

# **Ma vision pour la Banque européenne pour la reconstruction et le développement**

**Tadeusz Kościński**

## **Élection du nouveau Président de la BERD**

À l'approche de l'élection du nouveau Président de la BERD, je suis intimement persuadé que le fait de confier cette responsabilité, pour la première fois dans l'histoire de la Banque, à un représentant d'un pays d'opérations serait un signe fort de la réussite et de l'impact de ses activités. Ce serait cependant bien plus qu'un symbole. Je suis prêt à renforcer encore la BERD, en mettant à contribution un parcours unique qui allie une connaissance et une expérience de la transition du point de vue d'un pays d'opérations de la Banque et d'un acteur du processus de transition.

## **Orientations stratégiques de l'activité de la BERD**

- Près de 30 ans après la création de la BERD, son mandat reste pertinent et déterminant pour ses pays bénéficiaires. La croissance des volumes annuels d'investissements constitue la preuve d'une demande de soutien de la Banque qui ne se dément pas. Parallèlement, la BERD a la possibilité d'accentuer 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 région SEMED.
- Malgré les résultats remarquables obtenus en renforçant divers secteurs de l'économie des pays bénéficiaires, des écarts de transition demeurent dans de nombreux domaines et la Banque continue de s'avérer additionnelle et efficace. La demande de financement de la part de la BERD diminuera naturellement dans certains domaines, tandis qu'apparaîtront de nouvelles opportunités d'engagement, à mesure que se développeront nos pays d'opérations et qu'évolueront les conditions extérieures. Citons, parmi ces nouvelles opportunités, la promotion des marchés financiers, l'internationalisation de certaines entreprises, ou encore l'encouragement à la connectivité et aux investissements transfrontaliers (interconnexions numériques, transport, énergie) et l'aide au développement de liens régionaux destinés à soutenir l'intégration économique et une transition plus douce.
- La BERD doit poursuivre sa politique de prises de participation, dans la mesure où celle-ci constitue son puissant atout comparatif pour contribuer à améliorer l'impact sur la transition. Il est essentiel de développer les activités de capital-investissement dans les pays les moins avancés dans la transition, car celles-ci apportent une valeur supplémentaire aux opérations de la BERD, en encourageant des co-investissements et en permettant aux entreprises d'être moins tributaires de l'emprunt.

- La BERD doit en outre s'attacher à répondre à la demande de financement dans certains nouveaux domaines prioritaires, en investissant notamment dans des projets climatiques et verts, y compris dans des solutions visant à promouvoir des villes et des réseaux intelligents, ou dans la mobilité électrique. Les possibilités pour la Banque d'apporter une réelle assistance dans ce domaine sont vastes, non seulement par le biais de financements, mais également en prodiguant des conseils pour la préparation des projets, étant donné le sous-développement institutionnel et le manque de capacités pour identifier et mettre en place des projets susceptibles d'être financés dans un certain nombre de pays.
- La diversité des clients de la BERD constitue l'un des points forts de son modèle opérationnel, ainsi qu'un facteur qui contribue directement à sa réussite. Nonobstant son objectif prioritaire consistant à générer un impact sur la transition dans le respect du principe d'additionnalité, la Banque gère son portefeuille de manière à parvenir à un équilibre entre différents niveaux de risques. À cet égard, les projets menés à bien dans les pays au stade avancé de la transition sont complémentaires des opérations concernant des bénéficiaires moins avancés. Tout changement notable affectant ce socle de clients doit être mûrement réfléchi, afin de ne pas compromettre cet équilibre.
- Maintenir le dialogue avec ses clients, en étant sensible à leurs besoins, a toujours été au cœur des préoccupations de la BERD. L'éventuelle gradation des pays au stade avancé de la transition doit par conséquent être considérée comme un objectif ultime. Toutefois, elle doit simultanément continuer d'obéir à une approche par pays et être liée à la demande de financement de la BERD dans un pays donné. Nous devons tous veiller à ce que ce processus soit bénéfique pour les deux parties, pour la Banque comme pour le pays membre parvenu au stade de la gradation. Il n'est pas nécessaire de se presser et de produire des effets néfastes inutiles pour les pays bénéficiaires et pour la Banque, en limitant la possibilité pour cette dernière de participer à des projets rentables et performants, qui lui permettent de s'engager dans d'autres projets, plus risqués.

## **Repenser les orientations géographiques**

- Toutes les régions d'opérations actuelles de la BERD méritent que cette dernière continue de s'y investir, mais la Banque doit mettre tout particulièrement l'accent sur certaines économies moins développées, essentiellement en Asie centrale, en Europe orientale et dans le Caucase, dans l'Ouest des Balkans et dans la région SEMED. La poursuite d'une approche propre à chaque pays, alliée au dialogue sur les politiques à mettre en œuvre et au soutien aux réformes structurelles, permet de combler progressivement les écarts de transition existants. Dans ce contexte, le maintien de la présence de la BERD dans des pays d'opérations à un stade avancé de la transition se justifie également du fait que ces pays constituent un bon terrain

d'essais pour des solutions plus innovantes susceptibles d'être ensuite plus largement déployées.

- Plusieurs extensions géographiques du mandat de la BERD ont pour l'instant été couronnées de succès, grâce entre autres au méticuleux travail de préparation du terrain qui les avait précédées et qui avait notamment consisté en une analyse des bénéficiaires potentiels, des activités des autres acteurs en présence sur place et des propres capacités de la Banque.
- Cette analyse doit se poursuivre en ce qui concerne l'éventuel engagement en Afrique subsaharienne qui est actuellement envisagé. La Banque doit se préparer à une expansion limitée et sélective de ses activités, à condition qu'un large consensus en ce sens se dégage parmi ses actionnaires. Cette question est étroitement liée aux discussions en cours sur l'architecture financière européenne pour le développement. Nous attendons du Conseil de l'UE qu'il nous éclaire à ce sujet, mais je pense que la BERD doit continuer de figurer parmi les grandes banques multilatérales de développement, engagées dans la coopération avec d'autres institutions financières internationales et les banques nationales de développement, pour qu'il soit fait bon usage des ressources limitées existantes et pour nous permettre de répondre aux besoins considérables qui se manifestent.
- Il y a suffisamment de place dans le système pour que toutes les IFI actuellement opérationnelles puissent travailler de concert à la réalisation d'objectifs communs. Dans cette optique, la BERD aurait tout intérêt à prendre l'initiative dans ses propres domaines d'expertise, où elle est à même de produire un impact tangible. C'est en mettant l'accent sur le soutien au secteur privé, en encourageant l'esprit d'entreprise et en renforçant les capacités par le dialogue sur les politiques à mettre en œuvre qu'elle obtiendra les meilleurs résultats.

## **Gouvernance de la BERD**

- La Banque doit faire davantage participer ses actionnaires dans le processus de prise de décisions, à différents niveaux, rétablissant ainsi un esprit de coopération ouverte entre la Direction et le Conseil d'administration, dans un souci de rationalisation de l'action afin de parvenir à des objectifs communs. En même temps, j'ai toujours été favorable à un dialogue étroit avec les clients, à l'écoute de leurs besoins, et cette préoccupation doit rester au cœur de la démarche de la BERD.
- La Banque doit continuer de conforter et de renforcer son caractère international. Elle doit notamment pour cela mieux utiliser les spécialistes de pays qui ont une expérience directe de la transition, notamment ceux qui exercent d'importantes fonctions de direction.
- La BERD doit s'efforcer de fournir son soutien au plus près de ses marchés cibles, en déployant davantage de personnel sur le terrain, dans les bureaux régionaux, pour mieux répondre aux besoins et aux attentes des pays d'opérations. Mon expérience de collaboration avec la BEI et la Banque mondiale montre clairement qu'une présence locale est essentielle à la réussite des opérations des institutions financières. Je considère par conséquent qu'il serait

utile de revoir la présence de la Banque dans divers pays à la lumière des décisions stratégiques concernant son futur mandat.

### **Événements récents**

Le monde est actuellement confronté à une urgence sanitaire qui n'est toujours pas stabilisée : la pandémie du COVID-19. Celle-ci touche tous les pays de la planète. Je suis persuadé que la BERD a un rôle actif à jouer parmi les institutions internationales, en apportant un soutien immédiat aux entreprises, aux citoyens et aux populations affectés par l'impact du virus. L'aide d'urgence devra être suivie d'un soutien à la reprise sur le long terme – une phase au cours de laquelle un solide leadership sera nécessaire au sein de la Banque. Les événements récents et à venir affecteront certainement nos pays d'opérations, ainsi que la Banque elle-même, ses priorités et ses activités, et je me tiens prêt à consacrer toutes mes connaissances et toute mon énergie à diriger la BERD au cours des années difficiles qui nous attendent.