

**Déclaration de mission d'Odile Renaud-Basso,
Présidente de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement**

Mesdames et Messieurs les gouverneurs,

Je suis très honorée d'avoir été proposée à la présidence de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD). Au cours des trois dernières années, j'ai eu le privilège d'être à la tête de la BERD dans des circonstances extraordinaires, de porter la voix de la Banque dans nos pays d'opérations et de défendre son mandat unique de transition des économies émergentes en Europe et dans son voisinage par le développement et les réformes du secteur privé.

*

Le monde est actuellement confronté à de nombreuses crises d'une intensité exceptionnelle. La pandémie de Covid-19 a mis en évidence la résilience de l'humanité, mais a également révélé les vulnérabilités des chaînes d'approvisionnement mondiales, entraînant une fragmentation économique et politique accrue. Dans le même temps, les conflits en Ukraine et au Moyen-Orient ont déstabilisé les régions où la BERD opère, portant atteinte à la fois à la sécurité et aux équilibres économiques. La crise climatique, qui constitue une menace existentielle, nécessite une accélération des investissements pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et adapter les sociétés aux conséquences du réchauffement climatique.

Forte de son actionnariat inclusif et de sa solide présence sur le terrain, la Banque offre une plateforme permettant de surmonter les clivages, de trouver des solutions optimales et de promouvoir le multilatéralisme. Depuis novembre 2020, je dirige la Banque selon une approche délibérée et confiante, en m'appuyant sur les concepts suivants que je considère essentiels pour la BERD : agilité, reconstruction en mieux, et engagement renouvelé vis-à-vis des clients et des pays d'opérations.

Dans un contexte aussi troublé, le rôle d'une banque multilatérale de développement (BMD) comme la BERD s'avère plus crucial que jamais. La Banque a fait preuve d'une agilité, d'une réactivité et d'une résilience remarquables. Lors de la pandémie de Covid-19, une injection massive de liquidités par le biais du Fonds de solidarité a aidé les entreprises à surmonter les ralentissements économiques. Face à l'invasion de l'Ukraine, un Cadre de résilience et de subsistance a permis de soutenir l'activité économique et les infrastructures essentielles en Ukraine et dans les pays touchés, grâce à la prise de risque de la Banque sur son bilan et au soutien des donateurs. Sur une période de deux ans, 3,8 milliards d'euros ont été déployés pour soutenir l'économie réelle en Ukraine et 1,6 milliard d'euros ont été mobilisés auprès des donateurs. La Banque a également prêté son concours pour relever les défis liés à la sécurité énergétique et alimentaire dans un certain nombre de pays, de la Moldova à la Tunisie. Enfin, face aux nombreuses catastrophes naturelles, notamment les tremblements de terre qui ont frappé la Türkiye et le Maroc l'année dernière, elle a mis en place des financements d'urgence pour ses clients et les municipalités.

Fait essentiel, les priorités structurelles de la Banque énoncées dans le Cadre stratégique et capitalistique (CSC) 2021-2025 ont orienté notre action de manière efficace. La BERD a davantage mis l'accent sur le financement de la lutte contre le changement climatique, l'inclusion, la numérisation et la mobilisation du secteur privé. Les résultats exceptionnels de ces dernières années, en termes de volumes d'investissement et de résultats financiers pour 2023, constituent une base solide pour continuer à remplir le mandat de la Banque.

Dans le même temps, **la Banque a procédé à de profonds changements internes**, tels que le déménagement dans un nouveau siège à Canary Wharf, la modernisation de son infrastructure informatique, le contrôle des risques opérationnels et cybernétiques, la promotion de l'innovation et l'engagement du personnel. Le Plan d'investissement pluriannuel (PIPA) approuvé par le Conseil d'administration vise à moderniser la Banque et à rationaliser les processus dans le cadre d'un ambitieux programme de transformation.

Tous ces résultats s'inscrivent dans un contexte où **les actionnaires se sont prononcés, dans un esprit de cohésion exemplaire, sur des décisions majeures pour l'avenir de la BERD**, témoignant ainsi de leur confiance dans les orientations stratégiques de la Banque et de leur soutien à leur égard. Lors de l'Assemblée annuelle qui s'est tenue à Samarcande en mai 2023, il a été décidé de procéder à une augmentation du capital de la Banque et d'élargir son champ d'action géographique à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak. Ces décisions, dont la mise en œuvre constitue la priorité absolue pour les années à venir, ne manqueront pas de forger l'histoire future de la BERD.

*

Je présente ma candidature pour un nouveau mandat de quatre ans à la tête de la Banque, à l'heure où une transformation majeure s'opère et où un certain nombre de décisions importantes devront faire l'objet d'une mise en œuvre résolue et efficace. J'entends ainsi apporter à la Banque et à ses actionnaires la stabilité, la continuité et l'expérience nécessaires à la réussite du prochain mandat, articulé autour de deux priorités – **produire des résultats** et **transformer** – et d'une méthode – **coopérer**.

*

Produire des résultats

Les décisions historiques prises en 2023 concernant l'augmentation de capital et l'élargissement du champ d'action géographique de la Banque détermineront la trajectoire de cette dernière dans les années à venir. Ma priorité immédiate est de rendre ces décisions opérationnelles et de préparer la mise en œuvre du prochain CSC.

L'**augmentation de capital** décidée par les gouverneurs en décembre 2023 est un signal de confiance très fort adressé à la Banque, à sa direction et à son personnel. Elle renforce l'assise financière de la Banque à long terme et lui donne les moyens de poursuivre son soutien à l'**Ukraine** et à l'ensemble de ses pays d'opérations, sans pour autant compromettre sa note AAA. L'attention de la Banque continuera à se porter sur l'Ukraine, dont le peuple a fait preuve d'un courage admirable et doit continuer à bénéficier d'un soutien pour préserver la paix et la sécurité en Europe et au-delà.

Le financement du secteur privé et l'appui aux réformes seront la priorité absolue, de même que le soutien aux infrastructures qui sont essentielles au fonctionnement de l'économie réelle et des municipalités. Lorsque la situation le permettra, nous augmenterons notre niveau d'investissement pour accélérer la reconstruction durable de l'Ukraine.

Il convient de continuer à accorder une attention particulière aux **pays les moins avancés** du Caucase, d'Asie centrale, des Balkans occidentaux et de la Méditerranée. Ces pays sont directement touchés par les mutations de l'environnement géopolitique et par la réorganisation des échanges commerciaux et des chaînes de valeur. Ces évolutions se traduisent par de nouvelles opportunités que la Banque entend les aider à saisir, tout en appuyant le processus d'adhésion à l'UE des pays candidats.

La mise en œuvre de l'**expansion géographique en Afrique subsaharienne et en Irak** nécessitera une mobilisation à grande échelle des équipes de la Banque au cours des prochains mois. Cette expansion se fera progressivement, en s'appuyant sur les points forts de la BERD (financement du secteur privé, développement des PME, soutien aux réformes pour créer un environnement des affaires propice à l'investissement), et en étroite coopération et complémentarité avec les institutions internationales existantes. Ce nouveau champ d'action géographique présente des défis spécifiques qui imposent une approche prudente et humble, mais aussi d'immenses opportunités, compte tenu du potentiel de développement unique qu'il recèle. Le financement et l'expertise de la BERD sont vivement attendus et le déploiement d'équipes locales sur le terrain devrait permettre de lancer des opérations concrètes dès 2025 – à condition que le processus de ratification soit achevé cette année.

Le **prochain CSC** établira les priorités stratégiques de la Banque pour les cinq prochaines années. Les travaux avec le Conseil d'administration seront entamés après l'Assemblée annuelle sur la base des orientations définies par les gouverneurs à Erevan et en tenant compte des engagements pris l'année dernière lors de la décision relative à l'augmentation de capital. Je suis convaincue que les principes fondamentaux de la Banque, qui mettent l'accent sur le développement du secteur privé et l'additionnalité, le soutien à la transition et la production de résultats, doivent rester au cœur de notre action. La Banque est appelée à continuer ses efforts pour relever les défis majeurs que rencontrent ses pays d'opérations dans le cadre de leur transition, à savoir la croissance durable et la transition verte, qui resteront au centre de ses priorités, ainsi que l'inclusion et le capital humain. Il faudra pour ce faire accorder une attention accrue à l'impact des opérations de la Banque, à la fois au moment de leur conception, mais aussi lors de leur mise en œuvre et de leur évaluation. Il conviendra de préparer et de publier chaque année un rapport public intégré sur l'impact de la Banque.

L'accélération de la crise climatique appelle un effort soutenu de la Banque. Celle-ci soutiendra ses clients et ses pays d'opérations dans la mise en œuvre de l'Accord de Paris et la transition vers le zéro émission nette. La Banque investira activement en vue de réaliser les objectifs convenus lors de la COP 28, à savoir tripler la capacité installée de production d'énergie renouvelable d'ici 2030 et accélérer les améliorations en matière d'efficacité énergétique. Le travail d'élaboration des politiques et les investissements dans la juste transformation de structures de production qui soient plus efficaces sur le plan énergétique et basées sur des énergies décarbonées, seront déterminants pour la réalisation de ces objectifs. Il faudra également prendre de plus en plus de mesures pour adapter les économies aux effets visibles du changement climatique et tenir compte de la protection de la nature et de la biodiversité.

Des économies plus inclusives sont plus compétitives et plus prospères. Une meilleure intégration des femmes, des jeunes, des personnes en situation de handicap et d'autres communautés minoritaires profite à l'ensemble des clients et des pays. Plus généralement, le développement du capital humain est une source de résilience pour les entreprises et les sociétés – et les travaux que la BERD mène dans ce domaine conformément à son modèle opérationnel méritent d'être approfondis.

La numérisation est l'un des moteurs de la transition que nos clients et nos pays d'opérations doivent adopter : elle s'impose aujourd'hui comme un facteur essentiel de la transformation économique autour duquel la Banque doit renforcer son offre, en privilégiant les domaines dans lesquels une réelle valeur ajoutée peut être apportée aux clients.

Compte tenu des enjeux dans un grand nombre de pays, l'amélioration de la gouvernance, notamment des entreprises publiques et en Ukraine, fera l'objet d'une attention encore plus grande.

Pour démultiplier l'impact de la Banque, la mobilisation – directe et indirecte – du secteur privé restera une priorité absolue.

Dans le contexte marqué par les guerres dans les régions de la BERD et les risques accrus de catastrophes naturelles, nos réponses aux situations de crise et notre approche à l'égard des pays fragiles ou touchés par des conflits (comme l'Ukraine bien entendu, mais aussi l'Arménie ou la Cisjordanie et Gaza) devront être davantage structurées.

*

Transformer

Pour être en mesure de mener à bien ce programme ambitieux, je continuerai d'œuvrer à la transformation de la Banque. Celle-ci dispose d'un modèle opérationnel unique, qui a prouvé son efficacité au cours des trente dernières années. En particulier, la combinaison d'une expertise sectorielle, de compétences politiques et d'une forte présence sur le terrain est un atout précieux qui nous permet de prendre des risques, de produire un impact et de respecter les principes d'une bonne gestion bancaire. Ces fondamentaux doivent être préservés et seront déployés dans les nouveaux pays d'opérations.

Néanmoins, pour relever les nouveaux défis et nous adapter à l'environnement volatile dans lequel la Banque opère, **nous devons continuer à développer notre agilité, notre capacité d'innovation et notre efficacité globale.** Le programme de transformation actuel devra par conséquent être davantage axé sur la simplification pour les clients, l'automatisation des processus pour les employés et une plus grande pertinence pour les actionnaires et les pays d'opérations.

Plusieurs leviers seront mobilisés.

L'accent sera mis sur une culture d'entreprise qui favorise le respect sur le lieu de travail, promeut la participation du personnel, encourage la mobilité et décourage les cloisonnements, privilégie les méthodes simples plutôt que la bureaucratie et adopte une approche fondée sur le risque.

Nous devons adopter les nouvelles technologies pour opérer une transformation en interne et conserver notre pertinence vis-à-vis de nos clients. Les premiers projets pilotes en matière d'intelligence artificielle seront déployés à plus grande échelle au sein de la Banque dans les mois à venir. Bien qu'il soit encore difficile d'évaluer tous les effets que peut avoir l'intelligence artificielle, celle-ci offre la possibilité d'automatiser des tâches et de consacrer nos ressources aux travaux qui produisent l'impact le plus important pour nos clients.

Il est souhaitable d'accroître la décentralisation, en rapprochant l'expertise des pays d'opérations et en délocalisant certaines fonctions administratives dans des zones géographiques plus compétitives.

Enfin, nous travaillerons en étroite collaboration avec le Conseil d'administration pour préserver la viabilité financière de la Banque tout en la dotant des ressources nécessaires pour répondre aux attentes croissantes des actionnaires et des pays d'opérations.

*

Coopérer

Pour concrétiser ces priorités et transformer l'Organisation, ma méthode repose sur la coopération. Il est essentiel de collaborer étroitement avec le Conseil d'administration, qui contribue de manière significative à l'orientation stratégique de la Banque et nous met en relation avec les actionnaires. Une coopération systématique avec les autres banques multilatérales de développement, en particulier le Groupe de la Banque mondiale et la BEI, garantira la complémentarité et la cohérence, notamment grâce à une confiance mutuelle accrue, et tirera parti des travaux conjoints déjà entrepris dans le cadre du programme d'évolution des BMD et de la mise en œuvre de l'Examen des cadres d'adéquation des fonds propres.

*

Si je suis réélue Présidente, je mettrai tout en œuvre pour atteindre ces objectifs ambitieux, en collaboration avec les remarquables équipes de la BERD et en comptant sur la confiance et les conseils des actionnaires.

Je vous prie d'agréer, Mesdames et Messieurs les gouverneurs, l'expression de mes sincères salutations.

Odile Renaud-Basso

