

**DISCOURS D'OUVERTURE  
DU PRÉSIDENT  
DE LA BANQUE POUR LA  
RECONSTRUCTION ET LE  
DÉVELOPPEMENT**

**Discours de M. Suma Chakrabarti,**  
**Président de la BERD**  
**Séance d'ouverture du Conseil des gouverneurs**  
**Assemblée annuelle de la BERD, Londres**  
**Mercredi 11 mai 2016, 9h30**

## **1. Introduction**

Madame la Ministre, Monsieur le Président du Conseil des gouverneurs, chers Gouverneurs, Mesdames et Messieurs,

Je vous souhaite la bienvenue à notre 25<sup>e</sup> Assemblée annuelle et je suis heureux de vous accueillir à notre siège à Londres.

Je ferai écho à M. Padoan, Président du Conseil des gouverneurs, en remerciant la ministre du Développement international et nos nombreux autres amis au sein du gouvernement britannique et de la City de Londres qui nous ont aidés à organiser cet événement, ainsi que le Forum des affaires.

Permettez-moi également de souhaiter spécialement la bienvenue à notre gouverneur suppléant représentant la Chine, notre tout récent actionnaire, et au Président de la Banque asiatique d'investissement pour les infrastructures (BAII), notre nouveau partenaire dans la famille des banques multilatérales de développement (BMD).

Nous travaillons en étroite collaboration avec la BAII depuis ses tout débuts, en partageant avec elle notre expérience. Suite à cette création et à celle de la Nouvelle banque de développement, la BERD n'est plus la dernière-née parmi les BMD !

Monsieur Jin, Monsieur le Président de la BAII, notre Conseil a approuvé la semaine dernière le premier projet cofinancé par la BAII et la BERD : un investissement routier au Tadjikistan. Le premier d'une longue série, je l'espère ! Et plus tard dans la journée, nous formaliserons notre coopération par la signature d'un protocole d'accord. Nous nous réjouissons à l'idée d'un partenariat fructueux.

Nous accueillons chaleureusement M. Hoyer, Président de la Banque européenne d'investissement, ainsi que M. Wenzel, Gouverneur de la Banque de développement du Conseil de l'Europe, deux institutions avec lesquelles la BERD a instauré de solides relations au fil des ans.

## **2. Impact**

Mesdames et Messieurs, les Assemblées annuelles de la BERD sont toutes spéciales à leur façon. Mais celle de cette année constitue une exception dans la mesure où elle coïncide avec le 25<sup>e</sup> anniversaire de sa fondation.

En ce quart de siècle, la BERD a investi plus de 105 milliards d'euros dans plus de 4 500 projets, et elle a produit un impact significatif dans 37 pays au total.

Conformément à l'Accord portant création de la Banque, la BERD a su favoriser la transition vers des économies de marché. Elle a encouragé l'initiative privée et l'esprit d'entreprise.

Elle l'a fait dans des pays qui se sont engagés à mettre en pratique les principes de la démocratie pluraliste et de l'économie de marché.

De manière générale, à travers toute sa région d'opérations, la BERD a grandement contribué à développer le secteur privé, à promouvoir l'entrepreneuriat, à dynamiser la concurrence sur les marchés et à intégrer ses pays bénéficiaires dans les chaînes d'approvisionnement mondiales.

En s'impliquant dans des projets solides et réussis, la Banque est parvenue à atteindre ces objectifs à la fois dans les pays qu'elle a ouverts aux activités commerciales il y a 25 ans et dans ceux où elle a commencé ses opérations bien plus récemment.

Nous pouvons le constater dans les pays à un stade avancé de la transition, où nous avons investi près de 20 milliards d'euros. En Pologne, pays de notre tout premier projet, nous poursuivons nos activités, par exemple en investissant dans des énergies renouvelables pour aider le pays à réduire sa dépendance vis-à-vis du charbon. Les écarts de transition se sont réduits, bien sûr, en Europe centrale et dans les États baltes. Mais la présence de la BERD continue d'être pertinente là où il existe encore des écarts importants que les banques commerciales se montrent réticentes à combler.

L'Asie centrale est également une région majeure pour la BERD. Nos investissements cumulés y atteignent à présent près de 10 milliards d'euros.

Notre impact s'y est considérablement accru, surtout depuis que nous avons signé l'Accord de partenariat renforcé avec le gouvernement du Kazakhstan il y a deux ans. Cet accord nous a permis de fortement augmenter les investissements, de stimuler les réformes et de canaliser une partie des richesses pétrolières du pays vers d'autres secteurs.

En Russie, nous avons investi près de 25 milliards d'euros. Et le Fonds pour les petites entreprises en Russie, que nous avons créé, a mobilisé auprès de diverses sources 16 milliards d'euros pour les micro, petites et moyennes entreprises. Suite aux instructions à propos des nouveaux projets qu'ont données nos actionnaires il y a près de deux ans, nous continuons de nous mobiliser pour maintenir la qualité de notre portefeuille en Russie.

Nous n'avons commencé à investir en Turquie qu'en 2009. Pourtant, nos investissements y représentent déjà au total plus de 7 milliards d'euros. L'an dernier, nous avons eu la fierté d'apporter une contribution majeure au programme turc de réforme des marchés financiers, en acquérant une participation de 10 % dans le capital de la Bourse d'Istanbul, structure unique rassemblant les marchés financiers en Turquie.

Les opérations de la BERD dans la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen ont démarré encore plus récemment, en 2012. Elles ont cependant déjà donné lieu à des investissements supérieurs à 3,5 milliards d'euros en Égypte, en Jordanie, au Maroc et en Tunisie. Notre contribution concernant le parc éolien de Khalladi au Maroc est une excellente illustration de nos activités dans le domaine des énergies renouvelables dans la région. Ce projet vient de se voir décerner par le magazine EMEA

Finance le prix de la meilleure opération de financement de projet en Afrique.

Tels sont les résultats obtenus par la Banque au fil de ces vingt-cinq dernières années. Des résultats témoignant d'un fort impact. Des résultats dus à notre mobilisation pour changer les vies.

Des résultats auxquels nous avons ajouté une contribution considérable l'an dernier, en investissant un montant sans précédent de 9,4 milliards d'euros dans plus de 380 projets. Il est ressorti de l'évaluation de ces projets que 95 % d'entre eux pouvaient avoir un bon, très bon ou excellent impact sur la transition.

Ces résultats de 2015 sont remarquables. D'autant qu'ils ont été obtenus en dépit de circonstances économiques difficiles dans bon nombre de nos pays d'opérations.

### **3. Premiers succès du Cadre stratégique et capitalistique**

Nous souhaitons bien entendu, en tant que Banque extrêmement attachée à sa mission, produire un plus grand impact à l'avenir. Nous devons tirer parti de l'expérience que nous avons acquise durant nos vingt-cinq premières années. Nous devons faire preuve d'une réactivité encore plus grande face aux besoins de nos pays et à un monde en mutation.

Mesdames et Messieurs, la Banque s'y emploie déjà sur bien des fronts.

Le Cadre stratégique et capitalistique que les gouverneurs ont approuvé il y a un an à Tbilissi fournit un plan détaillé et complet pour redynamiser la transition.

Ce plan s'articule autour de trois priorités : favoriser une bonne résistance de la transition, promouvoir l'intégration des marchés et résoudre les problèmes mondiaux et régionaux communs.

Nous sommes en bonne voie pour réaliser ces priorités. Permettez-moi d'illustrer mon propos.

#### **(a) Résilience**

La toute première tâche est de favoriser la résilience de la transition. Pour que les réformes soient couronnées de succès, il faut encourager une bonne gouvernance et des marchés inclusifs, quelles que soient les tensions politiques ou économiques auxquelles sont confrontés nos pays d'opérations.

Voici quatre exemples d'une meilleure résilience obtenue grâce aux mesures que nous avons prises jusqu'à présent.

Notre Initiative pour améliorer le climat d'investissement et la gouvernance encourage les gouvernements souhaitant mettre en œuvre des réformes, ainsi que les entreprises clientes de la BERD, à améliorer la transparence, à appliquer des principes de bonne gouvernance et à promouvoir une saine concurrence de manière tangible.

Cette initiative et notre mobilisation en faveur des réformes portent leurs fruits. Notre toute dernière évaluation de la dynamique des réformes dans nos pays d'opérations a révélé une évolution très encourageante.

Contrairement à la dynamique observée les années précédentes, nous avons constaté, dans des secteurs fondamentaux, que les progrès des réformes compensaient largement les retours en arrière.

Plusieurs pays ont pris des mesures décisives pour réformer leurs secteurs de l'énergie et des infrastructures et renforcer les mécanismes des marchés.

En cette année qui marque notre 25<sup>e</sup> anniversaire, cette constatation est pour nous et nos actionnaires un véritable cadeau.

La BERD et les efforts qu'elle a mobilisés ont aidé à préparer le terrain pour ce redémarrage des réformes.

En Ukraine, nous avons présidé à la création d'une entité indépendante, l'Institution de médiation pour les entreprises. Elle offre un mécanisme de recours aux entreprises qui souhaitent déposer des plaintes légitimes contre des organismes publics ne respectant pas leurs droits.

En un peu plus de six mois d'activités l'an dernier, cette Institution de médiation a résolu un très grand nombre de cas. Et elle a eu sur les entreprises ukrainiennes un impact financier direct mesurable, de près de 100 millions d'euros.



Les efforts que nous consacrons à la promotion des opérations en monnaie locale et au développement des marchés financiers locaux, et la priorité que nous accordons aux petites et moyennes entreprises constituent une deuxième illustration de notre action pour améliorer la résilience.

En 2015, près d'un quart de nos opérations de prêts étaient libellées en monnaie locale, ce qui est nettement plus élevé que la proportion correspondante signalée par toute autre banque multilatérale, et bien plus adapté aux PME de nos régions d'opérations. Cela a permis de progresser dans la mise en œuvre de l'Initiative pour les petites entreprises. Les prêts aux PME représentent à présent près de la moitié de nos projets bancaires et un cinquième du volume de nos prêts.

Nous émettons des obligations en monnaie locale depuis 1994. L'an dernier en Roumanie, nous avons participé à une opération majeure concernant la ville de Bucarest, qui portait sur des obligations municipales libellées en lei devant permettre de refinancer une euro-obligation arrivant à échéance.

Nous avons aussi investi dans la première obligation sécurisée polonaise libellée en zloty. Et la Banque continue de soutenir les efforts de plusieurs autres pays de la BERD qui cherchent à émettre leurs premières obligations sécurisées en monnaie locale cette année.

En effet, nous multiplions actuellement nos efforts en vue de développer les marchés financiers locaux et d'améliorer la résilience financière dans notre région d'opérations. Notre plateforme de négociation intégrée SEE Link relie déjà les bourses de valeurs de cinq pays de l'Europe du Sud-Est, ce qui facilitera les opérations transnationales. Et ce n'est qu'un début. La Grèce a

annoncé son projet de rejoindre la plateforme et d'autres pays ont indiqué qu'ils souhaitaient en faire autant.

Ma troisième illustration de nos initiatives pour améliorer la résilience est la priorité que nous accordons à l'égalité des genres, que nous considérons à présent purement et simplement comme une partie intégrante de la transition vers l'économie de marché.

À la fin de l'an dernier, les administrateurs ont approuvé notre première Stratégie pour la promotion de l'égalité des genres. Nous avons progressé rapidement dans la mise en œuvre de la stratégie et, cette année, nous assisterons à des avancées dans des secteurs qui n'ont pas une tradition d'emploi des femmes, grâce aux efforts que nous avons menés, en collaboration avec nos clients, dans les secteurs énergétiques et des infrastructures.

Notre programme en faveur des femmes entrepreneurs est déployé dans 16 pays. Il vise à renforcer l'inclusion et la résilience, en donnant aux femmes entrepreneurs l'appui dont elles ont besoin pour leur développement et la croissance de leurs entreprises.

J'espère que les actionnaires continueront de soutenir l'expansion de notre action en faveur de l'égalité des genres, afin qu'une réflexion ait lieu sur les mesures supplémentaires que pourrait prendre la BERD pour soutenir un programme d'inclusion plus général, qui par exemple aurait pour but de favoriser, pour les jeunes exclus, les minorités et les régions défavorisées, un accès aux activités économiques.

Notre soutien aux pays confrontés à l'immense problème de l'absorption des réfugiés qui arrivent en grands nombres est une quatrième illustration du renforcement de la résilience par la BERD.

Nous nous sommes mobilisés pour renforcer la résilience des communautés accueillant des réfugiés en Jordanie et en Turquie. Nous avons organisé, ici au siège en février, une conférence très réussie sur la participation du secteur privé pour aider ces communautés.

Nous contribuons au développement des PME qui soutiendront ces communautés et absorberont ces réfugiés au sein de l'économie locale. Et nous participons activement à des projets visant à améliorer les infrastructures municipales fortement sollicitées du fait de l'arrivée de réfugiés en provenance de Syrie. La dernière illustration est un programme approuvé la semaine dernière par notre Conseil d'administration : le Programme d'intervention face à la crise des déchets solides dans la municipalité du Grand Amman. Mme Justine Greening, ministre du Développement international, et moi-même signerons dès la fin de cette séance d'ouverture un accord pour l'octroi d'un don du Royaume-Uni en faveur de ce projet.

## **(b) Intégration**

La deuxième priorité de notre Cadre stratégique et capitalistique est l'intégration économique. Nous pensons que l'intégration est favorable à l'efficacité des marchés et aux réformes, car non seulement elle stimule la concurrence et élargit les sources de financement, mais elle contribue aussi à améliorer la gouvernance.

Permettez-moi de vous donner trois exemples de nos travaux dans ce domaine.

Nous avons lancé un Mécanisme de préparation des projets d'infrastructures, qui permet de proposer un ensemble de services de conseil de qualité concernant des partenariats public-privé et des infrastructures stratégiques dans notre région d'opérations.

Dans la sphère de la sécurité énergétique, nous concevons actuellement un montage financier pour le corridor Sud, prévoyant un important apport de fonds pour les gazoducs transadriatique et transanatolien. Les deux prêts sont assortis de conditions essentielles à l'amélioration de l'efficacité et de la compétitivité du marché.

Le troisième exemple est le changement de vitesse que nous avons opéré pour mieux tirer parti de l'investissement direct étranger, en faisant appel à une plus grande diversité de sources. Pour parvenir à atteindre les objectifs ambitieux que nous nous fixons, nous devons combler l'important déficit de financement qui existe dans nos pays d'opérations, afin de permettre des investissements.

Des structures innovantes, comme le nouveau Fonds de participations de la BERD, sont donc nécessaires pour attirer de nouveau des fonds de pension et des fonds souverains vers les marchés émergents. Nous ferons bientôt entrer nos premiers investisseurs dans ce Fonds, ce qui permettra de canaliser vers nos pays d'opérations davantage d'investissements sous forme de prises de participation. Il s'agit là d'un progrès majeur dans notre façon de mobiliser d'autres sources de financement à long terme, parallèlement à l'utilisation de notre propre capital.

En outre, nous intensifions nos efforts de développement commercial au profit de nos pays d'opérations. Nous avons d'ailleurs ouvert ce printemps nos premiers bureaux de représentation au Japon, à Tokyo, et en Amérique du Nord, à Washington. Des mesures complémentaires sont prises pour relancer nos efforts en vue d'attirer vers notre région d'opérations des entreprises de taille moyenne implantées en Europe occidentale.

### **(c) Problèmes régionaux et mondiaux**

La troisième priorité de notre Cadre stratégique et capitalistique est de s'attaquer aux problèmes régionaux et mondiaux – des problèmes auxquels contribue chaque économie mais dont l'impact se fait sentir au-delà des frontières, et pour lesquels, jusqu'à présent, les marchés mondiaux ne sont pas parvenus à proposer des solutions durables.

Permettez-moi, pour illustrer les mesures que nous prenons afin de remédier à ces problèmes, de ne donner qu'un seul exemple parlant.

Depuis notre dernière rencontre, le Conseil d'administration a approuvé un Programme de transition vers une économie verte, qui place le financement climatique encore plus au cœur de nos activités. Notre ambition est donc à présent de consacrer non pas 25 %, mais 40 %, du total du volume annuel des investissements bancaires à l'économie verte d'ici 2020.

Nous avançons déjà à grands pas dans la mise en œuvre de ce nouveau programme.

Faisant appel à son vaste réseau de 117 banques dans 25 pays, la Banque encourage la rationalisation et l'expansion des activités de financement de projets écologiques concernant un nombre croissant de PME et de foyers.

Consciente du rôle essentiel des villes dans l'économie verte, la Banque met également au point un programme de villes vertes, qui encourage les politiques et les investissements en faveur d'un urbanisme durable.

En outre, pour tenir compte de l'importance croissante d'une adaptation aux changements climatiques, la Banque conçoit une série de projets axés sur l'utilisation efficiente de l'eau dans des pays comme l'Égypte et le Kazakhstan.

#### **4. Reconnaissance des travaux de la BERD**

J'ai le plaisir de vous informer que les performances de la BERD en 2015, ainsi que les résultats obtenus durant cette première phase d'application de son Cadre stratégique et capitalistique, sont d'ores et déjà reconnus. La Banque a en effet reçu au début de l'année le prix « Global Multilateral of the Year », décerné par Project Finance International, qui fait partie de Thomson Reuters.

Notre participation au développement du site d'Oyou Tolgoï, sous forme d'un prêt syndiqué de 1,2 milliard de dollars, le plus élevé jamais mis en place, signé en décembre dernier, a également été récompensée par le même prix.

Je souhaite aussi mentionner à cette occasion les efforts permanents que nous consacrons à la gestion des fonds des donateurs pour assurer la

sûreté et la sécurité du site de Tchernobyl, où s'est produit un tragique accident nucléaire il y a trente ans.

Je tiens à remercier les donateurs, qui se sont engagés à accorder des capitaux supplémentaires à cette cause à Kiev il y a deux semaines. Je suis aussi en mesure d'annoncer aujourd'hui que notre tout récent actionnaire, la Chine, a apporté une contribution supplémentaire de 36 millions d'euros au Fonds pour le sarcophage de Tchernobyl.

Bien entendu, je tiens à remercier tous nos donateurs pour leur très généreux soutien à l'ensemble de nos opérations tout au long de l'année passée. C'est ce soutien qui nous permet de faire la différence.

À l'avenir, les activités financées par les donateurs vont probablement devenir encore plus indispensables à la Banque pour lui permettre de transférer des compétences, de concevoir des projets solides et d'améliorer les politiques à mettre en œuvre.

## **5. Une Banque efficiente dotée d'une solide assise financière**

Mesdames et Messieurs, la Banque répond à présent plus rapidement à des problèmes plus divers, plus qu'à tout autre moment de son histoire.

Notre premier Plan de mise en œuvre de la stratégie, approuvé en décembre par le Conseil d'administration, définit des approches pour stimuler nos activités et améliorer notre impact, à la fois par des investissements et par la mise en œuvre de politiques permettant de remédier à ces problèmes.

Ce plan propose d'augmenter – dans les limites imposées par la prudence – le taux d'utilisation de notre capital. Et de pratiquer en permanence une gestion financière saine pour assurer la viabilité financière.

Nos résultats financiers de l'an dernier – notamment notre bénéfice net de 800 millions d'euros – étaient encourageants. D'autant que le contexte économique était difficile.

Notre note AAA, confirmée l'an dernier par les trois principales agences de notation, témoigne de la solidité fondamentale de la Banque.

Cependant, même si ces indicateurs sont impressionnants, nous devons rester vigilants et mettre tout en œuvre pour conserver notre bonne santé financière. Cette Banque doit maintenir sa solide assise financière pour produire l'impact nécessaire.

Ces dernières années, de nombreuses initiatives ont été prises pour moderniser la gestion et le fonctionnement de la Banque. Le programme de modernisation One Bank a généré un surcroît d'innovation, une culture plus forte et unifiée, et, surtout un plus grand impact.

Nous bâtissons à présent sur ces bases pour vous offrir à vous, nos actionnaires, une Banque encore plus efficiente et efficace. Nous examinons tous nos principaux processus et nous nous demandons comment nous pouvons les moderniser davantage, afin de libérer et de réaffecter des ressources en fonction de nos priorités.

Le succès de ce programme en faveur d'une plus grande efficacité opérationnelle sera évalué de trois manières.



À la fin du programme, nos pays d'opérations devront avoir bénéficié, de notre part, d'avantages accrus sur le terrain.

Nous devons avoir renforcé nos relations avec nos clients.

Enfin, notre personnel devra occuper des fonctions qui présenteront pour lui un plus grand intérêt qualitatif.

Je me suis attardé sur la solidité financière de la Banque et sur l'efficacité de ses opérations et processus, car ces facteurs sont les garants de notre capacité à maintenir notre volume d'activités et à renforcer notre impact.

## **6. Une Banque bien équipée pour faire face à notre monde en mutation**

Vous, nos actionnaires, vous savez que notre monde change vite. Et nos pays d'opérations seront confrontés, ces prochaines années, à un certain nombre de problèmes fondamentaux. Nous devons faire preuve de réalisme et regarder en face une réalité regrettable : la Banque continuera d'opérer dans un contexte difficile.

Les tensions géopolitiques dans notre région ne vont pas se résoudre rapidement.

De plus, la croissance économique est inférieure à son potentiel. Dans les marchés émergents, la croissance a diminué, en moyenne, de moitié depuis 2010 et il est désormais urgent d'inverser cette tendance. Demain, nous discuterons en détail des moyens supplémentaires susceptibles de redynamiser la croissance dans notre région d'opérations. Dans les

prochains mois, je souhaite porter plus loin ce débat au niveau infrarégional – notamment dans le cadre d'un événement organisé par la BERD. Cet événement aura lieu à Budapest dans le courant de cette année et traitera de la croissance et des investissements dans les 13 pays de l'UE qui sont aussi des pays d'opérations de la BERD.

Le contexte difficile ne se limite pas aux questions de croissance et de géopolitique. Changement climatique et environnemental, démographie, inégalité et dangers pour la cohésion sociale, divergences de points de vue sur la mondialisation, libre marché et démocratie – il est probable que tous ces facteurs influenceront le monde qui nous entoure, souvent de manière négative.

Pourtant, les principes à l'origine de la création de la BERD – promotion de la transition vers des économies de marché, priorité accordée au secteur privé et importance d'initiatives sur les politiques à mettre en œuvre – restent aussi importants aujourd'hui qu'ils l'étaient il y a vingt-cinq ans.

Mesdames et Messieurs, je suis convaincu que la Banque peut s'inspirer de son expérience réussie de ces vingt-cinq dernières années. Sa réputation s'appuie sur des bases très solides.

Maintenant que le Cadre stratégique et capitalistique, ainsi que le Plan de mise en œuvre de la stratégie, sont en place, et que la modernisation de la Banque est en bonne voie, je suis certain que la BERD dispose des instruments, des compétences et de l'expérience nécessaires pour relever les défis auxquels nous devons faire face.

Nous pouvons exercer, et nous exercerons, une influence décisive sur les changements qui se produiront dans notre région durant les années à venir.

Je vous remercie.