

SIR SUMA CHAKRABARTI KCB

Candidat du Royaume-Uni à la réélection en qualité de Président de la BERD

Vision sommaire pour la Banque

C'est un honneur d'avoir été désigné par le Gouvernement du Royaume-Uni comme candidat à un second mandat de Président de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD). Je pense avoir un bon bilan en tant que Président de la BERD depuis 2012 et avoir fait preuve des compétences et de l'expérience nécessaires en matière de leadership pour bien servir la Banque à un moment où elle s'attaque aux défis stratégiques auxquels sa région d'opérations est confrontée et met en œuvre le Cadre stratégique et capitalistique jusqu'en 2020. Mon bilan et ma vision pour la BERD en 2020 (« Transition 2020 ») sont présentés ci-dessous. Je joins également en annexe un document exposant ma vision personnelle de manière plus détaillée.

LE BILAN

1) Résultats dans un environnement difficile

- Environnement difficile dans la région de la BERD : incertitudes politiques et économiques, contraintes pesant sur les secteurs financiers et les opérations bancaires transnationales, et tensions géopolitiques en Russie/Ukraine et au Moyen-Orient.
- Redynamisation de la réforme vers la transition dans de nombreux pays — 30 indicateurs positifs en 2015.
- Maintien de hauts niveaux d'investissements contracycliques par la BERD : 34 milliards d'euros pour 2012-15.
- Qualité accrue des investissements : 90 % des nouveaux projets sont notés « bons » ou « excellents ».
- Bénéfice réalisé (avant dépréciation) : 4 milliards d'euros pour 2012-15.
- Réallocation d'investissements et d'effectifs de personnel affectés à la Russie au profit d'autres pays, y compris l'Ukraine.
- Démarrage rapide au Moyen-Orient/en Afrique du Nord : le portefeuille régional dépasse les 3 milliards d'euros après 3 années seulement d'investissement.
- Augmentation des contributions des pays donateurs.

2) Innovation et modernisation

- Forte progression des investissements dans le secteur des énergies durables, passés à un tiers du total.

- Meilleur accès au financement des femmes entrepreneurs.
- Amélioration des produits destinés aux PME.
- Création du Mécanisme de préparation des projets d'infrastructures.
- Lancement de l'Initiative pour améliorer le climat d'investissement et la gouvernance, afin de s'attaquer aux problèmes posés par la corruption et les institutions fragiles.
- Déplacement de la BERD de la périphérie vers le centre de l'architecture des banques multilatérales de développement (BMD), et focalisation de la Banque sur le financement du secteur privé et la réalisation d'objectifs de développement durable.
- Application du programme de modernisation interne One Bank afin d'améliorer l'efficacité tout en maintenant de hauts niveaux de performance opérationnelle et d'engagement du personnel.

TRANSITION 2020

Conformément au **Cadre stratégique et capitalistique 2016-2020** approuvé par les actionnaires, les dix résultats que la BERD devrait chercher à réaliser d'ici 2020, et les défis sur lesquels Suma Chakrabarti concentrerait sa direction seraient les suivants :-

- (1) **La Banque des valeurs démocratiques** – pour ce faire, la BERD devra continuer de traiter avec discernement les questions politiques clés du jour, de concert avec les actionnaires.
- (2) **La Banque de développement du secteur privé dans les pays à revenus moyens de notre région** – pour ce faire, la BERD devra améliorer encore son « offre » afin de devenir la « banque multilatérale de choix » pour le secteur privé dans toute sa région d'opérations.
- (3) **La Banque de la performance du secteur privé et du financement des Objectifs de développement durable (ODD)** – pour ce faire, la BERD devra revoir le consensus sur le développement en ce qui concerne l'équilibre entre subventions et financement privé.
- (4) **La Banque qui a redynamisé la transition grâce à un volume accru d'investissements et à des réformes des politiques** – pour ce faire, la BERD devra persuader les dirigeants des pays bénéficiaires d'adopter des politiques qui promeuvent un développement fondé sur le marché.
- (5) **La Banque qui est au cœur d'une architecture multilatérale améliorée** – pour ce faire, la BERD devra faire évoluer le système des BMD vers une approche plus axée sur le client, le développement des compétences et une coopération accrue.
- (6) **La Banque qui travaille plus efficacement pour ses clients** – pour ce faire, la BERD devra simplifier et rationaliser ses processus afin que le parcours des clients qui travaillent avec la BERD soit plus rapide et plus efficace.
- (7) **La Banque dont les produits répondent le mieux à la demande du marché** – pour ce faire, la BERD devra développer une offre améliorée de prises de participation, et des

instruments de nature à attirer ceux qui ont un accès inadéquat au financement (par exemple, les femmes, les jeunes et les régions pauvres).

- (8) **La Banque qui attire des acteurs mondiaux vers sa région** – pour ce faire, la BERD devra obtenir que des fonds souverains et des fonds de pension co-investissent avec elle, et développer ses relations d'affaires sur le continent américain, en Asie et dans le Golfe, et avec des sociétés à moyenne capitalisation en Europe occidentale.
- (9) **La Banque qui est financièrement durable** – pour ce faire, la BERD devra conserver sa note de crédit AAA en dépit d'un environnement économique hostile, en équilibrant mieux son portefeuille entre les pays à risques et les pays sans risques.
- (10) **La Banque qui est le modèle du management moderne** – pour ce faire, la BERD devra créer une culture basée sur l'efficacité et une gestion rigoureuse des performances, et atteindre une audience externe plus large.

Suma Chakrabarti
Londres, janvier 2016

SIR SUMA CHAKRABARTI KCB

Candidat du Royaume-Uni à la réélection aux fonctions de Président de la BERD

TRANSITION 2020 : VISION DÉTAILLÉE POUR UN SECOND MANDAT

Je suis honoré d'avoir été nommé comme candidat à un second mandat de Président de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement. Ma vision pour la Banque au cours de mon premier mandat – c'est-à-dire qu'elle soit unifiée, inclusive et innovante, créatrice de valeur ajoutée et axée sur les résultats – a aidé à réaliser les objectifs des actionnaires définis dans l'ERC 4, en dépit d'un environnement économique et géopolitique défavorable. Cet environnement demeure difficile aujourd'hui, au moment où les actionnaires doivent décider qui va diriger la BERD jusqu'en juillet 2020. Ainsi que je l'expose dans ce document, j'estime que pour maintenir sa réputation en termes d'impact sur la transition et de maximisation de sa valeur pour les actionnaires, la BERD va devoir s'appuyer sur ce qu'elle fait bien, mais également adapter son approche dans plusieurs domaines : **continuité et changement**.

Contexte

2. En l'espace de près de vingt-cinq ans, la BERD a fortement contribué à la transition de ses **pays d'opérations** vers des économies de marché, dans le contexte de leur engagement de respecter la démocratie et le pluralisme. Pendant la majeure partie de cette période, la Banque s'est concentrée sur les anciennes économies planifiées en Europe centrale et orientale, l'ex-URSS, puis la Mongolie. Ces dernières années, reconnaissant que les compétences, l'expertise et le modèle opérationnel de la BERD pouvaient également être d'un précieux concours dans d'autres contextes en transition, la Banque a été mandatée par ses actionnaires afin d'opérer en Turquie, dans la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen, et temporairement à Chypre et en Grèce.

3. La BERD a été pionnière dans la création d'une approche de la transition qui privilégie le développement du secteur privé, avec des **objectifs** qui comprennent actuellement la compétitivité (au sens large, incluant la commercialisation, l'innovation, l'esprit d'entreprise et la stabilité), l'inclusion, la bonne gouvernance, l'intégration intra et interrégionale, et le

développement durable. Ces objectifs sont réalisés au travers d'entreprises, d'institutions financières, de services d'infrastructure, de fournisseurs d'énergie et de gouvernements. La Banque a développé une **expertise reconnue dans le monde entier** dans le domaine de l'efficacité énergétique, des PME, des opérations en monnaie locale et des marchés financiers locaux, sans oublier le développement de pays qui se trouvent aux premiers stades de la transition — lesquels sont au centre de ses quatre principales initiatives stratégiques actuelles. J'ajoute que la Banque a **été très performante pendant tout le cycle économique considéré**, ce qui est d'autant plus notable qu'au cours de ces dernières années un grand nombre de ses pays se sont trouvés confrontés à de graves défis économiques et financiers. Qui plus est, elle a été de toute évidence performante ces toutes dernières années dans des pays qui font partie de zones de conflits ou en sont limitrophes. Mon discours d'ouverture (<http://www.ebrd.com/news/2015/ebd-presidents-speech-to-board-of-governors-at-2015-annual-meeting-transcript.html>) à l'occasion de l'Assemblée annuelle à Tbilissi en mai 2015 rend compte de ces excellentes performances de la Banque.

4. L'expansion géographique de la Banque, le développement de son modèle opérationnel original - mais strictement fidèle à son mandat -, et la récente décision des actionnaires de ne pas procéder à un rachat de capital, sont autant de preuves éclatantes du **soutien de ses actionnaires**. Cette confiance s'étend aux marchés financiers et se reflète dans la **note de crédit AAA** de la Banque.

5. Les actionnaires ont également apporté leur soutien au **programme de modernisation « One Bank »** au cours de mon premier mandat. Ce programme de gestion du changement, que j'ai conduit et qui a été conçu avec la participation – cruciale - des dirigeants et collaborateurs de la Banque, a été couronné de succès et avait pour objectif final d'améliorer notre impact sur le terrain grâce à l'innovation, une plus grande efficacité et l'adaptation de notre culture. La performance opérationnelle et la motivation du personnel ont été impressionnantes pendant toute la mise en œuvre du programme de modernisation. Un aperçu récapitulatif de l'avancement du programme de modernisation est joint en annexe.

6. En partant de cette base, les actionnaires ont désormais donné à la BERD une **mission très claire pour les années à venir** au moyen du **Cadre stratégique et capitalistique 2016-20 et des Lignes directrices à moyen terme**, qui s'articulent autour de trois objectifs principaux : favoriser une bonne résistance de la transition, promouvoir l'intégration des marchés et résoudre les problèmes

mondiaux et régionaux communs. Un des éléments essentiels de cette mission consiste à redynamiser la politique de transition dans de nombreux pays d'opérations de la BERD, et à les aider à réaliser leur potentiel de croissance. La Banque apportera une contribution très importante dans sa région aux nouveaux Objectifs de développement durable (« ODD »), y compris le programme de lutte contre les changements climatiques adopté à l'issue de la COP21.

Transition 2020

7. Si je suis réélu, ma tâche consistera à encadrer les responsables et les employés de la BERD afin de réaliser les objectifs du Cadre stratégique et capitalistique. Quel sera le visage de la Banque à la fin de cette période ? Les actionnaires peuvent s'attendre à ce que la réputation de la Banque soit encore meilleure d'ici 2020, au regard des dix atouts suivants qui composent ma vision de la « **Transition 2020** » :

- (1) La Banque des valeurs démocratiques.
- (2) La Banque de développement du secteur privé dans les pays à revenus moyens de notre région.
- (3) La Banque de la performance du secteur privé et du financement des ODD.
- (4) La Banque qui a redynamisé la transition grâce à un volume accru d'investissements et à des réformes politiques.
- (5) La Banque qui est au cœur d'une architecture multilatérale améliorée.
- (6) La Banque qui travaille plus efficacement pour ses clients.
- (7) La Banque dont les produits répondent le mieux à la demande du marché.
- (8) La Banque qui attire des acteurs mondiaux vers sa région.
- (9) La Banque qui est financièrement durable.
- (10) La Banque qui est le modèle du management moderne, concentrée sur les résultats et l'efficacité.

Continuité et changement

8. Comment y parviendrons-nous ? J'estime que la BERD doit fixer sa trajectoire pendant la période qui va s'écouler jusqu'en 2020, qui s'inscrira à la fois dans la continuité et le changement, et dont les grandes lignes sont exposées ci-après.

(a) Mandat et mission

9. Le **mandat politique et économique** de la BERD – la mise en place d'économies de marché dans des pays qui s'engagent à respecter les principes de la démocratie pluraliste et du pluralisme – **ne doit pas changer** car il est au cœur de ce qui fait la particularité de la Banque, et constitue la motivation fondamentale des actionnaires et du personnel. Par ailleurs, en qualité de partenaire de confiance animé d'un esprit critique, nous ne devons pas ignorer certains problèmes et nous abstenir de parler en privé à nos interlocuteurs et d'agir de concert avec d'autres acteurs internationaux, chaque fois que nous parvenons à la conclusion que certains comportements ne sont pas conformes à notre mandat. La Banque devra également **être plus disposée à mener le débat** et à s'engager plus étroitement avec ses actionnaires et la société civile lorsque certaines actions manquent d'engagements. En outre, nous devrions être plus clairs dans nos stratégies par pays à propos de ce que nous pouvons faire de plus dans un pays d'opérations si ce dernier poursuit sa réforme politique et économique – selon le principe du « donnant-donnant ».

10. Le **concept de transition** a été modernisé au cours de l'histoire de la Banque, car nous avons mieux compris ce qui rend les marchés efficaces. Mais l'approche sous-jacente reste inchangée : nous nous demandons toujours si chaque projet de la BERD contribue au développement des structures du marché. Or, cette approche met trop l'accent sur les projets individuels, considérés comme agents du changement systémique et trop peu sur l'impact sur la transition de groupes de projets et sur l'analyse du secteur et les réformes de celui-ci ; par ailleurs, elle sous-estime l'importance des qualités et résultats du marché. C'est pourquoi nous avons raison de jeter actuellement **un regard nouveau sur le concept de transition** à la lumière de la toute dernière pensée économique sur les caractéristiques et les résultats d'une économie de marché efficace.

11. La BERD doit **rester la Banque de développement du secteur privé**. Dans le cadre de cette mission, la Banque doit améliorer son diagnostic des problèmes qui freinent réellement l'essor du secteur privé lorsqu'elle élabore ses stratégies par pays. Par ailleurs, elle doit faire entendre plus souvent sa voix pour rappeler qu'un **secteur privé florissant exige que l'État poursuive de bonnes politiques**, améliore les institutions, et promeuve une culture de leadership politique qui place la nation au-dessus des partis et des personnalités.

(b) Pays d'opérations

12. La BERD doit **soutenir tous ses pays d'opérations**. Ce soutien doit être encore plus personnalisé en fonction des perspectives et de la réalité de la réforme induite par les politiques en faveur de la transition, ce qui permettra à la Banque d'être reconnue comme un **champion des réformateurs** dans sa région. L'image de marque de la BERD d'ici 2020 doit être la reconnaissance que son **approche associant investissements et dialogue sur les politiques à mettre en œuvre** a réellement aidé à combler le fossé dans des pays où la transition s'était enlisée, y compris ceux (par exemple, l'Ukraine et la région SEMED) qui ont été profondément affectés par des tensions géopolitiques. L'Initiative pour améliorer le climat d'investissement et la gouvernance, lancée voici deux ans, fait déjà la différence sur le front des réformes politiques. Comme le démontre le tout dernier Rapport sur la transition (*Transition report*), nos pays d'opérations ont enregistré 30 « veilles positives » et seulement 8 « veilles négatives » en relation avec les réformes favorisant la transition l'année dernière (les infrastructures venant en tête), soit la perspective la plus favorable depuis longtemps. Nous devons capitaliser sur ces signes de redynamisation de la transition.

13. Je suis convaincu que la Banque **continuera de jouer un rôle important dans les pays au stade avancé de la transition** pendant cette période. Nous devrions nous concentrer davantage sur les secteurs où les écarts de transition sont les plus importants et recourir de manière accrue aux prises de participation en fonction du stade de développement de ces pays. Nous avons approuvé une **approche de gradation** dans le Cadre stratégique et capitalistique. La gradation, qui repose sur des preuves des écarts de transition et le principe d'additionnalité de la Banque, est un principe auquel je suis fermement attaché. Il devra être abordé de manière rigoureuse dans plusieurs des stratégies par pays que la Banque élaborera dans un proche avenir.

14. La BERD a augmenté son volume d'investissements dans les pays aux premiers stades de la transition au cours des trois dernières années. Cette tâche, qui mobilise des ressources très importantes en raison de la faiblesse relative du cadre de l'activité économique, revêt néanmoins une grande valeur car ce sont les pays où la BERD a le plus d'impact sur la transition. La Banque doit **encore intensifier son investissement dans les pays aux premiers stades de la transition** pendant la période à venir, et les aider à améliorer le climat d'investissement et la capacité de mise en œuvre.

15. Le **développement rapide de nos portefeuilles en Turquie et dans la région SEMED doit être maintenu**. Ces expansions géographiques sont importantes pour rehausser la valeur de la transition. Le succès continu de notre investissement dans ces tout nouveaux pays d'opérations

démontre également que le modèle opérationnel de la BERD peut bénéficier à des économies qui n'ont jamais fait l'objet d'une planification centralisée. Afin de maximiser l'impact de la transition en Turquie et dans la région SEMED pendant la période à venir, la BERD devra nouer un dialogue plus intense avec les pouvoirs publics parallèlement à ses investissements.

16. **L'Ouest des Balkans, la Roumanie, la Bulgarie, la Slovénie, la Croatie, la Grèce et Chypre feront l'objet d'une grande attention** de la part la BERD jusqu'en 2020. Le vent de la réforme a commencé à souffler dans toute cette région et il existe, dans nombre de ces pays, un ensemble de dirigeants désireux de dépasser les vieilles inimitiés politiques et les modèles économiques obsolètes, et de se consacrer à la recherche de l'intégration et d'un développement plus rapide. Nous devons soutenir ces réformateurs, et nous le faisons, dans le cas de l'Ouest des Balkans, dans le cadre de nos Sommets sur l'investissement organisés tous les deux ans avec les Premiers ministres de la région, qui ont suscité un regain d'intérêt des investisseurs pour une région auparavant considérée comme trop difficile.

17. Nous nous **sommes engagés à soutenir les réformateurs en Ukraine et au Kazakhstan par des investissements accrus et des conseils politiques** pendant la période qui va s'écouler jusqu'en 2020, et beaucoup d'observateurs jugeront la BERD au regard de cet engagement. Nous avons déjà bien progressé sur cette voie au cours des deux dernières années. Pour répondre à la crise en Ukraine, nous avons pris un ensemble de mesures très novatrices qui ont été bien perçues. L'intensification rapide de nos opérations au Kazakhstan, en réponse à une accélération des réformes, a été notable. Nous devons à présent saisir cette opportunité historique d'assister ces deux pays – où la BERD a mené à bien par le passé des projets couronnés de succès mais où le changement systémique a été lent – sur la voie d'une transition rapide qu'ont empruntée leurs dirigeants animés d'un esprit de réforme. Cette tâche exigera une attention constante de la part des cadres dirigeants de la BERD.

18. Enfin, nous devons **maintenir notre engagement avec la Russie** pendant la période à venir, à la fois envers les autorités et envers nos clients. Il appartiendra aux actionnaires de décider si cet engagement doit rester limité comme il l'est actuellement à des domaines spécifiques – conseils politiques, gestion de portefeuilles et le programme de Soutien aux petites entreprises – ou s'il doit être étendu pour inclure de nouveaux investissements, du moins dans le secteur privé et les régions qui se réforment. Quoi qu'il en soit, la Russie continuera de recevoir toute notre attention, en sa qualité d'actionnaire et de pays entretenant des liens politiques et économiques profonds avec de nombreux pays d'opérations de la BERD.

(c) Secteurs, produits et thèmes

19. La BERD a **de nombreux points forts sectoriels et thématiques**. Le programme de « croissance durable et inclusive » inscrit dans les ODD et l'accord issu de la COP21 **exige de la BERD qu'elle augmente sa contribution dans les secteurs de l'efficacité et de la sécurité énergétiques, des infrastructures, des PME, des opérations en monnaie locale et des marchés financiers locaux, de la sécurité alimentaire, de l'économie du savoir, de l'égalité des genres et d'autres aspects de l'inclusion**.

20. Un second mandat me permettrait de me consacrer en priorité au développement de notre approche de la **Transition vers l'économie verte**. Je suis fier que la BERD soit reconnue comme la banque multilatérale leader de l'investissement en faveur des énergies durables dans le secteur privé. Nos projets en vue de promouvoir les énergies durables ont constamment atteint le ratio cible de 25 % de nos investissements annuels, et ont dépassé les 30 % en 2014 et 2015. Les actionnaires ont approuvé notre approche novatrice de la Transition vers l'économie verte – intensification des activités existantes et des transferts de technologies plus modernes, et partenariats actifs avec le secteur public et le secteur privé – dans la phase préparatoire de la COP21. Nous élaborons actuellement un plan de mise en œuvre afin **d'intensifier rapidement les investissements dans l'économie verte** afin de les porter à 40 % de nos investissements annuels totaux pendant la période à venir. Pour y parvenir, il faudra une réorientation des incitations internes et la ferme volonté des dirigeants de nos pays d'opérations de s'engager en faveur d'économies plus vertes.

21. La situation géopolitique a remis en lumière l'importance de la **sécurité énergétique**. La BERD a été au premier plan de la diversification des sources et voies d'approvisionnement en énergie dans sa région, en se concentrant plus particulièrement sur les infrastructures gazières. À l'avenir, nous devons **mobiliser le potentiel d'investissements dans le développement de gisements, pipelines, infrastructures de stockage et d'interconnexion**, spécialement en Asie centrale, dans la région SEMED, en Europe centrale et dans les États baltes.

22. Le rôle que jouent les infrastructures dans la transition et la croissance économiques est reconnu depuis longtemps. Les besoins d'infrastructures dans la région de la Banque sont très importants. La BERD va **devoir accroître son investissement infrastructurel, y compris transfrontière et municipal**, afin de répondre à la demande considérable dans sa région, **améliorer les processus de passation des marchés et recourir dans une mesure accrue aux partenariats**

public-privé et autres structures novatrices qui transfèrent réellement le risque au secteur privé et réduisent les pressions sur les budgets publics. Nous devons également **veiller à mieux préparer les projets** à l'aide du nouveau Mécanisme de préparation des projets d'infrastructures.

23. La BERD est la Banque des **PME**, qui sont indispensables pour la création d'emplois et la diffusion d'une culture entrepreneuriale dans nos pays d'opérations. Nous avons adopté une approche plus moderne, qui s'est traduite par l'Initiative pour les petites entreprises. Le **Programme de soutien aux petites entreprises de la BERD devrait être étendu** en fonction de notre capacité à obtenir des fonds supplémentaires de la part des actionnaires, y compris de la part de nos pays d'opérations. Le prochain stade de développement de l'Initiative pour les petites entreprises devra consister à **augmenter les rendements financiers de nos investissements directs dans les PME** et à **redynamiser les prêts des banques commerciales** au secteur, par exemple en créant des mécanismes de financement dédiés aux femmes entrepreneurs et à l'agroalimentaire, et en résolvant le problème des prêts improductifs dans notre région.

24. En lien avec ce qui précède, notre région (où la « dollarisation » est élevée selon les normes mondiales) a clairement besoin de passer du système actuel de domination des monnaies étrangères à des marchés du crédit en monnaie locale. Pour y parvenir, les modèles de financement bancaire doivent s'écarter du financement de gros étranger pour se tourner vers des sources nationales. Notre **Initiative de promotion des marchés financiers locaux et des opérations en monnaie locale a pris tout son essor** au cours des trois dernières années, grâce à l'équipe dédiée qui l'anime. Nous accordons désormais des prêts en monnaie locale dans 21 pays. Globalement, 25% des opérations de prêt de la BERD sont actuellement conclues en monnaie locale (en ce qui concerne les autres IFI, ces opérations se situent entre 0 et 8%). Le nombre d'investissements en obligations locales a plus que doublé depuis 2012, en dépit des perturbations récentes sur les marchés et de l'absence de nouveaux investissements de la BERD en Russie. L'année passée, s'agissant des réformes en Roumanie, en Pologne et en Arménie, de réels progrès ont été accomplis avec l'aide de la BERD, qui aideront à développer les marchés financiers locaux de ces pays. À l'avenir, nous devrions nous concentrer sur une **extension majeure de notre programme de promotion des opérations en monnaie locale avec les PME** afin qu'il s'applique à un plus grand nombre de pays. Simultanément, nous devrions avancer à grands pas dans notre action en faveur de la transparence, de l'efficacité et de la consolidation des marchés financiers locaux dans plusieurs pays.

25. La BERD a également un palmarès enviable en matière de **sécurité alimentaire**, en améliorant l’approvisionnement des marchés, l’efficacité et la qualité alimentaire, et en agissant de concert avec d’autres institutions multilatérales comme la FAO et des clients et partenaires de l’agro-industrie. La Banque devrait dorénavant **développer la prochaine génération d’interventions en faveur de la sécurité alimentaire** en ciblant des entreprises plus petites et en encourageant les organisations et coopératives de producteurs à nouer des relations avec les grands acteurs de la chaîne alimentaire, en finançant des renforcements des capacités et services de conseil, ainsi que des solutions de réduction de la consommation d’énergie et d’optimisation de la consommation d’eau. Nous devons en outre intensifier notre dialogue avec les pouvoirs publics au cours des années à venir : en effet, une agroéconomie verte n’est possible qu’en éliminant les subventions toxiques.

26. Avec plus de 600 millions d’euros en l’espace des dix-huit derniers mois seulement, nous avons bien démarré les investissements en faveur de l’**économie du savoir**, qui ont un fort impact sur la transition, nous positionnant ainsi en tête des banques multilatérales de développement (BMD) dans ce domaine. Cependant, nous n’en sommes qu’au tout début de ce qui pourrait être possible. En dépit de leurs bonnes compétences techniques, un trop grand nombre de pays d’opérations n’ont pas l’« écosystème » (par exemple, la R-D dans un secteur universitaire solide et une politique environnementale accueillante) nécessaire pour attirer les fonds de capital-risque, comme on le voit dans d’autres marchés émergents. Nous devons continuer d’investir dans les systèmes informatiques, les améliorations technologiques et les PME fortement axées sur la technologie, et intensifier notre dialogue avec les pouvoirs publics afin d’améliorer les écosystèmes de l’économie du savoir. Dans ce cadre, nous devrions examiner si l’**approche pan-régionale** que nous avons adoptée dans les États baltes **peut être répliquée** dans d’autres régions (par exemple, dans l’Ouest des Balkans et dans la région SEMED), et si **de meilleurs liens avec la R-D dans les universités et un effort en faveur de projets dans le domaine de la formation professionnelle et des télécoms, associés à des travaux sur des plans nationaux d’innovation et une meilleure protection de la propriété intellectuelle**, amélioreraient les chances d’avancée décisive dans ce domaine.

27. Au cours des trois dernières années, la Banque a reconnu l’importance de l’**égalité des genres** pour la réalisation de son mandat en faveur de la transition, et cette égalité commence à avoir un impact positif sur le plan opérationnel, par exemple au travers d’investissements visant à améliorer l’accès des femmes entrepreneurs au financement. Notre toute première stratégie en

faveur de l'égalité des genres a été approuvée et reflétée dans notre nouveau système d'évaluation. La tâche qui nous attend est de faire en sorte, d'ici 2020, que la BERD ait **intégré l'idée et fait la preuve que ses investissements dans le secteur privé et le dialogue avec les pouvoirs publics dont ils s'accompagnent peuvent contribuer à réduire l'inégalité des genres**. Nous devons également développer nos travaux sur l'égalité des genres afin **d'adopter un programme plus large d'inclusion** pour la Banque au cours de la période à venir – afin de garantir que d'autres cohortes de population (jeunes, handicapés, minorités ethniques tels les Roms dans certains pays) et des régions sous-développées bénéficient d'un meilleur accès aux marchés.

28. La BERD devrait également **répondre à la crise des réfugiés** dans le cadre de son mandat et de son modèle opérationnel. Un grand nombre des réfugiés fuyant les conflits traversent des pays d'opérations de la BERD ou s'y installent temporairement ou définitivement, ce qui provoque des pressions supplémentaires sur les ressources publiques et pose des questions d'inclusion économique et sociale. Parmi les pays d'opérations de la BERD, tel est particulièrement le cas en Jordanie et en Turquie. Comme convenu avec les actionnaires, la Banque peut fournir une aide – sous réserve de disposer des contributions nécessaires – en **accroissant son investissement dans les infrastructures municipales et les PME créatrices d'emplois dans les pays directement concernés par l'afflux de réfugiés**.

(d) Servir nos actionnaires et nos clients

29. Beaucoup a été fait ces trois dernières années pour que **chaque actionnaire et partie prenante** (par exemple, les clients et la société civile) soit entendu et ait un meilleur accès à l'information que jamais auparavant. Néanmoins, la Banque est instinctivement trop prudente en matière de communication publique. Elle devra **faire une meilleure offre d'information publique et prendre l'engagement** de respecter les normes attendues et appliquées dans un grand nombre de ses pays actionnaires.

30. **Les contributions des donateurs** en faveur de régions particulières et de thèmes particuliers de la BERD ont augmenté rapidement ces dernières années. Plusieurs réformes des modalités d'utilisation des apports des donateurs et du Fonds spécial des actionnaires sont actuellement mises en œuvre. Néanmoins, la stratégie future ne pourra réussir et le quantum des projets pouvant être financés par la Banque dans des pays plus risqués ou des secteurs commercialement moins viables ne pourra augmenter que **si les fonds des donateurs augmentent et les coûts de gestion de ces**

fonds sont réduits – une conférence des donateurs, à laquelle il conviendrait également d’inviter des fondations privées, devrait être organisée au début du prochain mandat afin de discuter de cette ambition. En outre, conformément à la pratique de certaines autres BMD, il faudrait que la Banque reçoive, d’ici 2020, **des commissions de la part de plusieurs pays d’opérations, en particulier ceux qui sont les plus avancés sur la voie de la transition, au titre des avis sur les politiques à mettre en œuvre et autres services de conseil** qu’elle fournit.

31. La BERD a évolué au cours des trois dernières années, quittant une position quelque peu périphérique pour une position centrale parmi les institutions multilatérales qui **fixent l’agenda du développement international**. Nous travaillons davantage, y compris pour des opérations de cofinancement, avec les BMD opérant dans notre région. Par ailleurs, nous avons joué un rôle de premier plan dans la réflexion sur les obligations du secteur privé et le financement des ODD et de l’agenda de la COP 21. Nous devons **conserver ce rôle de premier plan et contribuer à concevoir les améliorations de l’architecture des BMD** afin de maximiser l’impact des obligations découlant des ODD et de la COP 21. Nous **élaborons également une stratégie plus approfondie de coopération avec l’UE**, attendue depuis longtemps. D’ici 2020, la BERD sera **reconnue comme un partenaire de choix par les nouvelles BMD**, dont la Banque asiatique d’investissement pour les infrastructures, y compris au travers du cofinancement de projets.

32. La Banque devrait **rester axée sur le client**. Nous devons toutefois améliorer notre impact au niveau du client en **simplifiant et accélérant nos processus d’approbation des investissements** et en parvenant à augmenter la productivité interne et à offrir des emplois à valeur accrue à notre personnel. Nous devons également mieux faire le lien entre les résultats des études réalisées au niveau de l’entreprise et du secteur, d’une part, et la forme et la structure de nos propres investissements, d’autre part.

33. Le **modèle opérationnel de base** de la BERD **est solide**, et nous **développons notre gamme de produits** (par exemple, les mécanismes de préparation des projets et d’atténuation des risques des projets d’infrastructures, un ensemble d’instruments potentiels pour la Transition vers l’économie verte). Durant les années à venir, nous devons cependant **nettement améliorer et professionnaliser notre offre de prises de participation**. Notre région affiche des scores inférieurs à ceux des marchés émergents en termes de financement par prises de participation. En outre, les investissements sous forme de prises de participation de la BERD ne représentent que 12 % du total des investissements annuels réalisés sous cette forme, bien que le programme de transition de la Banque soit de plus grande envergure. Une stratégie de prises de participation sera élaborée au

cours des prochains mois. Nous devons également **accorder plus de poids à la gestion du portefeuille** – il s’agit à la fois d’une question de motivation du personnel et de mobilisation des cadres. En outre, bien qu’un lien plus étroit soit établi entre l’évaluation, l’investissement et le travail sur les politiques à mettre en œuvre, il est nécessaire de **mieux tenir compte des enseignements du passé et des responsabilités**.

34. Nos pays d’opérations cherchent de plus en plus à **ajouter de nouvelles sources d’investissement** pour accélérer leur transition. La Banque a répondu à ce besoin en suscitant l’intérêt d’un plus grand nombre d’acteurs mondiaux pour notre région et, ce faisant, en diversifiant les flux de capitaux et les sources de partenariat d’investissement. Notre Fonds d’actions et de participation (*Equity and Participation Fund*) est une **innovation bienvenue pour attirer de nouvelles sources de capitaux à long terme** au profit de notre région. Je soutiens également vigoureusement la création d’un Fonds de participation aux prêts (*Loan Participation Fund*) afin d’augmenter notre puissance de feu. Nous devons également apporter un soutien accru à nos pays d’opérations en intensifiant nos initiatives visant à **développer les relations d’affaires** en Amérique du Nord, en Amérique Latine, en Asie et dans les pays du Golfe, ainsi que dans les pays investisseurs qui sont nos partenaires traditionnels, où je suis heureux que nous accentuions nos efforts pour susciter l’intérêt de sociétés à moyenne capitalisation. À cet égard, les Sommets de l’investissement de l’Ouest des Balkans de 2014 et 2016, le Forum des affaires de la région SEMED de 2015, et le Forum des affaires de l’Asie centrale de 2016 doivent être une source d’inspiration pour continuer à attirer de nouveaux investisseurs vers nos pays d’opérations.

(e) Modernisation de la BERD

35. Des progrès ont été accomplis dans la **modernisation de la direction** de la Banque. Dans le cadre du programme One Bank, nous avons investi dans le renforcement de nos capacités et de la gestion des performances, créé une plus grande cohérence au sein des différentes équipes qui ont été mobilisées autour d’un objectif commun, développé les relations entre les bureaux locaux et le siège, et renforcé nos fonctions de contrôle et de définition des politiques. Le processus de planification a été modernisé afin de permettre une réponse plus flexible dans un cadre stratégique plus clair, et nous avons commencé à travailler sur la planification de scénarios. Des systèmes d’évaluation des performances ont été élaborés à tous les niveaux de la Banque et nous sommes sur le point de les mettre en œuvre. **L’engagement du personnel est demeuré fort et la performance de nos investissements s’est améliorée grâce à tous ces changements**. Nous devons à présent **développer les systèmes, les mesures d’incitation et la formation de nos collaborateurs afin**

qu'une culture moderne de perfectionnement continu fasse partie de l'ADN de la Banque. La période à venir exigera des efforts plus soutenus de gestion des performances de nos collaborateurs et une meilleure gestion des connaissances dans tous les départements.

36. Nous avons commencé à nous concentrer fortement sur **l'efficacité et l'efficience opérationnelle**. Les redéploiements de personnel qui ont fait suite aux recommandations des actionnaires à propos de la Russie ont permis à la Banque de monter en puissance dans plusieurs pays sans augmenter les effectifs, et nous avons adopté une approche plus rigoureuse des frais de déplacement. Les actionnaires ont fixé pour la BERD un programme passionnant et pertinent, que cette vision personnelle entend renforcer. Mais nous savons que notre budget d'administration augmentera très lentement, si tant est qu'il augmente. C'est pourquoi **il faudra mettre beaucoup plus l'accent sur la hiérarchisation des priorités (et la dé-hiérarchisation), la création de capacités et une culture de l'efficience** au cours des années à venir, et ce dès 2016. Les cadres dirigeants devront porter une grande attention aux coûts, et non pas seulement au budget, ainsi qu'aux mesures qui accélèrent les processus internes, et devront eux-mêmes prendre des décisions plus rigoureuses sur l'utilisation des ressources. En ma qualité de Président, je suis actuellement chargé de piloter directement tous nos efforts de concentration sur l'efficacité et l'efficience opérationnelle.

37. Par ailleurs, nous avons commencé, à juste raison, de nous **concentrer beaucoup plus sur le maintien d'une situation financière durable**. Notre plan opérationnel est désormais soumis au test de **gestion stratégique du portefeuille**, et nous **modernisons notre approche et nos outils de gestion efficiente des fonds propres** afin d'aider la Banque à conserver sa note de crédit AAA. Ces **changements d'approche devraient se poursuivre**. À l'avenir, il faudra une meilleure concertation entre les actionnaires et la direction de la Banque à propos des mesures (par exemple, l'utilisation du bénéfice net) susceptibles d'entraîner une perte du soutien des actionnaires, qui est la clé de notre note de crédit AAA.

38. L'accent mis sur la création d'une **Banque plus axée sur les résultats** porte ses fruits. Les premières stratégies par pays assorties de dispositifs d'évaluation des résultats ont été approuvées, des systèmes d'évaluation des performances ont été mis en place dans tous les départements de la Banque, il existe actuellement un meilleur lien entre l'évaluation, les opérations et la définition des politiques à mettre en œuvre, et notre communication externe et interne est désormais bien meilleure pour expliquer l'impact positif de la BERD. Nous devrions **continuer dans cette voie et faire de la stratégie par pays l'outil clé du management**, autour duquel la Banque planifiera et hiérarchisera ses activités.

39. Et nous devons **accroître encore notre visibilité externe et progresser dans l'organisation de débats** qui ont un impact sur notre région. Nous sommes détenus par nos États actionnaires, dont beaucoup disent que la BERD est encore relativement inconnue dans leurs pays, particulièrement les pays non bénéficiaires. Ainsi, nos contributions à de nombreux débats politiques, à l'exception de l'Initiative de Vienne, demeurent relativement méconnues en dehors d'un petit cercle. Il faut que cela change au cours des prochaines années, et que la Banque **en fasse plus pour s'engager auprès des faiseurs d'opinion des gouvernements, des parlements, des laboratoires d'idées, du secteur privé et du grand public**. La redynamisation de l'Association des anciens de la BERD au cours des trois dernières années a joué un rôle utile à cet égard. À l'avenir, la création d'une « Fondation BERD », similaire à celles qui existent dans d'autres institutions multilatérales, devrait être envisagée comme un instrument d'amélioration de notre rayonnement.

Conclusion

40. Cela a été un honneur de servir la BERD au poste de Président depuis juillet 2012. Ce serait un plus grand honneur encore si les actionnaires me confiaient la direction de la Banque pour un second mandat. Mon objectif serait d'améliorer encore la réputation solide de la Banque, et tout ce qu'elle a réalisé avant et depuis 2012, en m'attaquant avec ardeur aux défis futurs que j'ai exposés ci-dessus.

Suma Chakrabarti
Londres, janvier 2016

Annexe : Programme de modernisation « One Bank » – Un changement interne pour un impact externe : aperçu récapitulatif des progrès accomplis

<p>Impact. Développer une structure interne et des outils afin d'accroître l'impact de la Banque en faisant plus, mieux.</p>	<p>Innovation. Accentuer notre impact par l'innovation interne avec de nouveaux produits et des partenariats de financement.</p>	<p>Culture. Moderniser nos processus afin que le personnel travaille de manière dynamique et flexible.</p>	<p>Efficienc. Simplifier et standardiser notre modèle opérationnel afin de créer une plateforme permettant une croissance évolutive.</p>
<p>Objectif : Aligner les opérations sur notre stratégie au moyen d'un système d'évaluation des performances au niveau du siège, des cadres et des départements.</p> <p>Impact :</p> <ul style="list-style-type: none"> Responsabilité conjointe des performances. <p>Objectif : Redynamiser la transition en développant nos capacités politiques.</p> <p>Impact :</p> <ul style="list-style-type: none"> Création de la vice-présidence chargée des politiques. Initiative pour améliorer le climat d'investissement et la gouvernance : plusieurs pays d'opérations ont amélioré leur situation selon l'enquête Doing Business. Stratégie pour l'égalité des genres : 60 projets avec une composante destinée à promouvoir l'égalité des genres (2012-2014) ; programme Entrepreneuriat féminin actif dans 15 pays d'opérations ciblant 10 000 femmes entrepreneurs d'ici fin 2017. Les évolutions positives des indicateurs sectoriels de la transition surpassent les évolutions négatives à raison de 30 contre 8 dans le Rapport sur la transition (<i>Transition report</i>) de 2015, contrastant avec la tendance négative générale observée dans le Rapport sur la transition de 2014. <p>Objectif : Mieux communiquer notre impact au moyen des dispositifs d'évaluation des résultats.</p>	<p>Objectif : Contribuer à l'objectif de mobilisation financière en faveur du climat à l'issue de la COP21.</p> <p>Impact :</p> <ul style="list-style-type: none"> L'approche de la Transition vers l'économie verte vise à augmenter les investissements en faveur du climat afin de les faire passer de 25 % (2010-2015) à 40 % du volume annuel des investissements d'ici 2020, pour un volume annuel des investissements 2015-2020 de 18 milliards d'euros et un volume de cofinancements avec effet de levier de 60 milliards d'euros. En 2014, les projets ont contribué à réduire les émissions de CO₂ de 7,3 tonnes métriques par an (contre 2 tonnes métriques par an en 2011), à économiser 11 millions de m³ d'eau par an et à réduire les déchets de 480 000 tonnes par an. <p>Objectif : Accélérer l'investissement infrastructurel durable, avec le G20, le Forum économique mondial et les institutions financières internationales</p> <p>Impact :</p> <ul style="list-style-type: none"> Mécanisme de préparation des projets d'infrastructures. Financement et soutien de projets de 15 partenariats public-privé, avec un volume annuel d'investissements de 1,2 milliard d'euros et un volume de cofinancements avec effet de levier de 6 milliards d'euros. 	<p>Objectif : Produire des résultats de meilleure qualité grâce à une coopération accrue à tous les niveaux de la Banque.</p> <p>Impact :</p> <ul style="list-style-type: none"> Création d'équipes d'encadrement à l'échelle de toute la Banque et spécialisées. <ul style="list-style-type: none"> Approche commune pour redynamiser la transition (par exemple, les Groupes de travail Ukraine / Slovaquie). <p>Objectif : Veiller à se doter des personnes et des structures nécessaires pour mettre en oeuvre notre stratégie.</p> <p>Impact :</p> <ul style="list-style-type: none"> Modernisation de la fonction RH. Nous concentrer sur l'aboutissement de nos travaux et la manière dont nous les réalisons (compétences clés, séance de calibrage des performances). Amélioration significative des résultats des enquêtes de performance du personnel, concernant les compétences de pilotage et d'encadrement des cadres dirigeants. 	<p>Objectif : La BERD est dotée d'une organisation souple, flexible et capable de réagir rapidement à des changements externes.</p> <p>Impact :</p> <ul style="list-style-type: none"> Réforme des processus de planification et de budgétisation des opérations dans le cadre du premier Cadre stratégique et capitalistique 2016-2020 et du Plan de mise en œuvre de la stratégie 2016-2018, ultérieurement actualisé annuellement sur une base glissante. Réponse rapide à des événements extérieurs (Russie ; Ukraine ; réfugiés) et des demandes des actionnaires (3 milliards d'euros investis dans la région SEMED à fin 2015, Forum des affaires de la région SEMED avec 500 participants et coopération transrégionale des Gouverneurs ; 220 millions d'euros investis en Grèce à fin 2015 avec une importante réserve de projets pour 2016). Notre expertise est très demandée : Chypre, la Grèce, la Cisjordanie/Gaza et le Liban ont demandé à devenir des pays d'opérations ; la Chine a demandé à devenir un pays membre.

<p><u>Impact :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les fonds des donateurs soutiennent 34 % de nos opérations et il est prévu que ce chiffre augmente de plus de 40 % d'ici 2018. <p>Objectif : Garantir une situation financière durable.</p> <p><u>Impact :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Focalisation accrue sur les risques ; approche stratégique de la gestion de portefeuille. ▪ Préserver la note de crédit AAA. 	<p>Objectif : Promouvoir la compétitivité.</p> <p><u>Impact :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Initiative pour les petites entreprises. Plus de 1 900 PME dans 25 pays d'opérations (2014) bénéficient de services de conseil, ce qui a permis la création de 30 400 emplois (2012-14). ▪ Initiative pour l'économie du savoir. <p>Objectif : Développer des partenariats de financement.</p> <p><u>Impact :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fonds de participation (Equity Participation Fund) (250-350 millions d'euros). ▪ Partenariat avec la SID et la BAI pour le premier prêt syndiqué de la BERD avec une composante de financement islamique (Égypte). 	<p>Objectif : Améliorer la diversité et l'inclusion.</p> <p><u>Impact :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Première IFI à adopter une politique de diversité et d'inclusion. ▪ Accroître le nombre de femmes occupant des postes de cadre dirigeant (catégories 8, 9 et 10) de 15% à 29% (2011-15). 	<p>Objectif : Forte mobilisation sur la rentabilité et la création de capacité.</p> <p><u>Impact:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Augmentation du budget de 0,4% seulement en termes réels (2014) et de 0% en termes réels (2015). ▪ Lancement du programme d'accroissement de l'efficacité pour la période 2016-2018. ▪ Objectif d'amélioration de la productivité de 10-15% d'ici fin 2018.
--	--	--	--