31 décembre 2019 ».

En conformité avec l'article 36.1

Comme le capital social autorisé de la Banque s'élève à 30 milliards d'euros, le seuil de 10 % aux termes de l'article 36.1 de l'Accord de la BERD représente 3,0 milliards d'euros. À la fin de 2019, les réserves générales non soumises à restriction s'élevaient à 9,1 milliards d'euros (2018 : 8,0 milliards), soit 6,1 milliards d'euros au-dessus du seuil de 10 %. La Banque dispose donc de réserves suffisantes pour affecter le revenu net à « d'autres emplois ».

4. Propositions d'affectation du revenu net de 2019

Il est proposé d'affecter au total 115 millions d'euros issus du revenu net de 2019 de la Banque à d'autres emplois, de la manière suivante :

- 100 millions d'euros au Fonds spécial des actionnaires de la BERD (FSA) ;
- 15 millions d'euros au Fonds fiduciaire de la BERD pour la Cisjordanie et Gaza, afin de financer les activités opérationnelles sur place.

Le solde du revenu net de la Banque pour 2019 sera affecté aux excédents (conservés dans les ressources ordinaires en capital).

4.1 Allocation au Fonds spécial des actionnaires de la BERD

Il est proposé d'affecter 100 millions d'euros au Fonds spécial des actionnaires de la BERD (FSA). Cette affectation permettrait de financer la première année d'un nouveau Plan d'activités pluriannuel du FSA, dont la proposition sera soumise au Conseil d'administration au quatrième trimestre de 2020.

Au moins 95 % de cette affectation du revenu net seront consacrés au soutien des pays bénéficiaires de l'aide publique au développement (APD), ce qui correspond à une augmentation de 5 points de pourcentage par rapport au niveau convenu lors de l'Assemblée annuelle de 2019 (Résolution n°221). Cela reflète la volonté persistante de la Banque de consacrer une plus large part des ressources du FSA à l'aide aux pays confrontés à de plus grandes difficultés de transition.

Le FSA est un mécanisme de financement efficace, qui permet à la Banque de répondre avec plus d'efficacité et de souplesse aux problèmes de transition dans sa région en accordant des ressources sous forme de dons pour appuyer les activités opérationnelles et le dialogue sur les politiques à mettre en œuvre. Cet appui a été équilibré en tenant dûment

compte des besoins de divers pays et régions au moyen d'un modèle d'affectation approuvé par le Conseil d'administration, et le FSA devrait continuer à faire preuve de la même souplesse à l'avenir concernant l'affectation de ses fonds afin de maintenir cet équilibre et de réagir efficacement face aux difficultés imprévues. La mise en place d'un plan biennal pour la période 2019-20 a permis à la Banque de planifier et de proposer des programmes pluriannuels, lorsque cela se justifiait, d'éviter l'éventuelle sous-utilisation des fonds du FSA et la surcharge de traitement de données en fin d'année, et de déployer rapidement les fonds du FSA en vue de répondre à des besoins de financement inattendus. Compte tenu

de l'expérience accumulée à ce jour, la Banque prévoit de continuer à gérer le FSA au moyen d'un Plan d'activités pluriannuel en 2021 et au-delà.

À partir du deuxième trimestre de 2020, et en réponse aux besoins anticipés de clients à la lumière des incidences de la pandémie de Covid-19 sur les pays d'opérations, des fonds du FSA ont été redirigés vers le Fonds de solidarité de la Banque. De nouvelles économies ont été recensées pour renforcer les capacités du FSA en vue de répondre à de nouveaux besoins relatifs à la crise, et la procédure d'approbation a été modifiée afin de veiller à ce que les fonds du FSA soient utilisés pour appuyer des projets essentiels d'investissements et de mise en œuvre de politiques. À ce stade, le FSA semble disposer des ressources nécessaires pour répondre aux besoins estimés de 2020. Tous les fonds qui ne sont pas utilisés dans le cadre du Plan d'activités actuel, ainsi que les flux redirigés issus d'annulations ou de clôtures de projets, serviront à appuyer un Plan d'activités pluriannuel pour 2021 et au-delà.

Les besoins pour 2021, à savoir une période pendant laquelle les pays devraient être soit en train de répondre à la crise soit de se relever, sont encore incertains. Contrairement aux précédentes demandes d'affectation du revenu net, le calendrier de la décision prise par les gouverneurs en la matière ne correspond pas au cycle de planification des activités et budgétaire de la Banque. Par conséquent, il n'est pas possible de s'appuyer sur les travaux que nous effectuons chaque année pour estimer les besoins généraux de dons et de financements concessionnels. Ces estimations figurent dans le PMS, qui est présenté au quatrième trimestre, et sont détaillées dans le cadre de l'exercice de définition des futurs besoins en termes de financements (Funding Outlook). La demande de reconstitution de capital pour les activités principales du FSA, habituellement soumise en mars/avril pour que le Conseil des gouverneurs se prononce en mai, s'appuie traditionnellement sur une « orientation » et les données d'utilisation passées. L'orientation d'une reconstitution de capital annuelle de 100 millions d'euros pour les activités principales du FSA est en place depuis 2015. Lors des trois derniers Plans d'activités du FSA, le taux d'utilisation des fonds engagés pour des projets approuvés par la Direction ou le Conseil d'administration variait de 98 % à 100 %.

Même s'il n'est à ce stade pas encore possible de réaliser une analyse empirique exhaustive, pour les raisons mentionnées précédemment, les équipes opérationnelles de la Banque devraient demander autant ou plus de fonds pour les activités principales du FSA que les années précédentes, pour les motifs suivants :

- 2021 sera la première année de l'approche 2.1 de la transition vers une économie verte, qui prévoit une concentration encore plus importante de projets climatiques et environnementaux. Ces projets ont tendance à requérir des co-financements sous forme de dons et/ou concessionnels.
- Après une phase initiale axée sur l'appui à la résilience et sous forme de liquidités à destination des clients existants, la Banque va répondre à la crise et encourager la reprise en mettant probablement davantage l'accent sur un appui aux infrastructures essentielles, notamment sur des investissements dans des infrastructures publiques de base, des services publics essentiels et des projets municipaux infrasouverains. Ce type d'investissements est généralement accompagné de dons importants afin de remédier aux contraintes d'accessibilité financière et de favoriser l'accès aux compétences nécessaires.
- Les demandes relatives à la mise en œuvre de politiques et au renforcement des capacités sont de plus en plus nombreuses et devraient continuer à croître, aussi bien dans le cadre des activités ordinaires de la Banque que de celles exercées pour répondre à la crise de la Covid-19 et encourager la reprise. Cela vaut aussi pour la résolution des inégalités économiques, domaine dans lequel la volonté de la Banque d'intensifier ses activités visant à promouvoir l'inclusion économique et financière va généralement de pair avec la multiplication des demandes de financement.

PUBLIC

- L'accès à un appui supplémentaire des donateurs bilatéraux de la Banque dépendra fortement de l'incidence de la Covid-19 sur les budgets nationaux et l'aide globale au développement. En outre, les financements des donateurs bilatéraux pourront être redirigés vers l'aide humanitaire (dans les cas du Liban et de la Covid-19 principalement) et vers d'autres secteurs plus éloignés des activités de la Banque.
- Certains donateurs tendent à recourir davantage aux instruments financiers sans coût de financement ou remboursables, ce qui rend d'autant plus important le rôle du FSA en tant que source d'appui souple, fondée sur des dons, pour la préparation et de l'exécution de projets, ainsi que la mise en œuvre de politiques.

Le montant de 100 millions d'euros affecté au FSA sera transféré à ce fonds en deux tranches, comme suit :

- une première tranche de 50 % en janvier 2021, et
- une seconde tranche de 50 % une fois que 50 % du nouveau Plan d'activités pluriannuel du FSA auront été engagés dans des projets.

4.2 Allocation au Fonds fiduciaire de la BERD pour la Cisjordanie et Gaza

Il est proposé d'allouer 15 millions d'euros au Fonds fiduciaire de la BERD pour la Cisjordanie et Gaza, au titre des financements nécessaires pour les activités opérationnelles de la Banque sur place, comme indiqué ci-après. Il s'agit de la quatrième allocation de fonds depuis la constitution du Fonds fiduciaire et de l'approbation de l'engagement de la BERD dans la région en mai 2017. Cette proposition d'attribuer ces 15 millions d'euros supplémentaires porterait le total des affectations à 85 millions d'euros⁴.

Les activités opérationnelles ont pu être réalisées avec l'approbation de 47 millions d'euros d'investissements et de coopération technique en août 2020, un investissement d'environ 2,6 millions d'euros qui devrait être approuvé en septembre 2020 et une réserve de projets déjà conçue qui représentait 11 millions d'euros en août 2020. Le Fonds fiduciaire étant toutefois géré sur la base des financements existants, cette réserve de projets est gérée sans préjuger des futures affectations du revenu net. La marge disponible du Fonds fiduciaire est actuellement d'environ 12,4 millions d'euros, dont 11 millions d'euros de projets qui devraient être soumis avant la fin de l'année 2020, ce qui ne laisserait que 1,5 million d'euros pour tout ajout à la réserve de projets en vue d'investissements et de prestations de coopération technique, en attendant la prochaine contribution au Fonds fiduciaire. En outre, les contributions provenant du Fonds multidonateurs pour la Cisjordanie et Gaza appuieront le financement d'activités dans le cadre d'une coopération technique associée ou non à une opération, du dialogue sur les politiques à mettre en œuvre et d'autres initiatives du même ordre. Le Fonds multidonateurs a été activé au premier trimestre de 2019. Deux donateurs, à savoir le ministère du développement international britannique et le gouvernement néerlandais, se sont engagés pour la période à venir à hauteur de 3,7 millions d'euros, dont 1,4 million d'euros ont déjà été versés et 1,2 million d'euros ont été approuvés pour financer des projets.

Le financement ou le « capital » du Fonds fiduciaire doit être géré avec une extrême prudence, en mettant de côté les sommes nécessaires pour couvrir les dépenses et les imprévus, ainsi que la totalité des

⁴ Une affectation initiale de 30 millions d'euros a été décidée lors de l'Assemblée annuelle de 2017 (Résolution n°203), suivie d'une allocation de 20 millions d'euros lors de l'Assemblée annuelle de 2018 et de 20 millions d'euros supplémentaires lors de l'Assemblée annuelle de 2019.

engagements du Fonds (investissements et dons). En tant que tel, le mécanisme est très contraignant dans son utilisation du capital, contrairement à la Banque, qui peut optimiser les fonds dont elle dispose.

5. Incidences sur le Mécanisme d'affectation du revenu net

Lors de l'examen des affectations du revenu net à d'« autres emplois », les décisions se fondent sur les résultats financiers de l'année précédente, même si ces affectations sont généralement comptabilisées en tant que réduction des réserves et donc du total des fonds propres durant l'année où elles sont décidées.

Les états financiers de 2020 de la Banque devraient enregistrer des transferts du revenu net approuvés par le Conseil des gouverneurs représentant au total 115 millions d'euros, comptabilisés en tant que diminution des fonds propres.

Les affectations proposées en 2020 correspondent à 7 % de la croissance effective du capital en 2019. Sur la base d'une moyenne triennale mobile, les affectations cumulées de capital représentent 13 % de la croissance du capital, par rapport au seuil de 25 % établi dans le « Cadre d'affectation du revenu net ».

Le tableau 1 résume les propositions d'affectations à prélever sur les fonds propres de la Banque par rapport à la croissance effective du capital.

Tableau 1 : Vue d'ensemble des affectations globales du revenu net à d'« autres emplois » appliquées à la situation financière actuelle de la Banque

Année de comptabilisation des bénéfices :	2017	2018	2019
Croissance du capital aux fins du Cadre d'affectation du revenu net	790	273	1,662
Année de la décision d'affectation du revenu net/ de comptabilisation de l'affectation financière	2018	2019	2020
Plan d'activités du FSA	95	95	100
Compte secondaire du FSA : Soutien aux pays accueillant des réfugiés	15	0	0
Total Fonds spécial des actionnaires	110	95	100
Fonds fiduciaire pour la Cisjordanie et Gaza	20	20	15
Fonds spécial en faveur des collectivités	-	2	-
Affectation totale (réduction des réserves à prendre en compte) :	130	117	115
Incidences sur le Cadre d'affectation du revenu net :			
Part de l'affectation du revenu dans le bénéfice net	17 %	34 %	8 %
Part de l'affectation du revenu net dans la croissance du capital	16 %	43 %	7 %
Moyenne sur trois ans	19 %	23 %	13 %

PUBLIC

Au 31 décembre 2019, l'utilisation du capital aux termes de la Politique d'adéquation des fonds propres s'est établie à 66 % (2018⁵ : 67 %), aux taux déclarés, par rapport à un seuil prudentiel de 90 %, et l'utilisation du capital statutaire s'est élevée à 76 % (2018 : 73 %), par rapport au seuil de 92 %.

L'impact des affectations proposées, d'un montant de 115 millions d'euros, n'entraînerait pas de hausse sensible de l'utilisation du capital de la Banque par rapport aux niveaux actuels.

6. Projet de résolution

Le projet de résolution* est joint pour soumission au Conseil des gouverneurs en vue de son adoption.

⁵ Retraité conformément à l'examen de 2019 de la Politique d'adéquation des fonds propres. L'utilisation déclarée du capital aux termes de la Politique d'adéquation des fonds propres à la fin de l'année 2018 s'élevait à 73 %.

* Le texte de la Résolution n°234, adoptée par le Conseil des gouverneurs, figure à la page 211

**RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
AU CONSEIL DES GOUVERNEURS**

ACCESSION DE L'IRAK AU STATUT DE MEMBRE

Le gouvernement de la République d'Irak (« l'Irak ») a demandé que l'Irak devienne membre de la BERD. Des lettres en date du 30 avril 2018 et du 4 février 2019 ont été reçues à cet effet du ministère des Finances, ainsi qu'un courrier en date du 8 novembre 2019 de l'ambassade d'Irak au Royaume-Uni.

Dans ce contexte, le Conseil d'administration a pris acte de ce qui suit :

- l'Irak, en tant que pays non européen membre du Fonds monétaire international, remplit les conditions requises par l'article 3.1(i) de l'Accord portant création de la Banque ;
- l'Irak reconnaît qu'en devenant membre de la BERD, il sera soumis aux dispositions de l'Accord portant création de la Banque et aux obligations qui en découlent.

En conséquence, le Conseil d'administration recommande au Conseil des gouverneurs d'approuver l'admission de l'Irak au statut de membre de la Banque, selon les conditions énoncées dans le projet de résolution* ci-joint. Conformément aux dispositions de l'article 3.2 de l'Accord portant création de la Banque, cette décision du Conseil des gouverneurs doit être prise par un vote affirmatif des deux tiers au moins du nombre de gouverneurs, représentant au moins les trois quarts du nombre total des voix attribuées aux membres.

* Le texte de la Résolution n°235, adoptée par le Conseil des gouverneurs, figure à la page 212

PUBLIC

**RÉSOLUTIONS ADOPTÉES DEPUIS LA
VINGT-HUITIÈME ASSEMBLÉE ANNUELLE**

PUBLIC

RÉSOLUTION N° 222

RÈGLEMENT POUR L'ÉLECTION DU PRÉSIDENT

LE CONSEIL DES GOUVERNEURS

Ayant pris connaissance des recommandations figurant dans le Rapport du Conseil d'administration au Conseil des gouverneurs concernant les modifications du Règlement pour l'élection du Président et les ayant approuvées,

DÉCIDE

d'adopter le Règlement pour l'élection du Président, tel que joint à la présente Résolution.

(Adoptée le 2 décembre 2019)

RÈGLEMENT POUR L'ÉLECTION DU PRÉSIDENT

Propositions de candidature

1. Dans une lettre d'appel envoyée par le Secrétaire général en son nom, le Président du Conseil des gouverneurs invitera ces derniers à soumettre des propositions de candidature à la Présidence. Ce courrier fixera un délai d'au moins soixante (60) jours calendaires pour la soumission de ces propositions et devra être envoyé en temps suffisant pour que les propositions de candidature parviennent au Secrétaire général au plus tard trente (30) jours avant la date prévue pour l'élection.
2. Chaque gouverneur ne pourra soumettre qu'une seule proposition de candidature, en faveur d'une personne ayant accepté de se porter candidat. Toute personne dont la candidature est proposée doit : (i) être ressortissant d'un pays membre de la BERD à la date de la proposition de candidature ; (ii) disposer des qualifications et de l'expérience requises pour la fonction ; (iii) jouir d'une haute considération et d'une bonne réputation ; et, (iv) en cas d'élection, se conformer aux normes d'intégrité et d'éthique les plus strictes, en accord avec le Code de conduite de la Banque. Les gouverneurs s'abstiendront de proposer la candidature d'une personne ayant déjà effectué deux mandats ou en cours de second mandat de Président.
3. Les propositions de candidature se feront par envoi de la lettre de proposition (Annexe A ci-jointe), accompagnée du curriculum vitae (CV) du/de la candidat(e). La lettre de proposition de candidature et le CV devront être rédigés dans l'une des quatre langues de travail de la Banque et devront être soumis au Secrétaire général dans les délais indiqués dans le courrier d'appel à candidatures.
4. Tous les candidats devront également soumettre au Secrétaire général une déclaration écrite précisant leur vision pour la Banque. Les déclarations écrites devront être rédigées dans l'une des quatre langues de travail de la Banque et devront être remises au Secrétaire général dans les délais prévus pour la soumission des candidatures.

Calendrier des élections

5. L'élection du Président aura normalement lieu au cours de l'Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs la plus proche de la fin du mandat du Président en exercice. Le Conseil des gouverneurs pourra cependant convoquer une assemblée extraordinaire consacrée à l'élection du Président avant la fin du mandat du Président en exercice ou en cas de vacance de la Présidence, quelle qu'en soit la raison.

Processus électoral

6. À réception et après traduction de chaque proposition de candidature, le Secrétaire général, au nom du Président du Conseil des gouverneurs, communiquera aux gouverneurs la lettre reçue, ainsi que le CV l'accompagnant, dans les quatre langues de travail de la Banque. Le nom et le CV de chaque candidat proposé seront également rendus publics.
7. Aussi rapidement que possible à expiration du délai fixé pour la soumission des propositions de candidature, la liste complète de toutes les propositions, ainsi que les lettres de proposition, les CV et les déclarations écrites des candidats, seront communiqués aux gouverneurs, à l'exception des candidats qui se seront éventuellement retirés du processus électoral, conformément à l'article 14 du présent Règlement, avant la fin de la période prévue pour les

PUBLIC

propositions de candidature. Tous les documents seront communiqués dans les quatre langues de travail de la Banque et seront également rendus publics.

8. Deux auditions, permettant d'organiser des entretiens avec chacun des candidats, auront lieu avant l'élection. La première de ces auditions se tiendra au moins quinze (15) jours calendaires avant l'élection. Elle sera présidée par le Président du Comité directeur du Conseil d'administration et se déroulera en présence des administrateurs, réunis en mode exécutif. La deuxième audition se tiendra au plus tard un (1) jour calendaire avant l'élection. Elle sera présidée par le Président du Conseil des gouverneurs et se déroulera en présence d'un représentant au plus de chacun des membres de la Banque (à savoir le gouverneur ou une personne nommée à cet effet par ledit gouverneur). Le représentant de chaque membre pourra être accompagné par une autre personne, qui ne prendra pas part à l'entretien, sauf si elle remplace le représentant en titre. Les membres du Conseil d'administration et leurs suppléants seront admis. Chaque gouverneur indiquera au Secrétaire général s'il a l'intention d'assister lui-même à l'audition ou s'il sera absent et remplacé par son représentant et une autre personne l'accompagnant. Les horaires et les modalités des entretiens seront fixés par le Secrétaire général, au nom du Président du Conseil des gouverneurs.
9. L'élection du Président aura lieu lors d'une séance à huis clos du Conseil des gouverneurs, à laquelle seront uniquement admis les gouverneurs de la Banque, leurs suppléants, les membres du Conseil d'administration et leurs suppléants. Le Président en exercice ne participera pas à cette séance à huis clos, même s'il n'est pas candidat à sa propre succession.
10. L'élection aura lieu le jour prévu par des tours de scrutin successifs, jusqu'à ce que l'un des candidats obtienne le soutien d'une majorité du nombre total de gouverneurs, en recueillant plus de la moitié du total des droits de vote des membres. Tous les tours de scrutin auront lieu à bulletin secret. Si plus de cinq (5) candidats se présentent à l'élection, un premier tour de scrutin aura lieu, à l'issue duquel seuls les cinq (5) candidats arrivés en tête seront retenus pour participer aux tours suivants.
11. Si, dans un tour de scrutin, aucun candidat n'obtient les majorités requises, le candidat recueillant le plus faible soutien (tel que défini ci-dessous) sera éliminé du tour suivant. Le candidat recueillant le plus faible soutien sera celui qui a obtenu le nombre total combiné le plus faible i) des voix des gouverneurs qui ont voté pour lui, calculé en pourcentage du nombre total de gouverneurs, et ii) des droits de vote des gouverneurs qui ont voté pour lui, exprimés en pourcentage du total des droits de vote des membres. En cas d'égalité entre deux candidats obtenant le plus faible résultat, ils seront tous deux éliminés du tour suivant. Toutefois, aucun candidat ne sera éliminé d'un tour de scrutin si cette élimination avait pour effet de ne laisser subsister qu'un seul candidat au tour suivant, auquel cas tous les candidats restant seront admis au tour suivant.
12. L'élection sera organisée même s'il n'y a qu'un seul candidat. Au cas où ce candidat n'obtiendrait pas le soutien d'une majorité des gouverneurs, en recueillant plus de la moitié du total des droits de vote des membres, de nouvelles élections seraient organisées conformément au présent Règlement et ce candidat ne pourra pas être de nouveau proposé.
13. Le Secrétaire général désignera des membres du personnel pour compter les votes et superviser le processus du décompte. Il limitera au minimum requis le nombre de ces membres du personnel. Le Responsable de l'évaluation, le Directeur des Affaires juridiques et les commissaires aux comptes ou leurs représentants auront un rôle d'observateur du processus de décompte. Les résultats de chaque tour de scrutin seront annoncés sans retard à tous les gouverneurs. Le tour de scrutin suivant, s'il y en a un, aura lieu dans un délai à fixer par le Président du Conseil des gouverneurs en concertation avec le Secrétaire général. Les bulletins de vote fournis par le Secrétaire général sous la forme de l'annexe B jointe doivent être complétés et remis à la ou les personne(s) désignée(s) par le Secrétaire général à cette fin et dans le délai strict annoncé par le

PUBLIC

Secrétaire général. Les bulletins remis tardivement ou annulés seront comptabilisés comme abstentions.

14. Les candidats peuvent se désister à tout moment pendant la procédure d'élection, soit en personne, soit par l'intermédiaire d'un représentant choisi par leurs soins. La désignation dudit représentant doit être notifiée par le candidat, par écrit, au Secrétaire général avant la tenue de l'élection et, en tout état de cause, avant le premier tour de scrutin. Le désistement d'un candidat doit également être confirmé par écrit au Secrétaire général, et sera notifié à tous les gouverneurs.

Dispositions générales

15. Le Secrétaire général veillera au bon déroulement de l'élection, et notamment à l'application du présent Règlement. Il agira en toute indépendance et consultera le cas échéant le Directeur des Affaires juridiques sur toute question d'interprétation du Règlement.
16. Le Secrétaire général prendra des mesures pour que le caractère confidentiel du processus électoral soit respecté. Il demandera aux personnes participant à ce processus de s'engager en ce sens en signant le formulaire joint en Annexe C du présent Règlement.
17. En cas de situation non prévue dans le présent Règlement et pouvant affecter le résultat de l'élection, le Président du Conseil des gouverneurs, en concertation avec le Secrétaire général et le Directeur des Affaires juridiques, peut faire une proposition au Conseil des gouverneurs pour résoudre la situation. Une décision concernant la proposition sera prise par le Conseil des gouverneurs conformément à l'article 29 paragraphe 2 de l'Accord portant création de la Banque, à savoir à la majorité des droits de vote des membres participant au vote.
18. Le présent Règlement pour l'élection du Président pourra être modifié ou abrogé par le Conseil des gouverneurs dans la mesure où et lorsque celui-ci le jugera nécessaire, sauf au cours d'un processus électoral, c'est-à-dire pendant la période commençant avec l'envoi du courrier d'invitation à proposer des candidats et s'achevant avec l'élection d'un/une Président(e).
19. Le présent Règlement pour l'élection du Président entrera en vigueur à la date de son adoption par le Conseil des gouverneurs et remplacera et annulera toute règle, procédure ou pratique antérieurement appliquée.

Lettre de proposition de candidature

[En-tête du gouverneur]

[Nom]
Secrétaire général
Banque européenne pour la reconstruction et le développement
[Adresse]

[date]

Monsieur le Secrétaire général,

Je propose par la présente la candidature de [Nom] pour la prochaine élection du Président de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement. Vous trouverez ci-joint le curriculum vitae de [Nom].

Je confirme que [Nom] a accepté d'être porté(e) candidat(e) et qu'il/elle remplit tous les critères indiqués à l'article 2 du Règlement pour l'élection du Président.

Je confirme que [Nom] fournira une déclaration écrite précisant sa vision pour la Banque dans les délais prévus pour la soumission des candidatures, déclaration qui sera ensuite diffusée en même temps que celles des autres candidats.

Je confirme en outre que [Nom] a donné son accord pour que tous les renseignements personnels et autres fournis aux fins de cette élection, ainsi que sa participation à celle-ci, soient rendus publics, y compris les résultats de l'élection et les pourcentages de voix reçues par chaque candidat lors du dernier tour de l'élection.

Veillez agréer, Monsieur le Secrétaire général, l'expression de mes sincères salutations,

[Nom]
Gouverneur de la BERD représentant [nom du pays membre]

PUBLIC

RÉSOLUTION N° 223
MODIFICATIONS DU RÈGLEMENT
RELATIF À L'ÉLECTION ORDINAIRE DES ADMINISTRATEURS

LE CONSEIL DES GOUVERNEURS

Ayant pris connaissance des recommandations figurant dans le Rapport du Conseil d'administration au Conseil des gouverneurs concernant les modifications du *Règlement relatif à l'élection ordinaire des administrateurs*, tel qu'adopté par le Conseil des gouverneurs aux termes de sa Résolution n°85, et les ayant approuvées,

DÉCIDE

d'approuver le *Règlement relatif à l'élection ordinaire des administrateurs* joint à la présente Résolution.

(Adoptée le 2 décembre 2019)

RÈGLEMENT RELATIF À L'ÉLECTION ORDINAIRE DES ADMINISTRATEURS

1. DÉFINITIONS

Aux fins du présent Règlement, et à moins que le contexte n'en décide autrement :

- (a) Le terme « Accord » désigne l'Accord portant création de la Banque.
- (b) Le terme « Assemblée annuelle » désigne l'Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs.
- (c) Le terme « Conseil » désigne le Conseil des gouverneurs de la Banque.
- (d) Le terme « Président » désigne le Président du Conseil des gouverneurs ou un Vice-Président agissant en qualité de Président.
- (e) Le terme « gouverneur » s'applique également au gouverneur suppléant (ou à tout gouverneur suppléant par intérim si le vote a lieu lors de l'Assemblée annuelle) agissant au nom d'un gouverneur.
- (f) Le terme « Secrétaire » désigne le Secrétaire général de la Banque ou toute personne agissant au nom du Secrétaire général.
- (g) Le terme « élection » désigne l'élection ordinaire des administrateurs qui a lieu tous les trois ans, conformément à l'article 26 et à l'Annexe B de l'Accord, complété par le présent Règlement.
- (h) L'expression « voix inscrite(s) » désigne le nombre total de suffrages pouvant être portés sur un bulletin à l'occasion de l'élection des administrateurs à élire conformément aux dispositions de l'une quelconque des sections de l'Annexe B de l'Accord.
- (i) Le terme « scrutateur(s) » désigne les membres du personnel chargés par le Secrétaire général de superviser l'Élection, d'attester de la validité des votes, de compter les bulletins, d'enregistrer les résultats et de les communiquer au Secrétaire général.

2. CALENDRIER DE L'ÉLECTION

- (a) À compter de la vingt-neuvième Assemblée annuelle, chaque Élection aura lieu tous les trois ans, sans réunion, 30 jours calendaires au moins avant l'Assemblée annuelle.
- (b) Le Conseil élira les administrateurs sans réunion, conformément à l'article 10 du Règlement intérieur du Conseil des gouverneurs.
- (c) Si les bulletins valides reçus ne proviennent pas d'au moins les deux tiers des gouverneurs représentant au moins les deux tiers des voix, l'Élection aura lieu au cours de l'Assemblée annuelle suivant le vote sans réunion.

3. RÈGLES FONDAMENTALES - ANNEXE B

Les dispositions de l'article 26 et de l'annexe B de l'Accord, complétées par le présent Règlement, régissent la conduite du scrutin.

4. FORMULAIRES DE PROPOSITION DE CANDIDATURE

(a) Est éligible toute personne désignée par un ou plusieurs gouverneurs admis à voter lors de l'Élection.

(b) Chaque candidature figure sur un formulaire de proposition de candidature fourni par le Secrétaire, signé par le ou les gouverneurs désignant le candidat et remis au Secrétaire.

(c) Un gouverneur ne peut présenter qu'un candidat. Lorsqu'il soumet une candidature, un gouverneur garantit que la personne concernée dispose des qualifications et de l'expérience requises pour la fonction, jouit d'une haute considération et d'une bonne réputation, et, en cas d'élection, est prête à se conformer aux normes d'intégrité et d'éthique les plus strictes.

(d) Les désignations de candidats peuvent avoir lieu jusqu'à la date et l'heure fixées par le Secrétaire après consultation du Conseil d'administration. Le Secrétaire fera afficher et distribuer la liste des candidats dès que possible après la clôture de la période de propositions de candidatures.

5. SURVEILLANCE DE L'ÉLECTION

Le Secrétaire nomme les scrutateurs et autres assesseurs et prend toutes autres mesures qu'il juge nécessaires pour la conduite du scrutin.

6. BULLETINS DE VOTE

Chaque gouverneur admis à voter reçoit un bulletin de vote avant le scrutin. Lors d'un scrutin particulier, seuls les bulletins distribués pour ce scrutin sont comptés. Si plus d'un bulletin est soumis, seul est comptabilisé le dernier bulletin déposé avant la date limite.

7. SCRUTIN

Chaque tour de scrutin se déroule comme suit :

(a) Les gouverneurs remettent leurs bulletins remplis au Secrétaire dans les délais prescrits à cet effet par celui-ci. A l'issue du scrutin, le Secrétaire fait compter les bulletins et annonce le nom des élus aussitôt que possible après confirmation du décompte des voix par les scrutateurs. Si un autre tour est nécessaire, le Secrétaire annonce le nom des candidats restants et ceux des membres dont les gouverneurs sont admis à voter.

(b) Si les scrutateurs sont d'avis qu'un bulletin n'a pas été rempli selon les règles, ils donnent si possible au gouverneur intéressé la possibilité de le corriger avant de confirmer les résultats ; ce bulletin, s'il a été corrigé, est alors réputé valable.

8. ANNONCE DES RÉSULTATS

Après certification du décompte du dernier tour par les scrutateurs, le Secrétaire publie une déclaration indiquant le résultat de l'élection.

9. DÉBUT DU MANDAT

Le mandat des administrateurs nouvellement élus débute normalement au 1^{er} juillet de l'année d'élection.

10. GÉNÉRALITÉS

Toute question se rapportant à la conduite de l'élection est tranchée par les scrutateurs. Il est toutefois possible, à la demande d'un gouverneur, de faire appel au Président puis au Conseil. Chaque fois que possible, toute question de cette nature est présentée sans que soient nommés les membres ou gouverneurs intéressés.

PUBLIC

RÉSOLUTION N°224

LIEU DE L'ASSEMBLÉE ANNUELLE DE 2021

LE CONSEIL DES GOUVERNEURS,

Ayant pris connaissance des recommandations figurant dans le Rapport du Conseil d'administration concernant le lieu de l'Assemblée annuelle de 2021 du Conseil des gouverneurs, et les ayant approuvées ;

DÉCIDE DE CE QUI SUIT :

L'Assemblée annuelle de 2021 du Conseil des gouverneurs de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement se tiendra à Erevan, en Arménie.

(Adoptée le 31 janvier 2020)

RÉSOLUTION N°225
RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT

LE CONSEIL DES GOUVERNEURS,

Ayant examiné et approuvé les recommandations énoncées dans le Rapport du Conseil d'administration relatif à la Rémunération du Président de la BERD devant être élu lors de l'Assemblée annuelle de 2020,

DÉCIDE QUE :

1. Le salaire annuel brut du Président est de 380 206 livres sterling.
2. Le salaire annuel brut du Président sera par la suite ajusté le 1^{er} avril de chaque année par référence à l'indice UK RPI du mois d'août précédent, à moins que le Conseil des gouverneurs n'approuve une recommandation alternative avant le 1^{er} avril de l'année où l'ajustement doit prendre effet.
3. Le Président a droit à des avantages sur la même base que le personnel. Au cas où le nouveau Président s'avérerait éligible pour des avantages accessoires réservés aux collaborateurs répondant aux critères du statut « Internationally Hired Status (IHS) », ceux-ci ne seront pas réduits progressivement au cours de ses quatre années de mandat
4. Le Président a droit aux avantages suivants : la jouissance d'une voiture avec chauffeur, le remboursement des frais de déplacement de son conjoint, lorsque celui-ci l'accompagne lors d'un voyage officiel, et une indemnité de départ équivalant à un an de salaire brut, aux mêmes conditions qu'actuellement prévues.

(Adoptée le 7 février 2020)

RÉSOLUTION N°226

**EXAMEN DE LA RÉMUNÉRATION DE 2020
DES ADMINISTRATEURS ET ADMINISTRATEURS SUPPLÉANTS**

LE CONSEIL DES GOUVERNEURS,

Ayant examiné et approuvé les recommandations présentées dans le Rapport du *Comité chargé de la rémunération des Administrateurs et des Administrateurs suppléants*,

DÉCIDE QUE :

Il est appliqué aux salaires des administrateurs une hausse de 1,7 % et, à compter du mois d'avril 2020, le salaire brut d'un administrateur passe à 160 832 livres sterling et le salaire brut d'un administrateur suppléant passe à 133 491 livres sterling.

Un examen du niveau structurel de la rémunération des administrateurs et des administrateurs suppléants sera effectué tous les trois ans, avant l'élection ordinaire des administrateurs.

Au cours des années intermédiaires, entre les examens structurels triennaux, et sauf si une recommandation de réajustement différente est émise, le salaire des administrateurs et des administrateurs suppléants sera augmenté en fonction de la variation en pourcentage de l'indice des prix à la consommation au Royaume-Uni (UK RPI) du mois d'août de l'année précédente, ou de tout autre indice pouvant être utilisé par la Banque comme référence principale en matière de budget et de rémunération du personnel.

(Adoptée le 7 février 2020)

RÉSOLUTION N°227

**ÉLECTION DU PRÉSIDENT OU DE LA PRÉSIDENTE :
REPORT DE LA DATE DE L'ÉLECTION**

LE CONSEIL DES GOUVERNEURS

Constatant que la pandémie mondiale de coronavirus empêche l'Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs de 2020 de se dérouler du 12 au 14 mai ;

Sachant que l'élection du Président ou de la Présidente de la BERD devait avoir lieu lors de l'Assemblée annuelle en mai 2020 ;

En conformité avec le Règlement pour l'élection du Président, approuvé par le Conseil des gouverneurs le 2 décembre 2019 par la Résolution n°222, et aux termes des pouvoirs et obligations précisés à l'article 17 de ce Règlement ; et

Ayant examinée la proposition présentée par la Présidente du Conseil des gouverneurs dans sa lettre du 10 avril 2020 à la suite de la consultation avec le Secrétaire général et le Directeur des affaires juridiques ;

DÉCIDE CE QUI SUIT :

1. La période de proposition de candidatures, qui a commencé le 12 février 2020 et s'est terminée le 13 avril 2020, reste inchangée ; et
2. La date de l'élection du Président ou de la Présidente sera reportée à l'automne 2020, la proposition d'une nouvelle date devant être soumise conformément à l'article 17 du Règlement pour l'élection du Président une fois que les incertitudes actuelles auront été écartées.

(Adoptée le 8 mai 2020)

PUBLIC

RÉSOLUTION N°228

**ÉTATS FINANCIERS ET RAPPORTS DES AUDITEURS INDÉPENDANTS
POUR 2019**

LE CONSEIL DES GOUVERNEURS

Ayant examiné les rapports des auditeurs indépendants sur les états financiers de la Banque pour l'exercice 2019 et les états financiers 2019 des fonds spéciaux,

DÉCIDE CE QUI SUIT :

Les états financiers vérifiés sont approuvés.

(Adoptée le 29 mai 2020)

PUBLIC

RÉSOLUTION N°229

CYCLE DES ASSEMBLÉES ANNUELLES 2021-23

LE CONSEIL DES GOUVERNEURS,

DÉCIDE QUE :

La trentième Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement, devant se tenir à Erevan (Arménie), aura lieu les 19 et 20 mai 2021 ;

L'Assemblée annuelle de 2022 se tiendra au Maroc ;

L'Assemblée annuelle de 2023 se tiendra en Ouzbékistan ; et

Le pouvoir de fixer les dates précises des Assemblées annuelles de 2022 et 2023 sera délégué au Conseil d'administration.

(Adoptée le 29 mai 2020)

PUBLIC

RÉSOLUTION N°230

DATE DE L'ÉLECTION EN 2020 DU PRÉSIDENT OU DE LA PRÉSIDENTE

LE CONSEIL DES GOUVERNEURS

Ayant examiné la proposition présentée par la Présidente du Conseil des gouverneurs dans sa lettre en date du 13 mai 2020 à la suite d'une consultation avec le Secrétaire général et le Directeur des affaires juridiques ;

DÉCIDE CE QUI SUIT :

L'élection du Président ou de la Présidente se déroulera au même moment que l'Assemblée annuelle les 7 et 8 octobre 2020.

(Adoptée le 12 juin 2020)

RÉSOLUTION N°231

ACCESSION DE L'ALGÉRIE AU STATUT DE MEMBRE

ATTENDU QUE :

La République Algérienne Démocratique et Populaire a demandé le statut de membre à la BERD ; et

remplit, en tant que pays non européen membre du Fonds monétaire international, les conditions d'adhésion requises par la BERD conformément à l'article 3, paragraphe 1, de l'Accord portant création de la Banque ;

la souscription au capital par la République Algérienne Démocratique et Populaire, telle qu'elle est proposée, est admissible aux termes de l'article 5, paragraphe 2, de l'Accord ;

les actions relatives à la souscription proposée peuvent provenir du capital social existant de la Banque ;

le Conseil d'administration, dans un rapport soumis au Conseil des gouverneurs, a recommandé que la République Algérienne Démocratique et Populaire soit admise au statut de membre de la Banque ;

POUR CES MOTIFS, LE CONSEIL DES GOUVERNEURS DÉCIDE :

que la République Algérienne Démocratique et Populaire est admise au statut de membre de la Banque dans la catégorie pays non européen selon les modalités et conditions suivantes :

Souscription au capital social

1. La République Algérienne Démocratique et Populaire souscrira 203 parts du capital social de la Banque comme suit : (i) 37 actions libérées ; et (ii) 166 actions sujettes à appel.

Paiement des actions libérées

2. La République Algérienne Démocratique et Populaire effectuera pour ses actions libérées un règlement de 370 000 euros, qui sera exigible au plus tard le 31 mai 2021 ou à toute date ultérieure fixée par le Conseil d'administration.

Conditions préalables à l'accession au statut de membre

3. La République Algérienne Démocratique et Populaire ne deviendra membre que si, au plus tard le 31 mai 2021, ou à toute date ultérieure fixée par le Conseil d'administration, les conditions suivantes, préalables à l'accession au statut de membre, ont été réunies :
 - (i) La République Algérienne Démocratique et Populaire aura remis à la Banque un **Instrument d'adhésion** certifiant qu'elle accepte, en conformité avec ses lois, l'Accord portant création de la Banque et toutes les conditions d'accession au statut de membre énoncées dans la présente résolution, et que toutes les démarches nécessaires pour lui permettre de remplir ses obligations aux termes de l'Accord portant création de la Banque et de la présente résolution ont été effectuées ;
 - (ii) La République Algérienne Démocratique et Populaire aura remis à la Banque un **Instrument de souscription** déclarant que l'Algérie souscrit les actions libérées et sujettes à appel du capital social de la Banque qui lui sont affectées conformément à la section 1 ci-dessus ;
 - (iii) La République Algérienne Démocratique et Populaire aura fourni à la Banque un **avis juridique** attestant que les Instruments visés aux paragraphes (i) et (ii) cidessus ont été dûment signés et déposés conformément à ses lois ; et
 - (iv) La République Algérienne Démocratique et Populaire aura **réglé tous les montants dus** au titre des actions libérées qu'elle a souscrites.

Date d'entrée en vigueur de l'accession au statut de membre

4. La République Algérienne Démocratique et Populaire deviendra membre de la BERD à la date à laquelle le Secrétaire général de la Banque aura certifié par écrit que les conditions préalables à l'accession au statut de membre visées à la section 3 de la présente résolution ont été réunies.

(Adoptée le 10 juillet 2020)

RÉSOLUTION N°232

**MODIFICATIONS DU RÈGLEMENT POUR L'ÉLECTION DU PRÉSIDENT
ET DU MANDAT DU PROCHAIN PRÉSIDENT**

LE CONSEIL DES GOUVERNEURS

Ayant pris connaissance des recommandations figurant dans le Rapport du Conseil d'administration au Conseil des gouverneurs concernant les modifications du Règlement pour l'élection du Président et du mandat du prochain Président et les ayant approuvées,

DÉCIDE QUE :

La procédure électorale qui a débuté le 12 février 2020 conformément au Règlement pour l'élection du Président adopté aux termes de la Résolution n°222 est close.

Le Règlement pour l'élection du Président, tel que modifié, joint à la présente Résolution, est adopté, et une nouvelle procédure électorale débute à la date de l'adoption de la présente Résolution.

Conformément à la Résolution n°227 du Conseil des gouverneurs, la nouvelle procédure électorale se déroulera en reprenant les candidats nommés à la Présidence pendant la période de proposition de candidatures ayant débuté le 12 février 2020 et s'étant achevée le 13 avril 2020. Par conséquent, la procédure de proposition de candidatures à la Présidence suivie aux termes du Règlement pour l'élection du Président adopté dans le cadre de la Résolution n°222 est considérée comme satisfaisant aux conditions stipulées aux articles 1 à 4 du Règlement pour l'élection du Président, tel que modifié, joint à la présente Résolution. Aucune nouvelle proposition de candidature au poste de Président ou de Présidente ne pourra être soumise.

La personne élue conformément au Règlement pour l'élection du Président, tel que modifié, effectuera un mandat d'une durée de quatre ans, qui débutera à une date convenue par un accord mutuel entre le Président ou la Présidente nouvellement élu(e) et la Présidente du Conseil des gouverneurs.

La Présidente du Conseil des gouverneurs est par la présente autorisée à conclure un contrat de service entre la Banque et la personne élue à la Présidence, sur la base de conditions analogues à celles dont bénéficiait le précédent titulaire.

(Adoptée le 1^{er} septembre 2020)

PUBLIC

**RÉSOLUTIONS ADOPTÉES LORS DE LA
VINGT-NEUVIÈME ASSEMBLÉE ANNUELLE**

RÉSOLUTION N°233

CADRE STRATÉGIQUE ET CAPITALISTIQUE 2021-25

LE CONSEIL DES GOUVERNEURS :

Notant les défis sans précédent que présente la crise de la Covid-19 et l'incertitude des perspectives économiques régionales et mondiales,

Se félicitant du rôle positif joué par la Banque dans la réponse rapide donnée à la crise de la Covid-19, ainsi que de la demande persistante concernant ses investissements, sa compétence en matière de mise en œuvre de politiques et son modèle opérationnel,

Reconnaissant le rôle important que la Banque peut jouer, dans le cadre de son mandat de transition, pour construire un avenir résilient et durable en préservant et accélérant la transition vers des économies de marché viables dans ses pays d'opérations, qui s'engagent à appliquer les principes de la démocratie multipartite, du pluralisme et de l'économie de marché,

Reconnaissant la contribution que la Banque peut apporter afin d'appuyer les efforts menés dans ses pays d'opérations pour faire face au changement climatique et aux problèmes environnementaux, promouvoir l'égalité des chances et progresser dans la réalisation des objectifs de développement durable,

Notant en outre que l'article 5.3 de l'Accord portant création de la Banque précise qu'« au moins tous les cinq (5) ans, le Conseil des gouverneurs procède à une révision du capital social de la Banque », et que les examens précédents ont eu lieu en 1996, 2001, 2006, 2010 et 2015,

Ayant examiné le rapport du Conseil d'administration au Conseil des gouverneurs intitulé « Cadre stratégique et capitalistique 2021-25 » (le « Rapport »),

DÉCIDE QUE :

La Banque favorisera la transition vers des économies de marché ouvertes et encouragera l'initiative privée et l'esprit d'entreprise pendant la période 2021-25 en s'inspirant des orientations stratégiques exposées dans le Rapport et dans les limites des paramètres de contrôle définis ;

Le capital social projeté de la Banque est approprié pour la période 2021-25.

(Adoptée le 7 octobre 2020)

RÉSOLUTION N°234

AFFECTATION DU REVENU NET DE 2019

LE CONSEIL DES GOUVERNEURS,

Ayant examiné et approuvé le rapport du Conseil d'administration au Conseil des gouverneurs intitulé : Affectation du revenu net de 2019 (ci-après, le « Rapport ») ;

Ayant noté, dans le Rapport, que le Conseil d'administration recommande d'affecter, après provisionnement pour les réserves et, si nécessaire, au titre de pertes éventuelles en application de l'article 17 de l'Accord portant création de la Banque (« l'Accord »), une part du revenu net de la Banque de 2019 à d'autres emplois, et une part aux excédents ;

Reconnaissant que les propositions d'affectation du revenu net se font dans le cadre d'un ensemble de principes approuvés par le Conseil d'administration et destinés à permettre de trouver un équilibre entre les exigences vis-à-vis du revenu net de la Banque et l'importance pour la Banque de conserver les fonds propres nécessaires à sa viabilité financière et à la mise en œuvre de ses objectifs stratégiques ;

Constatant que l'impact des activités opérationnelles de la Banque sur le processus de transition dans ses pays d'opérations a été considérable et qu'il a été obtenu grâce à une assistance technique et autres soutiens ;

Conscient également de l'importance du Fonds spécial des actionnaires de la BERD pour soutenir les priorités stratégiques de la Banque ;

Conscient en outre de l'importance de l'engagement de la Banque en Cisjordanie et à Gaza, et de la nécessité d'une affectation du revenu net au Fonds fiduciaire de la BERD pour la Cisjordanie et Gaza afin de fournir les ressources requises pour le financement des opérations et des activités de la Banque en Cisjordanie et à Gaza ;

DÉCIDE CE QUI SUIT :

1. En application de l'article 36.1 de l'Accord, l'affectation du revenu net de la Banque pour 2019 à d'autres emplois, après provisionnement pour les réserves et, si nécessaire, au titre de pertes éventuelles aux termes de l'article 17 de l'Accord, sera ventilée de la manière suivante :
 - (a) Un montant de 100 millions d'euros sera affecté à titre de contribution au Fonds spécial des actionnaires de la BERD. Sur ce montant affecté au Fonds spécial des actionnaires de la BERD et les retours, recouvrements, reflux de capitaux, remboursements et revenus découlant de cette affectation, pas moins de 95 % seront utilisés pour soutenir les pays bénéficiaires de l'aide publique au développement (APD) ;
 - (b) Un montant de 15 millions d'euros sera affecté à titre de contribution au Fonds fiduciaire de la BERD pour la Cisjordanie et Gaza ;
 - (c) Le solde du revenu net de la Banque pour 2019 sera affecté aux excédents.

(Adoptée le 7 octobre 2020)

RÉSOLUTION N°235

ACCESSION DE L'IRAK AU STATUT DE MEMBRE

ATTENDU QUE :

La République d'Irak a demandé le statut de membre à la BERD ; et

remplit, en tant que pays non européen membre du Fonds monétaire international, les conditions d'adhésion requises par la BERD conformément à l'article 3, paragraphe 1, de l'Accord portant création de la Banque ;

la souscription au capital par la République d'Irak, telle qu'elle est proposée, est admissible aux termes de l'article 5, paragraphe 2, de l'Accord ;

les actions relatives à la souscription proposée peuvent provenir du capital social existant de la Banque ;

le Conseil d'administration, dans un rapport soumis au Conseil des gouverneurs, a recommandé que la République d'Irak soit admise au statut de membre de la Banque ;

POUR CES MOTIFS, LE CONSEIL DES GOUVERNEURS DÉCIDE :

que la République d'Irak est admise au statut de membre de la Banque dans la catégorie pays non européen selon les modalités et conditions suivantes :

Souscription au capital social

1. La République d'Irak souscrira 203 parts du capital social de la Banque comme suit :
(i) 37 actions libérées ; et (ii) 166 actions sujettes à appel.

Paiement des actions libérées

2. La République d'Irak effectuera pour ses actions libérées un règlement de 370 000 euros, qui sera exigible au plus tard le 31 mai 2021 ou à toute date ultérieure fixée par le Conseil d'administration.

Conditions préalables à l'accession au statut de membre

3. La République d'Irak ne deviendra membre que si, au plus tard le 31 mai 2021, ou à toute date ultérieure fixée par le Conseil d'administration, les conditions suivantes, préalables à l'accession au statut de membre, ont été réunies :
 - (i) La République d'Irak aura remis à la Banque un Instrument d'adhésion certifiant qu'elle accepte, en conformité avec ses lois, l'Accord portant création de la Banque et toutes les conditions d'accession au statut de membre énoncées dans la présente résolution, et que toutes les démarches nécessaires pour lui permettre de remplir ses obligations aux termes de l'Accord portant création de la Banque et de la présente résolution ont été effectuées ;
 - (ii) La République d'Irak aura remis à la Banque un Instrument de souscription déclarant que l'Irak souscrit les actions libérées et sujettes à appel du capital social de la Banque qui lui sont affectées conformément à la section 1 ci-dessus ;
 - (iii) La République d'Irak aura fourni à la Banque un avis juridique, jugé satisfaisant par la BERD, attestant que les Instruments visés aux paragraphes (i) et (ii) ci-dessus ont été dûment signés et déposés conformément à ses lois ; et
 - (iv) La République d'Irak aura réglé tous les montants dus au titre des actions libérées qu'elle a souscrites.

Date d'entrée en vigueur de l'accession au statut de membre

4. La République d'Irak deviendra membre de la BERD à la date à laquelle le Secrétaire général de la Banque aura certifié par écrit que les conditions préalables à l'accession au statut de membre visées à la section 3 de la présente résolution ont été réunies.

(Adoptée le 7 octobre 2020)

PUBLIC

**MEMBRES DU BUREAU DU CONSEIL DES GOUVERNEURS
ET DU COMITÉ DES PROCÉDURES
POUR 2019-20 ET 2020-21**

PUBLIC
**MEMBRES DU BUREAU DU CONSEIL DES GOUVERNEURS
ET DU COMITÉ DES PROCÉDURES
POUR 2019–20 ET 2020–21**

2019–20

Conseil des gouverneurs

Présidence	Espagne
Vice-présidences	Lituanie, Roumanie

Comité des procédures

Membres	Espagne, Lituanie, Roumanie
---------	-----------------------------

2020–21

Conseil des gouverneurs

Présidence	Irlande
Vice-présidences	Arménie, Ouzbékistan

Comité des procédures

Membres	Irlande, Arménie, Ouzbékistan
---------	-------------------------------

MEMBRES DES DÉLÉGATIONS*

* Informations communiquées par les bureaux des administrateurs (non traduites en français).

Albania

Mrs Anita Denaj
Minister of Economy & Finance
Ministry of Economy and Finance
Albania
Governor

Mrs Adela Xhemali
Deputy Minister
Ministry of Economy and Finance
Albania
Alternate Governor

Mrs Kesjana Halili Babayan
Director, Dept. of Public Debt and
Foreign Aid Coordination
Ministry of Economy and Finance
Albania
Temporary Alternate Governor

Armenia

Mr Avag Avanesyan
Deputy Minister of Economy

Government

Armenia
Alternate Governor

Mr Martin Galstyan
Governor

Central Bank of Armenia

Armenia
Delegate

Ms Aneta Babayan
Assistant to Vice Prime-Minister

**The Government of the Republic
of Armenia**

Armenia
Delegate

Mr Aram Araratyan
Political Officer of the Embassy of
Armenia

Government

United Kingdom
Temporary Alternate Governor

Australia

Mr Philip Lindsay
Alternate Director

EBRD

United Kingdom

Temporary Alternate Governor

Mr Christopher Wright
Senior Analyst

Australian Treasury

Australia

Delegate

Mr David Axiak

Manger

Australian Treasury

Australia

Delegate

Austria

Mr Harald Waiglein
Director General
Federal Ministry of Finance
Austria
Temporary Alternate Governor

Mrs Edith Frauwallner
Deputy Director General
Federal Ministry of Finance
Austria
Alternate Governor

Dr Elisabeth Gruber
Director of Department for
International Financial Institutions
Federal Ministry of Finance
Austria
Temporary Alternate Governor

Ms Christina Kölldorfer
Advisor in the Department for
International Financial Institutions
Federal Ministry of Finance
Austria
Delegate

Mr Leander Treppel
Director
EBRD
United Kingdom
Director

Ms Elisabeth Resch
Adviser to Board Director
EBRD
United Kingdom
Adviser to Board Director

Azerbaijan

Mr Mikayil Jabbarov
Minister of Economy
Ministry of Economy
Azerbaijan
Governor

Mr Rovshan Najaf
Deputy Minister
Ministry of Economy
Azerbaijan
Temporary Alternate Governor

Ms Inara Mustafayeva
Acting Director of Cooperation with
International Organizations
Department
Ministry of Economy
Azerbaijan
Delegate

Mrs Konul Aliyeva
Deputy Director, Dep-t for
Cooperation with IFIs
Ministry of Economy
Azerbaijan
Delegate

Ms Mehriban Abbasli
Senior adviser
Ministry of Economy
Azerbaijan
Delegate

Belarus

Mr Dmitry Yaroshevich
Deputy Minister of Economy
**Ministry of Economy of the
Republic of Belarus**
Belarus
Alternate Governor

Mr Maxim Yermalovich
Ambassador of Belarus to the
United Kingdom
**Embassy of Belarus in the United
Kingdom**
United Kingdom
Delegate

Ms Elena Boligatova
Head of Division of Cooperation
with International Organisations
General Directorate of Foreign
Economic Policy
**Ministry of Economy of the
Republic of Belarus**
Belarus
Delegate

Mr Mikhail Metelsky
Counsellor
**Embassy of Belarus in the United
Kingdom**
United Kingdom
Delegate

Belgium

Mr Ronald De Swert
Counsellor General
Ministry of Finance Belgium
Belgium
Temporary Alternate Governor

Mr Philippe Nizeyimana
Advisor
Treasury
Belgium
Delegate

Mr David Avarello
EBRD Board Director
EBRD
United Kingdom
Director

Mr Bruno Debergh
Adviser to Board Director
EBRD
United Kingdom
Adviser to Board Director

Bosnia And Herzegovina

Mr Vjekoslav Bevanda
Minister of Finance and Treasury
**Ministry of Finance and Treasury
of BiH**
Bosnia And Herzegovina
Governor

Mr Dado Šarić
Head of Office
**Ministry of Finance and Treasury
of Bosnia and Herzegovina**
Bosnia And Herzegovina
Temporary Alternate Governor

Bulgaria

Mr Kiril Ananiev
Minister of Finance
Ministry of Finance
Bulgaria
Governor

Mrs Marinela Petrova
Deputy Minister of Finance
Ministry of Finance
Bulgaria
Alternate Governor

Mrs Nadezhda Petrova
Head of the Cabinet of the Minister
of Finance
Ministry of Finance
Bulgaria
Delegate

Mrs Karina Karaivanova
Board Director
EBRD
United Kingdom
Director

Canada

Ms Katharine Rechico
Assistant Deputy Minister ,Finance
Finance Canada
Canada
Temporary Alternate Governor

Ms Sarah Fountain Smith
Director
EBRD
United Kingdom
Director

Mr Philippe Hall
Director, Multilateral Institution
Finance Canada
Canada
Delegate

Mr Manuel Le Bris
Deputy Director - GAC
Global Affairs Canada
Canada
Delegate

Ms Sarah Tessier
Economist
Finance Canada
Canada
Delegate

Mr Savithri Wesche
Adviser
EBRD
United Kingdom
Adviser to Board Director

China

Mr Yulu Chen
Deputy Governor
The People's Bank of China
China
Alternate Governor

Mr Ming Ai
Deputy Director General of
International Department
The People's Bank of China
China
Temporary Alternate Governor

Mr Dong Tao
Director
The People's Bank of China
China
Delegate

Mr Qian Yu
Staff of International Department
The People's Bank of China
China
Delegate

Mrs Wencheng Xia
Staff of International Department
The People's Bank of China
China
Delegate

Mrs Hui Li
Advisor
EBRD
United Kingdom
Adviser to Board Director

Croatia

Mr Zdravko Marić
Deputy Prime Minister and Minister
of Finance

**Ministry of Finance of the
Republic of Croatia**

Croatia
Governor

Mr Stipe Župan
State Secretary

**Ministry of Finance of the
Republic of Croatia**

Croatia
Alternate Governor

Ms Silvija Belajec
Head of Sector for EU and
International Financial Relations
Department

**Ministry of Finance of the
Republic of Croatia**

Croatia
Temporary Alternate Governor

Ms Irina Obućina
Head of Service for Relations with
International Financial Institutions

**Ministry of Finance of the
Republic of Croatia**

Croatia
Delegate

Mr Goran Cvek
Senior Adviser Specialist

**Ministry of Finance of the
Republic of Croatia**

Croatia
Delegate

Mr Domagoj Cipic
Adviser to Board Director

EBRD

United Kingdom
Adviser to Board Director

Cyprus

Mr Constantinos Petrides
Minister of Finance
Ministry of Finance
Cyprus
Governor

Mr Kyriacos Kakouris
Director of Finance
Ministry of Finance
Cyprus
Temporary Alternate Governor

Mr George Panteli
Permanent Secretary
Ministry of Finance
Cyprus
Alternate Governor

Ms Marie Elena Komodromou
Financial Officer
Ministry of Finance
Cyprus
Delegate

Czech Republic

Ms Lenka Dupáková
Deputy Minister of Finance
Ministry of Finance of the Czech Republic
Czech Republic
Temporary Alternate Governor

Mrs Zuzana Matyášová
Director of International Relations
Department
Ministry of Finance of the Czech Republic
Czech Republic
Temporary Alternate Governor

Miss Dagmar Silna
Adviser to Board Director
EBRD
United Kingdom
Temporary Alternate Governor

Ms Lucie Bartošková
Desk Officer
Ministry of Finance of the Czech Republic
Czech Republic
Delegate

Mr Martin Kratochvíl
Desk Officer
Ministry of Finance of the Czech Republic
Czech Republic
Delegate

Denmark

Mr Steen Lohmann Poulsen
Deputy Permanent Secretary,
Financial Affairs

**Ministry of Industry, Business
and Financial Affairs**

Denmark
Temporary Alternate Governor

Mr Jens Lundsgaard
Alternate Director

EBRD

United Kingdom
Temporary Alternate Governor

Mr Thomas Tolstrup Jensen
Special Adviser

**Ministry of Industry, Business
and Financial Affairs**

Denmark
Delegate

Egypt

Dr Rania Al-Mashat
Minister of International
Cooperation
**Ministry of International
Cooperation**
Egypt
Governor

Dr Sherin Taha
Assistant Minister for Cooperation
with IFIs and Economic Research
**Ministry of International
Cooperation**
Egypt
Temporary Alternate Governor

Ms Malak Taher
Adviser
EBRD
United Kingdom
Adviser to Board Director

Mr Ahmed Abdelmoneim
Program Specialist
**Ministry of International
Cooperation**
Egypt
Delegate

Ms Rula El-Kaliouby
Adviser for Strategic
Communications
**Ministry of International
Cooperation**
Egypt
Delegate

Mr Moataz Mansour
Economic Researcher
**Ministry of International
Cooperation**
Egypt
Delegate

Estonia

Mr Martin Helme
Minister of Finance
Ministry of Finance
Estonia
Governor

Mr Veiko Tali
Secretary General
Ministry of Finance
Estonia
Alternate Governor

Mr Märten Ross
Deputy Secretary General
Ministry of Finance
Estonia
Temporary Alternate Governor

Mr Märt Kivine
Alternate Director
EBRD
United Kingdom
Temporary Alternate Governor

Mr Andres Kuningas
Head of EU and International Affairs
Department
Ministry of Finance
Estonia
Delegate

European Investment Bank

Ms Lilyana Pavlova
Vice President

European Investment Bank
Luxembourg
Alternate Governor

Dr Gerhard Hütz
Director

EBRD
United Kingdom
Director

Ms Emilie Bois-Willaert
Head of Division

European Investment Bank
Luxembourg
Temporary Alternate Governor

Mr Jörn Thiessen
Senior Adviser and Liaison Officer

European Investment Bank
Luxembourg
Temporary Alternate Governor

Mr Alfredo Panarella
Alternate Director

EBRD
United Kingdom
Alternate Director

Ms Dorothea Hampel
Adviser to the Board Director

EBRD
United Kingdom
Adviser to Board Director

European Union

Mr Valdis Dombrovskis
Executive Vice-President
European Commission
Belgium
Governor

Mr Maarten Verwey
Director-General
European Commission
Belgium
Alternate Governor

Mr Jose Leandro
Board Director
European Commission
Belgium
Temporary Alternate Governor

Ms Sofja Ribkina
Member of Cabinet
European Commission
Belgium
Temporary Alternate Governor

Mr Peter Basch
Alternate Director
European Commission
Luxembourg
Alternate Director

Ms Styliani Matakidou Heinze
Policy Officer - Team Leader
European Commission
Luxembourg
Delegate

Mr Christopher Moore
Adviser to Board Director
EBRD
United Kingdom
Adviser to Board Director

Ms Ana Maria Cristina Fediuc
EU Adviser
EBRD
United Kingdom
Adviser to Board Director

Ms Carmel O'Donovan
Executive Assistant to Board
Director
EBRD
United Kingdom
Executive Assistant to Board
Director

Finland

Ms Nina Vaskunlahti
Under-Secretary of State, External
Economic Relations
Ministry of Foreign Affairs
Finland
Alternate Governor

Ms Kristina Sarjo
Director
Ministry of Finance
Finland
Temporary Alternate Governor

Mr Ilkka Raisanen
Alternate Director
EBRD
United Kingdom
Temporary Alternate Governor

Ms Anne af Ursin
Financial Controller
Ministry of Finance
Finland
Temporary Alternate Governor

Mr Joonas Haverinen
Assistant
Ministry for Foreign Affairs
Finland
Delegate

France

Mr Bruno Le Maire
Minister of Economy, Finance and
Recovery
**Ministry for the Economy,
Finance and the Recovery**
France
Governor

Mr Guillaume Chabert
Assistant Secretary for Multilateral
Affairs and Development
**Ministry for the Economy,
Finance and the Recovery**
France
Temporary Alternate Governor

Mr Christophe Bories
Deputy Assistant Secretary for
Multilateral Affairs
**Ministry for the Economy,
Finance and the Recovery**
France
Temporary Alternate Governor

Mr Alain Beauvillard
Head of Multilateral Financing for
Development and Climate
**Ministry for the Economy,
Finance and the Recovery**
France
Temporary Alternate Governor

Mr William Roos
Director for France
EBRD
United Kingdom
Temporary Alternate Governor

Mr Vincent Pringault
Alternate Director for France
EBRD
United Kingdom
Temporary Alternate Governor

Ms Morgane Bastardie
Deputy Head of Multilateral
Financing for Development and
Climate
**Ministry for the Economy,
Finance and the Recovery**
France
Temporary Alternate Governor

Georgia

Mr Ivane Matchavariani
Minister of Finance
Ministry of Finance of Georgia
Georgia
Governor

Mr Koba Gvenetadze
Governor of the National Bank of
Georgia
National Bank of Georgia
Georgia
Alternate Governor

Mr Nikoloz Gagua
Deputy Minister
Ministry of Finance of Georgia
Georgia
Temporary Alternate Governor

Mr Papuna Lezhava
Deputy Governor of the National
Bank of Georgia
National Bank of Georgia
Georgia
Delegate

Mr Archil Mestvirishvili
Deputy Governor of the National
Bank of Georgia
National Bank of Georgia
Georgia
Delegate

Ms Natela Mshvidobadze
Deputy head of Public Debt
Management Department
Ministry of Finance of Georgia
Georgia
Delegate

Germany

Dr Joerg Kukies
State Secretary
Federal Ministry of Finance
Germany
Alternate Governor

Dr Eva Wimmer
Director General
Federal Ministry of Finance
Germany
Temporary Alternate Governor

Ms Elke Kallenbach
Deputy Director General
Federal Ministry of Finance
Germany
Temporary Alternate Governor

Mr Christof Harzer
Head of Division
Federal Ministry of Finance
Germany
Temporary Alternate Governor

Mr Horst Becker
Desk Officer
Federal Ministry of Finance
Germany
Delegate

Dr Michael Offer
Director for Germany
EBRD
United Kingdom
Temporary Alternate Governor

Dr Brigitte Schwadorf-Ruckdeschel
Alternate Director
EBRD
United Kingdom
Alternate Director

Mr Albert Meyer
Adviser
EBRD
United Kingdom
Adviser to Board Director

Mr Hendrik Krey
Adviser
EBRD
United Kingdom
Adviser to Board Director

Greece

Mr Spyridon-Adonis Georgiadis
Minister of Development &
Investments

**Ministry of Development and
Investments**

Greece
Governor

Mr Ioannis Tsakiris
Deputy Minister

**Ministry of Development and
Investments**

Greece
Alternate Governor

Mr Anthony Bartzokas
Board Alternate Director

EBRD

United Kingdom
Temporary Alternate Governor

Mr Dimitrios Metaxas-Trikardos
**Ministry of Development and
Investments**

Greece
Delegate

Mrs Margarita Antoniou
Head of Directorate for International
Organisations

Ministry of Foreign Affairs

Greece
Delegate

Hungary

Mr Mihály Varga
Minister of Finance
Ministry of Finance of Hungary
Hungary
Governor

Mr László Balogh
Deputy State Secretary
Ministry of Finance of Hungary
Hungary
Alternate Governor

Mr Gábor Gion
Minister of State
Ministry of Finance of Hungary
Hungary
Temporary Alternate Governor

Mr Patrik Polai
Advisor
Ministry of Finance of Hungary
Hungary
Delegate

Mrs Rita Sipőcz Pálfiné
Head of Department
Ministry of Finance of Hungary
Hungary
Delegate

Mr Endre Török
Head of Unit
Ministry of Finance of Hungary
Hungary
Delegate

Mr Gyorgy Barcza
Board Director
EBRD
United Kingdom
Director

Iceland

Mr Bjarni Benediktsson
Minister of Finance & Economic
Affairs
**Ministry of Finance & Economic
Affairs**
Iceland
Governor

Mr Guðmundur Árnason
Permanent Secretary
**Ministry of Finance & Economic
Affairs**
Iceland
Alternate Governor

Mr Sigurður Helgi Helgason
Deputy Permanent Secretary
**Ministry of Finance & Economic
Affairs**
Iceland
Temporary Alternate Governor

Ms Steinunn Sigvaldadóttir
Head of Division/Specialist
**Ministry of Finance and
Economic Affairs**
Iceland
Temporary Alternate Governor

India

Mr Baldeo Purushartha
Joint Secretary (OMI)

**Ministry of Finance and
Corporate Affairs**

India

Temporary Alternate Governor

Mr Prasanna Salian
Deputy Secretary (OMI)

**Ministry of Finance and and
Corporate Affairs**

India

Delegate

Mr Subhasis Dhal

Adviser

EBRD

United Kingdom

Delegate

Ireland

Mr Paul Ryan
Director, Climate and International
Division
Department of Finance
Ireland
Temporary Alternate Governor

Mr Patrick Walsh
Board Director
EBRD
United Kingdom
Director

Ms Niamh McGuire
Assistant Principal, International
Finance Division
Department of Finance
Ireland
Temporary Alternate Governor

Ms Niamh Kavanagh
Administrative Officer, International
FI Division,
Department of Finance
Ireland
Temporary Alternate Governor

Ms Saira Haque
Executive Assistant
EBRD
United Kingdom
Executive Assistant to Board
Director

Israel

Ms Shira Greenberg
Chief Economist
Ministry of Finance Israel
Israel
Alternate Governor

Mr Eyal Medan
Director of MDBs Unit
Ministry of Finance Israel
Israel
Temporary Alternate Governor

Ms Anat Sawicki-Bainhoren
Chief of Staff to the Chief
Economist
Ministry of Finance Israel
Israel
Delegate

Ms Zoe Heiliczzer
Desk Office, EBRD
Ministry of Finance Israel
Israel
Delegate

Italy

Ms Gelsomina Vigliotti
Head, International Financial
Relations
Ministry of Economy and Finance
Italy
Alternate Governor

Ms Lucia Senofonte
Senior Adviser, Multilateral
Development Banks, International
Financial Relation
Ministry of Economy and Finance
Italy
Temporary Alternate Governor

Ms Manuela Nenna
Board Director Italy
EBRD
United Kingdom
Temporary Alternate Governor

Mr Massimo Carnelos
Alternate Board Director Italy
EBRD
United Kingdom
Temporary Alternate Governor

Mr Paolo Cappellacci
Board Adviser Italy
EBRD
United Kingdom
Temporary Alternate Governor

Ms Daniela Martellucci
Assistant to Head of International
Financial Relations
Ministry of Economy and Finance
Italy
Delegate

Mr Lodovico Ruggieri Pecci
Board Adviser
EBRD
United Kingdom
Adviser to Board Director

Japan

Mr Kenji Nakanishi
State Minister of Finance
Ministry of Finance, Japan
Japan
Temporary Alternate Governor

Mr Atsushi Mimura
Deputy Director General, Intl.
Bureau
Ministry of Finance, Japan
Japan
Temporary Alternate Governor

Mr Masashi Tanabe
Director, Multilateral Development
Banks Division, International
Bureau
Ministry of Finance, Japan
Japan
Delegate

Ms Yoko Morishima
Deputy Director, Multilateral
Development Banks Division
Ministry of Finance, Japan
Japan
Delegate

Mr Takashi Sakai
Section Chief, Multilateral
Development Banks Division,
International Bureau
Ministry of Finance, Japan
Japan
Delegate

Mr Shinichi Nakabayashi
Board Director for Japan
EBRD
United Kingdom
Temporary Alternate Governor

Mr Masaya Otsuka
Alternate Director for Japan
EBRD
United Kingdom
Alternate Director

Jordan

Mr Wissam Rabadi
Minister of Planning & International
Cooperation

**Ministry of Planning &
International Cooperation**

Jordan

Governor

Mr Emad Shanaah
Advisor for International
Cooperation and Coordination
Affairs

**Ministry of Planning &
International Cooperation**

Jordan

Temporary Alternate Governor

Kazakhstan

Mr Alikhan Smailov
First Deputy Prime-Minister
**The Government of the Republic
of Kazakhstan**
Kazakhstan
Governor

Mr Ruslan Beketayev
Vice-Minister of Finance
**Ministry of Finance of the
Republic of Kazakhstan**
Kazakhstan
Alternate Governor

Korea

Mr Il Young Park
Director General
Ministry of Economy and Finance
Korea
Temporary Alternate Governor

Mr Kwangchul Ji
Director
Ministry of Economy and Finance
Korea
Temporary Alternate Governor

Dr Kyoo Hong Cho
Director
EBRD
United Kingdom
Director

Mr Junsuk Park
Deputy Director
Ministry of Economy and Finance
Korea
Delegate

Mr Jung Jae Lyou
Adviser
EBRD
United Kingdom
Adviser to Board Director

Ms Hyunjung Hwang
Junior Economist, International
Affairs Department
Bank of Korea
Korea
Delegate

Ms Nikoo Saffari
Executive Assistant to Board
Director
EBRD
United Kingdom
Assistant to Board Director

Kosovo

Mrs Hykmete Bajrami
Minister of Finance
Ministry of Finance Kosovo
Kosovo
Governor

Mr Ermal Lubishtani
Chief of Cabinet/Political Advisor to
the Minister of Finance
Ministry of Finance
Kosovo
Temporary Alternate Governor

Ms Bjondina Rexha
Senior Officer for International
Financial Cooperation
Ministry of Finance
Kosovo
Delegate

Mr Berat Havolli
Adviser to Board Director
EBRD
United Kingdom
Adviser to Board Director

Kyrgyz Republic

Mr Sanjar Mukanbetov
Minister of Economy
Ministry of Economy
Kyrgyz Republic
Governor

Mr Sultan Akhmatov
Deputy Minister
Ministry of Economy
Kyrgyz Republic
Temporary Alternate Governor

Mr Tilek Bayanbek
Head of Division
Ministry of Economy
Kyrgyz Republic
Delegate

Mr Ermek Beksultanov
Lead Specialist
Ministry of Economy
Kyrgyz Republic
Delegate

Latvia

Mr Jānis Reirs
Minister of Finance
**Ministry of Finance of the
Republic of Latvia**
Latvia
Governor

Mr Ints Dālderis
Adviser to the Minister of Finance
**Ministry of Finance of the
Republic of Latvia**
Latvia
Temporary Alternate Governor

Ms Baiba Bāne
State Secretary
**Ministry of Finance of the
Republic of Latvia**
Latvia
Delegate

Ms Līga Klavina
Deputy State Secretary
**Ministry of Finance of the
Republic of Latvia**
Latvia
Temporary Alternate Governor

Ms Inga Forda
Head of International Financial
Institutions Division
**Ministry of Finance of the
Republic of Latvia**
Latvia
Temporary Alternate Governor

Mr Jurijs Spiridonovs
Advisor
EBRD
United Kingdom
Adviser to Board Director

Lebanon

Mr Hasan Hamdan
Head of Strategic Planning and
Risk Department
Ministry of Finance
Lebanon
Temporary Alternate Governor

Liechtenstein

Mr Roland Marxer

Ambassador

Government of Liechtenstein

Liechtenstein

Alternate Governor

Lithuania

Mr Vilius Sapoka
Minister of Finance
Ministry of Finance
Lithuania
Governor

Ms Miglė Tuskienė
Vice-Minister of Finance
Ministry of Finance of Lithuania
Lithuania
Alternate Governor

Ms Sabrina Kmitaitė
Chief Specialist, International
Affairs Division, EU and
International Affairs D
Ministry of Finance
Lithuania
Delegate

Ms Dovilė Jasaitienė
Head of the International Affairs
Division, EU and International
Affairs Departm
Ministry of Finance
Lithuania
Delegate

Ms Jurgita Uzieliene
Senior Adviser, EU and
International Affairs Department
Ministry of Finance
Lithuania
Delegate

Mr Aloyzas Vitkauskas
Adviser to Board Director
EBRD
United Kingdom
Adviser to Board Director

Luxembourg

Mr Arsène Jacoby
Director Multilateral Affairs,
Development Aid & Compliance
Ministry of Finance
Luxembourg
Alternate Governor

Mr Christophe Zeeb
Alternate Director
EBRD
United Kingdom
Temporary Alternate Governor

Malta

Mr Edward Scicluna
Minister for Finance
Ministry for Finance
Malta
Governor

Mr Alexander Demarco
Deputy Governor
Central Bank of Malta
Malta
Temporary Alternate Governor

Ms Desiree Georgakopoulos
EU and International Affairs
Ministry for Finance Malta
Malta
Temporary Alternate Governor

Mexico

Ms Brenda Guadalupe Ciuk Cano
Director General of International
Financial Organizations

**Ministry of Finance and Public
Credit**

Mexico

Temporary Alternate Governor

Ms Luciana Vanessa Camargo
Jofre

Director of International Financial
Organizations

**Ministry of Finance and Public
Credit**

Mexico

Delegate

Mr Miguel Adrián Ramírez Viguera
Deputy Director of International
Financial Organizations

**Ministry of Finance and Public
Credit**

Mexico

Delegate

Moldova

Mr Octavian Armasu
Governor of National Bank of
Moldova

National Bank of Moldova
Moldova
Alternate Governor

Mrs Laura Banealite
senior consultant

**Ministry of Economy and
Infrastructure**
Moldova
Delegate

Mongolia

Mr Khurelbaatar Chimed
Minister of Finance
Ministry of Finance
Mongolia
Governor

Mr Batkhoo Idesh
Director General of Development
Financing Department
Ministry of Finance
Mongolia
Temporary Alternate Governor

Mr Enkhtaivan Ganbold
Deputy Governor
Bank of Mongolia
Mongolia
Delegate

Mr Enkhjin Atarbaatar
Director General
Bank of Mongolia
Mongolia
Delegate

Montenegro

Mr Dragan Darmanović
General Director for State Treasury

**Ministry of Finance of
Montenegro**

Montenegro
Alternate Governor

Mrs Katarina Živković
Head of Division

Ministry of Finance

Montenegro
Delegate

Mrs Zorica Tadic
Head of the Division

Ministry of Finance

Montenegro
Delegate

Morocco

Mrs Faouzia Zaaboul
Director of Treasury and External
Finances

**Ministry of Economy, Finance
and Administration reform**

Morocco
Alternate Governor

Mr Abdelali Eddebbagh
Deputy Director in Charge of
Relations with Africa and Europe

**Ministry of Economy, Finance
and Administration reform**

Morocco
Temporary Alternate Governor

Mr Brahim Chouqui
Head of Europe Division

**Ministry of Economy, Finance
and Administration reform**

Morocco
Delegate

Mr Mohammed El Idrissi
Head of EU Service

**Ministry of Economy, Finance
and Administration reform**

Morocco
Delegate

Ms Ikhlas Amghar
Advisor

**Ministry of Economy, Finance
and Administration reform**

Morocco
Delegate

Ms Nora Tanane
Program Officer

**Ministry of Economy, Finance
and Administration reform**

Morocco
Delegate

Netherlands

Mr Michel Heijdra
Deputy Treasurer General
Ministry of Finance
Netherlands
Temporary Alternate Governor

Ms Mickie Schoch
Deputy Director International
Financial Affairs
Ministry of Finance
Netherlands
Temporary Alternate Governor

Mr Caspar Veldkamp
Esxecutive Director
EBRD
United Kingdom
Director

Mr Jan Willem van den Wall Bake
Alternate Director
EBRD
United Kingdom
Alternate Director

Ms Michalli Harmsen
Policy Advisor
Ministry of Finance
Netherlands
Delegate

Mr Andries Bakker
Advisor
EBRD
United Kingdom
Adviser to Board Director

Mr Timo Verheij
Economic Policy Advisor
Ministry of Foreign Affairs
Netherlands
Delegate

New Zealand

Mr Philip Lindsay
Alternate Director

EBRD

United Kingdom

Temporary Alternate Governor

North Macedonia

Mr Fatmir Besimi
Minister of Finance
MINISTRY OF FINANCE
North Macedonia
Governor

Mr Dejan Nikolovski
Head of Department
Ministry of Finance
North Macedonia
Temporary Alternate Governor

Ms Suzana Peneva
State Adviser
MINISTRY OF FINANCE
North Macedonia
Delegate

Ms Magdalena Simonovska
Adviser to the MoF
MINISTRY OF FINANCE
North Macedonia
Delegate

Ms Lence Bozinoska
Head of Unit
MINISTRY OF FINANCE
North Macedonia
Delegate

Ms Kristina Pavlovska
Deputy Head of Department
MINISTRY OF FINANCE
North Macedonia
Delegate

Norway

Ms Lucy Katrine Sunde-Eidem
State Secretary
Ministry of Trade Industries and Fisheries
Norway
Alternate Governor

Ms Julie Rønning
Director
Ministry of Trade, Industry and Fisheries
Norway
Temporary Alternate Governor

Ms Hege Eliassen
Deputy Director
Ministry of Finance
Norway
Temporary Alternate Governor

Mr Per Sanderud
Board Director
EBRD
United Kingdom
Temporary Alternate Governor

Ms Bente Weisser
Senior Adviser, Section for
Multilateral Development Banks
Ministry of Foreign Affairs
Norway
Delegate

Mr Øystein Tangen Andresen
Senior Adviser
Ministry of Trade, Industry and Fisheries
Norway
Delegate

Poland

Mr Piotr Nowak
Undersecretary of State
Ministry of Finance
Poland
Alternate Governor

Mr Ryszard Kokoszcyński
Member of the Management Board
of NBP
National Bank of Poland (NBP)
Poland
Temporary Alternate Governor

Mrs Agata Łagowska
Director, International Department
**Narodowy Bank Polski, NBP-
National Bank of Poland**
Poland
Delegate

Mr Tomasz Skurzewski
Deputy Director
Ministry of Finance
Poland
Delegate

Mr Patryk Łoszewski
Director
Ministry of Finance
Poland
Delegate

Mrs Wioletta Barwicka-Lofthouse
Alternate Board Director
EBRD
United Kingdom
Alternate Director

Mr Przemysław Górny
Adviser to Board
EBRD
United Kingdom
Adviser to Board Director

Portugal

Mr Jose Carlos Azevedo Pereira
Director-General

Ministry of Finance

Portugal

Alternate Governor

Mrs Rosa Caetano

Deputy Director-General

Ministry of Finance

Portugal

Temporary Alternate Governor

Mr Jose Brandao de Brito

Board Director

EBRD

United Kingdom

Temporary Alternate Governor

Mr Luis Melim Pereira

Adviser

EBRD

United Kingdom

Delegate

Mrs Clotilde Reis

Advisor

Ministry of Finance

Portugal

Delegate

Mrs Ana Barreto

Head of Department - Cooperation
& Int Affairs

Ministry of Finance

Portugal

Delegate

Romania

Mr Vasile-Florin Citu
Minister of Public Finance
Ministry of Public Finance
Romania
Governor

Mr Sebastian-Ioan Burduja
Secretary of State
Ministry of Public Finance
Romania
Temporary Alternate Governor

Mr Leonardo Badea
Deputy Governor of the National
Bank of Romania
National Bank of Romania
Romania
Temporary Alternate Governor

Mrs Boni Florinela Cucu
General Director
Ministry of Public Finance
Romania
Delegate

Mr Serban Matei
Director, International Relations
Department
National Bank of Romania
Romania
Delegate

Mrs Maria-Anca Craiu
Expert
Ministry of Public Finance
Romania
Delegate

Mr Lucian Isar
Alternate Board Director
EBRD
United Kingdom
Alternate Director

Russian Federation

Mr Sergey Storchak
Adviser to the Minister of Finance of
the Russian Federation

**Ministry of Finance of the
Russian Federation**

Russian Federation

Alternate Governor

Mr Sergey Verkashanskiy
Executive Director for the Russian
Federation

EBRD

United Kingdom

Director

Ms Maria Smirnova
Alternate Director for the Russian
Federation

EBRD

United Kingdom

Alternate Director

Mr Nikolai Teplovodskii
Adviser to Board Director for the
Russian Delegation

EBRD

United Kingdom

Adviser to Board Director

San Marino

Mr Nicola Ceccaroli

Adviser

Ministry of Finance and Budget

San Marino

Alternate Governor

Serbia

Mr Siniša Mali
Minister of Finance
Ministry of Finance of Serbia
Serbia
Governor

Slovak Republic

Mr Martin Polonyi
General Director, International
Relations Section
**Ministry of Finance of the Slovak
Republic**
Slovak Republic
Temporary Alternate Governor

Ms Iveta Lukáčová
General Counsellor, International
Relations Section
**Ministry of Finance of the Slovak
Republic**
Slovak Republic
Temporary Alternate Governor

Mr Tomas Hlavaty
Expert, International Relations
Section
National Bank of Slovakia
Slovak Republic
Delegate

Ms Eva Goncalvesová
Head, International Relations
Section
National Bank of Slovakia
Slovak Republic
Delegate

Mrs Martina Kobilicová
Alternate Director
EBRD
United Kingdom
Alternate Director

Slovenia

Mr Andrej Šircelj
Minister of Finance
Ministry of Finance of Slovenia
Slovenia
Governor

Miss Nina Marin
Acting Head of Legal Service
Ministry of Finance of Slovenia
Slovenia
Temporary Alternate Governor

Mr Damjan Kozjak
Adviser to Board Director
EBRD
United Kingdom
Adviser to Board Director

Spain

Mrs Nadia Calviño
Minister of Economy and
Digitalization
**MINISTRY OF ECONOMY AND
DIGITALIZATION**
Spain
Governor

Mr Carlos San Basilio
Secretary General of the Treasury
**MINISTRY OF ECONOMY AND
DIGITALIZATION**
Spain
Temporary Alternate Governor

Mr Felipe Martinez
Board Director
EBRD
United Kingdom
Director

Mr Pablo Gasos
Alternate Director for Spain &
Mexico
EBRD
United Kingdom
Alternate Director

Mrs Isabel Riaño
Deputy Director Office
**MINISTRY OF ECONOMY AND
DIGITALIZATION**
Spain
Delegate

Mr Leonardo Rodriguez
Deputy Director
**MINISTRY OF ECONOMY AND
DIGITALIZATION**
Spain
Delegate

Mr Rafael Dominguez
Assistant Deputy Director
**MINISTRY OF ECONOMY AND
DIGITALIZATION**
Spain
Delegate

Mrs Teresa Monu
Executive Assistant to Board of
Directors
EBRD
United Kingdom
Delegate

Sweden

Mr Max Elger
State Secretary
Ministry of Finance
Sweden
Alternate Governor

Ms Line Rosvall
Deputy Director, Unit for
International Financial Institutions
Ministry of Finance
Sweden
Temporary Alternate Governor

Ms Eva Cassel
Board Director
EBRD
United Kingdom
Temporary Alternate Governor

Ms Kristina Åkesson
Senior Adviser
Ministry of Finance
Sweden
Delegate

Mr Tomas Bergenholtz
Adviser
EBRD
United Kingdom
Delegate

Switzerland

Mr Raymund Furrer
Head of Economic Cooperation &
Development SECO
**Swiss State Secretariat for
Economic Affairs (SECO)**
Switzerland
Alternate Governor

Mrs Marie-Gabrielle Ineichen-
Fleisch
Director of the State Secretariat for
Economic Affairs
**State Secretariat for Economic
Affairs**
Switzerland
Temporary Alternate Governor

Mr Remigi Winzap
Board Director
EBRD
United Kingdom
Director

Mr Jürg Schneider
Programme Manager
**State Secretariat for Economic
Affairs**
Switzerland
Delegate

Mrs Anne-Marie Pragnell
Adviser
EBRD
United Kingdom
Adviser to Board Director

Miss Irene Frei
Adviser
EBRD
United Kingdom
Adviser to Board Director

Tajikistan

Mr Farrukh Mahmoud Hamralizoda
Chairman of the State Committee
on Investment & State Property
Management

**State Committee on Investment
and State Property Management
of the Republic of Tajikistan**

Tajikistan
Governor

Mr Jamshed Karimzoda
First Deputy Minister

**Ministry of Finance of the
Republic of Tajikistan**

Tajikistan
Alternate Governor

Tunisia

Mr Ali Kooli
Minister of Economy, Finance and
Investment Support
**Ministry of Economy, Finance
and Investment Support**
Tunisia
Governor

Ms Saloua Hsoumi Mejdoub
General Director
**Ministry of Economy, Finance
and Investment Support**
Tunisia
Alternate Governor

Mr Bessem Mbarek
Director
**Ministry of Economy, Finance
and Investment Support**
Tunisia
Temporary Alternate Governor

Turkey

Mr Bülent Aksu
Deputy Minister of Treasury and
Finance
Ministry of Treasury and Finance
Turkey
Alternate Governor

Mr Serhat Köksal
Acting Director General
Ministry of Treasury and Finance
Turkey
Temporary Alternate Governor

Mr Necmettin Özdin
Acting Deputy Director General
Ministry of Treasury and Finance
Turkey
Delegate

Ms Bengü Aytekin
Head of Department
Ministry of Treasury and Finance
Turkey
Delegate

Mr Cagatay Imirgi
Board Director
EBRD
United Kingdom
Director

Turkmenistan

Mr Muraturdy Orazdurdyev
Deputy Chairman of Central Bank
of Turkmenistan

Central Bank of Turkmenistan

Turkmenistan

Governor

Mr Jumanazar Rahmankulov
Deputy Head of Macroeconomic
analysis and Financial policy

Central Bank of Turkmenistan

Turkmenistan

Delegate

Ukraine

Mr Sergii Marchenko
Minister of Finance
Ministry of Finance of Ukraine
Ukraine
Governor

Mr Kyrylo Shevchenko
Governor
National Bank of Ukraine
Ukraine
Alternate Governor

Ms Olga Zykova
Head of Department on Foreign
Affairs and Analytics
Ministry of Finance of Ukraine
Ukraine
Temporary Alternate Governor

Mr Artem Shevlev
Alternate Director
EBRD
United Kingdom
Alternate Director

Mr Volodymyr Kuchyn
Head of Office for European
Integration and International
Programs
National Bank of Ukraine
Ukraine
Delegate

Mr Mykola Kravets
Adviser to Board Director
EBRD
United Kingdom
Adviser to Board Director

United Kingdom

The Rt Hon Rishi Sunak
MP, Chancellor of the Exchequer
and EBRD Governor
H M Treasury
United Kingdom
Governor

Mr Mark Bowman
Director General
H M Treasury
United Kingdom
Temporary Alternate Governor

Ms Veda Poon
Director, International Group
H M Treasury
United Kingdom
Temporary Alternate Governor

Mr Peter Curwen
UK Director
EBRD
United Kingdom
Temporary Alternate Governor

Mr Mark Paskins
UK Alternate Director
EBRD
United Kingdom
Temporary Alternate Governor

Mr Robin Tasker
Deputy Director for Prosperity and
Multilateral Investment
H M Treasury
United Kingdom
Temporary Alternate Governor

Mr Rajvinder Heer
RDBs Institutional Lead
FCDO
United Kingdom
Temporary Alternate Governor

Mrs Helen Yaxley
Policy Adviser
FCDO
United Kingdom
Temporary Alternate Governor

Mr Adam Terry
Senior Policy Adviser – Multilateral
Investment Banks
H M Treasury
United Kingdom
Temporary Alternate Governor

Ms Mahek Mehta
Policy Adviser
HM Treasury
United Kingdom
Temporary Alternate Governor

Mr Angus Wilson
Adviser to UK Director
EBRD
United Kingdom
Adviser to Board Director

Mr Sam Taylor
Policy Adviser
HM Treasury
United Kingdom
Temporary Alternate Governor

United States

Mr Brent McIntosh
Under Secretary for International
Affairs
U.S. Department of the Treasury
United States
Temporary Alternate Governor

Mr Mathew Haarsager
Deputy Assistant Secretary for
International Development Finance
and Policy
U.S. Department of the Treasury
United States
Temporary Alternate Governor

Mr Brian McCauley
Acting Deputy Assistant Secretary
for Europe and Eurasia
U.S. Department of the Treasury
United States
Temporary Alternate Governor

Mr Charles Moravec
Director of the Office for Multilateral
Development Banks
U.S. Department of the Treasury
United States
Temporary Alternate Governor

Ms Abigail Demopoulos
Deputy Director of the Office for
Multilateral Development Banks
U.S. Department of the Treasury
United States
Temporary Alternate Governor

Ms Anna Jewell
Policy Economist
U.S. Department of the Treasury
United States
Temporary Alternate Governor

Mr Steve Dowd
Director United States of America
EBRD
United Kingdom
Director

Mr Colin Mahoney
Alternate Director, United States of
America
EBRD
United Kingdom
Alternate Director

Mr John Kriegsman

Adviser, United States of America

EBRD

United Kingdom

Adviser to Board Director

Mrs Marisa Plowden

Adviser, United States of America

EBRD

United Kingdom

Adviser to Board Director

Ms Janelle Weyek

Adviser (Commercial), United
States of America

EBRD

United Kingdom

Adviser to Board Director

Uzbekistan

Dr Sardor Umurzakov
Deputy Prime Minister - Minister of
Investments and Foreign Trade

**Ministry of Investments and
Foreign Trade**

Uzbekistan

Governor

Mr Shukhrat Vafaev

Deputy Minister of Investments and
Foreign Trade

**Ministry of Investments and
Foreign Trade**

Uzbekistan

Alternate Governor

Mr Shahruh Abdurashidov

Adviser to Board Director

EBRD

United Kingdom

Temporary Alternate Governor

Mr Shahruh Abdurashidov

Adviser to Board Director

EBRD

United Kingdom

Temporary Alternate Governor

Mr Saidkamolkhon Burkhanov

Deputy Head of Department

**Ministry of Investments and
Foreign Trade**

Uzbekistan

Delegate

Ms Sardor Rozukulov

Senior specialist

**Ministry of Investments and
Foreign Trade**

Uzbekistan

Delegate

PUBLIC
ADMINISTRATEURS ET ADMINISTRATEURS SUPPLÉANTS

au 7 octobre 2020

Administrateurs	Administrateurs suppléants	Pays ou entités représentés
David Avarello	Christophe Zeeb	Belgique/Slovénie/Luxembourg
György Barcza	Martina Kobilicová	Hongrie/République slovaque/ République tchèque/ Croatie/ Géorgie
José Brito	Anthony Bartzokas	Portugal/Grèce/Saint-Marin/Inde
Eva Cassel	Märt Kivine	Suède/Islande/Estonie
KyooHong Cho	Philip Lindsay	Corée/Australie/Nouvelle-Zélande/Égypte
Peter Curwen	Mark Paskins	Royaume-Uni
Steven Dowd	Colin Mahoney	États-Unis d'Amérique
Sarah Fountain Smith	Nathalie Dubé	Canada/Maroc/Jordanie/Tunisie
Gerhard Hütz	Alfredo Panarella	Banque européenne d'investissement
Çağatay İmirgi	Lucian Isar	Turquie/Roumanie/Azerbaïdjan/ Moldova/République kirghize
Karina Karaivanova	Wioletta Barwicka- Lofthouse	Bulgarie/Pologne/Albanie
José Leandro	Peter Basch	Union européenne
Felipe Martínez	Pablo Gasós	Espagne/Mexique
Shinichi Nakabayashi	Masaya Otsuka	Japon
Manuela Nenna	Massimo Carnelos	Italie
Michael Offer	Brigitte Schwadorf- Ruckdeschel	Allemagne
William Roos Per Sanderud	Vincent Pringault Ilkka Räisänen	France Norvège/Finlande/Lettonie/ Liban
Leander Treppel	–	Autriche/Israël/Chypre/Malte/ Kazakhstan/Bosnie-Herzégovine
Caspar Veldkamp	Jan Willem van den Wall Bake	Pays-Bas/Chine/Mongolie/ Macédoine du Nord/Arménie
Sergey Verkashanskiy	Maria Smirnova	Fédération de Russie/Bélarus/Tadjikistan
Patrick Walsh	Jens Lundsgaard	Irlande/Danemark/Lituanie/ Kosovo
Remigi Winzap	Artem Shevalev	Suisse/Ukraine/Liechtenstein/ Turkménistan/Serbie/ Monténégro/Ouzbékistan