

Actes de l'Assemblée annuelle 2024



L'Assemblée annuelle et le Forum des affaires 2024 de la BERD se sont déroulés du 14 au 16 mai à Erevan, en Arménie. Responsables gouvernementaux, dirigeants d'institutions financières et d'entreprises, entrepreneurs, représentants de la société civile et médias du monde entier se sont réunis autour du thème « Produire un impact ensemble ».

Les gouverneurs ont réélu Mme Odile Renaud-Basso pour un second mandat d'une durée de quatre ans en tant que Présidente de la BERD.

Le Conseil des gouverneurs a examiné le Cadre stratégique et capitalistique (CSC) actuel et les gouverneurs ont proposé des orientations pour l'élaboration du prochain CSC, dont l'approbation est prévue lors de l'Assemblée annuelle 2025.

Dans le droit fil de l'approbation par les gouverneurs, en 2023, des modifications apportées aux statuts de la Banque afin de permettre l'élargissement limité et progressif de son champ d'action géographique à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak, le Conseil des gouverneurs a approuvé des résolutions ouvrant l'accès au statut de membre au Kenya et au Nigéria, qui rejoignent ainsi le Bénin, la Côte d'Ivoire, le Ghana et le Sénégal.

Les Actes constituent le compte rendu officiel de la 33e Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs.

PARTIE 1

Compte rendu des travaux, discours liminaires et déclarations écrites des gouverneurs

2

- Compte rendu des travaux
- Allocution du premier ministre de la République d'Arménie
- Discours d'ouverture du Président du Conseil des gouverneurs

- Discours d’ouverture de la Présidente de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement
- Déclarations écrites officielles des gouverneurs représentant les membres suivants : Allemagne-France, Arménie, Autriche, Banque européenne d’investissement, Bélarus, Bulgarie, Canada, Chine, Chypre, Croatie, Danemark, Émirats arabes unis, Espagne, Estonie, États-Unis, Fédération de Russie, Finlande, France-Allemagne, Géorgie, Grèce, Hongrie, Irlande, Islande, Israël, Italie, Japon, Kazakhstan, Kosovo, Lettonie, Liban, Lituanie, Macédoine du Nord, Malte, Mexique, Moldova, Mongolie, Monténégro, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République de Corée, République kirghize, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Saint-Marin, Slovénie, Suède, Suisse, Türkiye et Union européenne
- Discours de clôture de la Présidente de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement
- Discours de clôture du Président du Conseil des gouverneurs

PARTIE 2

109

Documents soumis au Conseil des gouverneurs

Ordre du jour (Programme compris)	110
Rapport du Comité des procédures 2023-2024	114
Élection du/de la Président(e) : projet de résolution	118
Rapport du Conseil d’administration au Conseil des gouverneurs : Examen de la mise en œuvre du Cadre stratégique et capitalistique 2021-2025	119
Questions aux Gouverneurs : Préparation du prochain Cadre stratégique et capitalistique	160
Rapport du Conseil d’administration au Conseil des gouverneurs et projet de résolution : Accession du Kenya au statut de membre	164
Rapport du Conseil d’administration au Conseil des gouverneurs et projet de résolution : Accession du Nigéria au statut de membre	167
Compte rendu annuel d’activités 2023 ¹	
Rapport financier 2023 ¹	
Rapport du Conseil d’administration au Conseil des gouverneurs et projet de résolution : États financiers et rapport de l’auditeur indépendant pour 2023	170

¹ Ce document est disponible séparément en ligne.

Rapport du Conseil d'administration au Conseil des gouverneurs et projet de résolution : États financiers 2023 des Fonds spéciaux	172
Rapport du Conseil d'administration au Conseil des gouverneurs : Plan de mise en œuvre de la stratégie 2024-2026	178
Rapport du Conseil d'administration au Conseil des gouverneurs : Diversité et inclusion au sein du Conseil d'administration de la BERD en 2023	188
Rapport du Conseil d'administration au Conseil des gouverneurs et projet de résolution : Cycle des Assemblées annuelles 2026-2027	198
Résolutions adoptées depuis la trente-deuxième Assemblée annuelle	200
Résolution n° 263 Accession du Bénin au statut de membre	201
Résolution n° 264 Accession de la Côte d'Ivoire au statut de membre	203
Résolution n° 265 Augmentation du capital social autorisé et souscriptions y afférentes	205
Résolution n° 266 Réaffectation du revenu net	208
Résolution n° 267 Accession du Ghana au statut de membre	210
Résolution n° 268 Accession du Sénégal au statut de membre	212
Résolution n° 269 Salaire de la Présidente : réajustement pour 2024	214
Résolution n° 270 Rémunération des administrateurs et des administrateurs suppléants : réajustement pour 2024	215
Résolution n° 271 Rémunération du/de la Président(e)	216
Résolutions adoptées pendant la trente-troisième Assemblée annuelle	217
Résolution n° 272 Élection du/de la Président(e)	218
Résolution n° 273 Accession du Kenya au statut de membre	219
Résolution n° 274 Accession du Nigéria au statut de membre	221
Résolution n° 275 États financiers et rapport de l'auditeur indépendant pour 2023	223
Résolution n° 276 États financiers 2023 des Fonds spéciaux	224
Résolution n° 277 Cycle des Assemblées annuelles 2026-2027	225

PARTIE 3	226
Listes officielles	
Membres du Bureau du Conseil des gouverneurs et du Comité des procédures pour 2023-2024 et 2024-2025	227
Membres des délégations	228
Représentants d'institutions internationales	310
Administrateurs et administrateurs suppléants de la BERD	311

ACTES DE LA TRENTE-TROISIÈME ASSEMBLÉE ANNUELLE DU CONSEIL DES GOUVERNEURS

PARTIE 1

Contenu de la partie 1 :

- Compte rendu des travaux	2	
- Allocution du premier ministre de la République d'Arménie	4	
- Discours d'ouverture du Président du Conseil des gouverneurs	8	
- Discours d'ouverture de la Présidente de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement	12	
- Déclarations écrites officielles des gouverneurs représentant les membres suivants :		
Allemagne-France	17	Kazakhstan 61
Arménie	19	Kosovo 62
Autriche	21	Lettonie 63
Banque européenne d'investissement	23	Liban 65
Biélorus	24	Lituanie 67
Bulgarie	25	Macédoine du Nord 70
Canada	27	Malte 71
Chine	28	Mexique 73
Chypre	31	Moldova 74
Croatie	33	Mongolie 75
Danemark	34	Monténégro 76
Émirats arabes unis	36	Norvège 78
Espagne	37	Pays-Bas 79
Estonie	39	Pologne 81
États-Unis	40	Portugal 83
Fédération de Russie	42	République de Corée 84
Finlande	45	République kirghize 85
France-Allemagne	17	République tchèque 87
Géorgie	46	Roumanie 88
Grèce	47	Royaume-Uni 89
Hongrie	48	Saint-Marin 92
Irlande	50	Slovénie 94
Islande	53	Suède 95
Israël	54	Suisse 96
Italie	55	Türkiye 98
Japon	58	Union européenne 100
- Discours de clôture de la Présidente de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement		103
- Discours de clôture du Président du Conseil des gouverneurs		106

COMPTE RENDU DES TRAVAUX

La 33^e Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs s'est tenue à Erevan, en Arménie, les 15 et 16 mai 2024. Les participants ont pris part à l'évènement depuis différents pays en personne ou par visioconférence.

Le gouverneur représentant les Pays-Bas, M. Steven van Weyenberg, présidait le Conseil des gouverneurs. La gouverneure représentant l'Égypte, Mme Rania Al-Mashat ainsi que la gouverneure représentant la Lituanie, Mme Gintarė Skaistė, en étaient les Vice-Présidentes.

1. Comité des procédures

Le Comité des procédures pour 2023-2024 a soumis au Conseil des gouverneurs un rapport sur les questions relevant de sa compétence, notamment des recommandations sur les dispositions relatives au déroulement de l'Assemblée annuelle de 2024, ainsi que sur l'élection du Président et des Vice-Présidents du Conseil des gouverneurs pour 2024-2025, devant constituer le Comité des procédures pendant la même période.

2. Séance d'ouverture

La Vice-Présidente du Conseil des gouverneurs, Mme Skaistė, a ouvert l'Assemblée annuelle, puis le Conseil des gouverneurs a adopté l'ordre du jour et approuvé les dispositions relatives au déroulement de l'Assemblée présentées dans le rapport du Comité des procédures distribué à tous les gouverneurs.

Son Excellence M. Nikol Pachinian, premier ministre d'Arménie, Mme Gintarė Skaistė, Vice-Présidente du Conseil des gouverneurs et Mme Odile Renaud-Basso, Présidente de la BERD, ont ensuite pris la parole devant le Conseil des gouverneurs.

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

3. Élection à la présidence

Conformément à la Résolution n° 232 (*Modifications du Règlement pour l'élection du Président et du mandat du prochain Président*), l'élection s'est déroulée lors d'une séance à huis clos du Conseil des gouverneurs. Au terme du scrutin à bulletin secret, Mme Odile Renaud-Basso a été réélue Présidente de la BERD.

Le Conseil des gouverneurs a ensuite adopté la Résolution n° 272 (*Élection du/de la Président(e)*).

Séance plénière

a. Table ronde des gouverneurs

Les gouverneurs ont exposé leurs points de vue concernant deux documents : le rapport du Conseil d'administration intitulé *Examen de la mise en œuvre du Cadre stratégique et capitalistique 2021-2025*, ainsi que le document intitulé *Questions aux gouverneurs : Préparation du prochain Cadre stratégique et capitalistique*.

b. Questions institutionnelles et financières

i. Accession du Kenya au statut de membre

Le Conseil des gouverneurs a adopté la Résolution n° 273, *Accession du Kenya au statut de membre*

ii. Accession du Nigéria au statut de membre

Le Conseil des gouverneurs a adopté la Résolution n° 274, *Accession du Nigéria au statut de membre*

iii. Compte rendu annuel d'activités 2023

Le Conseil des gouverneurs a pris acte du Compte rendu annuel d'activités 2023.

iv. Rapport financier 2023

États financiers et rapport de l'auditeur indépendant pour 2023.

Le Conseil des gouverneurs a adopté la Résolution n° 275, *États financiers et rapport de l'auditeur indépendant pour 2023*. Le Conseil des gouverneurs a également pris acte du Rapport financier 2023.

v. États financiers 2023 des fonds spéciaux

Le Conseil des gouverneurs a adopté la Résolution n° 276, *États financiers 2023 des fonds spéciaux*.

vi. Plan de mise en œuvre de la stratégie 2024-2026

Le Conseil des gouverneurs a pris acte du Plan de mise en œuvre de la stratégie 2024-2026.

vii. Diversité et inclusion au sein du Conseil d'administration de la BERD en 2023

Le Conseil des gouverneurs a pris acte du rapport *Diversité et inclusion au sein du Conseil d'administration de la BERD en 2023*.

viii. Cycle des Assemblées annuelles 2026-2027

Le Conseil des gouverneurs a adopté la Résolution n° 277, *Cycle des Assemblées annuelles 2026-2027*.

c. Élection du Président et des Vice-Présidents pour 2024-2025

À la fin de la séance plénière, le Conseil des gouverneurs a élu le gouverneur représentant la Slovaquie à la Présidence du Conseil des gouverneurs, et le gouverneur représentant l'Islande et le gouverneur représentant la Türkiye à la Vice-Présidence du Conseil des gouverneurs. Leur mandat s'achèvera à la clôture de l'Assemblée annuelle de 2025. Le Conseil des gouverneurs a désigné un Comité des procédures pour 2024-2025, constitué de son Président et de ses deux Vice-Présidents. Ce comité devra, jusqu'à la fin de l'Assemblée annuelle de 2025, répondre aux demandes de consultation si le Président du Conseil des gouverneurs le juge utile et se réunira, si nécessaire, immédiatement avant l'Assemblée annuelle de 2025.

4. Remerciements

Les gouverneurs ont exprimé leur reconnaissance envers la ville d'Erevan, le gouvernement et le peuple arménien pour leur généreuse hospitalité à l'occasion de la 33^e Assemblée annuelle.

5. Clôture

La Présidente de la BERD et le Président du Conseil des gouverneurs ont prononcé des discours de clôture devant le Conseil. Le Président du Conseil des gouverneurs a ensuite officiellement clôturé la 33^e Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs de la BERD.

ALLOCUTION DE M. NIKOL PACHINIAN, PREMIER MINISTRE DE LA RÉPUBLIQUE D'ARMÉNIE

Madame la Présidente de la BERD, éminents chefs de délégations, Mesdames et Messieurs,

Je souhaite la bienvenue à l'Assemblée annuelle de la BERD en République d'Arménie. C'est pour nous un honneur d'accueillir cette institution européenne de renom dont l'Arménie est membre. Nous chérissons notre partenariat avec elle.

L'économie de la République d'Arménie a connu une croissance considérable ces dernières années. Depuis la Révolution de velours, populaire et non violente, de 2018, l'économie arménienne a crû de presque 30 %. Les recettes budgétaires de l'État ont augmenté de plus de 91 %, environ 200 000 emplois ont été créés, le salaire nominal moyen a augmenté de près de 87 % par rapport à 2017 et le produit intérieur brut par habitant a quasiment doublé. Il convient de noter qu'au cours de cette période, nous avons subi la pandémie de Covid-19, une guerre de 44 jours, une crise humanitaire et le déplacement forcé de plus de 100 000 Arméniens du Haut-Karabakh, l'occupation de plus de 200 km² de territoire souverain de la République d'Arménie et des escalades politiques internes et régionales. Toutefois, les indicateurs économiques susmentionnés nous ont permis de surmonter toutes ces difficultés. Je dois néanmoins souligner que ces indicateurs économiques ont été atteints précisément grâce aux changements apportés par la Révolution de velours, populaire et non violente, de 2018, qui découlent de l'engagement résolu du gouvernement à engager des réformes démocratiques.

Depuis la Révolution, tous les entrepreneurs d'Arménie ont la possibilité de créer librement une activité économique sans aucune restriction. Auparavant, un petit groupe de bénéficiaires se partageait en réalité les secteurs les plus rentables de l'économie nationale, et l'import-export de nombreuses marchandises était impossible sans la permission des autorités politiques.

Depuis 2018, nous avons mis fin à ces phénomènes dans le pays et, désormais, tous ceux qui disposent des compétences, des capacités et de la volonté nécessaires peuvent s'enrichir en Arménie. La croissance de notre économie et l'augmentation des recettes budgétaires de l'État témoignent des talents de ces personnes, qui ont servi de locomotive au développement de notre pays.

De toute évidence, la croissance économique dépend de plusieurs facteurs. Mais dans notre pays, le taux de croissance est plus ou moins directement proportionnel au rythme des réformes démocratiques. Nous avons grandement réduit l'économie informelle et luttons sans relâche contre la corruption. Selon l'Indice de perception de la corruption de Transparency International, la République d'Arménie a ainsi amélioré son rang de 45 places depuis 2018, passant de la 107^e à la 62^e place.

Mesdames et Messieurs,

L'ensemble de ces évolutions a considérablement amélioré le potentiel de l'économie arménienne. Réaliser ce potentiel représente pour notre pays un nouveau défi, car l'exploiter

correctement est de la plus haute importance pour notre développement futur. Nous envisageons trois principales interventions pour remédier à ce problème : des réformes de l'éducation, un renforcement des capacités institutionnelles et la mise en œuvre du programme de paix.

Concernant l'éducation, nous en sommes actuellement à une étape très prenante de réforme des contenus d'enseignement et d'amélioration des infrastructures physiques. Nous avons adopté un nouveau tronc commun pour la maternelle et l'enseignement général, et lancé un processus de certification des enseignants, dont l'un des principaux objectifs est de doubler la rémunération des enseignants sur la base de qualifications vérifiées.

De même, pour garantir l'accès à l'éducation dans l'ensemble du territoire, nous avons lancé la construction de 500 écoles maternelles et de 300 écoles. Par ailleurs, au cours de la mise en œuvre de ce projet, nous avons souvent recensé des lacunes en matière de capacités institutionnelles dans le secteur de l'éducation proprement dit, ainsi que dans les secteurs public et privé. En tout état de cause, il faut souligner que, de 2017 à 2024, le financement de l'éducation a plus que doublé, augmentant de 119 %.

Le financement des sciences a augmenté de 147 % par rapport à 2017 et des processus menant parfois à tripler le salaire des scientifiques sont en cours de déploiement dans ce secteur également.

Dans ce contexte, nous accordons une importance particulière aux réformes de l'enseignement et de la formation professionnels, ainsi qu'à l'enseignement supérieur. Nous sommes en effet en train de mener des délibérations au sujet du projet de « Ville universitaire ». L'idée est la suivante : construire une ville universitaire *ex nihilo*, qui deviendra un centre national d'enseignement supérieur et de technologies de l'information, ainsi qu'un lieu populaire de divertissement intellectuel. J'aimerais attirer l'attention des investisseurs sur ce projet, car la préparation et le plan directeur en seront bientôt achevés.

Les réformes dans l'enseignement sont pour nous cruciales, car notre pays ne peut continuer de progresser sans une amélioration de l'éducation. L'éducation est également un moyen de garantir la démocratie, la lutte contre la corruption et le renforcement des capacités institutionnelles. Au bout du compte, c'est le peuple qui fait avancer toutes ces questions, et plus les spécialistes qualifiés seront nombreux, plus il sera facile de mettre en œuvre des projets, quels qu'ils soient, y compris les plus ambitieux.

L'idée n'est cependant pas uniquement de permettre à la prochaine génération d'accéder à un niveau d'études incomparablement plus élevé et d'être plus compétitive sur le marché du travail mondial et local. Il s'agit aussi, au cours de nos réformes de l'enseignement, d'apprendre. Et, de manière générale, notre vision stratégique de l'éducation est celle d'un apprentissage qui dure toute la vie et d'une notion ancrée dans la philosophie de l'État. Comme je l'ai déjà fait remarquer, au cours de la mise en œuvre de notre programme de réformes et de développement, nous sommes fréquemment confrontés à des carences de notre système d'enseignement et à l'attitude profondément enracinée qui est la nôtre concernant l'éducation. C'est vrai aussi bien pour le secteur public que pour le secteur privé.

Le secteur privé manque lui aussi terriblement de spécialistes hautement qualifiés, permettant notamment de réduire les coûts de production, d'avoir accès à de nouveaux marchés ou d'élaborer des normes de production et de travail. Le gouvernement a bien entendu mis en place des programmes ciblés, mais notre capacité à les mettre en œuvre et à les améliorer doit elle aussi être renforcée. Le développement n'est pas possible sans éducation, sans acquisition de connaissances.

Il n'y a pas de changement possible sans acquisition de connaissances. J'ai commencé ce discours en faisant allusion au programme de paix. Il est toutefois impossible de vivre en paix sans apprendre, car certains pays de notre région – l'Arménie et l'Azerbaïdjan, par exemple – n'ont jamais connu de coexistence pacifique. Ils sont en conflit depuis les premiers jours de leur indépendance, alors que la condition préalable à toutes négociations politiques et à tout principe de paix est d'apprendre à vivre en paix, ce qui est un processus extrêmement délicat, car, permettez-moi de le répéter, ni l'Arménie ni l'Azerbaïdjan ne sait ce que signifie – dans le cas de l'Azerbaïdjan, vivre en paix avec l'Arménie, et dans le cas de l'Arménie, vivre en paix avec l'Azerbaïdjan.

Or, l'inconnu mène à l'incertitude, à des inquiétudes logiquement exprimées et ressenties en fonction de l'expérience historique de chacun. Une expérience historique qui dit que c'est impossible.

C'est là qu'intervient la nécessité d'apprendre, car l'expérience historique de l'humanité aurait dû nous apprendre qu'il était impossible de voyager dans l'espace. Et c'était vrai, jusqu'à ce que l'homme apprenne à voler dans l'espace. Et aujourd'hui, plus personne ne s'étonne que l'on puisse voyager dans l'espace.

Or, il a fallu pour cela que l'humanité apprenne à fabriquer des outils qui permettaient de faire ce qui semblait auparavant impossible. Au cours de cet apprentissage, des gens ont été brûlés sur le bûcher, mais la Terre ne s'est pas arrêtée de tourner et la connaissance n'a pas cessé de progresser.

De même, dans le cas de l'Arménie et de l'Azerbaïdjan, nous avons besoin d'outils pour apprendre à vivre en paix. L'un de ces outils n'est autre que le projet « Carrefour de la paix » proposé par notre gouvernement. L'une des dispositions majeures de ce projet prévoit que l'Arménie et l'Azerbaïdjan, dans un esprit de réciprocité, ouvriront leurs routes et leurs voies ferrées, feront en sorte que des pipelines, des lignes et câbles électriques soient installés à travers leurs territoires, dans le respect mutuel de l'intégrité territoriale, de la souveraineté et de la compétence de l'autre, conformément aux principes d'égalité et de réciprocité. Ces principes concernant la mise en place de communications régionales ont fait l'objet d'un accord le 15 juillet 2023 à Bruxelles, lors d'une rencontre entre le président azerbaïdjanais, le président du Conseil européen, Charles Michel, et moi-même. Ils ont été rendus publics par M. Charles Michel.

En outre, l'Arménie et l'Azerbaïdjan se sont mis d'accord le 6 octobre 2022, à Prague, pour reconnaître l'intégrité territoriale l'un de l'autre sur la foi de la Déclaration d'Alma-Ata de 1991.

Signée par 12 républiques issues de l'ancienne Union soviétique, cette déclaration officialisait la fin de cette dernière et précisait que les frontières administratives héritées des républiques soviétiques devenaient les frontières nationales des nouveaux États indépendants.

Ainsi, le 6 octobre 2022, à Prague, grâce à la médiation du président français Emmanuel Macron et du président du Conseil européen Charles Michel, l'Arménie et l'Azerbaïdjan sont convenus que la Déclaration d'Alma-Ata devait servir de base pour la délimitation des frontières entre les deux pays.

Le processus de délimitation des frontières entre l'Arménie et l'Azerbaïdjan, qui a débuté récemment, devrait devenir l'un des outils permettant d'apprendre à nos deux pays à vivre en paix.

Madame la Présidente de la Banque, chers chefs de délégation, chers participants,

Je vous remercie de votre attention et tous mes vœux de réussite à cette Assemblée annuelle de la BERD.

DISCOURS D'OUVERTURE DE MME GINTARÉ SKAISTĖ, VICE-PRÉSIDENTE DU CONSEIL DES GOUVERNEURS

1. Introduction

Excellences, Mesdames et Messieurs les gouverneurs, Madame la Présidente, Mesdames et Messieurs,

C'est un véritable honneur pour moi de m'adresser à vous en tant que Vice-Présidente du Conseil des gouverneurs et de vous souhaiter la bienvenue à toutes et à tous, et en particulier à notre invité d'honneur, M. Nikol Pachinian, à l'occasion de la 33^e Assemblée annuelle de la BERD.

Je vous remercie, Monsieur le Premier ministre, de nous avoir fait part de votre regard sur la situation socio-économique et l'évolution de l'Arménie. Nous sommes disposés, en tant qu'actionnaires de la BERD, à soutenir l'Arménie conformément au mandat de l'institution. Nous saluons également l'hospitalité chaleureuse dont ont fait preuve l'Arménie et la magnifique ville d'Erevan en accueillant cet événement.

Alors que nous nous réunissons dans le cadre de cette Assemblée annuelle, nous ne pouvons faire abstraction des défis qui se posent à l'échelle mondiale. La situation mondiale est préoccupante et la présente Assemblée se déroule dans un contexte de tensions géopolitiques accrues, de guerres et de conflits dans nos régions d'opérations.

La guerre d'agression contre l'Ukraine menée par la Russie, qui viole brutalement le droit international et l'ordre international fondé sur des règles, en est la principale illustration. Elle a des répercussions énormes au niveau planétaire, notamment sur les marchés de l'énergie et de l'alimentation et sur les chaînes d'approvisionnement mondiales. Elle provoque des ravages et des souffrances au sein de la population ukrainienne et réduit à néant les progrès accomplis en 30 ans en matière de développement au niveau mondial.

2. Aperçu des réalisations en 2023 : Ukraine

Je me suis récemment rendue à Kyiv où j'ai été impressionnée par la résilience et la bravoure du peuple ukrainien. Dans ce contexte, je me réjouis de constater que la BERD a intensifié ses efforts pour venir en aide à l'Ukraine. La Banque est depuis fort longtemps le premier investisseur institutionnel en Ukraine et a renforcé son soutien à cette dernière à la suite de de l'invasion russe. Depuis lors, la Banque a apporté une contribution significative à l'économie réelle de l'Ukraine, en débloquant 4,1 milliards d'euros depuis février 2022.

Rien qu'en 2023, 2,1 milliards d'euros ont été octroyés et quelque 300 millions d'euros ont déjà été déployés en 2024. Le financement de la Banque cible à la fois le secteur public et le secteur privé, et s'aligne sur des priorités essentielles : la sécurité énergétique, les infrastructures essentielles, la sécurité alimentaire, la résilience du secteur privé et l'aide aux échanges commerciaux.

La BERD est appelée à maintenir le cap et à continuer d'assumer un rôle important dans la mobilisation des ressources nécessaires pour poursuivre son appui à l'économie réelle de l'Ukraine, aussi bien aujourd'hui que dans la période à venir.

3. Aperçu des réalisations en 2023 : Augmentation générale de capital

Pour renforcer l'aide à l'Ukraine et maintenir le soutien apporté aux autres pays d'opérations de la BERD, une décision historique a été prise à la fin de l'année 2023 : nous avons approuvé une résolution visant à augmenter le capital libéré de la Banque à hauteur de 4 milliards d'euros pour porter sa base de capital à 34 milliards d'euros.

Cette décision permet de disposer de ressources importantes et durables pour investir dans l'économie réelle de l'Ukraine, à la fois en temps de guerre et en période de reconstruction, et contribue à soutenir les priorités de la BERD dans d'autres pays touchés par la guerre.

Mon pays, la Lituanie, étant situé dans une région touchée par la guerre de la Russie contre l'Ukraine, nous nous félicitons de l'implication et des investissements de la BERD, qui non seulement participent au développement et à la résilience de notre économie, mais envoient également un signal de confiance aux investisseurs privés.

En ce qui concerne l'augmentation du capital de la Banque, je suis heureuse de constater que nous avons mis en place un processus inclusif et que nous sommes rapidement parvenus à de bons compromis. Le Conseil d'administration, que je tiens à remercier pour son travail remarquable, a joué en cela un rôle crucial et constructif.

J'invite à présent tous les membres à manifester leur soutien à l'égard de cette décision en souscrivant la totalité des actions qui leur sont allouées, ce que mon pays entend bien faire. Nous sommes toutes et tous au fait des contraintes budgétaires, mais il en va de notre avenir commun et nous en récolterons les fruits sous plusieurs formes, notamment par le biais de notre soutien continu à l'Ukraine et à tous les pays bénéficiaires de la Banque.

4. Aperçu des réalisations en 2023 : Élargissement du champ d'action géographique

L'année 2023 a été une année historique pour la Banque à un autre titre : nous, les gouverneurs de la Banque, avons adopté des modifications apportées à l'Accord portant création de la Banque, autorisant un élargissement limité et progressif du champ d'action géographique de la Banque à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak, et nous avons approuvé les demandes d'adhésion du Bénin, de la Côte d'Ivoire, du Sénégal et du Ghana par le biais d'une procédure écrite. Demain, lors de notre séance plénière, nous nous prononcerons également sur l'adhésion du Kenya et du Nigéria.

Depuis la dernière Assemblée annuelle, la Banque a accueilli l'Irak et le Bénin parmi ses membres, portant ainsi à 75 le nombre total de ses actionnaires. Nous sommes ravis d'accueillir les gouverneurs représentant l'Irak et le Bénin, qui sont venus assister pour la première fois aujourd'hui à l'Assemblée annuelle de la BERD.

L'élargissement limité et progressif du champ d'action de la BERD à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak témoigne de la capacité de la Banque non seulement à faire face aux enjeux existants dans une Ukraine déchirée par la guerre et dans la région touchée, mais aussi à relever des défis et à assumer des responsabilités supplémentaires en mettant à profit son expertise, notamment en ce qui concerne la mobilisation du secteur privé, dans cette nouvelle région si importante. En tant que membres, nous sommes appelés à nous acquitter de notre rôle en adoptant les résolutions que nous avons nous-mêmes approuvées l'année dernière à Samarcande.

5. Aperçu des réalisations en 2023 : Autres

La Présidente reviendra certainement plus en détail sur les performances opérationnelles enregistrées par la Banque au cours de l'année écoulée. Je tiens simplement à souligner plus généralement les résultats records enregistrés par la BERD en termes de volume et de nombre d'investissements, de financement vert, de décaissements, de soutien au secteur privé et de nombre de projets intégrant la dimension de genre.

La BERD a financé 464 projets en 2023 et la grande majorité de ses investissements ont été réalisés dans le secteur privé. Le montant global des investissements débloqués par la Banque, toutes sources confondues, s'est élevé à 26,2 milliards d'euros en 2023.

J'aimerais insister sur l'importance de la transition verte à l'échelle mondiale, et en particulier pour les régions de la BERD, et saluer les travaux de cette dernière en la matière.

Seule la transition verte permettra de parvenir à l'indépendance énergétique et d'accroître notre résilience face aux chocs futurs. Elle nécessite toutefois des investissements considérables que les finances publiques ne peuvent couvrir à elles seules. Les institutions financières internationales sont par conséquent des partenaires clés pour ce qui est d'aider leurs membres à atteindre des objectifs ambitieux. Je me réjouis particulièrement de voir que la BERD fournit des efforts à cet égard et oriente ses investissements vers des solutions durables et de transition verte dans ses régions, notamment dans mon pays, la Lituanie.

6. Ordre du jour des gouverneurs pour la présente Assemblée annuelle

En ce qui concerne l'ordre du jour de cette Assemblée annuelle, j'aimerais souligner la séance plénière qui se tiendra demain, au cours de laquelle nous formulerons des orientations pour la Banque en ce qui concerne la prochaine période couverte par le Cadre stratégique et capitalistique.

Vos opinions en la matière sont importantes et la direction et le Conseil d'administration ne manqueront pas d'en prendre bonne note avant d'entamer l'élaboration de la prochaine stratégie quinquennale. Le Cadre stratégique et capitalistique sera soumis à notre approbation finale l'année prochaine, lors de l'Assemblée annuelle qui se tiendra à Londres.

Demain, il nous faudra prendre une autre décision importante lors de l'élection à la présidence de la BERD, qui aura lieu dans la matinée.

L'élection sera suivie d'un panel de haut niveau consacré à la collaboration des banques multilatérales de développement en tant que système. En notre qualité d'actionnaires de plusieurs banques multilatérales de développement, nous les incitons souvent à collaborer davantage et ce débat devrait apporter des éclaircissements utiles à ce sujet. Je me réjouis par conséquent de la présence à Erevan de représentants aussi éminents de la Banque asiatique de développement, de la Banque européenne d'investissement et de la Banque mondiale.

7. Conclusion

Pour conclure, après avoir dressé le bilan des principales réalisations de la BERD au cours de l'année écoulée, j'aimerais, au nom des gouverneurs, saluer le dévouement et le travail acharné du personnel de la Banque et de sa Présidente.

L'Assemblée annuelle et le Forum des affaires de la BERD sont placés sous le thème *Produire un impact ensemble*. Je suis convaincue que les discussions qui auront lieu et les décisions qui seront prises au cours des prochains jours contribueront grandement à ce que la BERD puisse produire de l'impact, en collaboration avec de nombreux autres partenaires du secteur public et du secteur privé.

Je tiens à remercier une nouvelle fois les autorités de l'Arménie et d'Erevan pour leur accueil chaleureux à l'occasion de cette Assemblée annuelle.

Mon collègue, le gouverneur représentant les Pays-Bas, arrivera dans la journée et présidera la séance plénière de demain.

Mesdames et Messieurs, je vous remercie de votre attention.

DISCOURS D'OUVERTURE DE MME ODILE RENAUD-BASSO, PRÉSIDENTE DE LA BANQUE EUROPÉENNE POUR LA RECONSTRUCTION ET LE DÉVELOPPEMENT

1. Introduction, Arménie et remerciements

Monsieur le Premier Ministre,
Excellences,
Mesdames et Messieurs les gouverneurs,
Chers collègues,
Mesdames et Messieurs,

Je vous souhaite la bienvenue à l'Assemblée annuelle et au Forum des affaires 2024 de la BERD.

Je suis heureuse de vous accueillir dans la ville d'Erevan, riche de près de 3 000 ans d'histoire. L'événement de cette année est placé sous le thème « **Produire un impact ensemble** ».

Ce pays et sa capitale où nous sommes aujourd'hui réunis en sont le parfait exemple.

À ce jour, notre investissement total en Arménie s'élève à plus de deux milliards d'euros.

Et nous nous attendons à ce que ce chiffre franchisse en 2024 un nouveau palier – et soit nettement supérieur à ceux enregistrés par le passé.

Ces résultats remarquables sont le fruit du travail de nos partenaires au sein du gouvernement, de la Banque centrale et du secteur privé, ainsi que de notre collaboration avec le Conseil d'investissement d'Arménie...

Ils sont également attribuables à Erevan, l'un des tout premiers membres de notre Programme pour des villes vertes.

La tenue et le succès de notre Assemblée annuelle et du Forum des affaires attestent également du travail intense, de l'hospitalité et de la générosité de nos hôtes, que nous tenons à remercier chaleureusement.

2. Produire un impact dans un contexte difficile

Dans **toutes** nos régions, nous nous efforçons de **produire un impact ensemble**.

Cette action commune s'avère d'autant plus essentielle au vu des défis majeurs qui se présentent à nous aujourd'hui.

Nos régions se trouvent au cœur des tensions géopolitiques très fortes que nous traversons.

La croissance est irrégulière et, dans bien des endroits, la paix est menacée.

Nous constatons tous la fragmentation politique et économique que subit le monde.

Certains principes fondamentaux qui sous-tendent la coopération internationale depuis la fin de la guerre froide sont aujourd'hui remis en question.

Dans cette nouvelle ère périlleuse, la BERD et son action prennent une dimension encore plus cruciale.

Grâce à nos membres répartis dans le monde entier, nous pouvons être la fois une ancre de stabilité dans les mers agitées d'aujourd'hui et une passerelle entre le Nord et le Sud, l'Est et l'Ouest.

Notre impact sur le terrain aide les pays à surmonter les crises mondiales y compris, malheureusement, les conséquences des conflits.

- L'automne dernier encore, l'**Arménie** a dû accueillir 100 000 réfugiés, et a su faire face à cette situation d'urgence à une vitesse impressionnante.

La Banque apporte son soutien au Plan d'intervention en faveur des réfugiés mis en place par le pays en contribuant à garantir l'accès au financement pour les personnes déplacées, en protégeant les moyens de subsistance et en renforçant les infrastructures.

- La poursuite des combats, les pertes humaines parmi la population civile et les destructions dévastatrices au **Moyen-Orient** suscitent beaucoup de souffrances et de détresse.

Nous prenons notre part à l'effort. La BERD a été la première institution financière internationale à mettre en place, à la suite des événements d'octobre dernier, un programme de financement destiné au secteur privé de la Cisjordanie, qui est essentiel à la stabilité économique.

Et nous sommes disposés à intervenir de manière plus intensive encore lorsque débutera la reconstruction de Gaza.

- La Russie continue de mener une terrible guerre d'agression contre l'Ukraine, en occupant son territoire, en bombardant ses habitants et en cherchant à détruire ses infrastructures.

Après plus de deux ans de destructions massives et de pertes humaines, la résilience du peuple ukrainien reste remarquable.

Notre devoir, notre devoir **moral**, est de continuer à soutenir sa bravoure.

Le déploiement par la Banque, depuis 2022, de plus de 4 milliards d'euros au profit de l'Ukraine et de son économie a permis de stimuler le secteur privé et la résilience du pays.

Les travaux que nous menons dans les domaines de la sécurité énergétique, des infrastructures, de la sécurité alimentaire et des échanges commerciaux fait une réelle différence dans les conditions de vie et les moyens de subsistance de la population.

Nos donateurs n'ont pas ménagé leur soutien à cette fin, et nous leur en sommes très reconnaissants.

L'augmentation de capital que vous, actionnaires de la Banque, avez approuvée à la fin de l'année dernière dotera celle-ci des moyens nécessaires pour traverser cette période très mouvementée et pour se développer davantage.

Elle nous permettra de continuer à investir en Ukraine en temps de guerre au niveau actuel...

Et de dégager des fonds nettement plus importants pour la reconstruction une fois la paix rétablie.

Elle vient aussi appuyer les activités de la Banque dans toutes ses régions, dont beaucoup ont été touchées, directement ou indirectement, par ces guerres.

3. Bilan de l'année écoulée

Cette augmentation de capital – et la rapidité avec laquelle nous, en tant qu'institution, l'avons préparée et vous l'avez approuvée – constitue l'une des réalisations les plus marquantes des douze derniers mois...

Elle symbolise le multilatéralisme dans ce qu'il a de meilleur.

L'année écoulée a été riche en faits marquants sur le plan opérationnel :

Un volume d'investissement et un nombre de projets records,

Des niveaux de financements verts jamais atteints auparavant,

Un soutien sans précédent au secteur privé,

Des décaissements historiques,

Et un nombre record de projets intégrant la dimension du genre.

Nous avons par ailleurs mobilisé un montant record de 26,2 milliards d'euros de financements supplémentaires auprès du secteur privé...

Il nous faut cependant intensifier nos efforts et nous nous attacherons pour ce faire à relever les niveaux d'investissement provenant de toutes les sources mobilisées.

Les résultats financiers de la Banque ont rebondi l'année dernière, après l'impact négatif initial de la guerre contre l'Ukraine, pour dégager un bénéfice très satisfaisant de 2,1 milliards d'euros.

Grâce à nos trois grandes priorités stratégiques, nous avons également aidé nos pays à affronter les défis mondiaux.

La crise climatique s'accélère et nos pays en subissent déjà les conséquences sous la forme de sécheresses et d'inondations.

D'où notre détermination à renforcer notre soutien à la **transition verte**.

Nous avons par exemple joué un rôle déterminant dans le lancement de la plateforme de la Macédoine du Nord destinée à éliminer progressivement l'électricité produite à partir du charbon et à déployer 1,7 gigawatt d'énergie renouvelable d'ici à 2030.

Promouvoir la **résilience du capital humain** et l'**égalité des chances** en protégeant les emplois, les moyens de subsistance, les personnes et les communautés n'a jamais été aussi important.

Je suis particulièrement fière de la manière dont nous aidons nos clients ukrainiens à intégrer les anciens combattants dans la population active.

Pas plus tard que le mois dernier, nous avons lancé, en collaboration avec la Banque nationale d'Ukraine, une nouvelle initiative permettant aux anciens combattants d'accéder à des financements et de trouver un emploi.

Nous avons également intensifié nos travaux dans le secteur des **technologies numériques**, en augmentant de près d'un tiers le nombre de projets relevant du numérique au cours de l'année écoulée.

Nous avons obtenu des résultats concrets dans les domaines que vous nous avez demandé de privilégier dans le Cadre stratégique et capitalistique actuel, à savoir la **transition vers une économie verte**, l'**égalité des chances** et la **transition numérique**.

Nous avons aussi fait preuve d'une grande capacité d'adaptation et d'agilité.

Nous n'avons pas eu le choix face aux chocs de la guerre et des catastrophes naturelles telles que les tremblements de terre survenus en Türkiye et au Maroc.

4. Envisager l'avenir

Nous nous tournons maintenant vers l'avenir et la prochaine période du Cadre stratégique et capitalistique.

Il ne fait aucun doute que, grâce à votre vision et à votre soutien, la Banque mettra son modèle opérationnel unique au service de l'Afrique subsaharienne – le Bénin comptant désormais parmi ses actionnaires – et de l'Irak, un nouveau membre également.

La BERD entame ainsi un nouveau chapitre passionnant de son histoire.

La priorité que nous accordons à la mise en place d'économies de marché ouvertes et propices aux investissements du secteur privé est appropriée tant pour nos nouvelles frontières que pour nos régions existantes.

Il n'en reste pas moins que le contexte mondial dans lequel nous opérerons sera difficile.

Nombre de nos pays bénéficieront de la création de nouvelles chaînes d’approvisionnement, du passage aux énergies renouvelables et de la dépendance croissante du monde à l’égard des matières premières essentielles.

Mais les défis liés à la transition et au développement demeurent considérables.

Si nous voulons les relever, il nous faut opérer un changement radical dans les flux de capitaux à destination de nos marchés.

Nous produisons **déjà** un impact en collaboration avec nos partenaires.

Je pense que nous pouvons aller **encore plus loin** grâce à notre programme de transformation interne qui nous fait gagner en agilité et en efficacité...

Et à notre culture qui favorise l’innovation et la collaboration.

5. Conclusion

Je terminerai par ces quelques mots.

La situation dans le monde qui nous entoure est la plus instable que nous ayons vécue jusqu’à présent.

Les années à venir seront lourdes d’enjeux.

La tentation peut être grande pour certains de se replier sur eux-mêmes, mais une telle réaction nous diviserait et nuirait à notre cause.

Pour ceux qui croient au multilatéralisme et qui souhaitent accélérer notre transition vers un monde plus durable, le moment est venu d’aller de l’avant, ensemble.

Les banques multilatérales de développement en sont parfaitement conscientes.

Nous unissons de plus en plus nos forces et agissons de plus en plus comme un seul et même système.

L’avenir ne manquera pas de **défis**.

Il promet d’être **riche en rebondissements**.

Nos actions concrètes **permettront** de bâtir un avenir meilleur pour nos régions et nos enfants.

Produire plus d’impact,

Transformer les économies et les vies,

Et le faire ensemble.

Tels sont les objectifs que nous poursuivrons.

Je vous remercie de votre attention.

DÉCLARATIONS DES GOUVERNEURS

DÉCLARATION COMMUNE DE M. CHRISTIAN LINDNER, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT L'ALLEMAGNE, ET DE M. BRUNO LE MAIRE, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT LA FRANCE

À l'heure où les gouverneurs de la BERD se réunissent dans le cadre de leur Assemblée annuelle à Erevan du 14 au 16 mai 2024 en vue de réélire Odile Renaud-Basso pour un second mandat à la présidence de la Banque, la France et l'Allemagne tiennent à souligner que Mme Renaud-Basso a fait montre, depuis 2020, d'une remarquable capacité à diriger la BERD dans un esprit d'intégrité et de réactivité, tout en élaborant une vision stratégique pour l'institution. Son premier mandat a été marqué par la pandémie de Covid-19, les bouleversements causés par l'agression non provoquée menée par la Fédération de Russie contre l'Ukraine et une série de défis majeurs posés dans les pays d'opérations de la BERD. Malgré ces circonstances exceptionnelles, que la Banque a su gérer au mieux grâce à sa direction et au dévouement remarquable de ses équipes, Mme Renaud-Basso a renforcé l'engagement de celle-ci à assurer une transition économique durable, la stabilité financière et la prospérité dans ses pays d'opérations. Dans ce contexte, la BERD a joué un rôle déterminant dans la promotion de la croissance économique, la création d'emplois et le renforcement des infrastructures. Mme Renaud-Basso a également largement contribué à maintenir l'exigence des ambitions de la Banque en ce qui concerne la promotion de la transition vers une économie verte et résiliente, ainsi que l'égalité des genres et l'inclusion sociale.

Nous sommes convaincus que le second mandat de Mme Renaud-Basso sera porteur de grandes ambitions et couronné de succès, dans la continuité des résultats solides déjà enregistrés et des décisions stratégiques prises par les gouverneurs de la BERD en 2023, lors de l'Assemblée annuelle tenue à Samarcande, et dans la foulée, en particulier l'augmentation générale du capital libéré à hauteur de 4 milliards d'euros, qui permettra à la BERD de continuer à soutenir résolument l'Ukraine à l'avenir, tout en conservant la capacité de répondre aux besoins de ses autres pays d'opérations.

Une autre réalisation majeure à mettre à l'actif de l'Assemblée annuelle 2023 est l'élargissement limité et progressif du champ d'action géographique de la Banque à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak. Cette décision s'est traduite par des demandes d'adhésion de la part de l'ensemble des six pays d'Afrique subsaharienne identifiés dans ce contexte, preuve de la pertinence de cet élargissement et de la forte sollicitation de la BERD. La France et l'Allemagne profitent de l'occasion qui leur est donnée pour souhaiter la bienvenue au Bénin, à la Côte d'Ivoire, au Ghana, au Kenya, au Nigéria, au Sénégal ainsi qu'à l'Irak, qui assistent à Erevan à leur toute première Assemblée annuelle en tant que membres ou futurs membres et futurs pays d'opérations.

Cette Assemblée annuelle sera l'occasion pour les gouverneurs de se pencher sur les orientations futures de la BERD dans la perspective du prochain Cadre stratégique et capitalistique 2026-2030 qui doit être approuvé lors de l'Assemblée annuelle 2025 de la Banque. Nous comptons sur ce document pour doter la Banque d'orientations solides qui lui

permettront de relever les défis auxquels elle sera confrontée à l'avenir, en tenant compte des engagements politiques pris dans le cadre de l'augmentation générale de capital et des conclusions récentes établies au niveau du G7/G20. À cet égard, nous accueillons très favorablement les priorités proposées en matière de transition verte, d'égalité des genres (et d'égalité des chances) et de gouvernance, ainsi que les deux catalyseurs que sont la mobilisation du secteur privé et la transition numérique.

Il importe de noter que l'augmentation générale de capital permettra à la BERD de continuer à faire preuve d'une grande ambition pour ce qui est de son soutien à l'Ukraine, tout en conservant une appétence appropriée pour le risque. En ce qui concerne ses futures opérations en Ukraine, la BERD dispose d'un soutien financier accru, non seulement grâce à la Facilité pour l'Ukraine, mais surtout grâce à ses connaissances et à sa boîte à outils uniques, comprenant des prêts, des garanties mais aussi des prises de participation, qu'elle mettra à profit dans divers secteurs, industries et emplacements, aussi bien en temps de guerre que lors de la future phase de reconstruction. La Banque poursuivra ses efforts dans ce sens, conformément à son mandat en faveur du secteur privé et en coordination avec d'autres institutions financières internationales et institutions de financement du développement, et elle contribuera à la Conférence sur le redressement de l'Ukraine, qui se tiendra à Berlin en juin. Il convient que le Conseil d'administration, au nom de tous les actionnaires, continue de suivre de près, sur une base annuelle, cet engagement à concrétiser l'augmentation générale de capital en Ukraine, en tenant compte également de l'examen à mi-parcours qui a été convenu. Comme indiqué dans la décision des gouverneurs, nous soulignons l'importance de l'adhésion continue de la Banque aux principes d'une saine gestion bancaire.

L'augmentation générale de capital permettra également à la BERD de s'acquitter de son mandat de transition dans tous ses pays d'opérations, notamment en ce qui concerne leur trajectoire de décarbonation, la lutte contre le changement climatique, la numérisation des économies, ainsi que l'optimisation continue de l'impact des investissements de la Banque, qui devrait également faire l'objet d'une mesure rigoureuse de manière transparente et complète. Pour répondre aux nouveaux défis mondiaux, les stratégies et les projets de la BERD doivent faire une place aux aspects relatifs à la concurrence loyale et à la passation des marchés, en renforçant les considérations sociales et environnementales, lorsqu'il s'agit d'évaluer la valeur économique de l'ensemble du cycle de vie d'un projet.

Le déblocage de financements privés pour compléter les interventions de la BERD restera une composante essentielle du prochain plan stratégique. À cet égard, il sera essentiel à l'avenir de fixer des objectifs clairs pour la mobilisation de capitaux privés par la BERD et d'en assurer le suivi. La mise en place de plateformes nationales, à l'image de ce qui a été réalisé en Macédoine du Nord et en Égypte, pourrait également favoriser cette mobilisation et faciliter la transition vers l'abandon des combustibles fossiles.

Alors que la Banque élabore un programme ambitieux, que les actionnaires sont censés appuyer conformément à l'engagement ferme pris lors de l'augmentation générale de capital, il convient également de continuer à prêter attention, dans le contexte inflationniste actuel, aux demandes formulées pour gérer l'évolution des coûts dans le cadre du Plan de mise en œuvre de la stratégie de la Banque. Dans la même optique, à la suite de l'Examen des cadres d'adéquation

des fonds propres, réalisé en 2022 dans le cadre du G20, nous nous attendons à ce que la Banque poursuive ses efforts en vue d'optimiser l'utilisation de ses fonds propres, tout en préservant son assise financière.

Au vu de tous ces défis, nous encourageons explicitement l'institution à contribuer à l'action des banques multilatérales de développement (BMD) en tant que système, dans le cadre du programme d'évolution de ces dernières. La Banque a su montrer qu'elle était à même de jouer un rôle déterminant à cet égard par le biais du Groupe de travail des BMD sur les chaînes d'approvisionnement dans l'industrie solaire ou par la signature d'un accord sur des politiques communes de passation de marchés pour le financement du secteur public en Ukraine. Nous nous félicitons de la volonté de la BERD de soutenir l'accord de confiance mutuelle entre les BMD et les institutions concernées, qui permet d'allouer des ressources et de faciliter la coopération de manière plus efficace.

Pour conclure, nous tenons à saluer une nouvelle fois les réalisations de Mme Renaud-Basso et à féliciter l'ensemble du personnel de la BERD pour son travail talentueux et inlassable. Nous réitérons notre confiance dans la capacité de la BERD à apporter des réponses appropriées aux crises et à mettre en œuvre l'ambitieux programme stratégique décrit ci-dessus.

DÉCLARATION DE M. VAHE HOVHANNISYAN, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT L'ARMÉNIE

Le moment est véritablement historique pour notre nation et pour notre pays. J'aimerais exprimer avec le plus grand respect nos remerciements à la BERD, au nom de la République d'Arménie, de nous avoir accordé cette occasion unique d'accueillir sa 33^e Assemblée annuelle dans notre ville historique et dynamique d'Erevan. En collaboration avec l'équipe de la BERD, nous avons énormément travaillé pour faire de cette Assemblée annuelle un événement mémorable et sans précédent, et c'est aujourd'hui un grand honneur de nous retrouver en si honorable compagnie au cœur de l'Arménie. Cette Assemblée annuelle est d'autant plus importante qu'elle a été marquée par la réélection de notre Présidente, Madame Odile Renaud-Basso.

Madame la Présidente, permettez-moi de vous adresser mes sincères félicitations pour votre réélection à la tête de la BERD. **Madame la Présidente**, nous sommes certains que, sous votre direction, la BERD continuera de mener à bien sa mission consistant à favoriser le développement économique et la prospérité de tous ses pays d'opérations. Il ne fait aucun doute que votre vision et votre dévouement contribueront au succès de nos efforts collectifs. Je vous présente, une fois encore, mes félicitations pour votre nomination tout à fait méritée.

L'Arménie réaffirme son engagement sans faille en faveur des principes fondamentaux contenus dans le cadre stratégique de la BERD. Nos politiques et nos initiatives sont alignées sur les règles de base du développement durable, de l'épanouissement du secteur privé et de la transition verte, qui sont aujourd'hui au cœur de la mission de la BERD.

Dans ce contexte, la contribution considérable de la BERD au développement économique et à la modernisation des infrastructures de l'Arménie joue un rôle crucial. Le vaste soutien

apporté par la Banque au secteur privé, en particulier au secteur bancaire, contribue largement à la croissance durable et à la prospérité de l'Arménie. La BERD est un fidèle partenaire de l'Arménie en matière de modernisation des infrastructures municipales et de transport. Elle a ainsi affecté plus de 400 millions d'euros au financement de ces secteurs depuis l'adhésion de l'Arménie. Le fait que plus de 80 % du vaste portefeuille de la Banque, soit plus de 2 milliards d'euros, concerne le secteur privé témoigne en outre de son rôle de promotion du développement de cette branche de l'économie arménienne.

Nous sommes reconnaissants envers la BERD pour le soutien qu'elle n'a pas hésité à apporter à l'Arménie, dans le cadre d'un programme complet de projets, lorsque celle-ci a été confrontée aux problèmes cruciaux que posait le déplacement forcé de plus de 100 000 membres de la communauté arménienne du Haut-Karabakh, en septembre 2023. La priorité à long terme du gouvernement arménien est de faire en sorte que ces personnes jouissent de conditions de vie durables, en leur donnant accès à l'ensemble des services de santé et d'éducation, et qu'elles s'intègrent dans le tissu social et économique du pays, ce qui est essentiel pour la poursuite du développement et du progrès de celui-ci.

Tout en montrant ce qui a été accompli, il est impératif de reconnaître les problèmes persistants auxquels nous sommes confrontés. Le changement climatique, les incertitudes économiques et les tensions géopolitiques exigent aujourd'hui que nous agissions en collaboration et trouvions des solutions originales.

Alors que se manifestent des tensions géopolitiques et que les routes commerciales classiques se heurtent à des difficultés croissantes, le Caucase du Sud et l'Asie centrale apparaissent comme des voies de substitution essentielles pour le commerce entre l'Est et l'Ouest, le Nord et le Sud. L'initiative du Corridor du Milieu, qui vise à rendre à ces régions leur rôle de voies de passage essentielles pour le commerce, témoigne de cette évolution. Forte de son héritage en tant que maillon de l'antique Route de la soie, l'Arménie dispose d'un immense potentiel dans le cadre de l'initiative du Corridor du Milieu.

Le gouvernement arménien est à l'origine du projet « Carrefour de la paix », qui a pour but d'améliorer les connexions au niveau régional et de favoriser à long terme la paix et la stabilité. Nous cherchons à mettre en place, par des projets d'infrastructures stratégiques et le dialogue diplomatique, des voies de transport porteuses de prospérité économique et renforçant l'importance géopolitique de notre région. J'aimerais ici évoquer le processus de délimitation des frontières en cours avec l'Azerbaïdjan, fondamental dans cette entreprise.

Il existe des infrastructures de transport qui, une fois débloquées, pourraient nous relier à la Türkiye et à l'Azerbaïdjan avec un minimum d'investissement, être très rapidement opérationnelles et dynamiser le potentiel du Corridor du Milieu. La route « Nord-Sud », actuellement en construction avec une importante participation de la BERD, constitue un élément majeur de cette initiative. La signature hier d'un accord avec la Banque concernant la mise en chantier de la portion méridionale de cet axe en est la preuve éclatante.

La tenue de cette Assemblée annuelle de la BERD dans le Caucase du Sud est à cet égard très symbolique. Elle contribue considérablement à un dialogue constructif dans la région. Profitant de l'occasion historique qui nous était donnée, nous avons souligné hier, lors de la réunion sur

les perspectives d'investissement, en quoi l'Arménie pouvait favoriser la paix et la prospérité dans notre région et au-delà. Je pense qu'en conjuguant notre potentiel et celui de nos voisins, nous pouvons aller plus loin qu'on ne l'imagine.

Pour conclure, j'aimerais dire combien nous apprécions le soutien considérable que nous apporte la BERD dans la mise en œuvre de notre programme national de réformes et la promotion de la coopération régionale.

J'espère que notre collaboration future sera féconde. Je suis persuadé que l'hospitalité que nous vous accordons du fond du cœur vous laissera une impression durable et des souvenirs inoubliables.

DÉCLARATION DE M. MAGNUS BRUNNER, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT L'AUTRICHE

J'aimerais avant toute chose exprimer ma sincère gratitude à l'Arménie, qui accueille aujourd'hui cette 33^e Assemblée annuelle de la BERD, et chaleureusement remercier et féliciter toutes celles et tous ceux qui ont contribué à l'organisation de cet événement. Nous sommes ravis de nous retrouver cette année à **Erevan, ville célèbre pour sa position influente, au carrefour de l'Europe et de l'Asie**. Capitale dynamique, héritière d'une culture et de traditions millénaires, Erevan est le reflet de la richesse du patrimoine et de l'esprit de l'Arménie. Le choix de ce lieu traduit clairement toute l'importance de la région et souligne **l'engagement fort de la BERD à ses côtés**.

J'aimerais saisir l'occasion qui m'est donnée ici pour **féliciter la Présidente Odile Renaud-Basso et toute son équipe de l'excellent travail réalisé par la Banque**. L'équipe dirigeante de la BERD a démontré son aptitude à tenir la barre face aux nombreuses crises qui ont marqué ces quatre dernières années. Nous nous félicitons du volume record atteint en 2023 par les investissements annuels de la Banque, soit 13,1 milliards d'euros, destinés à 80 % au secteur privé. Il s'agit d'une augmentation notable du niveau de financement du secteur privé par rapport aux années précédentes. Les résultats opérationnels de la BERD au premier trimestre 2024 indiquent d'ores et déjà que ses bonnes performances financières devraient se maintenir cette année.

L'avenir de la Banque dépendra fortement de deux décisions récentes. L'adoption par le Conseil des gouverneurs d'une augmentation de **4 milliards d'euros du capital libéré**, tout d'abord, qui est une mesure essentielle pour permettre à la BERD **de continuer à soutenir efficacement l'Ukraine et de maintenir ses infrastructures de base opérationnelles**. La BERD élargit par ailleurs **son champ d'action à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak** en accueillant de nouveaux membres, parmi lesquels le Bénin, la Côte d'Ivoire, le Ghana, le Kenya, le Nigéria et le Sénégal. Nous nous réjouissons à l'idée de compter le Kenya et le Nigéria parmi les membres de la BERD dès cette Assemblée annuelle. Cet élargissement non seulement reflète la volonté de la BERD de promouvoir un développement économique durable, mais il permet également à celle-ci d'accroître son influence et son champ opérationnel dans des régions cruciales pour la stabilité économique mondiale.

Concernant le Cadre stratégique et capitalistique (CSC) de la BERD et la première proposition formulée pour la prochaine période (2026-2030), nous constatons avec satisfaction que la Banque non seulement entend **maintenir son engagement en faveur de la transition verte, de l'égalité des chances et de la transition numérique**, mais souhaite également étendre son cadre stratégique en faisant de la gouvernance économique un thème stratégique et de la mobilisation des financements privés un élément moteur. La **transition verte et l'écologisation des systèmes financiers restent une priorité** et les normes de l'Union européenne (taxonomie, Mécanisme d'ajustement carbone aux frontières, etc.) sont tout à fait pertinentes dans les pays d'opérations de la BERD. **La gouvernance économique** constituera un thème central pour la Banque dans le cadre **d'une reconstruction verte et durable de l'Ukraine, fondée sur l'état de droit et sur les normes européennes de gouvernance**, en particulier concernant les entreprises d'État. Nous nous attendons en outre **à ce que la BERD mette fortement l'accent sur le secteur privé. Les ajouts proposés au CSC sont par conséquent nécessaires et d'actualité, étant donné les défis mondiaux qui se multiplient et les besoins de financement croissants.** De manière générale, nous préférons que le CSC se concentre sur un nombre restreint d'objectifs.

La Banque et ses actionnaires vont discuter du CSC pour la période 2026-2030 au cours de l'année à venir. Le débat doit absolument porter sur **la manière dont ces objectifs stratégiques peuvent être mis en œuvre efficacement pour avoir un impact optimal là où il est le plus nécessaire.** L'augmentation de la capacité de prêt de la BERD est pour celle-ci **l'occasion de renforcer considérablement son impact sur le développement.** Pour que ce potentiel soit totalement exploité, toute augmentation du volume des prêts doit se traduire par **une amélioration quantifiable des résultats positifs des projets.** Il faudra à cet effet **renforcer les compétences en interne, en particulier dans le domaine de l'évaluation de l'impact,** afin de pouvoir élaborer de solides cadres de mesure dudit impact permettant de suivre la mise en œuvre des objectifs du prochain CSC. **La Banque doit également continuer d'investir dans le renforcement des compétences internes relatives aux questions environnementales, sociales et de biodiversité, autant de domaines où les normes de qualité les plus exigeantes doivent être respectées.** Il est essentiel de développer ces capacités pour que la Banque puisse non seulement accroître ses activités de prêt, mais également optimiser l'efficacité et la durabilité de ses investissements. **Il est vital de se concentrer sur la capacité à avoir un impact durable, qui est la raison d'être de la Banque.**

Le **mandat de la BERD en faveur du secteur privé représente un avantage stratégique** et nous sommes très favorables à ce que la Banque renforce davantage son engagement auprès de ce secteur. Si elle veut pouvoir répondre efficacement aux besoins des grandes entreprises privées, la BERD doit s'efforcer, en concertation avec d'autres banques multilatérales de développement (BMD), **d'améliorer et d'harmoniser les procédures de diligence raisonnable et de passation de marchés.** De manière générale, dans le contexte de l'Ukraine en particulier, la collaboration avec les BMD peut s'avérer complexe dans la mesure où la multiplicité des règles pèse sur les ressources des entreprises partenaires. Il est nécessaire de **rationaliser ces procédures sans pour autant faire de compromis sur la qualité des prestations et la concurrence loyale,** notamment pour **permettre aux PME d'avoir plus aisément accès aux BMD.** Nous estimons qu'il est essentiel d'harmoniser les règles de

passation de marchés des BMD pour faire baisser les coûts de transaction que doivent assumer les partenaires ukrainiens.

Il existe à nos yeux une possibilité générale **d'amélioration de la coordination et de la collaboration entre les BMD**, en particulier entre la BERD, la Banque européenne d'investissement et le Groupe de la Banque mondiale. **Les BMD doivent fonctionner en tant que système.** Le protocole d'accord récemment signé entre la BERD et le Groupe de la Banque mondiale, qui porte sur le climat, la connectivité, l'Ukraine et le secteur privé, constitue un pas important dans cette direction. Celui-ci peut permettre **d'accélérer l'impact et la visibilité des résultats**, conformément au mandat de la BERD en faveur de la transition et à la nécessité de mettre en place un environnement propice grâce à un travail complémentaire en amont.

Le nouveau CSC entre désormais en pleine phase d'élaboration et la Banque suit son **Plan de mise en œuvre de la stratégie 2024-2026**, qui encourage la poursuite de l'application de son mandat en matière d'aide aux **pays bénéficiaires dans leur transition vers des économies de marché durables**. Des progrès ont été enregistrés concernant les **priorités stratégiques (économie verte, transition numérique et égalité des genres)** telles que définies par le Cadre stratégique et capitalistique. La Banque a réussi **à faire passer à 44 % en 2023 la part de ses projets comportant un volet de promotion de l'égalité des genres** : un bon résultat qui ne doit pas freiner nos ambitions dans ce domaine. Les **investissements dans l'économie verte sont restés stables, représentant 50 % du total des financements en 2023**. Nous sommes également très heureux de constater l'accent mis sur la promotion de l'égalité des chances et de l'égalité des genres. Nous notons en outre avec satisfaction que **le nombre de pays dans lesquels la BERD a investi en 2023 dans le cadre de projets de numérisation a plus que doublé**. Ces dimensions font partie intégrante de la construction d'un marché durable.

Permettez-moi, pour conclure, de **réaffirmer la confiance de l'Autriche à l'égard de la BERD**, et de féliciter sincèrement la direction et l'ensemble du personnel pour le travail remarquable accompli en cette période particulièrement difficile. Nous pensons que la Banque est bien placée pour promouvoir demain une transition juste, verte et numérique dans l'ensemble de ses régions d'opérations.

DÉCLARATION DE M. THOMAS ÖSTROS, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT LA BANQUE EUROPÉENNE D'INVESTISSEMENT

J'aimerais avant toute chose remercier la direction et le personnel de la BERD, ainsi que les autorités arméniennes, d'avoir mis sur pied cet événement avec brio.

Chère Odile, je tiens à vous féliciter pour votre réélection, qui n'a rien de surprenant étant donné que votre premier mandat a été couronné de succès, comme en attestent les résultats opérationnels et financiers de la BERD de même que les résolutions historiques adoptées à Samarcande.

En ce qui concerne la préparation du prochain Cadre stratégique et capitalistique, j'aimerais rappeler que le principe fondateur de la BERD, qui consiste à favoriser la transition en mettant

l'accent sur le secteur privé, reste inchangé et que la BERD devrait continuer à se concentrer sur le secteur privé dans les pays moins avancés dans la transition.

Alors que la guerre d'agression brutale menée par la Russie et son annexion illégale du territoire ukrainien se poursuivent, je voudrais également souligner que l'objectif principal de l'augmentation de capital est de maintenir le soutien de la BERD à l'Ukraine et aux autres pays touchés par la guerre. L'appui à ces pays doit rester un objectif clé de la BERD. Je tiens à signaler que la direction de la Banque européenne d'investissement (BEI) a décidé de souscrire sa part de l'augmentation de capital et qu'elle a soumis à cet effet une proposition au Conseil d'administration de la BEI en vue de recueillir son approbation finale. Cette dernière devrait me parvenir sous peu.

Dans le contexte de la résolution adoptée l'an dernier visant à supprimer le ratio statutaire d'endettement, nous sommes convenus de l'importance pour la BERD de maintenir des pratiques de saine gestion bancaire et de les améliorer, alors qu'elle continue de croître, aussi bien en termes de volume d'investissement que de couverture géographique, du fait de son élargissement à l'Afrique subsaharienne. Il est important que le Conseil d'administration et son Comité d'audit et de gestion des risques soient équipés de manière adéquate pour exercer une surveillance efficace.

Enfin, je voudrais m'associer aux messages délivrés par la Présidente de la BERD, Mme Renaud-Basso, et par la Présidente de la BEI, Mme Calviño, selon lesquels la communauté des banques multilatérales de développement doit redoubler d'efforts afin de relever les défis historiques auxquels notre planète est confrontée. Les institutions financières internationales devront trouver de nouveaux moyens de collaborer et de renforcer leur coopération.

Chère Odile, permettez-moi de vous assurer que la BEI se réjouit de votre second mandat à la présidence de la BERD et qu'elle continuera à vous solliciter pour renforcer sa collaboration avec vous et avec l'institution !

DÉCLARATION DE M. ANDREI KARTUN, GOUVERNEUR SUPPLÉANT REPRÉSENTANT LA RÉPUBLIQUE DU BÉLARUS

J'aimerais, au nom de la République du Bélarus, saluer l'ensemble des participants et remercier le gouvernement arménien tant pour la qualité de l'organisation de cette Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs que pour la préparation des conditions d'un dialogue constructif.

Nous regrettons qu'une institution financière internationale aussi importante et renommée que la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) se soit transformée en un mécanisme de sanctions et soit utilisée pour accroître la pression politique et économique sur notre pays. Une telle politique va à l'encontre des principes opératoires des banques multilatérales de développement, elle est inefficace, ne nous aide pas à relever concrètement les défis mondiaux auxquels nous sommes confrontés et, surtout, elle est préjudiciable pour les citoyens de la République du Bélarus.

Le portefeuille de projets du Bélarus s'est distingué, tout au long de la période de coopération avec la Banque, par sa diversité, sa grande qualité et, plus important encore, sa valeur sur le plan social.

Nos projets conjoints avec la BERD étaient destinés à assurer la protection de l'environnement sur l'ensemble du territoire national, à développer les liaisons de transport, à garantir à la population un meilleur accès à des systèmes d'approvisionnement en eau et d'assainissement de bonne qualité, et à développer l'esprit d'entreprise.

Nous n'avons pas le droit d'abandonner ces projets en cours, et c'est pourquoi nous avons mobilisé nos propres ressources internes pour poursuivre la construction et la mise en service des installations concernées. Jusqu'à présent, nombre des projets que nous avons prévu de mettre en œuvre avec la Banque ont ainsi été menés à bien.

Depuis que le Bélarus existe en tant qu'État souverain, nous nous efforçons de rendre plus efficace notre économie nationale, d'améliorer le cadre institutionnel et de consolider les efforts déployés par l'État, les entreprises et les citoyens pour construire une économie offrant de nouvelles perspectives fondées sur les principes de l'égalité, de l'initiative et du partenariat.

Il est primordial que la BERD continue de mener à bien ses activités, conformément à son mandat et à son modèle opérationnel, sans oublier le principe de l'égalité souveraine des États, et en interprétant les dispositions de l'Accord portant création de la Banque de manière cohérente vis-à-vis de tous ses membres. Pour demeurer une institution financière efficace et durable, la Banque doit s'abstenir de s'ingérer dans les affaires intérieures de ses pays d'opérations.

Nous attendons de la BERD qu'elle revoie la manière dont elle envisage ses relations avec ses membres, qu'elle mette fin à sa politique discriminatoire, qu'elle consacre ses ressources à la réalisation d'objectifs communs et qu'elle œuvre à la promotion de la durabilité économique et environnementale de la région.

DÉCLARATION DE MME LYUDMILA PETKOVA, GOUVERNEURE REPRÉSENTANT LA BULGARIE

C'est pour moi un plaisir que de participer à la 33^e Assemblée annuelle de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) et j'aimerais remercier les autorités arméniennes et la BERD d'accueillir et d'organiser cet important événement. Je suis ravie que nous ayons l'occasion de nous rencontrer en personne en cette période agitée, qui exige que nous définissions des objectifs concrets visant à protéger les acquis obtenus en matière de transition et à soutenir la croissance durable dans les pays d'opérations de la Banque.

Malgré la guerre en cours en Ukraine et ses inévitables conséquences néfastes, qui vont bien au-delà des frontières du pays, il est crucial que la Banque fasse tout son possible pour produire un impact, en collaboration avec ses pays d'opérations actuels et futurs, et pour préserver les avancées économiques dans sa région. En ces temps troublés, il est vital que les pays d'opérations de la BERD travaillent main dans la main et partagent des valeurs communes, comme le signale le soutien en faveur de l'augmentation générale de capital, dont l'objectif est de renforcer l'appui de la BERD à l'Ukraine mais aussi de garantir le soutien fondamental à la région.

En dépit de ce contexte houleux, la BERD a su donner la priorité à ses investissements et non seulement apporter un précieux soutien à l'Ukraine, mais aussi répondre aux besoins existants en matière de transition de l'ensemble de ses pays d'opérations tout en prenant des mesures face aux conséquences directes et indirectes de la guerre. Ce contexte tendu n'a pas empêché la direction de la BERD de guider la Banque avec décision et efficacité, ce dont témoignent ses résultats financiers satisfaisants. L'année 2023 a souri à la Banque, laquelle a enregistré un bénéfice net record de 2,1 milliards d'euros, venant compenser l'ensemble des 1,1 milliard d'euros de pertes subies en 2022 à la suite de l'invasion de l'Ukraine par la Russie. Nous nous félicitons que la Banque ait atteint des niveaux d'activité records, avec un volume annuel des investissements bancaires de 13,1 milliards d'euros dans 34 économies en 2023. Une fois de plus, la BERD a montré qu'elle était une institution efficace et unique, faisant preuve du plus grand professionnalisme et d'une extraordinaire souplesse opérationnelle. Je voudrais donc féliciter Mme Renaud-Basso, ainsi que le personnel de la Banque, pour leur dévouement et leur travail acharné. À cet égard, je félicite aussi Mme Renaud-Basso pour sa réélection à la présidence de la BERD. Je suis certaine que son nouveau mandat garantira non seulement une gouvernance conforme à des mesures prudentes en matière de capital et de risque, qui garantissent la stabilité financière et l'efficacité opérationnelle de la Banque, mais aussi la continuité des politiques et de la gestion de la BERD visant à mettre en œuvre avec succès l'important mandat de cette institution.

Nonobstant les incertitudes qui entourent l'issue de la guerre, les besoins considérables de la région d'opérations de la Banque ne sauraient être remis à plus tard. La BERD doit intensifier son appui pour parvenir à un changement systémique permettant aux pays d'opérations de progresser vers des économies de marché durables, qui soient compétitives, bien gouvernées, vertes, inclusives, résilientes et intégrées, tout en tenant compte de leurs besoins propres et en adoptant une approche individualisée pour chaque pays d'opérations. À cet égard, nous devrions aussi souligner que, même si la transformation de l'Europe centrale et orientale a bien avancé, la Banque devrait continuer d'y investir volontiers, comme le montrent bien les résultats des analyses publiées dans les rapports de la BERD sur la transition. Dans certains domaines, les besoins sont criants et les retards particulièrement marqués, notamment en matière de transition vers des énergies vertes, de sécurité énergétique, d'infrastructures, d'innovations financières et de développement des marchés de capitaux. Nous sommes convaincus que la Banque dispose de l'expertise et des fonds propres nécessaires pour déployer ses activités dans l'ensemble de sa région d'opérations, en se concentrant sur l'urgence de la neutralité climatique, la numérisation et l'égalité des chances, comme le prévoit le Cadre stratégique et capitalistique 2021-2025.

Évidemment, le défi le plus pressant auquel nous sommes confrontés à l'heure actuelle en matière de développement est celui qui consiste à assurer la durabilité de l'environnement. À cette fin, des solutions coordonnées au niveau international et une coopération mondiale sont nécessaires afin d'aider les pays à évoluer vers une économie durable, à faible émission de carbone et résiliente sur le plan climatique. Se fixer des objectifs climatiques ambitieux représente un pas dans la bonne direction, mais nous devons faire en sorte que ce processus soit guidé par la solidarité envers ceux qui ont le plus besoin d'aide, afin de garantir que l'écart entre les sociétés avantagées et celles qui le sont moins ne se creuse pas davantage sur la

trajectoire de la transition vers une économie verte, et ainsi ne pas laisser de côté la question des inégalités. Nous pensons que l'un des grands avantages de la BERD réside dans son expertise unique en matière de transition et dans sa souplesse opérationnelle, qui tiennent compte des spécificités des pays d'opérations pour renforcer toujours plus l'additionnalité du soutien financier de la Banque.

Les processus de numérisation et d'innovation sont d'autres éléments essentiels du programme de développement mondial. Notre époque dynamique aux évolutions technologiques rapides rend crucial le financement de la transformation et de l'innovation numérique, non pas pour favoriser la transition numérique comme une fin en soi, mais plutôt pour exploiter le potentiel de la technologie afin d'atteindre les objectifs de transition. Par ses investissements dans la numérisation et dans l'innovation, la Banque apporte un soutien essentiel afin de résoudre certaines des questions les plus pressantes auxquelles l'humanité fait face, des soins de santé et de l'éducation à la durabilité, en passant par l'équité sociale. À nos yeux, les objectifs susmentionnés ne seront pas atteints sans l'intégration de la promotion de l'égalité des chances comme moyen de remédier aux défaillances sociales et de marché qui limitent les opportunités de certains groupes. À cet égard, nous suivrons de près les travaux préparatoires du prochain Cadre stratégique et capitalistique. Les délibérations à venir seront l'occasion de passer en revue les nouveaux défis qui attendent la Banque et de définir les orientations de celle-ci, en vue de faciliter la construction d'économies plus inclusives et plus durables, ainsi que de sociétés justes et prospères.

Enfin, l'expertise technique considérable et les services de conseil de la BERD, éléments uniques de son mandat de transition, sont très appréciés en Bulgarie et nous invitons la Banque à soutenir davantage le secteur privé, en particulier les entreprises locales innovantes, et à collaborer activement avec les autorités municipales dans le cadre d'un dialogue constructif afin de créer des projets de grande qualité à plus large impact. Nous continuerons à compter sur la BERD, qui est une partenaire de confiance, bien équipée pour concrétiser ses objectifs ambitieux tout en maintenant des normes strictes en matière de gouvernance, d'efficacité et de mobilisation.

Nous nous réjouissons de poursuivre notre fructueuse coopération dans les années à venir.

DÉCLARATION DE MME CHRYSTIA FREELAND, GOUVERNEURE REPRÉSENTANT LE CANADA

L'invasion illégale et à grande échelle de l'Ukraine par la Russie reste la menace la plus pressante pesant actuellement sur l'économie mondiale. Outre les très dures conséquences qu'elle a pour des millions d'Ukrainiens, l'invasion russe continue d'aggraver les problèmes macroéconomiques de tous les pays de la planète, avec des effets particulièrement néfastes pour les plus vulnérables d'entre eux. Nous appelons la Russie à mettre immédiatement un terme à sa brutale guerre d'agression, dans le respect de l'intégrité territoriale et de la souveraineté de l'Ukraine.

Alors que le conflit entre dans sa troisième année, le Canada reste inébranlable dans son soutien à l'Ukraine. Depuis février 2022, le Canada a consacré plus de 14 milliards de dollars canadiens au soutien à l'Ukraine. Soumis le 16 avril 2024, le dernier budget en date du Canada comporte des mesures supplémentaires d'aide à l'Ukraine, dont un engagement à acquérir les actions allouées au Canada dans le cadre de l'augmentation de 4 milliards d'euros du capital libéré destinée à soutenir de futurs investissements en Ukraine. Nous nous félicitons de la réaction rapide de la BERD, qui a investi plus de 4 milliards d'euros en Ukraine depuis février 2022, et nous sommes prêts à travailler avec elle pour concrétiser cette augmentation de capital afin de renforcer son soutien à l'Ukraine dans les années à venir, notamment en jouant un rôle important dans la mobilisation de capitaux privés pour ce pays, en collaboration avec d'autres banques multilatérales de développement (BMD).

Le Canada est un fervent partisan du renforcement du système financier international, pour que celui-ci soit davantage au service de celles et ceux qui sont dans le besoin. Nous nous félicitons les travaux de la BERD visant à mettre en œuvre les recommandations de l'Examen indépendant des cadres d'adéquation des fonds propres des BMD demandé par le G20, ainsi que les travaux plus vastes consacrés à l'évolution et à la réforme dans l'ensemble des BMD. Nous attendons avec intérêt les travaux importants que la BERD et d'autres BMD entreprennent pour préciser la valeur et l'usage potentiel du capital sujet à appel existant. Nous appelons également toutes les BMD à se montrer plus ambitieuses dans leurs initiatives visant à mobiliser des capitaux privés en faveur du développement durable. Dans le prolongement de l'augmentation du capital libéré de la BERD récemment approuvée, nous encourageons cette dernière à continuer d'envisager d'autres manières innovantes de dynamiser ses capacités de prêt et d'optimiser l'impact qu'elle peut avoir sur le développement et la transition.

Alors qu'elle est en train d'élaborer son prochain Cadre stratégique et capitalistique quinquennal d'une manière qui soit financièrement viable, la BERD doit donner la priorité à la bonne gouvernance économique dans l'ensemble de ses pays et régions d'opérations. Cette approche favorisera une meilleure résilience de leur climat d'investissement et garantira une mobilisation durable des capitaux privés qui, à son tour, aidera la Banque à enregistrer de bons résultats.

DÉCLARATION DE M. HEXIN ZHU, GOUVERNEUR SUPPLÉANT PAR INTÉRIM REPRÉSENTANT LA CHINE

C'est pour moi un immense plaisir que de prendre part à la 33^e Assemblée annuelle de la BERD à Erevan. Au nom de la Banque populaire de Chine, j'aimerais remercier la BERD et le gouvernement arménien de leur chaleureuse hospitalité et de leur minutieuse organisation. Je suis convaincu qu'une fois de plus, notre Assemblée annuelle sera couronnée de succès grâce aux contributions des gouverneurs aux priorités stratégiques de la BERD pour les années à venir. Par nos efforts conjoints en matière de lutte contre la pauvreté, de transition verte et d'économie numérique, nous contribuerons collectivement à la promotion du développement mondial et accomplirons les objectifs du Programme de développement durable à l'horizon 2030 de l'Organisation des Nations Unies.

La BERD et ses membres ont connu de nombreuses crises ces dernières années, notamment une pandémie, une inflation élevée persistante, un resserrement des conditions financières mondiales, des perturbations des chaînes d'approvisionnement en denrées alimentaires et en énergie, une intensification du changement climatique, des troubles géopolitiques et des séismes. Nous félicitons la Banque pour sa réaction vigoureuse et rapide à ces défis inédits, par des mesures concrètes visant à créer une banque de connaissances, à renforcer son excellence opérationnelle et ses capacités financières et à faire progresser la transition verte. La BERD a donc joué son rôle contracyclique unique en soutenant sa région d'opérations. Si les réponses rapides aux crises soudaines ont posé des bases solides pour la reprise économique et la transition régionales, la Banque est parvenue à conserver un volume d'opérations conséquent. La Chine se tient prête à collaborer avec la BERD et la communauté internationale pour jouer un rôle constructif visant à promouvoir la reconstruction des infrastructures et la reprise économique.

Un financement suffisant et durable est essentiel pour que la BERD puisse s'acquitter de sa mission, c'est-à-dire aider ses pays d'opérations à mener des réformes structurelles et à remédier aux faiblesses de leurs infrastructures. Nous saluons la volonté de la BERD de remplir son mandat de transition par la mise en œuvre du Cadre stratégique et capitalistique 2021-25, ainsi que les avancées considérables obtenues dans les domaines clés faisant l'objet d'une attention stratégique. Nous félicitons la Banque d'avoir réussi à atteindre pour la troisième année consécutive son objectif consistant à consacrer 50 % de ses investissements à des projets verts, à accélérer le processus d'alignement de l'ensemble de ses programmes sur l'Accord de Paris et à renforcer son appui en faveur d'une croissance inclusive en garantissant l'égalité des chances.

Le contexte international évolue plus vite et les incertitudes vont croissant. Certains pays en développement font face à des problèmes sociaux et économiques et sont plus exposés aux crises. Nous espérons que la BERD sera à même de redoubler d'efforts pour aider ses pays d'opérations à surmonter ces risques et ces difficultés et de promouvoir la transition vers une économie de marché. À cette fin, nous proposons que la BERD évolue conformément aux suggestions suivantes :

Premièrement, la Banque doit intensifier ses investissements dans les nouvelles énergies et promouvoir la transition verte. La lutte contre le changement climatique fait maintenant l'objet d'un consensus mondial. Or, même si nous constatons une demande plus forte pour les énergies nouvelles de la part des pays d'opérations de la Banque, il reste beaucoup de chemin à parcourir avant d'atteindre l'objectif de réduction des émissions de carbone d'ici 2030. À cet égard, la Chine appuie les efforts de la BERD visant à promouvoir les financements verts et les projets de gouvernance climatique, ainsi qu'à aller plus loin en matière de transition verte dans ses pays d'opérations au moyen d'investissements dans des projets sur les nouvelles énergies telles que l'énergie solaire et l'énergie éolienne. La transition verte exige que nous consentions des efforts collectifs et que chacun d'entre nous tire pleinement parti de ses avantages propres. En tant que pays en développement responsable, la Chine est disposée à participer à la gouvernance climatique mondiale. Le secteur chinois des nouvelles énergies peut jouer un rôle unique en fournissant un soutien du côté de l'offre en matière de transition verte mondiale.

Nous sommes aussi prêts à coopérer plus étroitement avec la BERD en vue de lutter contre le changement climatique et nous tirerons pleinement parti de notre compétitivité dans le secteur des nouvelles énergies pour promouvoir une transition verte et à faible émission de carbone à l'échelle mondiale.

Deuxièmement, nous souscrivons à l'élargissement de la BERD à l'Afrique subsaharienne et à d'autres régions. Alors que la reprise économique mondiale est teintée d'incertitudes, les pays de l'Afrique subsaharienne subissent une grave crise de développement associée à un déficit de financement qui se creuse. Nous soutenons les efforts de la BERD visant à développer les activités existantes de ses pays d'opérations et à préserver sa note AAA. Sur cette base, la Banque est invitée à approuver l'adhésion des pays de l'Afrique subsaharienne en bonne et due forme et à favoriser les investissements en temps utile. La BERD peut aussi travailler avec d'autres partenaires de développement pour tirer parti de leurs atouts et promouvoir le développement et la transition au niveau régional. La Chine est un important partenaire de développement de l'Afrique. Les entreprises chinoises ont en effet continué de réaliser des investissements réguliers et solides en Afrique, favorisant ainsi le progrès industriel du continent et renforçant la valeur ajoutée de ses produits. Dans le même temps, ces entreprises ont profité pleinement de leur compétitivité dans les domaines de l'énergie propre et de l'économie numérique pour renforcer les capacités en Afrique. Nous nous réjouissons à l'idée de collaborer avec la BERD pour améliorer plus avant les moyens de subsistance des personnes et promouvoir le développement social et la transition économique en Afrique subsaharienne.

Troisièmement, la BERD doit utiliser ses fonds efficacement et apporter des avantages à l'ensemble de ses pays d'opérations. Lors de l'Assemblée annuelle de l'année dernière, tenue à Samarcande, nous avons décidé de supprimer la limite statutaire imposée à l'utilisation du capital au titre des opérations ordinaires et d'augmenter le capital libéré. Nous avons aussi achevé les négociations portant sur l'augmentation du capital libéré à hauteur de 4 milliards d'euros et nous commencerons les souscriptions cette année. Dans le même esprit, nous invitons la Banque à faire preuve d'efficacité dans son utilisation du capital supplémentaire afin de préserver sa viabilité financière, d'explorer différentes manières de renforcer ses ratios d'adéquation des fonds propres, d'appliquer les prescriptions de l'Examen des cadres d'adéquation des fonds propres des banques multilatérales de développement (G20), de continuer d'améliorer son bilan et d'utiliser ses fonds de manière plus efficace. Nous demandons aussi à la Banque un soutien financier accru et inclusif en faveur de ses pays d'opérations, par la mobilisation de ces nouveaux fonds, et l'invitons à promouvoir ainsi une transformation verte, numérique et inclusive. À ce jour, les investissements de la BERD dans les pays les moins avancés n'ont pas été à la hauteur des attentes. Nous espérons que la BERD pourra continuer d'adapter ses stratégies d'investissement, investir dans les régions qui en ont le plus besoin et produire le plus grand impact possible sur la transition.

Quatrièmement, la BERD devrait tirer parti de ses qualités uniques pour mobiliser davantage de capitaux privés. Nous soutenons ses efforts visant à renforcer le dialogue sur les politiques à mener avec les autorités locales en vue de mettre à profit ses avantages concurrentiels dans ses pays d'opérations. En recourant à diverses mesures fondées sur le marché, notamment l'émission d'obligations, des garanties de rehaussement de crédit et des cofinancements, et en

explorant de nouveaux modèles opérationnels, la BERD pourra renforcer ses capacités de financement afin de répondre aux demandes de divers marchés de capitaux et de mobiliser davantage de fonds privés pour investir dans ses pays d'opérations. Parallèlement, en vue de faire progresser plus avant le développement et la transition au niveau régional, la Banque doit gérer et atténuer efficacement les risques associés à ses projets, atteindre ses objectifs de financement durable et améliorer l'impact de ses projets sur la transition et la compétitivité des entreprises locales.

Pour conclure, j'aimerais souligner que nous espérons que la BERD pourra se concentrer sur sa mission afin d'obtenir le meilleur impact possible sur le développement et réduire le plus possible les interférences politiques dans ses opérations. En vue de mieux respecter son engagement en faveur de la prospérité régionale, la Banque devrait défendre la mondialisation et le multilatéralisme et rejeter les mesures protectionnistes, telles que le découplage et la perturbation des chaînes d'approvisionnement. La Chine promeut et pratique le multilatéralisme par le dialogue et la coopération, qui sont essentiels et efficaces pour favoriser le développement et surmonter les difficultés. À l'avenir, la Chine poursuivra sa collaboration avec la BERD afin de trouver des solutions à long terme en matière de construction d'infrastructures, de développement économique et de transition verte pour les pays d'opérations.

DÉCLARATION DE MME AVGI CHRYSOSTOMOU LAPATHIOTIS, GOUVERNEURE SUPPLÉANTE PAR INTÉRIM REPRÉSENTANT CHYPRE

Je suis profondément honorée de me trouver parmi vous aujourd'hui pour représenter la République de Chypre à l'Assemblée annuelle 2024 de la BERD, dans cette belle ville historique d'Erevan. J'aimerais exprimer toute ma gratitude aux organisateurs et aux chaleureux habitants d'Arménie pour leur aimable hospitalité. Vous avez fait de cette rencontre un événement vraiment exceptionnel. Je vous suis également profondément reconnaissante d'être toutes et tous présents aujourd'hui pour témoigner de l'importance que nous accordons à notre vision commune.

Malgré les problèmes que nous rencontrons depuis quelques années, notre détermination collective ne faiblit pas et notre unité ne fait que se renforcer. Conformément au thème de cette Assemblée annuelle 2024 et de son Forum des affaires, « Produire un impact ensemble », notre collaboration reste avant tout guidée par la volonté de faire progresser nos initiatives et nos objectifs communs afin de relever les défis en perpétuelle évolution auxquels sont confrontées nos économies et nos communautés et de saisir les opportunités qui se présentent à elles.

Nous ne pouvons que nous réjouir, au vu des résultats opérationnels et financiers enregistrés en 2023, du remarquable bilan de la BERD, qui témoigne de l'admirable travail réalisé par sa présidente, Mme Odile Renaud-Basso et par l'ensemble de son personnel. La Banque a fait preuve de résilience et d'agilité, ce qui lui a permis d'atteindre un volume annuel des investissements bancaires record, soit 13,1 milliards d'euros. Ce remarquable résultat non seulement souligne la stabilité de la Banque, mais il témoigne également de sa solide assise financière, que confirme un bénéfice net de 2,1 milliards d'euros. Un bénéfice qui fait de 2023

l'une des trois années les plus rentables de l'histoire de la Banque et vient compenser la perte de 1,1 milliard d'euros enregistrée en 2022 à la suite de l'invasion russe de l'Ukraine.

Qui plus est, les investissements sous forme de prises de participation affichent un remarquable bénéfice de 1 milliard d'euros en 2023, ce qui marque un net redémarrage par rapport à l'année précédente, et l'engagement de la Banque dans le financement de l'économie verte a été exemplaire, la moitié du volume total annuel des investissements ayant été consacrée à des initiatives dans ce domaine. L'aide aux échanges commerciaux a par ailleurs joué un rôle crucial de soutien aux régions d'opérations de la Banque, 1 916 accords ayant été conclus à ce titre dans le cadre du Programme d'aide aux échanges commerciaux.

Je m'en voudrais de ne pas évoquer le soutien inébranlable de la BERD à l'Ukraine dans un contexte marqué par la poursuite des tensions géopolitiques. La Banque a consacré en 2023 2,1 milliards d'euros à l'Ukraine, portant le total des sommes allouées depuis le début du conflit à 3,8 milliards d'euros. Cette assistance a permis de soutenir la sécurité énergétique, le développement d'infrastructures essentielles et la résilience du secteur privé en Ukraine. La décision d'approuver une augmentation de 4 milliards d'euros du capital libéré témoigne de notre volonté collective de soutenir durablement l'Ukraine tout en relevant les défis liés à la transition dans l'ensemble des pays d'opérations.

Chypre soutient totalement l'assistance financière apportée par la BERD à l'Ukraine, dans la mesure où celle-ci contribuera à maintenir le fonctionnement des entreprises privées et des infrastructures essentielles, à soutenir les efforts déployés pendant le conflit, et à faciliter la reconstruction après la guerre. La décision prise le 7 février 2024 par le Conseil des ministres chypriote en faveur de la participation de Chypre à l'augmentation de capital de la BERD en souscrivant les actions qui lui sont allouées témoigne clairement de ce soutien.

En ce qui concerne l'avenir, les discussions portant sur le Cadre stratégique et capitalistique pour la période 2026-2030 sont l'occasion de définir l'orientation future de la Banque. Je félicite le Conseil d'administration d'avoir ouvert les débats sur certains thèmes stratégiques, tels que la transition verte, l'égalité des chances et la gouvernance économique. Chypre soutient pleinement ces initiatives et invite la BERD à poursuivre son excellent travail dans les années à venir. Nous encourageons également la Banque à davantage accroître son action dans le domaine du financement climatique, afin de favoriser une transition économique à faible émission de carbone et résiliente au changement climatique dans ses pays d'opérations. Dans cette perspective, il est impératif de renforcer la Banque et de lui permettre d'augmenter son impact face aux problèmes planétaires actuels.

En outre, la modification des articles 1 et 12.1 de l'Accord portant création de la Banque approuvée lors de l'Assemblée annuelle de mai 2023 a ouvert la voie à un élargissement à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak, ce qui marque un important tournant dans l'évolution de la BERD. Dans un premier temps, l'Irak est devenu en novembre 2023 le 74^e membre de la Banque, rejoignant les 71 pays déjà actionnaires, ainsi que l'Union européenne et la Banque européenne d'investissement. Le Bénin, la Côte d'Ivoire, le Ghana et le Sénégal sont actuellement les quatre pays d'Afrique subsaharienne qui ont accédé au statut de membre et sont susceptibles de devenir des pays d'opérations au cours de la période couverte par le

prochain Cadre stratégique et capitalistique. Je note avec plaisir que le Kenya et le Nigéria ont fait acte de candidature, ce qui souligne l'intérêt croissant suscité par la BERD et l'élargissement de son rayonnement.

Pour finir, nous aimerions saluer M. Burkhard Kübel-Sorger, nouveau Vice-Président et Directeur financier, M. David Coleman, Vice-Président et Directeur principal de la gestion des risques, Mme Ines Rocha, qui devient Directrice régionale pour l'Europe à la SFI, et M. Matteo Patrone, notre nouveau Vice-Président en charge des Opérations bancaires. Leurs compétences viendront très certainement renforcer l'action de la Banque en ces temps difficiles. Nous félicitons en outre M. Mike Strauss et M. Kazu Koguchi, maintenus dans leurs fonctions, respectivement, de Directeur des Affaires juridiques et de Secrétaire général, garants de la stabilité dans un contexte marqué par des changements majeurs.

J'aimerais, pour conclure, adresser mes plus chaleureuses félicitations à Mme Odile Renaud-Basso pour sa reconduction à la tête de la BERD pour un deuxième mandat. Je suis persuadée que, sous sa direction, la Banque continuera d'appliquer ses principes d'excellence et d'innovation.

Saisissons aujourd'hui l'occasion de nos délibérations pour réaffirmer notre engagement en faveur de la mission de la BERD en faveur d'économies de marché durables, de la stabilité financière et d'une croissance inclusive. Ensemble, nous pouvons avancer à travers le paysage dynamique, fait de défis et d'opportunités, qui nous attend, guidés par des principes de collaboration, d'intégrité et de progrès vers la réalisation de nos objectifs.

DÉCLARATION DE M. MARKO PRIMORAC, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT LA CROATIE

J'aimerais profiter de cette occasion pour remercier tout d'abord les autorités arméniennes et la BERD d'avoir accueilli et organisé cette Assemblée annuelle. Nous sommes en outre sincèrement reconnaissants à l'ensemble du personnel qui a travaillé d'arrache-pied, en Arménie comme au sein de la BERD, pour faire de ce rendez-vous un événement exceptionnel.

Permettez-moi, maintenant, d'en venir aux sujets abordés dans le cadre de cette table ronde.

Concernant la mise en œuvre de l'actuel Cadre stratégique et capitalistique (CSC), nous félicitons la Banque pour la manière dont celle-ci a été conduite jusqu'à présent, alors même que les trois premières années du cycle ont été difficiles en raison de la pandémie de COVID-19, puis de l'agression injustifiée et illégale perpétrée par la Russie contre l'Ukraine. Une fois de plus, la souplesse de l'approche de la Banque en matière de planification stratégique s'est avérée efficace. Elle a permis à la BERD de bien réagir face à la crise et à une série d'événements inattendus. Nous encourageons la Banque à veiller à conserver une certaine flexibilité dans sa planification stratégique lors de la préparation de son prochain CSC.

Les points stratégiques suggérés pour le prochain CSC – transition verte, égalité des genres et gouvernance – correspondent bien, à notre avis, aux besoins à venir des pays d'opérations. La poursuite du renforcement du financement de la transition verte, l'accélération de la

numérisation et des innovations technologiques, ainsi que le développement de modes de financement innovants, ont la capacité de dynamiser les économies des pays d'opérations. La Croatie estime que la transition verte doit également prendre en compte les progrès technologiques dans le secteur de l'énergie nucléaire. Nous pensons que l'énergie nucléaire et les énergies renouvelables ne sont pas nécessairement incompatibles, mais qu'elles peuvent au contraire être complémentaires. Nous invitons donc la Banque à étudier la manière dont elle pourrait contribuer aux projets de la chaîne de nucléaire. Par ailleurs, le secteur privé a un rôle déterminant à jouer dans le développement des pays d'opérations. Nous soutenons par conséquent l'inclusion, parmi les objectifs, du renforcement des investissements en monnaie locale, d'un financement accru des PME et de prises de participation stratégiques et directes permettant d'encourager l'esprit d'entreprise et l'innovation.

Concernant les priorités géographiques, outre les pays d'opérations actuels, notamment ceux de l'Europe centrale et les États Baltes, nous considérons également qu'il est nécessaire que la Banque soit très présente dans les Balkans occidentaux, région essentielle pour l'Union européenne. Conformément à la décision d'élargir le champ d'action géographique de la Banque, nous pensons que celle-ci a un rôle important à jouer dans le programme de développement de l'Afrique subsaharienne et de l'Irak. L'augmentation générale de capital évite, selon nous, d'avoir à faire des choix entre les différents buts géographiques de la BERD. Et il existe des raisons impérieuses pour que celle-ci intensifie ses efforts dans tous ses pays d'opérations.

Nous encourageons également la Banque à poursuivre, en la renforçant, sa coopération avec d'autres banques multilatérales de développement, en synergie avec elles. Nous soutenons en outre la volonté de la BERD d'avoir une meilleure approche en matière de mesure des résultats et nous nous félicitons des initiatives prises pour apporter des améliorations opérationnelles et envisager une meilleure gestion du capital. Notre objectif commun, à cet égard, doit rester de faire l'usage le plus efficace possible des ressources de la Banque.

Les attentes pour la période à venir sont fortes, mais nous pensons que la BERD est à même d'y répondre, comme elle a su le faire par le passé.

DÉCLARATION DE M. MORTEN BØDSKOV, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT LE DANEMARK

C'est à moi que me revient l'honneur de présenter, au nom du Danemark, la déclaration écrite de notre gouvernement avant l'Assemblée annuelle de 2024.

L'Union européenne et ses États membres continuent de condamner fermement la guerre d'agression brutale menée par la Russie contre l'Ukraine. La Russie doit mettre fin à son agression et retirer immédiatement, complètement et inconditionnellement toutes ses forces militaires et ses mandataires de l'ensemble du territoire de l'Ukraine, à l'intérieur de ses frontières internationalement reconnues. L'Union européenne et ses États membres condamnent également l'implication du Bélarus dans l'agression militaire russe.

En tant qu'actionnaire, le Danemark soutient fermement les efforts extraordinaires que la BERD déploie pour aider l'Ukraine et les pays voisins touchés. Il nous faut continuer à apporter notre appui à la fois en proposant des solutions à court terme pour stabiliser les pays touchés, mais aussi à moyen et long terme, lorsque la reconstruction pourra pleinement démarrer. Avec l'approbation de l'augmentation générale de capital, nous nous sommes fixé un objectif clair : poursuivre et étendre notre soutien à l'Ukraine et aux pays voisins touchés. Dans les années à venir, l'augmentation générale du capital permettra à la BERD d'intensifier son action pour répondre à cette priorité essentielle.

Le Danemark continue d'appuyer l'élargissement ciblé des activités à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak que nous avons rendu possible par la décision de modifier l'Accord portant création de la Banque et nous nous félicitons de l'arrivée de nouveaux membres au sein de la BERD. Il demeure cependant essentiel de cibler cet élargissement dans les prochaines années, car il faudra mettre en balance les nouvelles activités avec la capacité financière et opérationnelle de la Banque. Il est pour nous également crucial que l'élargissement se fasse d'une manière qui permette à la BERD de continuer à jouer un rôle important et significatif en Ukraine et dans les pays voisins touchés par la guerre, et qu'il ne compromette pas la note AAA de la BERD. Nous devons également aux nouveaux membres et aux pays d'opérations de ne pas disperser les ressources sur un champ géographique trop large, car il faudrait que nous puissions consacrer des ressources à la mise en place d'une capacité opérationnelle appropriée dans les nouveaux pays d'opérations.

En ce qui concerne les priorités générales, la priorité reste clairement, pour la BERD, de continuer d'aider activement nos pays d'opérations à réaliser leur transition verte et à abandonner les sources d'énergie fossile. Les autres priorités générales de l'actuel Cadre stratégique et capitalistique (CSC) que sont la promotion de l'égalité des chances et celle d'une bonne gouvernance économique, font partie intégrante du mandat de la BERD, qui consiste à appuyer la démocratie et le pluralisme dans les pays où elle opère.

Nous reconnaissons que les pays d'opérations de la BERD ont des points de départ différents et qu'il reste encore, pour certains, à trouver une voie durable vers des revenus accrus en évitant les niveaux historiques de pollution. Il faudrait donc que la Banque continue d'appuyer chaque pays par le dialogue sur les politiques en vue d'accélérer les réformes, en collaborant avec le secteur privé pour mettre en place des modèles opérationnels durables, et en finançant des investissements spécifiques dans des solutions vertes.

Nous continuons d'appuyer l'action que la BERD mène, conformément à son mandat, pour stimuler le développement du secteur privé dans ses pays d'opérations. La création et la mobilisation de marchés financiers privés dans ces pays devraient rester une priorité. Cela pourrait consister, dans le respect des meilleures pratiques bancaires, à recourir davantage à des outils innovants de partage des risques, qui permettent au secteur privé d'accroître ses capacités tout en bénéficiant du soutien de la BERD. Nous appuyons également les efforts déployés pour conseiller les pays d'opérations en matière de politique et de réglementation et les aider à élaborer des projets, ces efforts restant d'importants moyens de créer des

environnements stables pour le secteur privé. En tant qu'actionnaire, le Danemark juge également important que les projets soutenus par la BERD fassent l'objet d'un appel d'offres juste et équitable, qu'il soit international ou national. Cela permet de favoriser un secteur privé basé sur une concurrence loyale, ce qui bénéficie sur le long terme aux pays d'opérations.

La BERD a démontré une remarquable capacité à développer le secteur privé dans ses pays d'opération, mais nous devons aux pays moins avancés sur la voie de la transition de continuer à les aider pour qu'ils réussissent également. Un secteur privé moderne offrant des emplois et des débouchés aux travailleurs ne peut se développer que si sont en place des institutions saines et une bonne gouvernance.

DÉCLARATION DE M. MOHAMED BIN HADI AL HUSSAINI, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT LES ÉMIRATS ARABES UNIS

J'aimerais exprimer toute ma reconnaissance à la République d'Arménie, qui accueille cette Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs, ainsi qu'à la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) pour l'organisation de cet événement.

Concernant l'élargissement stratégique du champ d'action de la BERD à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak, j'aimerais m'arrêter un instant pour saluer l'arrivée de ce dernier au sein du bureau de représentation que nous constituons, aux côtés de l'Espagne et du Mexique. J'aimerais également dire ma satisfaction à propos de l'augmentation de 4 milliards d'euros du capital de la Banque, à laquelle les ÉAU ont contribué, convaincus que la BERD devait être à même de relever les défis et de saisir les opportunités qui l'attendaient.

S'agissant des grands thèmes retenus dans le Cadre stratégique et capitalistique, et en particulier de la volonté de la Banque de soutenir la transition verte, il est important que celle-ci continue de s'aligner sur les conclusions de la COP28. C'est d'autant plus important que la BERD s'est engagée lors de cette COP28 à faire avancer l'action climatique, en annonçant un nouveau soutien aux investissements verts, sous forme de garantie, en partenariat avec l'Union européenne, pouvant atteindre 1 milliard d'euros. Rappelons, de même, l'accent mis par le Consensus des Émirats arabes unis sur la nécessité pour les banques multilatérales de développement de travailler via des plateformes par pays, alors que la BERD, la Banque européenne d'investissement et d'autres partenaires ont annoncé la mise en place d'une nouvelle plateforme par pays se limitant à la transition énergétique.

Le thème stratégique relatif à la promotion de l'égalité des chances et de l'égalité des genres sera déterminant pour permettre une transition durable et inclusive et une trajectoire de croissance à l'échelle mondiale. Il revêt une importance essentielle pour traiter la question de l'inclusivité et l'intégrer dans l'approche de la Banque.

Par ailleurs, les efforts de la BERD pour développer les capacités numériques sont louables et doivent servir de catalyseur stratégique générant un nombre accru de projets comportant un volet numérique dans les pays d'opérations de la Banque.

Le renforcement de la priorité accordée par la Banque au secteur privé jouera un rôle déterminant, en permettant audit secteur de davantage s'impliquer et, ainsi, de combler des déficits d'investissement constatés de longue date. Tout cela réaffirme l'importance des progrès réalisés par la BERD dans l'application des recommandations de l'Examen indépendant des cadres d'adéquation des fonds propres des banques multilatérales de développement demandé par le G20, entre autres concernant la mise en œuvre des transferts de risques vers le secteur privé.

J'aimerais, pour conclure, réitérer l'adhésion des Émirats arabes unis aux objectifs de la BERD. Nous restons solidaires des efforts de la Banque permettant aux pays d'avancer vers la prospérité et le développement durable et, dans cet esprit, les Émirats arabes unis sont prêts à approfondir leur partenariat avec elle.

DÉCLARATION DE MME INÉS CARPIO SAN ROMÁN, GOUVERNEURE SUPPLÉANTE PAR INTÉRIM REPRÉSENTANT L'ESPAGNE

1. Soutien à l'Ukraine et à Gaza :

L'Espagne défend la nécessité de respecter le droit international, notamment le droit international humanitaire et les principes de la Charte des Nations Unies, et de chercher à établir une paix juste et durable, et ce dans tous les conflits. Le soutien à l'Ukraine aussi bien durant le conflit que dans le cadre de sa reconstruction future a été et reste la principale priorité de la BERD, comme le montre le rôle de chef de file qu'elle a joué par sa réaction rapide et le niveau de ses investissements. L'Espagne a apporté un soutien important à l'Ukraine, et elle a fourni des garanties à hauteur de 100 millions d'euros par l'intermédiaire de la BERD afin de permettre aux entreprises et municipalités ukrainiennes de continuer d'assurer pleinement leurs activités pendant la guerre. Pour ce qui est de Gaza, nous prévoyons également de contribuer aux efforts de la BERD en vue de sa reconstruction.

2. Priorités du prochain Cadre stratégique et capitalistique (CSC) :

Non seulement le mandat de la Banque est toujours d'actualité, mais il est plus pertinent que jamais pour s'attaquer aux nombreuses crises traversées par nos pays d'opérations et répondre aux besoins des nouveaux membres. Alors que la BERD s'agrandit, l'objectif qu'elle s'est fixé d'avoir un impact systémique est déterminant pour soutenir plus efficacement la transition de ses pays d'opérations vers des économies de marché durables, inclusives, vertes, intégrées, compétitives, bien gouvernées et résilientes, qui sont le fondement de la promotion d'un système démocratique pluraliste et du pluralisme.

L'Espagne considère que la stratégie à long terme actuelle de la Banque lui a permis de progresser dans la réalisation de ses priorités et de produire un impact sur la transition dans toutes ses régions, tandis que sa flexibilité lui a permis de répondre rapidement aux crises et aux catastrophes naturelles survenues dans ses pays d'opérations. L'examen de la stratégie actuelle a également montré qu'il sera important, au cours de la période couverte par la prochaine stratégie, de mettre davantage l'accent sur la gouvernance économique pour renforcer l'impact de la Banque dans la réalisation de son mandat. Il est également essentiel que la BERD continue de promouvoir la compétitivité, de renforcer l'efficacité et la résilience des marchés, et d'encourager le développement d'un secteur privé robuste et l'esprit d'entreprise.

De la même manière, il est indispensable d'accroître l'ambition en ce qui concerne l'objectif d'évoluer vers des économies à faible émission de carbone là où les défis et les besoins de financement sont croissants.

De même, l'Espagne considère qu'il est crucial pour la transition de promouvoir des changements structurels garantissant l'inclusion et l'égalité des chances, et elle prévoit d'apporter une contribution afin de montrer son soutien à cette priorité.

L'investissement dans la transformation numérique au regard de chacune de ces priorités sera un levier majeur pour accélérer les progrès concernant toutes les qualités de la transition.

3. Multiplication de l'impact :

Afin de multiplier l'impact de la Banque et de couvrir les besoins de financement en matière de transition des divers régions et pays d'opérations, en particulier de ceux aux premiers stades de la transition, il est indispensable de mobiliser des capitaux privés, et de promouvoir des investissements sélectifs et ciblés dans les régions et secteurs dans lesquels la BERD a réellement une additionnalité.

L'élargissement limité et progressif du champ d'action géographique de la BERD à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak sera sans aucun doute un défi, mais nous sommes prêts à le relever. Le Conseil des ministres espagnol vient d'accepter des résolutions autorisant cet élargissement et la suppression de la limite statutaire imposée à l'utilisation du capital, et nous nous réjouissons d'accueillir l'Irak dans notre bureau de représentation au sein du Conseil d'administration.

Enfin, renforcer la complémentarité et la coordination avec d'autres institutions financières internationales est essentiel pour rendre l'ensemble du système plus performant et réduire ainsi plus efficacement le déficit d'investissement en faveur de la promotion du développement.

Pour conclure, je tiens à remercier l'ensemble des équipes de la BERD pour leur travail acharné et leur souhaiter bonne chance dans l'importante mission dont elles devront s'acquitter.

DÉCLARATION DE M. MÄRTEN ROSS, GOUVERNEUR SUPPLÉANT REPRÉSENTANT L'ESTONIE

L'Estonie condamne fermement la guerre terroriste menée par la Russie contre l'Ukraine. Les terribles actions de la Russie ont entraîné une crise sociale, humanitaire et économique en Ukraine et au-delà. L'agression de la Russie ne fait qu'aggraver les défis mondiaux et affecte les pays les plus vulnérables et les plus fragiles en réduisant leurs perspectives de croissance et en augmentant les prix de l'énergie et des denrées alimentaires. Si les pays touchés par cette guerre ne sont pas tous des clients de la BERD, cette dernière peut fournir un soutien important à ceux qui le sont. **L'Ukraine est bien entendu au cœur de nos efforts.** Même si la Russie mettait fin à sa guerre d'agression aujourd'hui, les coûts liés à la reconstruction seraient déjà énormes. Bien des pays ici présents peuvent exercer une influence sur la machine de guerre russe. En agissant ensemble, nous pouvons nous montrer plus fermes dans l'application des sanctions et la neutralisation des manœuvres de contournement. Il faudra bien que l'agresseur, la Russie, **réponde de ses crimes** et finisse par assumer ces coûts. Entre autres mesures, le gel des avoirs pourrait être utilisé de manière plus décisive.

En attendant, nous devrions fournir à l'Ukraine tout le soutien dont elle a besoin à l'heure actuelle. L'Estonie, comme tant d'autres, apporte sa contribution, et il est essentiel de poursuivre dans cette voie. Nous nous réjouissons de **l'action continue de la BERD en Ukraine.** Je suis ravi de constater que **l'augmentation de capital** a bénéficié d'un immense appui, ce qui permettra à la Banque de venir en aide à l'Ukraine et aux autres pays touchés par l'agression russe.

Nous espérons que, dans le cadre de l'Examen du Cadre stratégique et capitalistique, les actionnaires continueront d'apprécier les qualités fondamentales de la Banque : la priorité accordée au secteur privé, l'appétence pour le risque et les prises de participation. L'expérience nous a appris qu'il convenait de renforcer la diligence raisonnable des partenaires et d'accorder une attention particulière à la gouvernance d'entreprise. En ce qui concerne les investissements dans le secteur public, la BERD devrait conserver son rôle de courtier honnête, en gardant à l'esprit que, dans le cadre de transactions plus complexes telles que les partenariats public-privé, de nombreux gouvernements partenaires sont susceptibles d'être nettement moins expérimentés.

Nous remercions nos hôtes arméniens pour leur chaleureuse hospitalité. L'Arménie a également traversé une période difficile dernièrement. Nous vous souhaitons force et persévérance en ces temps troublés et nous sommes convaincus que la BERD sera un appui précieux dans la poursuite de vos efforts de développement. La construction de la démocratie est souvent une entreprise compliquée et longue, mais la paix durable et la prospérité à la clé en valent le coup. Nous vous encourageons à poursuivre résolument la mise en œuvre des réformes et nous sommes favorables au renforcement des relations entre l'UE et l'Arménie à tous les niveaux.

DÉCLARATION DE MME ALEXIA LATORTUE, GOUVERNEURE SUPPLÉANTE PAR INTÉRIM REPRÉSENTANT LES ÉTATS-UNIS D'AMÉRIQUE

Au nom de Janet Yellen, secrétaire au Trésor des États-Unis, je tiens à remercier le gouvernement et le peuple arméniens, qui accueillent généreusement l'Assemblée annuelle 2024 du Conseil des gouverneurs de la BERD. La présidente Odile Renaud-Basso a dirigé la BERD avec succès au cours de l'année écoulée en menant à bien les négociations relatives à l'augmentation de capital, dans le prolongement du soutien rapide et efficace apporté par la Banque à l'Ukraine, et en adoptant une résolution historique en faveur de l'élargissement progressif de la Banque à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak.

L'année écoulée illustre parfaitement le leadership, la détermination et la recherche de consensus dont a fait preuve la Présidente Renaud-Basso tout au long de son premier mandat. Les États-Unis sont fiers de soutenir sa réélection à la présidence de la BERD pour les quatre prochaines années. Je tiens également à souligner notre profonde reconnaissance à l'égard du personnel de la BERD pour son engagement et ses efforts inlassables en faveur de la transition économique dans les pays d'opérations de la BERD, ainsi que pour sa ténacité face aux crises.

À l'heure où nous sommes réunis en ce lieu, l'invasion de l'Ukraine par la Russie continue de générer des retombées économiques négatives et de compromettre notre travail de promotion d'un développement sain et durable. La BERD fait figure de partenaire essentiel dans l'appui à l'économie ukrainienne face à l'agression persistante de la Russie. Nous reconnaissons que l'augmentation de capital permettra de mettre en œuvre un plan ambitieux de soutien à l'Ukraine dans la durée, en période de guerre et lors de la reconstruction.

Orientation stratégique de la Banque

L'augmentation de capital comprend également de solides engagements politiques que nous devons à présent concrétiser lors de l'élaboration du prochain plan quinquennal de la BERD, le Cadre stratégique et capitalistique (CSC) 2026-2030. Le nouveau CSC s'inscrit dans le contexte d'une conversation mondiale cruciale sur l'évolution des banques multilatérales de développement (BMD). Grâce à son expérience et à la priorité qu'elle accorde au secteur privé, la BERD apporte une perspective unique quant à l'évolution des BMD et peut montrer la voie en trouvant des moyens novateurs par lesquels le secteur privé, à l'aide de réformes politiques judicieuses, peut contribuer à relever des défis régionaux et mondiaux tels que le changement climatique, les conflits et la fragilité.

Le CSC devrait également servir à renforcer la mise en œuvre par la Banque de son mandat principal en matière de transition, notamment en redoublant d'efforts dans ses pays d'opérations les moins avancés dans la transition. Le CSC devrait également orienter les modalités selon lesquelles la BERD mettra, une fois de plus, son expertise à profit des nouveaux membres. Enfin, le CSC devrait également préciser de quelle manière la Banque soutient les pays plus avancés dans la transition dans leur parcours vers la sortie du financement accordé par les BMD, afin qu'ils puissent tirer plus pleinement parti de leurs ressources nationales et des marchés de capitaux.

Les États-Unis saluent chaleureusement les nouveaux membres de la famille que forme la BERD, à savoir le Bénin et l'Irak, se réjouissent d'accueillir la Côte d'Ivoire et le Sénégal, et soutiennent fermement l'approbation de l'adhésion du Kenya et du Nigéria. Nous exhortons la direction à collaborer avec les acteurs du développement dotés de connaissances approfondies sur ses nouveaux membres, à se concentrer sur les domaines où elle peut exercer le plus grand impact et apporter la plus grande valeur ajoutée en matière de développement, et à tirer en permanence des enseignements de son expérience. Pour permettre la mise en œuvre de l'élargissement envisagé par les gouverneurs, nous encourageons tous les actionnaires à accepter la modification de l'article premier de l'Accord portant création de la Banque d'ici à la fin de l'année 2024.

Priorités stratégiques : mobilisation de capitaux privés et transition verte

Nous sommes favorables à la gouvernance économique, à la transition verte et à l'inclusion en tant que thèmes stratégiques du CSC. Pour obtenir des résultats plus solides autour de ces thèmes, il faudra réaliser des progrès en ce qui concerne les catalyseurs transversaux que sont la mobilisation de capitaux privés et la numérisation. La BERD est un chef de file en matière de mobilisation de capitaux privés et l'une des rares BMD à fixer et à publier des objectifs en la matière. Dans l'esprit de l'évolution des BMD, nous encourageons la Banque à travailler en étroite collaboration avec ces dernières en tant que système afin de mieux tirer parti de sa participation par le biais de réformes du marché et de la réglementation, par des efforts accrus en matière de préparation de projets et par le partage des connaissances avec celles-ci. Nous souhaitons assister à des efforts continus de la part de toutes les BMD pour multiplier leurs instruments et outils et renforcer les mesures d'incitation afin de mobiliser des capitaux privés et relever les défis mondiaux en matière de développement, notamment le changement climatique, domaine dans lequel la Banque a également fait figure de chef de file.

Nous nous félicitons de l'approche nouvelle de la BERD à l'égard de la nature et soutenons fermement la démarche consistant à intégrer les questions de la nature et de la biodiversité dans l'ensemble des secteurs. La prochaine Stratégie de financement vert offre à la BERD une plateforme pour rehausser son ambition écologique en mobilisant davantage de capitaux privés verts et en augmentant les investissements en faveur de l'adaptation au changement climatique, de la nature et de la biodiversité.

Proposition de valeur pour les emprunteurs

Le programme d'évolution des BMD vise également à améliorer la proposition de valeur de la BERD auprès des emprunteurs, notamment en ce qui concerne la passation de marchés. Nous attendons avec intérêt le prochain examen des politiques de passation de marchés et insistons sur l'importance d'obtenir des résultats rentables en matière de développement. Nous invitons la BERD à étudier les moyens d'améliorer la participation du secteur, notamment en intensifiant la sensibilisation afin de susciter un plus grand nombre d'offres, en particulier de la part des prestataires de services les plus qualifiés de divers pays.

Les garanties, la transparence et la reddition de comptes constituent un autre avantage clé des BMD aux yeux des emprunteurs, et la BERD joue un rôle de premier plan à cet égard.

Nous nous félicitons des examens de la Politique environnementale et sociale et de la Politique d'accès à l'information qui sont en cours cette année, et nous notons qu'un examen du Mécanisme indépendant de responsabilisation dans le cadre des projets est également envisagé. Ces processus étant engagés, le moment est bien choisi pour la BERD d'examiner de manière plus approfondie les moyens de mettre fin aux investissements de manière responsable et de créer un cadre de mesures correctives pour les communautés en cas de préjudices liés au projet.

En ce qui concerne les questions de genre et de diversité, nous félicitons la direction pour les résultats enregistrés par la Banque en 2023, avec une part record pour les investissements tenant compte de la dimension de genre (44 %) et pour ceux promouvant l'égalité des chances (30 %). La BERD devrait donner l'exemple à ses clients et à ses pays d'opérations. Nous saluons à ce titre l'initiative du Conseil d'administration de se joindre aux Conseils d'administration des institutions financières internationales homologues pour faire preuve de transparence quant à sa propre diversité en publiant le premier Rapport sur la diversité et l'inclusion au sein du Conseil d'administration. Nous devons chacun assumer notre responsabilité en tant qu'actionnaires et donner le ton à l'institution, étant donné que le leadership est assuré par le sommet. Cette responsabilité concerne notamment la diversité des genres. Nous attendons avec intérêt de recevoir des mises à jour annuelles à ce sujet.

Conclusion

Nous avons du pain sur la planche et des opportunités passionnantes s'offrent à cette institution, dont les fondements reposent sur les principes de la démocratie et de la mise en place d'économies de marché. Pour reprendre les propos récents de Janet Yellen, secrétaire d'État au Trésor américain, « la démocratie est essentielle à la construction et au maintien d'une économie forte ». Grâce à l'élargissement de son champ d'action géographique, à son mandat de transition et à son caractère international, la BERD conforte sa réputation d'acteur incontournable sur la scène internationale. Les États-Unis sont fermement attachés à la BERD et soutiennent sa mission en tant que fondement d'un développement durable, inclusif, résilient et induit par le marché, au service des pays qui promeuvent la démocratie pluraliste.

DÉCLARATION DE M. MAXIM RESHETNIKOV, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT LA FÉDÉRATION DE RUSSIE

J'aimerais exprimer, au nom de la Fédération de Russie, ma gratitude envers le pays hôte, qui a bien voulu organiser cette 33^e édition de l'Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs de la BERD à Erevan, ville située à la croisée des cultures et des civilisations, particulièrement propre à accueillir les débats sur l'avenir du développement de notre institution commune. Nous chérissons profondément les liens d'amitié anciens qui unissent les peuples de Russie et d'Arménie et qui ont été tissés au fil de plusieurs siècles d'histoire commune et de coopération. Nous espérons sincèrement renforcer notre partenariat dans le cadre des différentes institutions financières internationales, pour le bien de nos pays.

L'année 2023 a été difficile pour l'économie mondiale. Les programmes de relance budgétaire mis en place un peu partout dans le monde et le coussin financier créé pour les populations

pendant la pandémie de Covid-19 soutiennent l'économie mondiale, mais la poursuite de l'épuisement des réserves financières et l'alourdissement du fardeau de la dette augmenteront les risques qui pèsent sur la croissance du système financier mondial. Des taux d'intérêt élevés associés à la persistance de taux d'inflation élevés, la fragmentation des marchés mondiaux en raison de restrictions, notamment en ce qui concerne les échanges commerciaux, et les tensions géopolitiques qui règnent dans un certain nombre de régions continueront d'entraîner des conséquences très négatives sur la situation économique dans le monde. Dans ce contexte général, l'économie russe non seulement reste résiliente face aux problèmes et aux risques mondiaux, mais affiche même une croissance régulière. Les chiffres de l'année 2023 montrent que le produit intérieur brut a augmenté de 3,6 % par rapport à l'année précédente, au-delà de la plupart des attentes et des taux mondiaux, tandis que le chômage ne touchait que 3,2 % de la population active.

Lors de l'Assemblée de l'an dernier, la Russie s'était catégoriquement opposée à la volte-face stratégique à laquelle nous avons assisté de la part de la BERD, qui n'allait pas dans le sens des intérêts de tous ses actionnaires, n'était pas conforme aux principes généraux régissant le fonctionnement des organisations internationales et servait en réalité les ambitions géopolitiques étroites d'un certain groupe de pays. Nous constatons avec regret que chaque nouvelle décision prise par la BERD l'éloigne de son mandat initial et écorne l'image de la banque multilatérale de développement indépendante et impartiale qu'elle était naguère. La Banque a malheureusement pris désormais l'habitude de politiser tous les aspects de ses activités, de raviver la mentalité de « blocs » et la discrimination fondée sur la nationalité à l'encontre des entreprises, et de renoncer à un développement égal dans toutes ses régions d'opérations. Elle s'est en outre engagée délibérément sur la voie d'une forte détérioration de sa propre situation financière, demandant de toute urgence une augmentation de capital à hauteur de 4 milliards d'euros, avec laquelle nous sommes par principe en désaccord.

1. L'actuel Cadre stratégique et capitalistique 2021-2025 nous montre clairement que n'importe quel indicateur d'objectif peut être annulé à mi-parcours, sans que quiconque soit tenu de rendre des comptes. C'est notamment le cas pour une région prioritaire et sa part d'investissement, qui reste nettement inférieure aux 48 % fixés par les gouverneurs et qui le restera jusqu'à la fin de la période en cours. Nous estimons qu'il est important de souligner, parmi les raisons de cet « échec », le retrait incohérent et néfaste de la Banque de la République du Bélarus, qui a miné la confiance que l'on pouvait avoir en elle et qui met en doute sa volonté de favoriser l'émergence de marchés durables et inclusifs. Nous assistons déjà depuis 10 ans à l'application de la même démarche vis-à-vis de la Fédération de Russie. Par conséquent, **nous ne pouvons pas souscrire aux domaines d'activité du Cadre stratégique et capitalistique actuellement proposé (document BG33/4).**

2. Force est de constater que l'idée d'élargir les opérations de la BERD à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak, avec l'intention de promouvoir le développement économique, risque d'être remise en question pour les mêmes raisons. L'idée, selon laquelle la présence de la BERD dans ces régions pourrait servir à contrer l'influence de certaines grandes puissances, est incompatible avec le mandat de la Banque et ses principes affirmés d'égalité et de non-discrimination. Pour notre part, nous sommes prêts à soutenir les initiatives destinées à

contribuer à la mise en place d'économies de marché durables, compétitives, bien gouvernées et intégrées dans les pays concernés, et notamment au Kenya et au Nigéria. Toutefois, nous ne pouvons que **nous abstenir de voter sur les Résolutions BG33/13 et BG33/14** dans leur formulation actuelle.

3. Cette transformation de la BERD peut difficilement être considérée comme un changement allant dans le bon sens, et encore moins comme une « évolution » naturelle. C'est pourquoi nous avons de sérieuses réserves quant à l'élaboration du Cadre stratégique et capitalistique pour la prochaine période (2026-2030) et peu d'espoir que certains actionnaires aient l'intention de rechercher un consensus au lieu d'abuser de la position dominante qu'ils occupent au sein de la Banque. La BERD devrait maintenir une approche équilibrée et équitable à l'égard de tous ses pays d'opérations, indépendamment de leur taille, de leur niveau de développement ou des orientations de leur politique étrangère. Les ressources de la Banque devraient être affectées en fonction des principes d'une saine gestion bancaire, fondée sur une analyse détaillée et des règles qui sont les mêmes pour tous, sans parti pris à l'égard de tel ou tel pays découlant de la conjoncture géopolitique du moment ou d'autres facteurs subjectifs. Parallèlement, les activités opérationnelles devraient maintenir un équilibre entre rentabilité et impact sur la transition, tout en permettant à la Banque de rester sur la voie de la viabilité financière et de la croissance interne. C'est pourquoi nous estimons inacceptable de dégrader volontairement les indicateurs de risque et de soumettre progressivement les ressources financières de la Banque à une pression extrême, sans parler de la mutation délibérée de la BERD en une sorte d'agence de développement dépendant d'abondements réguliers et de fonds de donateurs. Pour ces raisons, **nous ne sommes pas favorables aux propositions formulées en vue du projet de Cadre stratégique et capitalistique 2026-2030 (document BG33/10)**.

Membre fondateur et partenaire de longue date de la BERD, la Fédération de Russie est prête à participer de manière constructive à l'élaboration d'un nouveau Cadre stratégique et capitalistique définissant une vision claire, équilibrée et dépolitisée de l'avenir de celle-ci. À cet égard, nous ne pouvons pas approuver un plan qui mettrait en péril la mission fondamentale de la Banque et permettrait qu'elle soit utilisée comme un instrument d'influence géopolitique par un groupe donné de pays. Si elle veut rester fidèle à ses principes fondateurs, la BERD doit réévaluer d'un œil critique ses priorités et son modèle opératoire. Étant donné la crise systémique dans laquelle se trouve la Banque, celle-ci doit se consacrer avant tout au rétablissement d'un fonctionnement normal de ses activités dans toutes ses régions d'opérations, à un retour à son mandat et au respect des principes d'égalité entre ses actionnaires et de non-discrimination. Nous appelons la direction et les autres actionnaires de notre institution commune à entamer un dialogue ouvert et réciproque pour régler les problèmes évoqués et fixer une trajectoire de développement jouissant du total soutien et de la confiance de tous les membres de la Banque.

DÉCLARATION DE MME RIIKKA PURRA, GOUVERNEURE REPRÉSENTANT LA FINLANDE

Je tiens à remercier la BERD et le gouvernement arménien pour l'organisation de cette Assemblée annuelle dans la magnifique ville d'Erevan.

Nous disposons d'un ordre du jour complet et d'actualité pour déterminer la meilleure manière de « produire un impact ensemble ». Une fois encore, l'Europe et la Banque ont traversé une année difficile sur le plan opérationnel en raison de l'agression militaire non provoquée et injustifiée de la Russie contre l'Ukraine. Malgré ces circonstances, la BERD a maintenu son partenariat sans faille avec l'Ukraine et lui a apporté un appui essentiel. L'Ukraine a fait preuve d'une résilience admirable face à l'agression de la Russie.

La Finlande soutient fermement l'indépendance, la souveraineté et l'intégrité territoriale de l'Ukraine. Elle condamne sans appel la guerre d'agression de la Russie contre l'Ukraine, qui constitue une violation patente du droit international et de la Charte des Nations unies. Nous exigeons de la Russie qu'elle cesse immédiatement ses actions militaires. La Finlande condamne également avec fermeté l'implication du Bélarus dans l'agression militaire russe et continuera d'apporter son soutien à l'Ukraine. L'aide bilatérale totale de la Finlande à l'Ukraine depuis février 2022 s'élève à près de 3 milliards d'euros.

L'Assemblée annuelle 2024 revêt une importance particulière puisque la Banque se prépare actuellement à la prochaine période du Cadre stratégique et capitalistique. Les priorités définies dans le nouveau cadre jetteront les bases des travaux de la BERD en matière de transition dans ses pays d'opérations.

Le secteur privé devra rester au cœur des opérations de la BERD. Nous exhortons cette dernière à intensifier ses efforts pour mobiliser des financements privés. La transition verte est une question de sécurité à bien des égards. Du point de vue climatique, il est indispensable de réduire efficacement l'utilisation des combustibles fossiles et les émissions de carbone. Le remplacement des combustibles fossiles par des sources d'énergie non fossiles améliorera également la sécurité énergétique et réduira les dépendances néfastes dans l'espace eurasiatique.

La Finlande encourage la BERD à augmenter la part des investissements propres alignés sur l'Accord de Paris et à faire preuve de créativité pour inciter ses pays d'opérations à investir dans la lutte contre le changement climatique. La numérisation est un outil précieux au service de la transition verte et nous soutenons, pour cette raison, son intégration dans les investissements.

Les données montrent que les sociétés qui investissent dans l'égalité des genres sont économiquement plus fortes et plus stables. La Finlande s'attend dès lors à ce que le prochain Cadre stratégique et capitalistique fixe un objectif plus ambitieux en matière d'égalité des genres, et à ce que des mécanismes solides de suivi et d'évaluation soient mis en place.

L'élargissement limité et progressif du champ d'action géographique de la BERD à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak ne doit pas générer de coûts supplémentaires pour ses actionnaires, ni réduire le nombre d'opérations dans ses pays d'opérations actuels, ni compromettre en aucune circonstance sa note AAA ou son respect des principes de saine gestion bancaire. Conformément à son mandat, la BERD doit créer de la valeur ajoutée et accélérer, dans le respect des principes démocratiques, la transition des pays vers des économies de marché.

Nous remercions la BERD d'avoir joué un rôle actif dans les initiatives Global Gateway en Asie centrale. Global Gateway est une plateforme pour les acteurs et les investisseurs qui partagent les mêmes idées et qui sont déterminés à œuvrer en faveur d'une connectivité durable. Nous espérons poursuivre cette coopération fructueuse avec la BERD dans les années à venir. Nous encourageons par ailleurs la BERD à coopérer avec d'autres banques multilatérales de développement en ce qui concerne les politiques et les possibilités de cofinancement. Cette démarche est particulièrement importante au niveau des pays, où une harmonisation des travaux avec d'autres institutions financières permettra de produire un impact optimal. Pour conclure, j'aimerais féliciter la Banque européenne pour la reconstruction et le développement et lui souhaiter pleine réussite dans la poursuite de ses activités de transformation.

DÉCLARATION DE M. LASHA KHUTSISHVILI, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT LA GÉORGIE

J'ai l'honneur de représenter la Géorgie à cette 33^e Assemblée annuelle de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) et à son Forum des affaires, organisés à Erevan. J'exprime toute ma gratitude à l'équipe dévouée de la BERD et au gouvernement de la République d'Arménie pour le travail accompli afin d'accueillir cet événement.

L'Assemblée annuelle 2024 de la BERD a pour thème « **Produire un impact ensemble** ». Ce dernier souligne toute l'importance pour la BERD et ses membres de travailler en synergie, afin de permettre aux économies des régions d'opérations de la Banque de prospérer, tout en s'adaptant à un environnement en constante évolution.

Nous aimerions souligner le fait que les investissements en Géorgie et dans d'autres pays de la région d'opérations initiale de la BERD fortement impactés par la guerre en Ukraine contribuent beaucoup à faire progresser nos économies dans le sens des priorités de la Banque, notamment de la transition verte et de la sécurité énergétique. Ces investissements sont également la preuve d'une valeur ajoutée considérable, qui concourt à la rentabilité et donc à un équilibrage des risques, pour une meilleure qualité globale du portefeuille de la BERD, permettant à celle-ci, par voie de conséquence, d'investir en Ukraine et dans d'autres régions d'opérations. La Géorgie est bien placée pour savoir ce que l'occupation russe représente. Elle reste solidaire du soutien mondial apporté à l'Ukraine.

La Géorgie avance progressivement sur la voie de la réalisation de ses objectifs stratégiques. L'obtention du statut de candidate à l'adhésion à l'Union européenne a représenté pour elle

une étape majeure. La résilience et le maintien de la stabilité macroéconomique appellent davantage d'investissements, à l'heure de l'achèvement des infrastructures qui constituent la colonne vertébrale de l'économie, du renforcement de la connectivité du Corridor du Milieu et de la constitution d'un solide capital humain.

Un nombre croissant d'économies dans le monde sont sur la voie du redressement. C'est le cas de la Géorgie, qui a fait preuve d'une exceptionnelle résilience. De très fortes incertitudes subsistent cependant. Pendant les années 2021 et 2022, malgré les répercussions délétères de la période d'après-pandémie et de la guerre russo-ukrainienne, et après une ferme consolidation budgétaire, l'économie a connu une croissance à deux chiffres pendant deux ans d'affilée, pour renouer avec la tendance pré-pandémique. Une croissance supérieure à la moyenne s'est poursuivie les deux années suivantes, les données faisant état d'un taux de 7,5 % en 2023 et de 7,8 % au premier trimestre 2024.

La Géorgie poursuit sa fructueuse coopération avec la Banque, dans le cadre d'un portefeuille diversifié (d'un montant d'environ 5 milliards de dollars des États-Unis) réparti entre les secteurs public et privé. La sécurité et l'indépendance énergétiques par le recours à davantage d'énergies vertes et renouvelables et une meilleure connectivité des réseaux d'acheminement (avec notamment le projet de câble sous-marin dans la mer Noire) ; les infrastructures routières et de connectivité numérique ; la réforme de la gouvernance d'entreprise et l'investissement dans le capital humain sont quelques-unes des grandes priorités de notre programme.

La BERD, comme les autres banques multilatérales de développement, doit proposer des instruments diversifiés et innovants permettant de répondre aux contraintes existantes, quitte, éventuellement, à sortir des sentiers battus. Le prochain Cadre stratégique et capitalistique devrait mettre l'accent sur des instruments élaborés mais souples, adaptables en fonction des conditions d'un environnement en perpétuelle évolution. Nous souhaitons encourager la Banque et ses membres à travailler ensemble à des solutions (par exemple, les emprunts en monnaie locale, plus de collaboration avec le secteur privé, etc.) permettant une meilleure propension à emprunter de manière fiscalement viable afin d'atteindre les objectifs de développement durable, de parvenir à la sécurité énergétique et de satisfaire les exigences de l'ordre du jour climatique.

Permettez-moi, pour finir, de remercier une nouvelle fois la BERD pour le travail qu'elle effectue, en nous souhaitant à toutes et à tous un avenir porteur de paix et de prospérité. En travaillant ensemble, nous pouvons construire des économies plus durables, avec à la clef des résultats positifs pour l'avenir.

DÉCLARATION DE M. DIMITRIS METAXAS-TRIKARDOS, GOUVERNEUR SUPPLÉANT PAR INTÉRIM REPRÉSENTANT LA GRÈCE

J'aimerais, pour commencer, féliciter chaleureusement Mme la Présidente Odile Renaud-Basso à l'occasion de sa réélection largement méritée à la tête de la BERD. Celle-ci non seulement marque le renouvellement de la confiance que nous mettons dans sa capacité à

diriger la Banque, mais elle témoigne également de la remarquable vision qu'elle a de la Banque tout en étant dévouée à la mission de cette dernière.

Au moment où le monde est confronté à de multiples crises locales et internationales, la BERD doit continuer de jouer un rôle majeur dans la région et s'acquitter de son mandat en faveur de la transition. N'oublions pas que les incertitudes qui pèsent sur plusieurs pays d'opérations sont une conséquence directe de l'invasion de l'Ukraine lancée sans provocation par la Fédération de Russie, en violation flagrante du droit international, et que la Grèce condamne une fois de plus avec fermeté.

La décision de procéder à une augmentation de 4 milliards d'euros de son capital libéré permettra à la Banque d'investir davantage en Ukraine et dans ses autres pays d'opérations sur la période couverte par le prochain Cadre stratégique et capitalistique (CSC). Trait distinctif de cette institution, l'importance majeure accordée au secteur privé doit être maintenue, au service d'une transition vers une économie de marché durable dans l'ensemble des régions d'opérations. Cela étant dit, nous considérons que les investissements sous forme de prises de participation constituent pour la Banque une manière très efficace d'aider ses clients à adopter les normes les plus exigeantes en matière de saine gestion bancaire et de gouvernance d'entreprise.

Dans le même temps, le développement des capacités dans le domaine du numérique sera tout naturellement décisif pendant la période couverte par le prochain CSC. Les compétences numériques seront non seulement déterminantes pour permettre à la BERD de jouer un rôle de premier plan au niveau des retombées de la numérisation dans nos pays d'opérations, mais elles seront aussi indispensables à la modernisation de nos procédures et pratiques internes.

Nous approuvons les thèmes stratégiques tels que présentés dans la note communiquée aux gouverneurs en prévision de la préparation du troisième CSC de la Banque, notamment l'accent mis sur les initiatives axées sur les investissements dans les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique.

Nous pensons, pour finir, que le prochain CSC doit veiller à ce que la Banque conserve la souplesse suffisante pour répondre efficacement à l'évolution des conditions géopolitiques et des marchés. Surtout, j'aimerais de nouveau insister sur le fait que l'accent placé sur le secteur privé doit rester l'axe central du modèle opérationnel de la Banque. Mais si la BERD doit mener ses activités à la hauteur de son potentiel, elle doit aussi le faire en conservant un bilan solide, en continuant d'appliquer les principes d'une saine gestion bancaire et avec le souci de préserver sa note AAA.

DÉCLARATION DE M. MÁRTON NAGY, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT LA HONGRIE

J'aimerais avant toute chose remercier le gouvernement arménien pour l'organisation de l'Assemblée annuelle 2024.

Chaque année, lors de l'Assemblée annuelle de la BERD, nous avons l'occasion d'exprimer de vive voix nos points de vue sur des sujets revêtant une importance stratégique pour la Banque. Il s'agit d'une bonne pratique, car prendre connaissance des visions d'autres pays et présenter nos propres opinions est toujours une expérience très positive.

Comme c'est le cas pour beaucoup d'autres entités, les activités de la BERD s'inscrivent dans un contexte géopolitique difficile. Néanmoins, à long terme, nos grandes orientations stratégiques et nos valeurs restent les mêmes. Nous soutenons l'idée que la moitié du volume annuel des investissements bancaires servira à financer des projets liés au climat. La promotion de l'égalité des chances est également en cohérence avec nos priorités, et nous estimons que la numérisation est un catalyseur important pour une transformation économique et sociale réussie.

En plus des priorités recommandées, que nous approuvons, il y a trois domaines dans lesquels nous recommandons d'approfondir les activités, d'ajuster les opérations et même de procéder différemment.

Le premier : investir davantage sous forme de prises de participation plutôt que de prêts, en particulier dans les pays avancés dans la transition.

Le deuxième : tirer parti des bureaux locaux, qui doivent jouer un rôle plus important dans le renforcement de l'accent mis sur le secteur privé. Sans une présence locale proactive, il est difficile d'acquérir une meilleure compréhension du marché local, et il est tout simplement impossible d'obtenir des résultats.

Et le troisième : nous comprenons la priorité accordée au secteur privé dans les pays avancés dans la transition. Deux exceptions devraient toutefois être retenues : l'énergie et les infrastructures, deux secteurs revêtant une importance stratégique dans lesquels les pouvoirs publics joueront toujours un rôle important qui ne se limite pas à celui de régulateur.

Nous proposons à la direction de la BERD d'élaborer des structures de financement mixte pour les secteurs de l'énergie et des infrastructures et d'accepter la participation d'entreprises publiques dans ces secteurs. Même à court terme, cela accélérera l'impact sur la transition du fait de la participation de capitaux privés dans ces deux secteurs à marge bénéficiaire traditionnellement faible. Dans les pays d'opérations, les deux secteurs évoqués comptent habituellement un ou deux acteurs. Si nous voulons soutenir les investissements dans le secteur de l'énergie, nous ne pouvons pas faire l'impasse sur l'implication des opérateurs publics.

Dans le même temps, nous aimerions souligner le fait que les investissements en Hongrie et dans d'autres pays avancés dans la transition sont fortement touchés par la guerre qui sévit en Ukraine. Les projets dans ces pays sont très complémentaires, en particulier dans les domaines de la transition verte et de la sécurité énergétique. Pour la BERD, ces investissements ont une valeur ajoutée significative et leur contribution est précieuse pour sa rentabilité.

Sans les pays d'Europe centrale et les États baltes, il serait tout simplement impossible de maintenir un profil de risque sain et équilibré ainsi qu'une qualité de portefeuille acceptable. Il

serait en outre difficile de maintenir les activités de prêt en Ukraine et dans de nombreux autres pays à long terme. Par conséquent, un financement plus dynamique dans les pays avancés dans la transition sera le moteur du financement dans les pays aux premiers stades de la transition et les nouvelles régions.

Nous sommes inquiets de constater une baisse de l'attention portée aux pays de l'UE-11, alors même que la raison première et fondamentale de la création de la Banque était de soutenir le développement de cette région. Nous jugeons important que la Banque conserve les caractéristiques qui lui sont propres et sa valeur ajoutée. Nous ne souhaitons pas que la BERD devienne comme la Banque mondiale en tous points. Même si nous sommes favorables à l'élargissement de la BERD à d'autres régions, cette dernière doit conserver son caractère européen.

L'augmentation de capital permettra à la Banque d'intervenir dans plusieurs régions et rien ne justifie un tant soit peu la nécessité d'envisager une réduction supplémentaire des activités dans les pays d'Europe centrale et les États baltes.

Nous apprécions la capacité de la BERD à répondre rapidement aux situations de crise, mais nous pensons que la Banque devrait accorder la priorité à la réalisation d'opérations équilibrées plutôt qu'à une gestion de crise permanente.

Le mandat de transition de la Banque est important, mais les caractéristiques de chaque marché doivent être prises en compte. Nous soutenons un accroissement du financement des petites et moyennes entreprises, en particulier de celles qui promeuvent l'esprit d'entreprise et l'innovation. Chaque fois que cela est possible, des efforts devraient être déployés pour octroyer des prêts en monnaie locale.

Je souhaite à Madame la Présidente plein succès dans la poursuite de son travail à la BERD.

DÉCLARATION DE M. MICHAEL MCGRATH, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT L'IRLANDE

Je remercie, pour commencer, nos hôtes arméniens pour le chaleureux accueil qu'ils nous ont réservé à l'occasion de cette Assemblée annuelle, ainsi que l'équipe organisatrice de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD). Notre rencontre se déroule cette année sur le thème « Produire un impact ensemble », qui me paraît particulièrement bien choisi. Cette réunion est l'occasion pour nous de renforcer nos objectifs et engagements communs, afin de produire ensemble un impact dans les pays d'opérations de la Banque.

J'aimerais également exprimer mes remerciements aux organisateurs de cette Assemblée annuelle et au personnel dévoué du secrétariat de la BERD à Londres pour le travail qu'ils effectuent chaque jour pour les actionnaires et les clients de la Banque.

Je souhaiterais aussi féliciter la Présidente Odile Renaud-Basso pour son action à la tête de la BERD. Vous avez régulièrement fait preuve, Madame la Présidente, d'un remarquable leadership face aux défis mondiaux, tels que la crise climatique, les incertitudes

macroéconomiques ou les tensions géopolitiques de plus en plus vives. Vous avez fait en sorte que la Banque ne perde rien de sa pertinence. Je vous présente tous mes vœux de réussite pour un second mandat.

J'aimerais maintenant exposer le point de vue qui est le nôtre concernant un certain nombre de questions clés et vous faire part de l'état d'avancement de la procédure de ratification des modifications convenues l'an dernier.

Les défis actuels

Nous avons dû ces dernières années affronter une série de chocs extérieurs : la pandémie de Covid-19 et l'agression de la Russie contre l'Ukraine, ainsi que la crise énergétique, l'inflation et la hausse des taux d'intérêt qui en ont résulté. Nous avons ensemble relevé ces défis dans le cadre d'initiatives conjointes et de politiques coordonnées dans les domaines de la santé, de la stabilité économique, de la cohésion sociale et de l'approvisionnement en énergie. La BERD a plus que jamais un rôle central à jouer dans ce contexte.

Les résultats financiers de la BERD : Augmentation de capital

Il est fondamental, à cet égard, de disposer d'une Banque financièrement solide et j'aimerais féliciter la BERD d'avoir renoué en 2023 avec une bonne rentabilité, qui ne peut que contribuer au développement de ses capacités financières. La décision que nous avons prise l'an dernier d'augmenter le capital de la Banque était opportune et je note avec plaisir que l'Irlande a récemment achevé le processus d'approbation nécessaire à la confirmation de cette augmentation. Notre gouvernement a entériné le 30 avril l'engagement pris par l'Irlande de participer à l'augmentation du capital de la BERD et de soutenir celle-ci. Je suis persuadé que cette augmentation de capital permettra dans une large mesure à la BERD d'accroître son aide à l'Ukraine, tout en maintenant celle qu'elle apporte à tous ses autres pays d'opérations. Elle assurera également la solidité financière de la Banque, à même dès lors de mettre en œuvre son mandat et d'atteindre les objectifs fixés par ses actionnaires.

Le mandat de la Banque en faveur de la transition

Le mandat original de la Banque, qui lui donne pour mission de promouvoir la mise en place d'économies de marché durables, constitue la solution pour avancer et elle a fait ses preuves. Elle peut toutefois être davantage renforcée dans nos pays d'opérations. Le développement du secteur privé étant au cœur des activités de la Banque, les trois thèmes transversaux que sont l'économie à faible émission de carbone, l'égalité des chances et la transition numérique ne peuvent être sous-estimés. La mobilisation transparente de fonds privés permet à la Banque de poursuivre dans de bonnes conditions ses objectifs stratégiques fondamentaux, en mettant à contribution la connaissance tout à fait unique et en profondeur qu'elle a des marchés locaux pour que l'impact sur la transition soit le plus important possible. Cet aspect distinctif de la BERD doit être encore renforcé et précisé dans le prochain Cadre stratégique et capitalistique (CSC).

Nous sommes prêts à travailler en totale collaboration avec le Conseil d'administration pour faire avancer l'élaboration du prochain CSC. Il n'est jamais trop tôt pour commencer à planifier.

Le Plan de mise en œuvre de la stratégie 2024-2026

J'ai pris connaissance avec satisfaction du rapport du Conseil d'administration au Conseil des gouverneurs sur le Plan de mise en œuvre de la stratégie 2024-2026. Celui-ci décrit avec exactitude les objectifs opérationnels ambitieux qui sont les nôtres en Ukraine et en matière de financement climatique, tout en mettant l'accent sur la qualité et l'efficacité de la mise en œuvre. Les ressources orientées vers le financement climatique sont extrêmement importantes. La proposition de la Banque d'augmenter la part du volume annuel des investissements bancaires consacrée à la transition vers une économie verte est à retenir.

La BERD et l'Ukraine

Le fait que la Banque a déjà consacré plus de 3 milliards d'euros à l'Ukraine depuis l'invasion de février 2022 a été largement rappelé. Depuis l'invasion injustifiée lancée par la Russie, la BERD œuvre sur le terrain en coopération et en coordination avec d'autres institutions financières internationales et des partenaires existants. Elle s'appuie avec succès sur son expertise et son expérience du terrain pour soutenir de nombreux secteurs en Ukraine. Surtout, elle permet à des services essentiels pour la population ukrainienne de continuer à fonctionner. L'Irlande continuera de jouer son rôle de soutien à la réponse internationale face aux conséquences humanitaires de l'invasion, ainsi qu'au gouvernement, aux services publics et à l'économie de l'Ukraine.

L'élargissement à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak

Parallèlement, la Banque ne doit pas oublier que d'autres pays sont également touchés par l'invasion russe. L'élargissement de notre champ d'action géographique à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak revêt une grande importance et c'est pourquoi les gouverneurs de la BERD l'ont approuvé lors d'un vote. L'Irlande est déterminée à soutenir cette région dans le cadre de sa politique de développement international « A Better World » (« Un monde meilleur ») et en tant qu'acteur majeur de l'architecture financière européenne pour le développement. Nous sommes entièrement en phase avec le rôle joué par la BERD à cet égard et le processus de ratification des modifications apportées à l'Accord portant création de la Banque est bien avancé en Irlande.

S'il est vrai que l'élargissement se traduira par une sollicitation accrue des ressources, des connaissances et de l'expérience de la BERD, je me félicite de l'approbation récente de l'adhésion du Bénin, de la Côte d'Ivoire, du Ghana et du Sénégal. Je me déclare en outre favorable aux récentes candidatures du Nigéria et du Kenya.

Conclusion

Pour conclure, j'aimerais réitérer la volonté de l'Irlande de soutenir le rôle crucial joué par la BERD et je me réjouis de collaborer avec cette dernière pendant les mois à venir et au-delà.

J'aimerais également remercier les membres de notre bureau de représentation – le Danemark, la Lituanie et le Kosovo – pour leur coopération et leur soutien tout au long de l'année écoulée. J'aimerais en outre profiter de l'occasion pour renouveler mes remerciements à nos hôtes arméniens pour l'excellente organisation de cette Assemblée annuelle, dans un contexte géopolitique tendu un peu partout dans le monde. Je soutiens néanmoins la proposition du Conseil d'administration de tenir nos prochaines Assemblées annuelles, successivement, à Londres, à Riga et en Égypte.

DÉCLARATION DE M. SIGURÐUR INGI JÓHANNSSON, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT L'ISLANDE

Une fois de plus, nous nous réunissons alors que le monde est en proie à l'incertitude et aux crises. Guerres et conflits font rage, dévastant vies et moyens de subsistance et compromettant des décennies de progrès en matière de développement.

L'Islande condamne avec la plus grande fermeté la guerre d'agression, non provoquée, injustifiée et illégale que la Russie continue de mener contre l'Ukraine. Nous réaffirmons notre soutien absolu à l'Ukraine en faveur de son indépendance, de sa souveraineté et de son intégrité territoriale. L'agression russe continue d'affaiblir la sécurité en Europe et dans le monde entier et de déstabiliser les marchés des denrées alimentaires et de l'énergie ainsi que leurs chaînes d'approvisionnement, ce qui entraîne des répercussions négatives sur l'économie mondiale et affecte de manière disproportionnée les pays les plus pauvres. L'Ukraine paye un lourd tribut dans cette guerre d'agression illégale, qui se traduit par des pertes humaines tragiques et des millions de déplacés.

Nous saluons le solide appui que la Banque apporte à l'Ukraine et qui s'avère aujourd'hui plus important que jamais. Alors que la guerre entre dans sa troisième année, il est impératif que nous continuions d'aider l'Ukraine à maintenir ses services, à préserver ses infrastructures essentielles et à couvrir ses besoins de liquidités. Dans le même temps, nous devons particulièrement nous attacher à ce que l'Ukraine parvienne, autant que faire se peut, à restaurer sa croissance économique, à poursuivre ses réformes, à renforcer la mobilisation des recettes intérieures et à atténuer les risques pour le secteur privé.

Nous sommes extrêmement préoccupés par la situation humanitaire catastrophique à Gaza et par les ravages qu'elle cause. Le conflit armé a un impact considérable sur les plans humain, social et économique : l'économie déjà fragile s'effondre et des millions de personnes se trouvent déplacées ou souffrent d'un manque d'accès à l'eau et aux denrées alimentaires. Une crise humanitaire catastrophique est en train de se produire. Les interventions destinées à sauver des vies doivent maintenant être la priorité, mais la Banque devra jouer un rôle central dans la tâche titanesque de reconstruction après la guerre.

Au cours des prochaines années, la BERD devrait maintenir son orientation stratégique en accroissant l'envergure de ses activités et en élargissant son champ d'action géographique. Dans le prochain Cadre stratégique et capitalistique, nous souhaiterions que la Banque ait

également pour mission d'approfondir son impact sur la transition, conformément à un cadre financier viable, et de promouvoir l'initiative privée et l'esprit d'entreprise. L'Islande souscrit aux thèmes stratégiques proposés que sont la transition verte, l'égalité des chances et la gouvernance, auxquels s'ajoutent la mobilisation de financements privés et la numérisation qui doivent servir de catalyseurs stratégiques.

L'Islande est favorable à la poursuite des travaux sur l'élargissement du champ d'action géographique de la Banque. Bien entendu, cette démarche doit reposer sur le principe selon lequel cet élargissement ne doit pas compromettre la capacité de la Banque à épauler ses pays d'opérations actuels ni détourner cette dernière de son mandat de soutien à la transition. Développer les opérations de la BERD dans les régions où elle peut incontestablement constituer un vecteur important de changement vert et équitable est une tâche urgente et il convient de ne pas la retarder inutilement. De fait, les progrès technologiques rapides et l'intégration économique remettent de plus en plus en question les délimitations géographiques, c'est pourquoi nous devons revoir la notion de géographie dans le cadre des opérations de la BERD.

Enfin, ces dernières années ont été difficiles pour le monde entier, ce qui a certainement eu des répercussions sur les opérations de la BERD. Par conséquent, permettez-moi de remercier la Présidente, le Conseil d'administration, la direction et le personnel de la BERD pour les bons services qu'ils ont rendus durant cette période délicate.

DÉCLARATION DE M. BEZALEL SMOTRICH, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT ISRAËL

Je suis très honoré de représenter Israël à cette 33^e Assemblée annuelle de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) à Erevan, ville qui symbolise la riche confluence des patrimoines européen et asiatique. Je tiens à remercier sincèrement nos hôtes arméniens de l'accueil chaleureux qu'ils nous ont réservé et de la remarquable organisation qu'ils ont mise en place pour cet événement.

Je salue la direction de la BERD qui, sous la houlette de la Présidente Renaud-Basso, a su guider la Banque vers une croissance robuste et la stabilité, en dépit d'un contexte difficile. En 2023, la BERD a réalisé un volume d'investissement record de 13,1 milliards d'euros, faisant preuve d'une résilience et d'une clairvoyance stratégique remarquables tout en continuant à mettre l'accent sur le développement du secteur privé.

L'élargissement de son champ d'action à l'Afrique subsaharienne et l'admission de nouveaux membres, conjugués au soutien résolu apporté à ses pays d'opérations actuels, en particulier à l'Ukraine, témoignent de la volonté de la Banque de renforcer la stabilité économique et le développement durable à l'échelle mondiale.

Israël apprécie particulièrement l'accent mis par la BERD sur la transformation numérique en tant que catalyseur fondamental pour combler les lacunes en matière de transition. Si l'ère numérique offre des possibilités sans précédent d'accélérer les progrès dans tous les secteurs,

elle n'est pas sans poser des défis et des risques importants, notamment en ce qui concerne la cybersécurité. Israël contribue activement à renforcer les capacités de la BERD en la matière, en améliorant les mesures de protection dans ses projets liés aux infrastructures essentielles et en développant les moyens et l'expertise dont celle-ci dispose dans le domaine de la cybersécurité. Bien plus qu'une nécessité vis-à-vis de ses clients, les travaux de la Banque en matière de cybersécurité constituent un impératif stratégique visant à garantir la résilience et la réussite de tous ses projets, dont ceux liés à la transformation numérique.

Israël est favorable à ce que le Cadre stratégique et capitalistique (CSC) de la BERD pour la période 2026-2030 soit élargi à des thèmes cruciaux tels que la gouvernance économique et la mobilisation de financements privés. Nous considérons que la mobilisation de capitaux privés est essentielle pour mener à bien la transition verte, défi que les banques multilatérales de développement (BMD) ne peuvent pas relever seules. Alors que la BERD accroît sa capacité de prêt, nous souhaitons encourager la mise au point de nouveaux objectifs et outils destinés à aider les investisseurs privés du monde entier à investir à ses côtés dans des projets susceptibles de favoriser les effets escomptés sur la transition dans ses pays d'opérations.

Israël plaide également pour une harmonisation des procédures de diligence raisonnable et de passation de marchés entre les différentes BMD, afin de faciliter l'accès des petites et moyennes entreprises et de réduire les coûts liés aux transactions. Il est indispensable d'améliorer la coordination entre les BMD pour optimiser l'impact sur le développement grâce à une utilisation efficace des ressources disponibles.

Nous saluons les progrès accomplis en matière de projets numériques, verts et axés sur l'égalité des genres présentés dans le Plan de mise en œuvre de la stratégie de la BERD pour 2024-2026. La place importante accordée à la numérisation s'inscrit pleinement dans une perspective de développement durable des marchés, et nous sommes convaincus que le nouveau CSC appuiera une transition plus rapide, plus verte et plus inclusive.

Pour conclure, Israël se montre confiant dans le cap pris par la BERD et exprime sa gratitude à la direction et au personnel de cette dernière pour leur dévouement sans faille à l'égard des clients et des pays d'opérations. Nous nous réjouissons du rôle continu et renforcé de la BERD dans la promotion d'une transition juste, verte et numérique dans ses régions d'opérations actuelles et futures.

Une fois de plus, je tiens à exprimer mes sincères remerciements à nos hôtes arméniens pour leur gracieuse hospitalité et pour avoir fait de cette Assemblée annuelle un succès. Les efforts que vous avez déployés ont placé la barre très haut et ont grandement contribué à instaurer une atmosphère de collaboration et de productivité lors de cette rencontre.

DÉCLARATION DE MME FEDERICA DIAMANTI, GOUVERNEURE SUPPLÉANTE PAR INTÉRIM REPRÉSENTANT L'ITALIE

Au nom de l'Italie, je remercie le gouvernement de la République d'Arménie de son hospitalité et de son accueil de l'Assemblée annuelle 2024 de la BERD dans la magnifique ville d'Erevan.

L'Arménie reste un partenaire stratégique de la Banque dans le Caucase dans le cadre de la transition verte.

Cette Assemblée annuelle est marquée par la réélection de Mme Odile Renaud-Basso à la présidence de la Banque. Nous remercions Odile pour ses qualités de dirigeante en ces temps très troublés.

Nous avons quatre principaux messages à transmettre dans cette déclaration :

Premièrement, l'Italie se tient fermement aux côtés du gouvernement et du peuple ukrainiens face à la guerre brutale, illégale et non provoquée de la Russie contre l'Ukraine. Nous félicitons la Banque pour son appui continu visant à répondre aux besoins de redressement et de financement du pays. L'Italie voit en la BERD un partenaire stratégique et, ensemble, nous avons accordé une enveloppe de prêts de 200 millions d'euros à Ukrhydroenergo pour renforcer la sécurité énergétique du pays, comprenant un prêt de 100 millions d'euros de la BERD assorti d'un prêt concessionnel de 100 millions d'euros consenti par le gouvernement italien. Nous louons également la Banque pour son rôle actif au sein de la plateforme de coordination des donateurs d'organisations multiples, ainsi que d'autres instances de coordination, et nous la félicitons d'avoir appuyé la mise en œuvre du Mécanisme de garantie pour le redressement et la reconstruction de l'Ukraine visant à mobiliser plus avant la participation du secteur privé. Dans le cadre de sa présidence du G7, l'Italie reste déterminée à aider l'Ukraine concernant ses besoins de financement et se réjouit d'accueillir la Conférence sur le redressement de l'Ukraine, qui se tiendra à Rome en 2025.

Deuxièmement, s'agissant de l'élargissement à l'Afrique subsaharienne, le continent africain est une priorité stratégique centrale pour le gouvernement italien et pour notre présidence du G7. Avec le récent Sommet Italie-Afrique et le lancement du Plan Mattei pour l'Afrique, l'Italie a adopté une nouvelle approche de la coopération avec l'Afrique pour ce qui est du développement. Cette nouvelle approche sera mise en œuvre avec des pays du continent et tirera aussi parti des synergies avec les partenaires internationaux dans les domaines de l'éducation et de la formation, de l'agriculture, de la santé, de l'énergie et de l'eau. L'Italie est prête à collaborer davantage avec la BERD et à explorer les possibilités d'une coopération plus étroite en Afrique.

Nous sommes favorables à l'élargissement géographique à l'Afrique subsaharienne et, à cet égard, nous nous félicitons vivement de la demande d'adhésion à la Banque de six nouveaux pays africains. Nous pensons que la BERD peut jouer un rôle unique dans la région par la promotion du développement du secteur privé, notamment en se concentrant sur les petites et moyennes entreprises, les énergies renouvelables et la mise en place d'infrastructures durables, et ainsi mettre à profit son expertise et ses avantages concurrentiels. Nous attendons aussi de la Banque qu'elle coordonne étroitement ses activités avec celles de ses partenaires et d'autres institutions financières internationales, en renforçant sa collaboration aussi bien stratégique qu'opérationnelle et, conformément aux engagements stratégiques pris dans le cadre de l'augmentation générale de capital, nous lui demandons de mettre au point des plans concrets de collaboration et de coordination, en particulier avec la Banque africaine de développement,

la Société financière internationale et la Banque européenne d'investissement, dans tout nouveau pays d'opérations.

Troisièmement, dans un contexte de polycrise, il est impératif de continuer d'optimiser l'utilisation du bilan de la Banque et de faire un usage ciblé et discipliné des ressources des donateurs. Nous applaudissons les performances remarquables de la Banque en termes de revenu net pour 2023, qui prouvent que sa stabilité financière n'a pas été menacée par le contexte éprouvant. Nous félicitons également la Banque des résultats obtenus jusqu'à présent concernant la mise en œuvre de l'Examen indépendant des cadres d'adéquation des fonds propres des banques multilatérales de développement, lancé sous la présidence italienne du G20. Nous saluons les récents rapports publiés par la Banque sur le capital sujet à appel et nous nous réjouissons à l'idée d'observer les progrès relatifs au programme de l'Examen indépendant des cadres d'adéquation des fonds propres, notamment en ce qui concerne l'émission de capital hybride. L'élaboration par la BERD de clauses de suspension du service de la dette en cas de catastrophe climatique constitue également une manière supplémentaire bienvenue de renforcer l'appui aux emprunteurs qui souffrent des incidences du changement climatique.

Quatrièmement, l'examen de la mise en œuvre du Cadre stratégique et capitalistique (CSC) 2021-2025 montre que la Banque a su réagir avec rapidité et souplesse malgré les nombreuses crises qui ont touché nos régions. Tous les financements sont désormais alignés sur les objectifs de l'Accord de Paris, le volume annuel des investissements bancaires s'est élevé à des niveaux sans précédent et certaines cibles ont été atteintes plus tôt que prévu.

Nous nous réjouissons de découvrir le prochain CSC et saluons les thèmes stratégiques proposés, à savoir la transition verte, l'égalité des genres et la gouvernance, auxquels viennent s'ajouter la mobilisation et le numérique qui serviront de catalyseurs stratégiques pour l'ensemble des qualités de la transition. Nous nous attendons à ce que les engagements stratégiques adoptés dans le cadre de l'augmentation du capital libéré soient pris en compte dans le cadre stratégique.

La BERD a été créée pour soutenir le développement du secteur privé, elle devrait donc être sélective et s'engager dans des transactions avec le secteur public lorsque celles-ci apportent un fort impact sur la transition et favorisent la croissance du secteur privé. Nous constatons l'importance croissante des matières premières essentielles dans l'économie verte et leur potentiel dans l'ensemble de nos pays d'opérations. L'objectif principal de la Banque dans ce domaine devrait être de favoriser une « transition juste ».

Des difficultés supplémentaires, par exemple celles causées par les conflits et les vulnérabilités, font peser des contraintes sur la trajectoire de transition de nos pays d'opérations. Pour atteindre cet objectif, les efforts visant à ce que les banques multilatérales de développement (BMD) œuvrent en tant que système sont essentiels pour relever les défis mondiaux et optimiser l'impact de ces banques. En s'appuyant sur les enseignements tirés ces dernières années, la Banque devrait élaborer une approche spécifique en cas de conflits et de vulnérabilités, qui porte spécifiquement sur le développement du secteur privé et la complémentarité avec les activités des autres BMD dans ces domaines. La BERD pourra ainsi mieux aider ses pays

d'opérations à répondre aux multiples difficultés qu'ils rencontrent, notamment les questions liées aux crises de réfugiés, aux déplacements forcés et aux migrations. Cela s'applique également aux six pays d'Afrique subsaharienne qui deviendront bientôt membres et pays d'opérations de la Banque.

Pour finir, nous saluons la publication du premier rapport de la BERD sur la diversité et l'inclusion au sein du Conseil d'administration.

Nous réaffirmons notre appui inébranlable à la Banque et lui souhaitons de surmonter les défis qui l'attendent.

DÉCLARATION DE M. KANEHIKO SHINDO, GOUVERNEUR SUPPLÉANT PAR INTÉRIM REPRÉSENTANT LE JAPON

1. Introduction

J'aimerais, au nom du gouvernement japonais, exprimer ma sincère gratitude quant à la chaleureuse hospitalité que nous ont réservée le gouvernement arménien et les habitants d'Erevan à l'occasion de cette 33^e Assemblée annuelle de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD). J'aimerais également souligner que c'est la toute première fois que l'Arménie accueille cet événement.

Permettez-moi en outre de profiter de l'occasion qui m'est donnée pour saluer l'arrivée parmi nous du Bénin, de la Côte d'Ivoire, du Ghana, du Kenya, du Nigéria et du Sénégal, dont le statut de membre a été approuvé par le Conseil des gouverneurs depuis la dernière Assemblée annuelle.

2. Soutien à l'Ukraine

Nous condamnons une nouvelle fois, dans les termes les plus fermes, l'agression illégale, injustifiable et menée en l'absence de toute provocation par la Russie contre l'Ukraine depuis plus de deux ans. Celle-ci se traduit par un tragique bilan humain, des pertes matérielles et la destruction d'infrastructures, qui ne font qu'aggraver les problèmes économiques planétaires. Nous appelons à l'arrêt immédiat de cette agression illégale, arrêt qui permettrait de faire disparaître l'une des plus fortes incertitudes planant actuellement sur les perspectives économiques mondiales.

Permettez-nous d'exprimer une fois de plus notre plus profond respect pour le courage et la ténacité du peuple ukrainien, qui se mobilise pour la défense de la liberté et de l'indépendance de son pays. Le Japon a jusqu'à présent apporté une solide aide financière à l'Ukraine, notamment un rehaussement de crédit qui a permis d'accorder à cette dernière des prêts d'une valeur de 5 milliards de dollars des États-Unis, ainsi que 940 millions de dollars des États-Unis sous forme de subventions. Le Parlement japonais a par ailleurs adopté en mars un budget autorisant le gouvernement à accorder des rehaussements de crédit permettant de consentir des prêts supplémentaires d'une valeur de 2 milliards de dollars des États-Unis cette année. Le Japon se tient aux côtés de l'Ukraine et entend bien continuer.

Face aux énormes besoins de reconstruction de l'Ukraine, nous devons mobiliser des capitaux, des technologies et des compétences provenant du secteur privé. À cet égard, la nouvelle Convention fiscale conclue en février entre le Japon et l'Ukraine à l'occasion de la Conférence Japon-Ukraine sur la promotion de la croissance économique et de la reconstruction et qui modifie totalement la convention précédente, entrée en vigueur à l'époque soviétique, devrait davantage promouvoir les investissements mutuels et les échanges de biens et de services entre nos deux pays. La Japan Bank for International Cooperation (JBIC) a en outre signé avec la Banque du commerce et du développement de la mer Noire un protocole d'accord en vue de l'octroi d'un prêt en deux phases d'un montant pouvant atteindre 150 millions de dollars des États-Unis en faveur de l'Ukraine et des pays voisins.

Par ailleurs, en tant que banque multilatérale de développement ayant pour mandat l'appui à la transition dans la région, la BERD continuera de jouer un rôle crucial dans le cadre du soutien à l'Ukraine. Le Japon se félicite vivement de l'annonce par la Banque de son programme d'aide dès le lendemain de l'agression, ainsi que de sa mise en œuvre résolue, 3,8 milliards d'euros ayant été dégagés au total fin 2023. Le Japon a également apporté une contribution supplémentaire au Fonds fiduciaire japonais, mécanisme bilatéral mis en place au sein de la BERD afin d'aider la reconstruction menée par le secteur privé dans le secteur ukrainien des agro-industries, ainsi que le développement des ressources humaines, essentiel au maintien sans rupture de l'activité.

Nous nous réjouissons de la décision prise fin 2023 par le Conseil des gouverneurs d'approuver l'augmentation du capital de la Banque à hauteur de 4 milliards d'euros, à titre de mesure exceptionnelle destinée à répondre aux besoins de l'Ukraine en matière de reconstruction. Cette décision est à mon avis exemplaire de l'esprit de solidarité qui règne parmi les actionnaires. Le Japon, deuxième actionnaire de la Banque en termes de participation, a souscrit ce mois-ci les nouvelles actions libérées autorisées, dans la foulée de l'adoption de son budget, en mars dernier. Nous procéderons au règlement d'ici la fin de l'année et nous encourageons les autres membres à faire de même.

3. Orientation des opérations de la BERD

Le G20 souligne la nécessité de disposer de banques multilatérales de développement (BMD) plus performantes, plus grandes et plus efficaces. Dans ce contexte, la BERD doit utiliser sa base de capital et ses capacités de prêt avec un maximum d'efficacité, conformément au mandat unique qui est le sien. Permettez-moi de m'attarder sur quatre thèmes considérés comme cruciaux par le Japon.

Premièrement, la Banque doit accélérer la mise en œuvre des recommandations de l'Examen indépendant du G20 des cadres d'adéquation des fonds propres des BMD. Nous demandons à la BERD de poursuivre les efforts qu'elle déploie dans ce domaine, notamment en ce qui concerne l'émission de capital hybride et le renforcement de la communication avec les agences de notation afin de réexaminer la valeur du capital sujet à appel.

Deuxièmement, la mobilisation de capitaux privés doit être intensifiée. Au vu des besoins croissants en matière de développement, la mobilisation des capitaux privés est déterminante,

tandis que les capitaux publics peuvent jouer un rôle de catalyseur. La mobilisation des capitaux privés constitue un impératif à l'échelle mondiale. Nous attendons de la BERD qu'elle prenne la tête des initiatives des BMD à cet égard, forte des très nombreux résultats positifs obtenus dans le cadre de son mandat en faveur du secteur privé dans des régions telles que l'Europe centrale et orientale.

Troisièmement, il convient d'intensifier l'action face au changement climatique. Le champ d'action de la BERD couvre des régions vulnérables aux catastrophes naturelles, comme le Japon. L'Arménie, par exemple, a été dévastée par un terrible tremblement de terre en 1988. Nous sommes favorables à un renforcement par la BERD de son soutien à la transition vers une économie verte dans les domaines non seulement de l'atténuation du changement climatique, mais également de l'adaptation à ses effets.

Quatrièmement, enfin, la BERD ne doit pas s'éloigner d'une orientation géographique adéquate. Si le Japon est favorable cette fois-ci à un élargissement à l'Afrique subsaharienne, il convient de rappeler que la priorité absolue de la Banque est le soutien à ses pays d'opérations actuels. Outre l'Ukraine et les autres pays affectés par la guerre, il est important de bien continuer à mettre l'accent sur les pays aux premiers stades de la transition, notamment les pays d'Asie centrale et la Mongolie. En outre, cet élargissement du champ géographique doit se faire de manière limitée et progressive, comme le précise la Résolution adoptée l'an dernier à Samarcande lors de l'Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs, afin de ne pas compromettre la capacité de la Banque à soutenir ses clients habituels. Dans cette région, la BERD devra absolument apporter son soutien avec efficacité, en coordonnant bien son action avec celle du Groupe de la Banque mondiale, ainsi que de la Banque africaine de développement, pour éviter les opérations redondantes.

Ces quatre points doivent être dûment pris en compte dans le prochain Cadre stratégique et capitalistique de la BERD.

4. Coopération entre la BERD et le Japon

La BERD est une institution mondiale qui compte des pays non européens parmi ses membres. Sa gestion en tant qu'organisation doit refléter la diversité des voix qui la composent, y compris celles de ses membres non européens. Elle doit en outre répondre avec souplesse et efficacité aux besoins divers et complexes qui se manifestent à mesure qu'elle étend ses opérations au-delà des frontières de l'Europe. Il est par conséquent important de promouvoir la diversité, notamment en termes de nationalité, au sein du personnel de la BERD. Outre le soutien financier qu'il apporte, entre autres, par ses contributions à l'augmentation de capital et aux fonds fiduciaires, le Japon a la volonté de participer activement à la vie de la BERD, notamment en termes de débats sur les politiques à mener et de ressources humaines.

Permettez-moi de rappeler que les entreprises privées japonaises disposent de nombreuses technologies de pointe susceptibles de contribuer à résoudre divers problèmes rencontrés par les pays d'opérations de la Banque, tels que le changement climatique ou l'insécurité alimentaire. Nous sommes prêts à renforcer notre collaboration avec la BERD en encourageant davantage d'entreprises privées japonaises à investir dans des projets soutenus par celle-ci.

Nous espérons que le bureau de la BERD à Tokyo jouera un rôle déterminant à cet égard. Le webinaire sur l'investissement en Ukraine organisé en mars dernier est sur ce point un cas d'école, le bureau de Tokyo ayant à cette occasion suscité un très vif intérêt pour le sujet auprès d'un certain nombre d'entreprises japonaises. J'aimerais prier la BERD d'encourager plus avant ce genre d'initiatives, en mettant à contribution tous les moyens dont dispose le bureau de Tokyo.

5. Conclusion

Alors que l'impact de la pandémie de Covid-19 s'estompe, le monde reste confronté à des crises géopolitiques qui se cumulent, avec notamment l'agression de la Russie contre l'Ukraine et les affrontements entre Israël et les militants palestiniens. Parallèlement, il est toujours aussi impératif de résoudre certains problèmes de développement qui se posent à long terme, comme le changement climatique.

Beaucoup de choses ont été réalisées, notamment l'augmentation de capital, depuis que la Présidente Odile Renaud-Basso a pris ses fonctions, en 2020, dans une conjoncture difficile. C'est bien là la preuve éclatante que nous avons choisi la bonne personne pour diriger la BERD. Le Japon est très favorable à sa réélection lors de cette Assemblée annuelle.

Nous espérons que la Banque continuera de jouer un rôle important en termes de soutien aux efforts de ses pays d'opérations pour répondre à ces multiples crises et défis.

DÉCLARATION DE M. MADI TAKIEV, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT LE KAZAKHSTAN

Au nom de la délégation de la République du Kazakhstan, j'aimerais remercier le gouvernement de la République d'Arménie et la municipalité d'Erevan pour leur hospitalité et l'excellente organisation de cette 33^e Assemblée annuelle de la BERD.

Très attachés à notre partenariat avec la BERD, nous sommes déterminés à maintenir avec elle des relations durables et mutuellement bénéfiques.

Depuis le début de notre collaboration avec la Banque, 321 projets, pour une valeur totale de plus de 11 milliards de dollars des États-Unis, ont été menés à bien dans tout le Kazakhstan et dans divers secteurs de notre économie. Ces chiffres impressionnants attestent de la réussite de notre action commune.

Le gouvernement du Kazakhstan met en œuvre les mesures internes nécessaires à l'entrée en vigueur des Résolutions n°259 et n°260 adoptées l'an dernier par le Conseil des gouverneurs de la BERD.

Perspectives économiques du Kazakhstan

En dépit des récents problèmes géopolitiques, le Kazakhstan maintient le cap économique que lui a fixé son Président.

La voie empruntée passe par des réformes structurelles qui déboucheront à terme sur une économie diversifiée et durable.

Les chiffres de 2023 montrent que le produit intérieur brut du Kazakhstan a atteint 265 milliards de dollars des États-Unis et que la croissance économique était de 5,1 %.

Nous avons en outre attiré quelque 23 milliards de dollars des États-Unis d'investissements directs étrangers et enregistré 139 milliards de dollars d'échanges internationaux.

L'orientation positive des indicateurs macroéconomiques du Kazakhstan confirme l'engagement qui est le nôtre sur la voie que nous nous sommes fixée. Celle-ci consiste à promouvoir un climat d'investissement favorable et à construire des partenariats fiables avec de grandes entreprises de confiance.

Le nouveau Code fiscal en cours de rédaction et sa future application conformément à la législation témoignent également de la voie empruntée.

Il est impossible de sous-estimer la valeur ajoutée qu'apporte la BERD aux projets d'infrastructures menés à bien, qui contribuent considérablement à notre développement et participent à l'amélioration de la qualité de vie des citoyens.

Réaffirmant la volonté du Kazakhstan de continuer de jouer un rôle de moteur économique de l'Asie centrale et de promouvoir sa propre transition vers une économie ouverte, je suis persuadé qu'en travaillant ensemble, nous mettrons en place un climat d'investissement porteur et parviendrons à assurer la durabilité sociale et environnementale de la région.

Pour conclure, j'aimerais remercier la BERD de sa disponibilité au service du développement durable de l'économie du Kazakhstan.

Le gouvernement du Kazakhstan apprécie pleinement la valeur ajoutée apportée par la Banque dans les dossiers économiques.

Permettez-moi de nous souhaiter à tous et à toutes bonne chance dans la poursuite de nos objectifs ambitieux et la réalisation de nos projets au cours de la période à venir.

DÉCLARATION DE M. HEKURAN MURATI, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT LE KOSOVO

Permettez-moi tout d'abord de vous féliciter, Mme Renaud-Basso, pour votre réélection à la présidence de la BERD et de vous souhaiter un deuxième mandat couronné de succès. Je tiens à remercier les autorités arméniennes d'avoir accueilli la 33^e Assemblée annuelle de la BERD ainsi que tous ceux qui ont participé à son organisation. J'aimerais également remercier les membres de notre bureau de représentation, à savoir l'Irlande, le Danemark et la Lituanie, pour leur soutien continu, leur coopération et leur représentation au cours de l'année 2023.

Nous restons fermement attachés à l'engagement de la Banque à respecter les principes de la démocratie, du pluralisme et de l'économie de marché. En ce qui concerne les activités de la BERD, en particulier l'augmentation qu'elle a enregistrée en termes de nombre de projets et

de décaissements au cours de l'exercice précédent, nous félicitons la direction et le personnel pour la souplesse dont ils ont fait preuve dans leur appui aux pays d'opérations au cours de ces dernières années, qui ont été marquées par des événements sans précédent. À cet égard, nous avons voté en faveur de l'augmentation de capital afin de renforcer l'impact considérable de la Banque dans toutes ses régions et nous avons entamé le processus d'acceptation officielle des modifications apportées à l'Accord portant création de la Banque.

La Banque a réussi à mobiliser des capitaux privés en faveur du redressement de l'Ukraine et nous apprécions ses nouvelles opérations en Cisjordanie et à Gaza. Alors que nous traversons une période agitée, la BERD doit continuer de soutenir fermement les pays confrontés à des problèmes urgents, tout en maintenant son engagement dans ses autres pays d'opérations. Quant au prochain Cadre stratégique et capitalistique, nous attendons de la direction qu'elle continue d'accroître le portefeuille de la BERD dans le secteur privé, en particulier en cette période où la Banque centrale européenne resserre sa politique monétaire, ce qui affecte de manière disproportionnée les économies en développement telles que la nôtre.

Les évolutions géopolitiques ont également affecté notre économie, notamment en pesant sur le pouvoir d'achat de nos concitoyens. Toutefois, malgré les perturbations sur les marchés de l'énergie et des denrées alimentaires et le resserrement des conditions monétaires mondiales qui a suivi, l'économie du Kosovo a affiché des performances satisfaisantes, en grande partie grâce à la vigueur de la consommation privée et de l'investissement. Dans le cadre de nos efforts en faveur du développement durable, nous restons attentifs à ces évolutions et nous nous engageons à aider de manière proactive nos concitoyens et les entreprises privées à surmonter les obstacles qu'ils rencontrent. Nous misons également sur notre coopération fructueuse avec des institutions comme la BERD.

Dans le prolongement de notre solide histoire de collaboration et dans la perspective des opportunités futures, je voudrais saluer les efforts louables de la Banque et son dévouement constant à répondre aux besoins de chacun de ses membres.

DÉCLARATION DE M. ARVILS AŠERADENS, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT LA LETTONIE

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance au gouvernement arménien, qui accueille cette 33^e Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs de la BERD à Erevan, capitale historique de l'Arménie, célèbre pour être l'une des plus anciennes villes du monde.

Résultats financiers de la BERD

La Lettonie se réjouit des performances exceptionnelles enregistrées par la BERD en 2023, avec un volume d'investissement record de 13,1 milliards d'euros. Ce redressement après les pertes subies en 2022 en raison de l'agression de la Russie contre l'Ukraine est notamment la preuve de la résilience de la Banque.

La Lettonie salue le leadership de la Présidente de la BERD, qui a su tenir la barre en ces temps difficiles. Nous la félicitons d'être parvenue à obtenir l'appui des actionnaires pour soutenir les

opérations vitales menées en Ukraine, grâce à une augmentation du capital libéré de 4 milliards d'euros, qui témoigne en outre d'une réelle solidarité internationale en faveur de ce pays. Nous sommes persuadés que la BERD saura s'appuyer sur son bilan pour poursuivre sa mission de promotion du développement et de la stabilité économiques dans la région, ainsi que dans l'ensemble de ses autres pays d'opérations.

Soutien à l'Ukraine

Les conséquences dévastatrices de la guerre menée par la Russie contre l'Ukraine n'en finissent pas de déstabiliser la région et de compromettre la sécurité et la stabilité de la planète. La guerre s'amplifie, avec des répercussions tragiques pour les Ukrainiens. Elle s'accompagne de graves pertes pour l'économie du pays, annulant les progrès accomplis en 15 ans en matière de développement et augmentant la pauvreté. Nous ne pouvons qu'admirer la persévérance de l'Ukraine dans la poursuite des réformes, en dépit des problèmes gigantesques auxquels elle est confrontée.

La Lettonie se tient résolument aux côtés de l'Ukraine et lui apporte un soutien considérable, tant moral que matériel, représentant près de 1 % de son produit intérieur brut (PIB). Dans le cadre du renforcement de leur partenariat, la Lettonie et l'Ukraine ont conclu en 2024 un accord global visant à intensifier les efforts en matière de sécurité et d'aide, la Lettonie s'engageant notamment à consacrer chaque année 0,25 % de son PIB au soutien militaire. Nous sommes intransigeants dans notre volonté d'optimiser l'impact de notre assistance financière par le biais des institutions financières internationales, comme en témoigne notre récente contribution à des initiatives de renforcement des capacités menées en partenariat avec la BERD et visant à accompagner l'Ukraine sur la voie de l'adhésion à l'Union européenne.

Cadre stratégique et capitalistique

Les trois premières années de mise en œuvre du Cadre stratégique et capitalistique (CSC) 2021-2025 ont été marquées par des difficultés considérables pour les pays d'opérations de la BERD. Si des progrès notables ont été réalisés, avec une augmentation du volume annuel des investissements bancaires par rapport aux cinq années précédentes, ces chiffres doivent néanmoins être compris à la lumière de la hausse des taux d'intérêt et de l'impact d'une inflation élevée. Il est nécessaire, pour faire face aux répercussions de l'agression russe contre l'Ukraine et en complément des efforts prioritaires déployés en faveur de la reconstruction de cette dernière, d'intensifier les investissements dans les régions d'opérations de la BERD touchées. Les investissements réalisés dans les pays d'opérations faisant partie de l'Union européenne sont d'ailleurs en accord avec les grandes priorités de la Banque et renforcent la qualité globale de son portefeuille, en lui permettant d'investir dans les régions plus risquées. Les priorités stratégiques de l'actuel CSC – transition verte et numérique, égalité des chances et égalité des genres – gardent toute leur pertinence pour la prochaine période. Il est essentiel de maintenir l'équilibre entre exposition régionale et croissance du capital d'une part et investissements à impact de l'autre, afin de garantir l'autosuffisance des financements de la Banque à l'avenir.

La Lettonie et la BERD

Les résultats opérationnels de la BERD en Lettonie ont atteint un niveau record en 2023, avec un montant total de 135 millions d’euros, dont a bénéficié le développement économique du pays. La présence et les activités d’investissement de la Banque en Lettonie sont déterminantes dans le paysage géopolitique complexe actuel. Nous nous attendons à ce que la Banque maintienne sa dynamique, avec une solide réserve de projets, en tirant profit des progrès réalisés en matière de développement des marchés des capitaux. Cette démarche implique des investissements potentiels aussi bien dans le secteur privé que dans un certain nombre d’entreprises d’État ou municipales, sans négliger la recherche d’éventuelles perspectives de financement dans le secteur financier. Nous encourageons la Banque à travailler encore plus activement avec ses nouveaux clients, en explorant de nouveaux domaines d’intervention possibles et en étant encore plus présente dans notre pays.

La Lettonie attend par ailleurs avec impatience d’avoir l’honneur d’accueillir l’Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs de la BERD en 2026, faisant ainsi de Riga une plateforme propre à célébrer la réussite de la coopération régionale dans les États baltes et à souligner l’engagement déterminé de la BERD aux côtés de ses pays d’opérations, et en particulier de ceux en proie à la menace que représente la guerre menée par la Russie contre l’Ukraine.

DÉCLARATION DE M. YOUSSEF EL KHALIL, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT LE LIBAN

Tout d’abord, le Liban souhaite remercier la République d’Arménie d’avoir accueilli l’Assemblée annuelle 2024 de la BERD. Malheureusement, le Liban n’est pas en mesure d’y assister physiquement en raison de la situation qui prévaut dans le pays.

Contexte national

Depuis plus de quatre ans, le Liban est frappé par la crise économique et financière multidimensionnelle la plus dévastatrice de son histoire moderne et par une autre crise encore : les retombées d’une guerre régionale qui fait rage dans le sud du pays. Ces éléments, combinés au fardeau déjà lourd supporté depuis 2011 du fait de la crise des réfugiés syriens, pèsent sur l’économie libanaise : sévère contraction du PIB de plus de la moitié, inflation à trois chiffres, perte de plus de 98 % de la valeur de la livre libanaise. Les finances publiques se sont effondrées, entraînant un défaut de paiement du service de la dette extérieure du pays et une forte baisse de la prestation de services publics. En avril 2022, le Liban a conclu avec le Fonds monétaire international (FMI) un accord de principe concernant une politique économique globale pour bénéficier d’une aide de 3 milliards de dollars des États-Unis au titre du mécanisme élargi de crédit sur 46 mois.

Le Liban, un chantier en cours

À la suite de l’accord conclu avec le FMI, le Liban s’est efforcé d’honorer l’engagement qu’il avait pris dans ce cadre de mettre en œuvre les mesures requises pour bénéficier du mécanisme élargi de crédit sur 46 mois. Or, une situation politique intérieure difficile, à savoir la vacance du pouvoir exécutif et la réduction des prérogatives législatives, empêche de progresser

régulièrement dans la mise en œuvre de réformes. Cependant, et malgré des défis de plus en plus importants, le gouvernement actuel s'efforce de faire progresser les politiques d'ajustement de sortie de crise.

Sur les fronts macroéconomique et budgétaire, malgré les défis institutionnels croissants et les contextes politiques et sécuritaires nationaux et régionaux difficiles, le ministère des Finances a activement mis en œuvre des politiques de redressement budgétaire et de gestion des liquidités post-crise qui ont abouti à une stabilisation après trois années de forte volatilité et de dépréciation. En effet, la ratification du budget 2022 en novembre 2022 avec l'unification du taux de change au niveau des finances publiques et les mesures d'ajustement adoptées en parallèle ont permis au Trésor de fortement accroître ses recettes, qui sont passées d'un niveau historiquement bas de 6 % du PIB en 2022 à près de 13 % du PIB, retrouvant ainsi des capacités de financement en 2023. Aujourd'hui, après environ deux ans d'efforts budgétaires soutenus et sans recours à la monétisation en 2023, le Trésor a réalisé à la fin de 2023 un solde excédentaire ; la gestion active des liquidités a permis de contenir la masse monétaire et l'inflation s'est quelque peu atténuée (avec un IPC de 70 % en glissement annuel à la fin avril 2024 après trois années d'inflation à trois chiffres) ; le taux de change s'est stabilisé et a été unifié au début de 2024 à 89 500 livres libanaises pour un dollar des états-Unis, et les autorités monétaires ont pu accumuler des réserves de change.

À l'avenir, notre priorité reste la viabilité des administrations et des institutions de l'État, le but étant de garantir la prestation de services de base aux citoyens. À cet égard, un nouveau soutien salarial au secteur public (quatrième programme de soutien promulgué depuis le début de la crise) a été approuvé en février 2024 afin de préserver les capacités des institutions dans l'attente d'une réforme plus globale du secteur public. Aujourd'hui, avec la ratification du budget 2024 le 15 février 2024, nous espérons continuer sur la voie de l'ajustement et du redressement budgétaire post-crise pour ce qui est de rétablir l'équité et la justice brisées par une crise prolongée et très perturbatrice ainsi que la confiance dans l'État et ses institutions, et d'améliorer le respect des obligations fiscales. Le budget 2024 fournit également au gouvernement un cadre juridique renouvelé qui doit lui permettre d'assurer les dépenses prioritaires fortement limitées par l'érosion des allocations budgétaires précédentes, ce qui permettra au Trésor de s'acquitter de ses obligations en temps voulu, empêchant ainsi l'accumulation d'arriérés, tout en maintenant une surveillance étroite de la stabilité financière, qui est au cœur des moyens de subsistance des citoyens, et en se protégeant contre tout risque qui pourrait naître de la guerre qui sévit dans la région et de l'aide qu'il faudra apporter à nos citoyens qui résident dans les zones de conflit.

En ce qui concerne la mise en œuvre des réformes, dans l'attente d'un environnement politique propice à la promulgation de la loi sur la restructuration de la dette et de celle relative à la restructuration financière, essentielles à une reprise durable, le gouvernement a mis en place, à la fin de 2023, des comités de réforme spécialisés pour soutenir les réformes prioritaires de la gestion des finances publiques, à savoir la réforme de la fonction et des entreprises publiques, la modernisation du système informatique de l'administration, la modification et l'actualisation

de la loi sur la comptabilité publique, la réforme des douanes et une loi sur un système unifié d'impôt sur le revenu. Les travaux correspondants sont en cours.

Perspectives d'avenir

Aujourd'hui, alors que nous nous abordons la préparation du budget 2025, nous visons un budget davantage axé sur la réforme, avec un redressement budgétaire en cours, espérant surmonter les obstacles à la croissance et relancer l'activité économique.

Cela dit, toute relance économique exige sécurité et stabilité. Or, la géopolitique du Liban, où converge l'agitation régionale, menace gravement la capacité du pays à soutenir une guerre dévastatrice sur son territoire, avec une écrasante crise de réfugiés menaçant la cohésion sociale du pays et son infrastructure déjà délabrée. À cet égard, nous comptons sur nos partenaires de développement, sur le soutien indéfectible qu'ils nous ont apporté au fil des ans, pour aider le Liban à affronter ses vulnérabilités, à surmonter ses difficultés et à se mettre à l'abri.

Plus particulièrement, nous voudrions exprimer à la BERD notre profonde gratitude pour le soutien constant qu'elle apporte au Liban malgré une situation économique très difficile. Son engagement envers le Liban s'exprime à travers la précieuse activité qu'elle mène auprès des secteurs public et privé. En effet, elle a, par le biais de son Programme de conseil aux petites entreprises, soutenu plus de 200 PME libanaises et met actuellement en œuvre un programme quinquennal de soutien aux PME consacré à l'innovation. Elle appuie également les importations de produits de base par son Programme d'aide aux échanges commerciaux, qu'elle met en œuvre avec des banques libanaises. Enfin, elle aide les autorités à élaborer d'une feuille de route pour la réforme des cadres juridiques et de gouvernance des entreprises publiques.

Forts des liens que nous entretenons de longue date, nous attendons de la BERD qu'elle continue d'aider le Liban à stimuler la création d'emplois et la croissance économique et à assurer une reprise durable.

DÉCLARATION DE MME GINTARĖ SKAISTĖ, GOUVERNEURE REPRÉSENTANT LA LITUANIE

Permettez-moi d'exprimer, au nom de la République de Lituanie, notre sincère gratitude et reconnaissance à l'Arménie pour avoir accepté d'accueillir la 33^e Assemblée annuelle de la BERD.

Cette assemblée se tient pour la troisième fois sur fond de fortes incertitudes. En effet, les tensions géopolitiques persistantes et la fragmentation géoéconomique croissante sont préoccupantes. La violente guerre d'agression de la Russie contre l'Ukraine, qui est toujours en cours, et le risque d'une nouvelle escalade du conflit au Moyen-Orient ont considérablement dégradé la situation internationale en matière de sécurité.

La Lituanie condamne fermement la guerre d'agression illégale et non provoquée menée par la Russie contre l'Ukraine, qui se poursuit et qui constitue une violation flagrante du droit

international. Cette guerre dévastatrice, qui charrie son lot incessant de mort, de destruction et de souffrance, pourrait s'achever si la Russie mettait fin à son agression. Nous exigeons de la Russie qu'elle cesse immédiatement, complètement et sans condition toutes ses actions militaires, qu'elle retire ses forces militaires du territoire ukrainien tel que délimité par ses frontières internationalement reconnues, et qu'elle mette fin à cette guerre. Nous condamnons également l'implication du Bélarus dans l'agression militaire russe. La Russie et son complice portent l'entière responsabilité des conséquences de ce conflit, qui s'étendent au-delà des frontières de l'Ukraine et continuent de nuire à l'économie mondiale, notamment en perturbant les marchés des denrées alimentaires et de l'énergie, et en réduisant à néant les progrès mondiaux en matière de développement réalisés ces trente dernières années.

Les agresseurs doivent payer pour leurs actes. La crédibilité de nos institutions est étroitement liée à nos décisions et réactions face à la guerre d'agression de la Russie contre l'Ukraine. Nous saluons la réactivité de la Banque, qui a pris des mesures importantes, notamment l'activation de l'article 8.3 de l'Accord portant création de la BERD et la suspension de l'accès de la Russie et du Bélarus aux ressources de la Banque, l'interruption des décaissements pour les projets existants et la fermeture des bureaux locaux à Moscou et à Minsk. Malheureusement, nous n'avons pas encore pris la décision de suspendre le statut de membre de la Russie et du Bélarus en application de l'article 38 de l'Accord portant création de la Banque. Nous continuons de penser qu'il s'agirait d'une décision judiciaire pour faire en sorte d'isoler les agresseurs, et nous n'aurons de cesse de faire tout notre possible pour arrêter la machine de guerre russe.

Le prix de l'agression russe est avant tout payé par l'Ukraine, en termes de pertes humaines tragiques, de dévastations, de destruction d'infrastructures essentielles et de personnes contraintes de fuir leur foyer, qui se comptent par millions. Lors de ma récente visite à Kyiv, la résilience et le courage du peuple ukrainien m'ont donné espoir. Chaque jour, les Ukrainiens défendent leur pays et résistent à leur agresseur. Nous devrions nous en inspirer et nous tenir fermement à leurs côtés.

La Lituanie soutient résolument le peuple ukrainien. À ce jour, elle a fourni plus de 2 % de son produit intérieur brut en soutien humanitaire, militaire et financier à l'Ukraine, en tenant compte notamment de sa part dans les instruments d'appui de l'Union européenne, et elle fera tout ce qui est en son pouvoir pour garantir la victoire de l'Ukraine dans ce violent conflit.

Nous prenons acte avec satisfaction des efforts de la BERD et de son engagement ferme en vue de soutenir l'Ukraine lorsque celle-ci en a le plus besoin : ainsi, depuis le début de la guerre, la Banque a déjà investi plus de 4 milliards d'euros dans le pays. Il est essentiel de soutenir la viabilité de l'économie ukrainienne et d'investir dans la sécurité énergétique, la restauration des infrastructures essentielles, la sécurisation des chaînes d'approvisionnement en denrées alimentaires, le maintien des échanges commerciaux et la liquidité du secteur privé.

Consciente de la nécessité de financer d'urgence certains projets, la Lituanie a contribué l'année dernière à hauteur de 1 million d'euros au Fonds de coopération multidonateurs de la BERD pour l'action en faveur de l'égalité et du genre, en réservant sa contribution au projet destiné à apporter un soutien urgent à la protection du capital humain et à la promotion de l'inclusion des personnes handicapées en Ukraine. Cette contribution s'inscrit dans la stratégie

nationale plus large de la Lituanie visant à créer un programme spécial de réadaptation à destination des soldats ukrainiens blessés. Nous invitons également d'autres donateurs à contribuer à ces initiatives.

Alors que les investissements en Ukraine font porter un risque considérable au profil opérationnel de la Banque, nous nous félicitons de constater qu'à la fin de l'année dernière, il a été décidé d'augmenter le capital de la BERD de 4 milliards d'euros, cette décision historique portant le capital social de la Banque à 34 milliards d'euros. Cette mesure permettra à la Banque d'accroître plus avant son appui à l'Ukraine. Nous demandons à la BERD de poursuivre sur sa lancée et de continuer de jouer un rôle important dans la mobilisation des ressources nécessaires à l'Ukraine, en particulier alors que les dommages causés ne cessent d'augmenter.

En parallèle, cette augmentation de capital permettra à la BERD de maintenir le niveau de soutien apporté à ses autres pays d'opérations. La Lituanie faisant partie d'une région touchée de manière négative par la guerre de la Russie contre l'Ukraine, nous apprécions grandement les actions et les investissements de la BERD, qui non seulement contribuent au développement et à la résilience de notre économie, mais envoient aussi un signal de confiance aux autres investisseurs.

Ces dernières années ont vu des records d'investissement de la Banque dans notre pays. En 2022, un montant sans précédent de 208 millions d'euros a été investi dans 11 projets, tandis qu'en 2023, 150 millions d'euros ont été investis dans le nombre record de 14 projets. Nous notons avec satisfaction que la BERD cherche activement de nouveaux clients en Lituanie, et nous espérons qu'elle restera un important partenaire stratégique dans le développement du marché de capitaux dans l'ensemble des États baltes et contribuera à nos plans de transition verte, à savoir des activités dans les domaines de l'efficacité énergétique, des énergies renouvelables et des systèmes de transport durables.

Le Cadre stratégique et capitalistique (CSC) actuel de la BERD est mis en œuvre dans un contexte difficile. Les institutions s'adaptent en même temps que le monde évolue. La BERD a su faire preuve d'agilité et de souplesse pour aider les pays à faire face à ces incertitudes, et elle devrait continuer sur cette voie. Le CSC pour la nouvelle période 2026-2030 doit se fonder sur les enseignements tirés ces dernières années et faire l'objet d'un très bon équilibre, en prévoyant suffisamment de marge de manœuvre pour s'ajuster et réagir rapidement à l'évolution de la situation si nécessaire. Nous appuyons le mandat de la BERD et son accent sur le secteur privé, qui complète les activités d'autres banques multilatérales de développement, mais il importe de garantir une certaine souplesse et un bon équilibre entre les portefeuilles privés et souverains, en particulier compte tenu des besoins de reconstruction en Ukraine.

Nous estimons que les thèmes stratégiques proposés pour le nouveau CSC, à savoir le programme vert qui couvre l'indépendance énergétique, l'inclusion/le genre et la gouvernance, sont essentiels et rendent bien compte du mandat de la BERD. Le rôle actif de cette dernière en matière d'atténuation du changement climatique et d'adaptation à ce changement, ainsi que sa contribution à la transformation numérique et à la mise en place d'économies inclusives et

tenant compte de la dimension de genre, sont particulièrement importants pour préserver la résilience et remédier aux vulnérabilités.

Concernant le champ d'action géographique de la Banque, l'élargissement limité et progressif de celui-ci à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak a montré la capacité de la BERD à gérer des défis complexes aux aspects multiples. En effet, il s'agissait non seulement de répondre aux difficultés existantes, mais aussi d'assumer des responsabilités dans les marchés de ces nouvelles régions. Cependant, il va sans dire que les besoins de l'Ukraine et des autres pays touchés doivent bénéficier de la priorité qui leur revient dans le nouveau CSC, autrement dit l'élargissement de la région d'opérations de la BERD ne devrait pas se faire au détriment de ses pays d'opérations actuels, en particulier dans les cas où ses investissements sont essentiels, comme en Ukraine et dans les régions touchées par la guerre.

Enfin, j'aimerais souligner à quel point la situation sécuritaire en Europe a changé et exige une augmentation considérable des dépenses liées à la défense. Dans ce cadre, à l'occasion des délibérations sur le nouveau CSC et ses priorités, nous voyons d'un bon œil le fait que la BERD examine la possibilité d'augmenter ses investissements dans des activités liées à la défense. Nous devons rendre les investissements dans ce domaine plus acceptables en tant que contributions à la durabilité sociale.

Pour conclure, permettez-moi de faire part de notre sincère gratitude à Madame la Présidente, à la direction et au personnel pour leur travail en cette période difficile.

DÉCLARATION DE M. FATMIR BESIMI, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT LA MACÉDOINE DU NORD

Permettez-moi en premier lieu d'exprimer toute ma gratitude pour l'appui exhaustif que la BERD a accordé à la Macédoine du Nord au cours des 30 dernières années, en investissant plus de 2,7 milliards d'euros au titre de 187 projets, ce qui a considérablement renforcé la compétitivité de notre économie et favorisé l'intégration de notre pays aux marchés régionaux et mondiaux.

Une part cruciale du programme de la BERD pour 2024 et au-delà consiste à soutenir plus avant l'Ukraine et les pays touchés par la guerre. **En qualité de membres, nous devons rester fermes dans notre appui à l'Ukraine après 2024, en permettant à la Banque de mobiliser un soutien supplémentaire même au-delà de 2025, qui sera suivi d'une augmentation du capital libéré.**

En ce qui concerne l'initiative visant à étendre les opérations de la BERD à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak, lancée lors de l'Assemblée annuelle de l'année dernière, à Samarcande, **j'ai le plaisir de vous faire savoir qu'en décembre 2023, la Macédoine du Nord a terminé le processus relatif à la modification de l'Accord portant création de la Banque.**

La coopération avec la BERD et l'Union européenne, qui est pour nous un partenaire essentiel, se traduit par un renforcement des investissements dans de nombreux secteurs, tels

que ceux des infrastructures ferroviaires et routières, de l'énergie ou du traitement des eaux usées et des déchets solides, mis en œuvre dans le cadre des projets en cours de la BERD dans le secteur public de la Macédoine du Nord.

Une économie verte est une économie résiliente qui apporte une meilleure qualité de vie à l'ensemble des citoyens. Le soutien d'une institution telle que la BERD revêt une importance capitale, car il contribue à accélérer et à faciliter la transition vers le programme en matière d'environnement pour les Balkans occidentaux, qui est un engagement en faveur de la transition vers des énergies propres visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre.

La décarbonation de l'économie est le défi le plus pressant qui nous attend dans la période à venir. Dans ce contexte, le soutien prévu dans le cadre du processus pour une transition énergétique juste, régi par le Fonds d'investissement climatique, contribuera à accélérer la transition énergétique. **La BERD sera la principale institution financière internationale à aider notre pays à mettre en œuvre ce processus, ce qui réduira la dépendance de la Macédoine du Nord à l'égard des sources de combustibles importées tout en rendant le pays plus résilient.**

Partant, nous sommes résolus à accélérer la croissance économique par des investissements verts, cette priorité étant fixée dans de nombreux documents stratégiques du gouvernement, comme le Plan d'accélération de la croissance.

J'aimerais également signaler que la Commission européenne a adopté le Plan de croissance pour les Balkans occidentaux, afin de rapprocher ces pays de la région de l'Union européenne en leur proposant certains des avantages de l'adhésion à l'UE avant qu'ils n'en deviennent membres, ce qui stimulera leur croissance économique et favorisera la convergence socioéconomique.

Ensemble, avec l'assistance financière et technique de la BERD, nous nous efforcerons de réaliser le programme de réformes et d'accélérer la convergence économique vers l'UE.

Je me félicite que la BERD accorde une importance stratégique aux Balkans occidentaux : elle reste ainsi l'un des principaux investisseurs institutionnels de la région et soutient des projets stratégiques prioritaires et des programmes de réforme des pays de cette région.

DÉCLARATION DE M. EDWARD SCICLUNA, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT MALTE

J'ai à nouveau l'honneur et le privilège de participer à l'Assemblée annuelle de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD). Je profite de cette occasion pour remercier le gouvernement arménien, les autorités locales ainsi que toutes les personnes ayant participé à l'organisation de cette assemblée et des multiples préparatifs nécessaires.

Il serait impensable de commencer ce discours sans remercier la Présidente Odile Renaud-Basso d'avoir dirigé la BERD de manière exceptionnelle tout au long des quatre dernières années. Ayant pris ses fonctions de Présidente en pleine pandémie de Covid-19, Mme Renaud-Basso est parvenue à guider la Banque à travers une série de chocs géopolitiques

qui justifieraient de considérer cette période comme l'une des plus difficiles de l'histoire de la BERD. Bien que les crises en Ukraine et au Moyen-Orient persistent, l'approbation d'une augmentation du capital libéré de 4 milliards d'euros renforcera la solide assise financière de la Banque et sa capacité à s'acquitter de son mandat. Ces réussites de la direction ont placé la Banque en position de force pour l'avenir.

Dans le difficile contexte de 2023, la BERD a encore une fois réussi à surpasser ses propres attentes ambitieuses. Avec plus de 13 milliards d'euros d'investissement dans 464 projets, 2023 est une année record sur ces deux tableaux. Ces succès se démarquent non seulement par leur ampleur, mais aussi par la manière dont ils ont été atteints, la Banque ayant en effet investi des volumes inédits dans l'économie verte, dans des projets comprenant une dimension relative au genre et dans des initiatives du secteur privé. Le retour à la rentabilité est un autre résultat notable des activités de la Banque en 2023, après les pertes encourues l'année précédente, ce qui, conjointement au maintien de sa note AAA, mérite d'être salué en cette période de troubles géopolitiques, d'incertitudes économiques et de préoccupations climatiques.

Nous appuyons pleinement les activités et les investissements de la Banque en Ukraine, au Maroc, en Türkiye, en Cisjordanie et à Gaza, où les conflits et les catastrophes naturelles ont imposé un lourd tribut en vies humaines. Tant la sécurité immédiate des survivants que la reconstruction à long terme, cruciale pour une reprise économique durable, reposent sur des investissements rapides et considérables dans les infrastructures critiques. À cet égard, la BERD n'est pas en reste puisqu'elle a mobilisé des milliards d'euros d'investissements dans des secteurs essentiels tels que l'énergie, l'agriculture, la santé et la préservation des moyens de subsistance en soutenant les petites et moyennes entreprises. À ce propos, j'aimerais également féliciter Mme Gretchen Biery et M. Arvid Tuerkner pour leur nomination, respectivement au poste de Directrice de la région orientale du bassin méditerranéen de la Banque et de Directeur de département pour l'Ukraine et la Moldova. Je suis convaincu que leurs efforts, et ceux de leurs équipes, faciliteront considérablement les nouveaux investissements et atténueront grandement les souffrances des populations de ces régions.

Compte tenu de l'emplacement de Malte au cœur de la Méditerranée, nous saluons les investissements de la BERD, de plus de 2 milliards d'euros, dans la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen (région SEMED). Le potentiel et l'importance de cette région sont immenses. Nous nous réjouissons de constater les avancées réalisées par la Banque au cours de l'année écoulée, notamment de l'attention accrue portée aux projets verts ainsi que de l'intégration généralisée du secteur privé.

Nonobstant les difficultés que connaissent les régions d'opérations actuelles de la BERD, nous nous félicitons de l'ambition de cette dernière de poursuivre son élargissement vers de nouvelles régions. Nous saluons ainsi l'adhésion du Bénin et de l'Irak à la Banque et nous nous réjouissons à l'idée d'accueillir la Côte d'Ivoire, le Ghana, le Kenya, le Nigéria et le Sénégal dès que ces pays auront achevé les processus requis. Nous sommes certains que la collaboration entre la Banque et ses nouveaux partenaires se révélera avantageuse pour toutes les parties. Malte soutient l'engagement de la Banque dans de nouveaux pays tout en veillant à ce que ses activités et engagements actuels ne s'en trouvent pas contraints ni menacés.

En tant que petit État insulaire, Malte est à la fois très consciente et inquiète des dangers liés au changement climatique. On ne saurait se payer de mots : des mesures concrètes, immédiates et décisives sont nécessaires pour éviter la catastrophe. Le moment de prendre ces mesures se rapproche rapidement et l'opportunité d'agir pourrait bientôt nous échapper complètement, comme le montre notamment le glissement partiel des débats de la limitation du changement climatique vers l'atténuation de ses conséquences les plus néfastes et l'adaptation à celles-ci. Cette année, la COP29, qui se tiendra à Bakou, constitue une nouvelle chance pour les pays du monde entier d'avancer réellement dans ce domaine, à l'heure où de telles occasions se font de plus en plus rares. Les banques multilatérales de développement jouent un rôle central en proposant non seulement leurs propres capitaux et leur expertise, mais aussi en servant d'intermédiaire pour les partenariats public-privé, dont les ressources financières combinées sont essentielles pour produire des changements profonds et durables. C'est dans les pays à faible revenu que ce rôle importe le plus, car ceux-ci seront touchés de manière disproportionnée par les effets du changement climatique et sont globalement mal équipés pour y faire face sans aide extérieure. C'est pourquoi nous félicitons la Banque du maintien de son rôle de premier plan en matière d'investissement climatique.

L'année 2023 a marqué la moitié de la période couverte par le Cadre stratégique et capitalistique de la Banque 2021-25 (CSC). Malgré l'invasion de l'Ukraine par la Russie et d'autres événements imprévus, la Banque a continué de suivre les trois thèmes stratégiques définis dans le CSC, à savoir l'accélération de la transition vers une économie à faible émission de carbone, la promotion de l'égalité des chances et de l'égalité des genres et l'appui à la transition numérique. Le dernier Plan de mise en œuvre de la stratégie de la Banque vise à atteindre les objectifs climatiques du CSC un an plus tôt que prévu et revoit à la hausse l'objectif en matière de projets relatifs au genre, tout en accroissant les investissements en Ukraine et dans la région SEMED, ce qui représente une cible ambitieuse et réalisable.

Au nom du Gouvernement maltais, j'aimerais à nouveau saluer la Présidente Renaud-Basso, ainsi que le personnel, la direction et les administrateurs de la BERD, pour les efforts inlassables qu'ils ont déployés au cours de l'année écoulée. Face à l'incertitude du monde actuel, nous pouvons continuer de nous tourner vers la Banque comme source de stabilité et d'assistance. Nous réitérons donc notre appui solide aux stratégies de la BERD en matière de politiques et à ses initiatives en matière d'investissements, et nous sommes certains que la Banque continuera d'atteindre, et de dépasser, ses objectifs dans les années à venir.

DÉCLARATION DE M. ROGELIO EDUARDO RAMÍREZ DE LA O, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT LE MEXIQUE

Au nom du gouvernement mexicain, j'ai l'honneur de participer à la 33^e Assemblée annuelle de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD). La communauté internationale reste confrontée à d'importants défis économiques qui exigent une réponse stratégique et collective.

Le Mexique reconnaît et apprécie le rôle essentiel que la BERD a joué dans le soutien de l'économie mondiale, en particulier en période de crise. Les efforts de la Banque consistant à

mettre des liquidités à la disposition des pays vulnérables et à les soutenir se sont avérés déterminants. À mesure que nous progressons, il est essentiel que nos actions collectives s'attachent à favoriser la résilience et la viabilité économiques.

L'admission de nouveaux membres et l'élargissement du champ d'action géographique à des régions en développement constituent des étapes importantes vers la création d'un impact plus large et plus équitable. Le Mexique soutient fermement ces efforts, en particulier dans les régions confrontées à des défis de taille, en l'occurrence les pays touchés par des conflits et ceux qui sont en transition vers des économies de marché durables.

L'engagement de la BERD en faveur du financement de la lutte contre le changement climatique et de la transition vers des économies vertes est particulièrement pertinent pour le Mexique. Notre pays s'est fixé des objectifs ambitieux en matière de réduction des émissions et de promotion des technologies propres. Nous adhérons à la vision d'une Banque qui ne se contente pas de répondre aux crises, mais qui jette les bases d'un avenir plus prospère et plus résilient pour tous.

Le Plan de mise en œuvre de la stratégie 2024-2026 a alloué des investissements notables dans ces régions, ce qui illustre l'engagement de la Banque à favoriser le redressement et la résilience. Le Mexique salue en outre l'attitude proactive de la BERD en ce qui concerne l'intensification des investissements dans les domaines de l'égalité des genres et de l'écologie, qui sont indispensables pour parvenir à une croissance équitable et durable. L'accent mis par la Banque sur la transformation numérique et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle grâce à des initiatives numériques contribuera à améliorer la prestation de services dans l'ensemble de ses régions d'opérations.

Alors que l'Assemblée s'apprête à procéder à l'élection décisive à la présidence de la BERD, le Mexique salue les dirigeants actuels qui, nous en sommes convaincus, continueront à mettre en œuvre ces programmes ambitieux afin de relever les défis de notre époque.

DÉCLARATION DE M. DUMITRU ALAIBA, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT LA RÉPUBLIQUE DE MOLDOVA

Je suis très honoré de représenter la République de Moldova à cette 33^e Assemblée annuelle de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) dans la ville historique d'Erevan, en Arménie. Nous apprécions l'occasion qui nous est donnée de dialoguer avec nos collègues et de discuter de notre parcours économique, en particulier à la lumière des opportunités et des défis qui se sont dessinés récemment.

L'année écoulée a continué à mettre à l'épreuve notre résilience et notre capacité d'adaptation. Malgré un environnement économique mondial semé d'embûches, la Moldova a persévéré, faisant progresser son engagement en faveur de la stabilité et de la croissance. Le conflit en cours en Ukraine continue de poser des défis de taille à la stabilité et à la croissance économique de la région, et nous restons profondément préoccupés par ses répercussions sur notre communauté et sur nos pays voisins.

En tant que nation attachée à la stabilité régionale, la Moldova est résolument engagée à soutenir les efforts internationaux déployés en vue d'une résolution pacifique du conflit en Ukraine. Nous continuons à défendre et à soutenir les initiatives diplomatiques visant à rétablir la paix.

Au milieu de ces défis, la Moldova a enregistré des progrès louables pour ce qui est de protéger son économie contre les chocs en mettant en œuvre des réformes économiques solides. Nous nous sommes concentrés sur l'amélioration de notre environnement commercial afin d'attirer davantage d'investissements directs étrangers et de promouvoir l'esprit d'entreprise. Il est indispensable de déployer ces efforts pour stimuler le développement du secteur privé, améliorer la transparence et renforcer la responsabilisation au sein de nos cadres économiques.

Des progrès significatifs ont été réalisés dans le développement de nos capacités infrastructurelles et de notre connectivité numérique. Des investissements ont été consacrés à la modernisation de nos réseaux routiers et ferroviaires, à l'amélioration de notre infrastructure énergétique et à l'élargissement de la portée de nos plateformes de services numériques et de commerce électronique.

Pour ce qui est de l'avenir, la Moldova reste fermement engagée à promouvoir le développement économique et à accroître la prospérité de ses citoyens. Nous mesurons l'importance des réformes et de l'innovation permanentes pour parvenir à une croissance durable.

Notre collaboration avec les partenaires internationaux, dont la BERD, reste indispensable. Nous les remercions de leur soutien, qui nous a permis de réaliser autant de progrès, et nous sommes impatients de poursuivre cette collaboration en vue d'atteindre nos objectifs en matière d'économie et de développement.

Pour conclure, je tiens à exprimer ma gratitude à la BERD pour son soutien et son partenariat indéfectibles. Nous sommes fiers de nos réalisations communes et nous nous réjouissons de poursuivre nos efforts pour renforcer la résilience économique et la prospérité en Moldova et dans l'ensemble de la région.

DÉCLARATION DE M. JAVKHLAN BOLD, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT LA MONGOLIE

J'ai l'immense plaisir de m'adresser au Conseil des gouverneurs à l'occasion de l'Assemblée annuelle 2024 de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement, dans la captivante ville d'Erevan, en Arménie, où nous nous réunissons sur le thème « Produire un impact ensemble » afin de favoriser le développement durable et la prospérité économique. J'aimerais saisir cette opportunité pour remercier sincèrement le peuple arménien de son hospitalité et le gouvernement du pays d'avoir accepté d'accueillir l'Assemblée annuelle.

Dans un monde en rapide évolution, les méthodes conventionnelles de développement sont remises en question voire, dans certains cas, devenues obsolètes. Les gouvernements du monde entier sont désormais chargés de relever les défis liés au développement, ce qui leur impose de

mobiliser davantage de financements et de trouver des solutions innovantes. En cette période d'incertitude, le rôle des banques multilatérales de développement est crucial, en particulier pour ce qui est de renforcer la résilience face aux catastrophes climatiques, qui entraînent des répercussions sur la vie et les moyens de subsistance des populations, endommagent les infrastructures et menacent la sécurité alimentaire.

Nous saluons les efforts continus déployés par la Banque pour renforcer le financement climatique, promouvoir le secteur privé et soutenir ses membres dans le cadre de leur transformation durable. Le gouvernement de la Mongolie accorde une grande importance à son partenariat avec la Banque européenne pour la reconstruction et le développement et se félicite des progrès que nous avons accomplis ensemble dans la réalisation de nos objectifs communs. Que ce soit par la promotion du développement du secteur privé, le renforcement des infrastructures ou la stimulation de l'innovation, notre collaboration avec la BERD a joué un rôle déterminant dans la trajectoire de croissance de la Mongolie et dans l'amélioration des moyens de subsistance de nos concitoyens.

Le gouvernement de la Mongolie reste fidèle à son engagement en faveur du développement durable et continue de renforcer la situation sociale et économique du pays par le biais de politiques de développement à moyen et long terme, à savoir les politiques « Nouvelle relance » et « Vision 2050 », ainsi que le Mouvement national pour l'approvisionnement et la sécurité alimentaires. Ces politiques et initiatives ont été élaborées dans le but d'assurer le bien-être des générations présentes et futures.

Pour conclure, permettez-moi de réitérer ma gratitude au gouvernement arménien, qui accueille cette Assemblée annuelle. Comme toujours, nous sommes reconnaissants à la BERD pour le soutien qu'elle apporte au développement de la Mongolie et nous nous réjouissons à l'idée de poursuivre notre coopération dans les années à venir.

DÉCLARATION DE M. NOVICA VUKOVIĆ, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT LE MONTÉNÉGRO

Au nom du gouvernement monténégrin, j'aimerais exprimer ma sincère gratitude au gouvernement arménien, qui accueille la 33^e Assemblée annuelle de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), et féliciter toutes les personnes ayant participé à l'organisation de cet événement.

Nous dénonçons dans les termes les plus forts la guerre en cours en Ukraine et soulignons les souffrances immenses des civils et les terribles destructions des infrastructures essentielles. Notre objectif premier est de défendre la paix et de n'épargner aucun effort en vue de restaurer les infrastructures et d'améliorer la qualité de vie de toutes les personnes touchées. Les projets de reconstruction nécessitent d'importantes ressources financières, aussi invitons-nous la Banque à explorer toutes les possibilités de mobilisation de fonds.

En ces temps difficiles, je crois fermement au rôle central de la coopération bilatérale et multilatérale. Nous faisons part de toute notre gratitude à la BERD pour son soutien continu au programme stratégique de développement du Monténégro.

Nous avons mis en place, depuis 21 ans, un partenariat solide et durable avec la Banque, qui s'est traduit par divers investissements dans l'énergie, les infrastructures routières et ferroviaires, les échanges commerciaux, les agro-industries et les petites et moyennes entreprises (PME).

Nous sommes particulièrement satisfaits du soutien récent de la Banque à la poursuite de la construction d'une autoroute au Monténégro, projet stratégique pour notre pays, qui permettra d'en accélérer le développement économique.

Les efforts coordonnés avec l'Union européenne (UE) et les institutions financières internationales partenaires stimulent le développement économique global de notre pays et sa trajectoire vers l'adhésion à l'UE.

Notre programme de coopération avec la BERD reste centré sur l'amélioration des conditions de vie, l'émergence d'économies compétitives résilientes au changement climatique, l'appui au secteur privé, la création d'emplois et l'inclusion économique.

Nous souscrivons à l'engagement de la BERD en faveur d'une économie verte, de l'inclusion et de la transition numérique, établi dans le Cadre stratégique et capitalistique 2021-25 (CSC), en accord avec les efforts mondiaux en faveur de l'action climatique. Concernant le nouveau CSC pour la période 2026-2030 et les activités futures de la Banque, nous approuvons les priorités établies, qui portent spécifiquement sur le programme écologique, l'égalité des genres et la gouvernance économique. Nous considérons que ce nouveau cadre stratégique est une occasion unique pour la Banque d'accélérer le développement durable et d'améliorer les conditions de vie, ce qui favoriserait une solide croissance économique et la réduction de la pauvreté au sein de ses pays membres.

Nous sommes par ailleurs favorables à un soutien accru au secteur privé, par la mise en œuvre de normes, la formation du personnel et un accès facilité à des prêts favorables, ce qui accélérera l'adaptation des PME au marché mondial et améliorera leur compétitivité. De tels investissements dans les PME, lesquelles sont souvent essentielles au développement économique dans de nombreux pays, favoriseront la diversification économique et renforceront les économies nationales et la résilience face aux difficultés mondiales.

Le Monténégro salue aussi l'engagement de la BERD à préserver la transition numérique en tant que catalyseur du développement, consciente de son rôle essentiel dans les évolutions de différents secteurs.

Les événements récents en Ukraine ont révélé la vulnérabilité des marchés mondiaux aux troubles géopolitiques, notamment en ce qui concerne l'approvisionnement en denrées alimentaires et en énergie, et ont montré que ces troubles peuvent durement affecter les taux d'inflation et la qualité de vie. Nous encourageons l'augmentation des investissements dans la production énergétique et alimentaire, de même que la diversification économique, afin de réduire la dépendance à des régions spécifiques. Ces mesures permettront d'atténuer l'incidence d'événements de portée mondiale, ce qui rendra les économies plus résistantes et plus efficaces.

Outre les mesures d'appui immédiat visant à renforcer la souplesse de l'approvisionnement en énergie, nous reconnaissons que les trajectoires de développement vert et à faible émission de carbone sont importantes en ce qu'elles constituent les voies les plus pertinentes et les plus efficaces pour la transition économique, énergétique et climatique. Répondre au changement climatique constitue l'un des défis mondiaux les plus urgents, et nous invitons la BERD à redoubler d'efforts en faveur d'initiatives vertes et climatiques dans l'ensemble de ses stratégies sectorielles et de ses projets.

Étant donné l'incidence profonde du changement climatique sur les économies et le bien-être des personnes, nous préconisons d'allouer des fonds et d'investir dans des projets en vue d'évaluer les effets, d'analyser les risques et de prévoir des mesures d'atténuation. Faire de ces initiatives une priorité du nouveau CSC permettra de renforcer non seulement la résilience, mais aussi l'efficacité des économies.

Le Monténégro salue l'élargissement des opérations de la BERD à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak et s'attend à une accélération du développement des infrastructures et à un renforcement de la prospérité économique dans ces régions. Nous sommes par ailleurs convaincus que cet élargissement sera le signe d'un appui résolu aux objectifs stratégiques de la BERD et inspirera confiance dans la capacité de la Banque à contribuer de manière substantielle à la stabilité et à la prospérité économique de l'ensemble de ses pays d'opérations.

Nous remercions la Présidente de la BERD, Mme Odile Renaud-Basso, pour son leadership exceptionnel, ainsi que le personnel de la Banque pour son travail et son engagement inlassables.

Nous espérons, pour les années à venir, que cette nouvelle élection à la présidence de la BERD appuiera les opérations efficaces de la Banque et favorisera la mission de celle-ci, à savoir bâtir des économies de marché résilientes et durables.

DÉCLARATION DE M. TRYGVE MAGNUS SLAGSVOLD VEDUM, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT LA NORVÈGE

Permettez-moi tout d'abord de remercier les autorités arméniennes d'avoir bien voulu accueillir cette Assemblée annuelle 2024 de la BERD, ainsi que la Banque pour la remarquable préparation de cette rencontre.

Nous nous félicitons de la reconduction de Mme Odile Renaud-Basso à la tête de la BERD pour un deuxième mandat. Mme Renaud-Basso a su mener la Banque à bon port en des temps plus troublés que jamais et malgré les nombreux défis rencontrés.

La Norvège condamne toujours dans les termes les plus fermes la guerre illégale d'agression de la Russie contre l'Ukraine. La Russie doit mettre fin aux hostilités et retirer immédiatement et sans condition ses forces du territoire ukrainien, tel que délimité par ses frontières internationalement reconnues.

Lors de l'Assemblée annuelle de l'an dernier, le Conseil des gouverneurs a affirmé que la BERD devait jouer un rôle déterminant dans les efforts internationaux destinés à soutenir l'Ukraine et a entamé une procédure menant à une augmentation du capital libéré. Je suis heureux d'annoncer aujourd'hui que la Norvège participera à cette augmentation de capital en souscrivant les actions qui lui sont proportionnellement attribuées.

Le soutien à l'Ukraine reste une priorité majeure pour la Norvège. Notre Parlement s'est engagé l'année dernière en faveur d'un programme de soutien s'étendant sur cinq ans, de 2023 à 2027, le « Programme Nansen pour l'Ukraine ». Le gouvernement norvégien vient tout juste d'annoncer une aide supplémentaire pour 2024. L'aide norvégienne est fondée sur des besoins précis de l'Ukraine et est apportée en étroite coordination avec ce pays et la communauté internationale.

La BERD est l'un des principaux partenaires de la Norvège dans son soutien civil à l'Ukraine. Depuis l'invasion à grande échelle de l'Ukraine par la Russie, la Norvège a fait parvenir environ 300 millions d'euros par le biais de la BERD. Elle poursuivra ce partenariat, qui concerne également la Moldova.

La Banque va à présent entamer ses travaux sur sa stratégie pour la dernière partie de la décennie, définie dans son Cadre stratégique et capitalistique. Nous sommes favorables aux thèmes stratégiques proposés : transition verte, égalité des genres et gouvernance.

La BERD doit maintenir son orientation originale en faveur du secteur privé pour favoriser la transition. L'accent mis sur le secteur privé vient judicieusement et opportunément compléter l'action des autres banques multilatérales de développement, y compris, en temps voulu, dans de nouveaux pays d'opérations situés en Afrique subsaharienne.

La BERD fonctionne dans un environnement mondial où les difficultés s'accroissent. Le programme de réforme des BMD est d'autant plus important dans ce contexte. La Norvège insiste sur le fait que la Banque doit avancer sur la voie des réformes dans le but de se servir plus efficacement de son capital, tout en veillant à conserver sa note AAA, ce qui renforcera son impact sur la transition dans tous ses pays d'opérations et permettra un élargissement géographique maîtrisé.

DÉCLARATION DE M. STEVEN VAN WEYENBERG, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT LES PAYS-BAS

Les tensions géopolitiques en Ukraine, au Moyen-Orient et en Arménie continuent de peser lourdement sur le bien-être de millions de personnes et sur l'économie mondiale. Les Pays-Bas condamnent avec la plus grande fermeté l'agression militaire sans précédent de la Russie, qui cause d'immenses souffrances au peuple ukrainien et sape la stabilité économique et financière mondiale. Les Pays-Bas restent déterminés à soutenir l'Ukraine par tous les moyens nécessaires, aussi longtemps qu'il le faudra. Nous devons redoubler d'efforts pour aider l'Ukraine à restaurer et à protéger sa capacité en termes d'infrastructures (énergétiques), en renforçant le secteur privé et en assurant le bon fonctionnement de l'économie ukrainienne.

Les besoins de l'Ukraine en matière de redressement et de reconstruction sont énormes. Les investissements que la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) réalise dans ce pays, dont elle est un partenaire de longue date, sont plus que jamais essentiels. En apportant à la BERD l'augmentation de capital nécessaire à la poursuite de ses investissements en Ukraine, les actionnaires ont fait preuve de détermination et d'unité dans leur soutien à ce pays. Grâce à son mandat de transition unique, la BERD est à même d'aider l'Ukraine à accroître sa résilience, à mettre en œuvre les réformes qui s'imposent et à stimuler le développement et le redressement du secteur privé et des entreprises d'État soucieuses d'engager des réformes. Afin d'apporter un soutien aussi efficace que possible à l'Ukraine et de faire en sorte qu'elle sorte plus forte et plus résiliente de cette guerre injustifiée menée par la Russie, les Pays-Bas appellent la BERD à coopérer avec d'autres institutions financières internationales (IFI) et des partenaires du développement concernés pour coordonner son appui.

En cette période marquée par l'incertitude et les conflits géographiques, le Cadre stratégique et capitalistique 2026-2030 revêt une importance encore plus grande. Celui-ci devrait s'articuler autour des compétences fondamentales de la BERD en tant que banque de transition. Nous souscrivons au thème principal qui ressort du document soumis aux gouverneurs, consistant à maintenir l'accent sur le mandat de transition de la Banque. Dans ce contexte, nous approuvons les trois thèmes principaux et les deux catalyseurs proposés. À nos yeux, le renforcement de l'impact constitue l'élément clé et nous sommes impatients de découvrir le premier rapport sur l'impact que produira la BERD en 2025. Plus généralement, nous attendons de la Banque que, dans son système de mesure des résultats, elle abandonne l'approche axée sur les intrants et les extrants directs au profit d'une méthode davantage axée sur les résultats, en particulier en accordant une plus grande importance au changement systémique. Par ailleurs, la mobilisation de financements du secteur privé est essentielle pour renforcer l'impact sur la transition. La viabilité financière à long terme de la BERD s'en trouvera également améliorée.

Malgré la situation géopolitique actuelle, il est impératif de ne pas perdre de vue que la planète subit des dommages irréversibles en raison du changement climatique. Nous demandons à la Banque de continuer à jouer un rôle essentiel en concrétisant ses ambitions climatiques axées sur l'atténuation des effets du changement climatique et de s'efforcer d'apporter une plus grande contribution en matière d'adaptation à ces effets.

La BERD élargira son champ d'action géographique à six pays d'Afrique subsaharienne et à l'Irak à partir de 2025. Nous sommes convaincus que sa présence contribuera à la croissance économique et au développement de ces pays. Il est toutefois essentiel de coopérer étroitement avec d'autres IFI actives dans cette région, en particulier la Banque africaine de développement et la Société financière internationale, si nous voulons garantir une véritable valeur ajoutée et participer au renforcement de l'ensemble du système des banques multilatérales de développement en Afrique subsaharienne. Les Pays-Bas soutiennent l'élargissement des opérations de la BERD afin d'accroître son impact, mais il convient d'en surveiller de près les conséquences financières et de mettre en place un cadre budgétaire et financier à moyen terme qui soit solide et durable.

Pour conclure, les Pays-Bas adressent leurs remerciements au personnel et à la direction de la BERD pour leur expertise et leur dévouement, mais aussi pour leurs efforts inlassables en vue de promouvoir un développement économique durable et de soutenir le secteur privé dans les pays d'opérations. Nous mesurons les difficultés auxquelles la BERD est confrontée en raison de la situation géopolitique complexe actuelle, et nous tenons à souligner que ses efforts se traduisent par un impact significatif et durable sur l'économie de ses pays bénéficiaires, dont ceux qui font partie de notre bureau de représentation. Nous continuerons à œuvrer aux côtés de la BERD et à appuyer ses opérations sous la présidence de Mme Odile Renaud-Basso, qui a largement contribué à conférer à la Banque la pertinence et le succès qui sont les siens dans un environnement particulièrement difficile. Nous nous réjouissons à l'idée de soutenir sa réélection.

DÉCLARATION DE M. PAWEŁ KARBOWNIK, GOUVERNEUR SUPPLÉANT REPRÉSENTANT LA POLOGNE

- Merci d'avoir organisé cette Assemblée annuelle et merci aux autorités arméniennes de l'accueillir. Ce rendez-vous est l'occasion de débattre des priorités de la Banque pour les années à venir.
- Alors que nous préparons notre prochain Cadre stratégique et capitalistique (CSC), il nous faut tenir compte de la fragilité et des incertitudes économiques croissantes, ainsi que des défis de plus en plus importants qui se présentent à nous au niveau mondial. Comment faire face à ces problèmes ?
- **Tout d'abord**, en ne s'arrêtant pas à mi-chemin. Nous devons maintenir nos efforts dans tous les pays d'opérations, pour leur permettre de poursuivre leur transition et de renforcer ainsi leur résilience face aux chocs. Nous ne pouvons pas nous satisfaire d'un succès mitigé. Des écarts considérables persistent en matière de transformation, y compris dans des pays avancés sur la voie de la transition. Nous ne devons pas non plus renoncer devant les difficultés dans les pays moins avancés.
- Nous devons nous attacher à trouver des solutions pour soutenir le secteur privé dans les régions moins avancées, sans pour autant réduire l'aide apportée aux pays qui le sont davantage. L'accent sur le secteur privé doit par conséquent être encore renforcé.
- Le prochain CSC doit refléter la situation actuelle et se concentrer sur les pays les plus touchés par la guerre menée par la Russie contre l'Ukraine. Nous devons tenir le cap actuel et accroître nos investissements dans ce dernier pays, poursuivre notre élargissement et démarrer nos opérations en Afrique subsaharienne et en Irak.
- Le Parlement polonais vient d'adopter une loi approuvant la modification de l'Accord portant création de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement, qui prévoit l'élargissement de celle-ci.

- **Deuxièmement**, la transition et la diversification des approvisionnements en énergie doivent être considérées comme prioritaires. Malheureusement, lorsqu'on examine le bilan en la matière, on constate que, malgré tous les efforts, les émissions mondiales de dioxyde de carbone continuent d'augmenter. C'est pourquoi les pays sont de plus en plus nombreux à s'intéresser à l'énergie nucléaire. Celle-ci est manifestement indispensable si nous voulons atteindre nos objectifs à long terme en matière de transition énergétique.
- La BERD devrait par conséquent rouvrir le débat sur sa stratégie énergétique. L'intégration de l'énergie nucléaire devrait être envisagée dans toute la mesure du possible à la lumière des contraintes techniques et financières. Elle représenterait un grand pas en avant sur la voie de la réalisation des ambitions des membres de la BERD et contribuerait à atteindre les objectifs de l'Accord de Paris.
- **Troisièmement**, la Pologne aimerait exprimer son soutien à la transition verte, l'égalité des genres et à la gouvernance économique soutenues par les catalyseurs stratégiques que sont la mobilisation de financements privés et la transition numérique. Cela ne semble cependant pas suffisant pour que la Banque s'acquitte de son mandat.
- Aux termes de l'Accord portant création de la BERD, cette dernière a pour vocation de favoriser une transition en vue de parvenir à l'essor économique et à la reconstruction, ce qui n'a rien d'étonnant, cet essor économique étant une condition indispensable à la réalisation de toutes les autres qualités de la transition. C'est pourquoi, à notre avis, **le prochain CSC doit veiller en priorité à satisfaire la nécessité d'accroître la compétitivité des entreprises privées, à renforcer la résilience et à parvenir à l'intégration économique.**
- La transition numérique et la gouvernance économique sont des outils indirects permettant d'atteindre ces objectifs, de même que les investissements, entre autres dans l'innovation, l'inclusion, les gains de productivité ou encore les mesures environnementales, sociales et de gouvernance.
- **Pour finir**, ce programme peut certes paraître très ambitieux, mais la Banque dispose des moyens de le mettre en œuvre : d'importantes ressources en capital, une note AAA, des liquidités abondantes, un large accès au financement et, ce qui est essentiel, le soutien de ses actionnaires, qu'atteste la décision prise l'an dernier de la recapitaliser – décision approuvée par la Pologne.
- J'aimerais insister sur le rôle important joué par les pays de notre région, qui ont considérablement contribué aux bénéfices de la BERD. Nous pensons que, face à la fragilité croissante de la conjoncture mondiale, la BERD devrait s'appuyer davantage sur des pays à faible risque comme la Pologne, qui constituent une « zone sûre », pour pouvoir élargir ses activités à des secteurs plus « périlleux ». D'où une sorte de contrainte budgétaire inversée : plus nous investirons dans les régions à faible risque,

plus grandes seront les sommes que nous pourrions nous permettre de consacrer aux pays où le risque est plus élevé.

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

Nous sommes très heureux de participer à cette Assemblée annuelle de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement. Nous aimerions remercier du fond du cœur l'Arménie pour son généreux et chaleureux accueil à l'occasion de cette importante rencontre. **Erevan**, ville d'une exceptionnelle beauté, dotée d'une histoire riche et dynamique remontant au VIII^e siècle avant notre ère, est cette année le cadre stimulant de nos discussions.

Nous félicitons avant toute chose Mme Odile Renaud-Basso pour son excellent premier mandat, qui est une réussite, et nous lui adressons tous nos vœux de succès pour celui qui, nous l'anticipons déjà, devrait lui faire suite et être tout aussi brillant et productif.

Face aux problèmes mondiaux actuels, **la Banque continue de jouer un rôle crucial, en apportant un solide soutien et des investissements là où ils sont le plus nécessaires. La BERD apporte sans relâche une assistance vitale en termes de moyens de subsistance aux populations et aux entreprises touchées par les conflits, ainsi qu'une aide essentielle à la reconstruction des pays frappés par des catastrophes naturelles**, telles que les tremblements de terre qui ont frappé la Türkiye et le Maroc. Malgré ces défis, **la Banque est parvenue à apporter le même degré d'assistance à ses autres pays d'opérations, s'acquittant ainsi de son mandat.**

Des décisions historiques ont été prises lors de notre précédente Assemblée annuelle. Elles déterminent l'avenir de la Banque et son impact sur ses pays d'opérations pour les années à venir. Nous sommes fiers d'appuyer le soutien solide et inébranlable apporté par la BERD à l'Ukraine et nous aimerions profiter de cette occasion pour **réitérer notre totale solidarité avec l'Ukraine** et saluer le courage et la résilience dont fait preuve sa population. Nous sommes persuadés que la BERD continuera à jouer un rôle fondamental dans l'économie ukrainienne.

Au moment où la Banque élargit son champ d'action à **l'Afrique subsaharienne**, nous sommes convaincus que son modèle opérationnel est à même d'induire un impact positif sur la transition. Pour cette raison, **nous approuvons la démarche d'un élargissement progressif et exprimons notre souhait de voir des pays comme l'Angola et le Cap-Vert bénéficier de la prochaine extension du champ géographique.**

Nous sommes en total accord avec les initiatives visant à atteindre ces objectifs et nous pouvons par conséquent intégralement soutenir les propositions qui nous sont soumises aujourd'hui.

À cet égard, nous tenons à souligner notre satisfaction devant un cadre qui encourage l'implication du secteur privé. Toutefois, nous devons également rappeler la nécessité absolue de travailler efficacement et en pleine concertation pour mener à bien la transition verte. Nous vivons un moment décisif pour l'avenir de notre planète et nous pensons fermement que

la BERD doit agir en leader du changement. Nous approuvons donc les trois axes principaux du nouveau Cadre stratégique et capitalistique tels que proposés.

Pour finir, nous souhaitons exprimer notre reconnaissance au personnel de la Banque, à sa direction et à son Conseil d'administration pour le travail remarquable et historique réalisé en 2023, ainsi que pour les efforts qu'ils ont déployés sans relâche pour préparer l'Assemblée de cette année. Nous sommes fiers d'être ici aujourd'hui, aux côtés de nombreux pays unis par une même volonté de permettre à la BERD d'aller de l'avant et de continuer à assurer une transition décisive dans les années à venir.

DÉCLARATION DE M. SANG MOK CHOI, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT LA RÉPUBLIQUE DE CORÉE

1. Introduction

Je suis honoré d'être parmi vous aujourd'hui. Au nom du gouvernement coréen, j'aimerais remercier du fond du cœur le gouvernement arménien et le personnel de la BERD pour le travail remarquable qu'ils ont réalisé afin de préparer cette Assemblée annuelle.

2. Questions à débattre

【Les thèmes stratégiques】

La priorité de la Banque est aujourd'hui de faire face aux crises et aux catastrophes, telles que la guerre en cours. Nous devons à l'avenir redoubler d'efforts pour doter de solides fondations les pays dans le besoin. Celles-ci leur permettront d'exploiter pleinement leur potentiel et de déterminer leur avenir.

La Corée soutient à cet égard les thèmes stratégiques de la BERD, tels que la transition verte et la transition numérique, ainsi que la gouvernance économique. Nous aimerions renforcer notre coopération avec la Banque, avec la volonté de faire en sorte que ces thèmes stratégiques soient mis en œuvre avec succès.

【Un accent renforcé sur le secteur privé】

La Corée est en outre favorable à une « économie dynamique » privilégiant l'innovation sous l'impulsion du secteur privé et du marché, tout en accordant la priorité à une mobilité sociale fondée sur l'égalité des chances.

La BERD doit poursuivre ses efforts pour favoriser l'innovation en faisant activement la promotion de modèles économiques favorables au secteur privé. Elle doit également continuer de soutenir les femmes, les jeunes et les petites entreprises pour encourager l'égalité des chances.

Je suis persuadé que nous pourrons, grâce à cela, favoriser l'émergence d'une économie de marché durable, plus résiliente et plus compétitive.

【Augmenter l'impact】

Parallèlement, il est essentiel de disposer de fonds pour promouvoir efficacement les thèmes stratégiques et accroître l'impact sur la transition. Les membres de la Banque ont pris des mesures en ce sens, avec notamment une augmentation de 4 milliards d'euros du capital libéré et la suppression de la limite statutaire du capital. J'invite la BERD à intensifier en retour ses efforts pour optimiser sa structure capitalistique.

La Corée fait de son côté un effort notable en apportant une contribution de 50 millions de dollars des États-Unis au Fonds spécial pour les interventions en cas de crise. J'espère que cette contribution sera bien acheminée vers les pays qui en ont besoin et les aidera dans leur transition vers une économie de marché durable.

En attendant, il est impératif de disposer d'un système permettant d'évaluer précisément l'efficacité et l'impact des activités de la Banque et d'assurer le bon fonctionnement des opérations. Les travaux du Département de l'évaluation indépendante doivent donc aller au-delà des simples évaluations et analyses, pour déboucher sur des recommandations et des applications concrètes.

3. Conclusion

Comme le suggère le thème de cette année, « Produire un impact ensemble », unissons-nous pour créer un impact et parvenir à des lendemains meilleurs.

La Corée continuera d'apporter un soutien sans faille à la BERD.

DÉCLARATION DE M. ALMAZ BAKETAEV, GOUVERNEUR SUPPLÉANT REPRÉSENTANT LA RÉPUBLIQUE KIRGHIZE

Permettez-moi de vous souhaiter la bienvenue à cette Assemblée annuelle de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD).

J'aimerais tout d'abord saluer l'efficacité avec laquelle le programme d'investissement de la Banque a été mis en œuvre, ainsi que l'engagement stratégique de celle-ci, malgré une situation économique difficile. La Banque apporte une contribution significative au développement du secteur privé dans ses pays d'opérations, en renforçant les infrastructures et en soutenant les pays aux premiers stades de la transition vers le développement durable.

Permettez-moi également d'exprimer toute ma reconnaissance à la Banque pour le soutien accordé à la République kirghize dans ses réformes du marché. La coopération avec la BERD est depuis le début féconde et cette dernière joue un rôle important de catalyseur des investissements dans le secteur privé. Le volume total des opérations de la Banque en République kirghize représente à ce jour un montant total de plus de 500 millions d'euros, répartis sur 52 projets.

La Banque contribue de manière considérable à l'accélération d'une croissance durable, créant les conditions du développement des petites et moyennes entreprises, renforçant le secteur financier et modernisant les infrastructures municipales du pays.

La priorité du gouvernement kirghize pour l'avenir est aujourd'hui de mettre en place un environnement propice à la croissance et au développement du secteur privé, ainsi qu'à l'essor des exportations.

Un certain nombre de mesures sont prises pour stimuler les investissements dans le pays, développer le secteur privé, éliminer les entraves administratives, réduire les obstacles que rencontrent les investisseurs, améliorer le cadre législatif et libéraliser les régimes du commerce extérieur et intérieur, autant de conditions préalables indispensables à la croissance des échanges, des exportations et des investissements étrangers.

Il est en outre nécessaire de mettre en œuvre de toute urgence divers projets régionaux dans les domaines, entre autres, de la protection de l'environnement, de l'action climatique ou encore des énergies renouvelables. Concernant la nécessité de parvenir à un développement durable, la République kirghize aimerait en outre mettre l'accent sur les principes de l'économie verte, démarche impliquant une réduction sensible de la pression sur les ressources naturelles.

Nous constatons avec satisfaction que la BERD donne depuis quelque temps la priorité aux projets relevant de l'économie verte et de la préservation de la biodiversité.

Dans ce contexte, le Président de la République kirghize, M. Sadyr Japarov, a pris l'initiative de restructurer la dette publique extérieure, notamment par le biais du mécanisme d'échange (conversion) contre la mise en œuvre de projets relevant de l'économie verte.

Eu égard à l'urgence des problèmes environnementaux qui se posent à toute la région et dont la solution appelle nécessairement des mesures appropriées, ainsi qu'à la nécessité de limiter les effets du changement climatique, il est indispensable de consolider nos efforts conjoints et nos capitaux. La mise en œuvre réussie de notre initiative constituerait un modèle de solution au problème de la dette extérieure pour le développement de nombreux pays. Elle représenterait par ailleurs une incitation à mettre en place des projets verts.

La construction de la centrale hydroélectrique de Kambarata-1, sur la rivière Naryn, pour un coût de 5 milliards de dollars des États-Unis, fait partie des grands projets de développement énergétique de la République kirghize. Cette infrastructure pourrait à terme permettre de produire une quantité considérable d'électricité susceptible d'être exportée dans toute la région, et notamment vers la Chine et le Pakistan. Le manque de financements, entre autres de financements climatiques, est un problème qui se pose à tous les pays en développement et qui pourrait s'avérer un obstacle majeur dans la lutte contre le réchauffement de la planète. Les engagements pris en la matière par les pays industrialisés n'ont malheureusement pas été tenus pour l'instant. L'objectif des 100 milliards de dollars des États-Unis consacrés chaque année à cette mission n'a toujours pas été atteint. À cet égard, nous aimerions lancer un appel, avant tout aux pays donateurs développés, pour qu'ils s'efforcent plus résolument de réunir davantage de fonds destinés au financement climatique, de simplifier les mécanismes de versement de ces fonds et de mettre en place de nouveaux dispositifs de soutien aux pays en développement.

Notre pays est prêt à une coopération multiforme et mutuellement bénéfique avec chacune des parties intéressées dans tous les domaines, en particulier dans le cadre du programme vert.

Permettez-moi, pour conclure, de remercier une fois de plus la Banque pour son soutien aux efforts déployés par la République kirghize pour accomplir sa transition vers un développement économique durable, et d'exprimer l'espoir que notre coopération mutuellement bénéfique se poursuive.

DÉCLARATION DE M. MAREK MORA, GOUVERNEUR SUPPLÉANT PAR INTÉRIM REPRÉSENTANT LA RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

C'est pour moi un plaisir de prendre la parole à cette Assemblée annuelle dans la magnifique ville d'Erevan.

Avant de prononcer la déclaration proprement dite, permettez-moi d'exprimer notre solidarité avec la Slovaquie et son Premier ministre au lendemain de l'attaque choquante dont ce dernier a été victime.

Tout d'abord, je tiens à féliciter Mme Odile Renaud-Basso pour sa réélection à la présidence de la BERD.

Ensuite, j'aimerais saluer le soutien sans équivoque de la BERD à l'Ukraine, dont les droits fondamentaux à l'existence pacifique, à l'indépendance, à la démocratie et à la prospérité sont bafoués depuis plus de deux ans par l'agression militaire de la Russie. Dès le début de cette agression injustifiée, la Tchéquie a fermement défendu le soutien à l'Ukraine tant sur le plan bilatéral que multilatéral et notre détermination à cet égard n'a pas faibli.

Étant donné que nos discussions de ce jour portent essentiellement sur les opinions des actionnaires de la BERD quant à la prochaine stratégie à mettre en place pour la Banque, nous tenons à souligner que nous avons été heureux de constater que les répercussions de ces hostilités sans précédent en Europe ont été prises en compte dans l'analyse et les engagements figurant dans le Rapport sur l'augmentation de capital présenté l'année dernière, et que nous nous attendons à ce qu'elles soient également reflétées dans le nouveau Cadre stratégique et capitalistique (CSC) de la BERD.

Pour répondre aux questions qui nous sont posées aujourd'hui, la Tchéquie est favorable aux thèmes principaux et aux catalyseurs proposés en tant qu'épine dorsale de la stratégie.

En ce qui concerne les sujets spécifiques que la Tchéquie souhaiterait voir pris en compte lors de la préparation du projet de CSC, il convient de noter ce qui suit :

- Le mandat unique de la BERD en faveur du secteur privé devrait être renforcé par la promotion des partenariats public-privé et la favorisation de l'esprit d'entreprise et de l'innovation par le soutien aux petites et moyennes entreprises au moyen d'investissements directs stratégiques sous forme de prises de participation.

- La transition verte et la décarbonation en tant que thèmes clés nécessitent une approche ciblée adaptée à chaque pays et à chaque région.
- Pour ce faire, il faut mettre l'accent sur la transition juste en abordant les questions sociales et les inégalités découlant des mesures de décarbonation, ainsi que sur la sécurité énergétique, notamment en réévaluant le rôle de l'énergie nucléaire en tant qu'élément clé de la décarbonation et source d'énergie propre.
- Nous considérons la transition numérique comme un catalyseur essentiel pour favoriser la transition. L'accent devrait être mis sur la connectivité numérique et les solutions technologiques pour améliorer l'inclusion financière, en accordant une attention particulière à la cybersécurité.

Pour ce qui est de la prise en compte des fragilités régionales et du renforcement de l'impact dans les pays d'opérations, nous aimerions souligner que les investissements en Tchéquie et dans d'autres pays de la région initiale de la BERD fortement touchés par la guerre en Ukraine, se sont avérés très complémentaires pour faire progresser les priorités de la Banque, dont la transition verte et la sécurité énergétique. Ces investissements présentent également une valeur ajoutée significative contribuant à la rentabilité, équilibrant ainsi les risques et améliorant la qualité globale du portefeuille de la Banque, et permettant de ce fait des investissements en Ukraine et dans d'autres régions de la BERD.

Par conséquent, nous comptons sur la BERD pour honorer les engagements qu'elle a pris et les promesses qu'elle a faites l'année dernière vis-à-vis de notre région dans le cadre de la demande d'augmentation de capital.

DÉCLARATION DE M. MARCEL-IOAN BOLOȘ, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT LA ROUMANIE

J'ai aujourd'hui l'honneur d'aborder le sujet de l'impact profond et de la contribution considérable de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) face aux défis et aux crises que connaissent actuellement nos pays d'opérations. Malgré les problèmes imprévus que rencontre le monde, notamment la pandémie de Covid-19 et les tensions géopolitiques, la BERD a fait preuve de résilience et d'adaptabilité dans ses activités. La volonté ferme de la Banque de soutenir l'Ukraine au cœur du conflit en cours souligne notre engagement collectif en faveur de la paix et de la stabilité dans la région. Confrontés aux défis que pose actuellement la situation géopolitique en Europe orientale, et en particulier la guerre en Ukraine, l'aide rapide et efficace apportée par la BERD aux États touchés, notamment aux réfugiés et aux communautés qui les accueillent, a été parfaitement exemplaire. La Roumanie se tient toujours aux côtés de l'Ukraine et nous apprécions grandement notre partenariat avec la BERD à cet égard.

La Banque prévoit de maintenir ses investissements annuels en Ukraine à 1,5 milliard d'euros pour l'année 2024, montant qui devrait être porté à 2,5 milliards d'euros par an à partir de 2025. La décision récente d'augmenter de 4 milliards d'euros le capital libéré en fin d'année dernière

représente une vigoureuse réaffirmation de la mission qui est la nôtre et un signal clair de la confiance des actionnaires dans la capacité de la BERD à produire des résultats.

La Banque a par ailleurs répondu à l'appel du G20 en faveur de l'optimisation des bilans des banques multilatérales de développement et de la mobilisation de fonds privés pour financer le développement. L'objectif en termes de mobilisation directe du secteur privé est fixé à 2 milliards d'euros pour l'année prochaine, soit une augmentation de 40 % par rapport à 2023, permettant d'atteindre le but stratégique concerné un an plus tôt que prévu.

Qui plus est, les investissements stratégiques de la BERD dans la transformation numérique permettent de renforcer l'efficacité et de mettre en place des cadres solides, au service des populations pour des années à venir.

Nous sommes particulièrement fiers de l'orientation stratégique prise par le partenariat de la Roumanie avec la BERD. Les initiatives de la Banque soutiennent toute une série de projets divers et variés, allant des infrastructures à la gouvernance d'entreprise, en passant par les partenariats public-privé. Elles constituent un modèle éprouvé de coopération en faveur du développement économique.

Pour ce qui est de l'avenir, nous continuons de consacrer en priorité le soutien de la BERD à l'amélioration de nos capacités administratives, en particulier au niveau local, pour un emploi efficace des fonds, tant nationaux qu'européens. Le recours potentiel à l'émission en Roumanie d'obligations municipales en tant qu'outils de financement innovants constitue une autre composante stratégique de notre collaboration.

Nos réalisations et nos orientations futures reflètent bien notre engagement aux côtés de la BERD et notre volonté commune de favoriser une croissance durable, en renforçant la résilience économique dans toute la Roumanie et au-delà.

Nos discussions ont souvent porté sur la possibilité de transformer la Roumanie en une plateforme régionale pour la BERD en Europe orientale. Cette ambition s'inscrit dans notre volonté de développer notre pays pour en faire un acteur économique majeur dans la région.

Pour conclure, en ma qualité de gouverneur représentant la Roumanie, je reste déterminé à renforcer notre partenariat avec la BERD. Nous sommes enthousiastes et impatients à l'idée d'explorer de nouvelles opportunités prometteuses de bénéfices pour les actionnaires et contribuant au progrès économique et social de nos pays.

DÉCLARATION DE M. JEREMY HUNT, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT LE ROYAUME-UNI

1. Je remercie le gouvernement arménien de son hospitalité et de son accueil de l'Assemblée annuelle de la BERD.

2. Je commencerai par exprimer ma gratitude à la Banque pour les efforts qu'elle a déployés jusqu'à ce jour et pour son engagement à poursuivre son rôle important dans l'appui à la résilience et à la reconstruction de l'Ukraine par des financements, de l'assistance

technique ainsi que la coordination et la collaboration avec des partenaires internationaux dans le cadre d'autres initiatives relatives à l'Ukraine. Le Royaume-Uni condamne la guerre illégale de la Russie contre l'Ukraine. L'accord historique conclu l'année dernière entre les actionnaires sur une augmentation du capital libéré visant à permettre à la BERD de continuer de financer l'Ukraine et à garantir la capacité financière de la Banque vis-à-vis de tous ses pays d'opérations, montre la volonté de l'ensemble de la communauté internationale de se tenir unie face à la Russie et notre engagement inébranlable aux côtés de la BERD.

3. Je félicite la BERD pour son année rentable et son volume d'activités record, ainsi que pour avoir atteint et dépassé les objectifs d'investissement en Ukraine. Nous apprécions grandement que la Banque poursuive son rôle de chef de file en matière de climat et aligne toutes ses nouvelles activités, à compter de 2023, sur les objectifs de l'Accord de Paris sur le changement climatique, et qu'elle consacre plus de 50 % de ses investissements au financement de l'économie verte. Nous saluons aussi les efforts de la Banque et son rôle pionnier concernant la mobilisation directe et indirecte du secteur privé, et nous nous félicitons du fait que plus de 40 % de ses projets tiennent compte de la dimension de genre. Il faudrait rendre compte, dans la stratégie de la BERD pour la période à venir, de ces réussites notables, sur lesquelles il convient de continuer de s'appuyer.

4. Nous nous réjouissons à l'idée de voir la Banque récemment recapitalisée élaborer des plans ambitieux qui montrent comment elle continuera d'obtenir des résultats et de produire un impact dans le cadre de son mandat unique par le biais du prochain Cadre stratégique et capitalistique (CSC). Le nouveau CSC s'inscrira dans le contexte de la guerre persistante en Ukraine, d'une Banque récemment recapitalisée, de l'élargissement à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak, ainsi que d'une pression mondiale importante et continue en faveur d'une réforme des banques multilatérales de développement (BMD).

5. En décembre, les gouverneurs ont approuvé un ensemble de mesures qui comprenait des engagements spécifiques concernant l'Ukraine pour la période du CSC actuel, ainsi que des domaines et questions prioritaires pour le prochain CSC. Le CSC 2026-2030 devrait confirmer explicitement l'orientation donnée par les gouverneurs dans le cadre des négociations sur l'augmentation de capital et définir l'approche à adopter pour honorer les engagements convenus, ainsi que les objectifs et mesures connexes. Il est essentiel de pouvoir évaluer les résultats et l'impact des activités de la Banque dans le cadre du nouveau CSC, ce que souligne également l'examen de la mise en œuvre du CSC actuel.

6. Des institutions fortes et des investissements qui soutiennent le secteur privé et renforcent la démocratie sont vitaux pour réduire la probabilité et les incidences des vulnérabilités. Le mandat de la Banque, qui consiste à promouvoir l'initiative privée et l'esprit d'entreprise au moyen des principes de la démocratie pluraliste, du pluralisme et de l'économie de marché, devrait être au cœur du nouveau CSC. Partant, nous sommes vivement favorables à l'idée de considérer la gouvernance économique comme thème stratégique prioritaire du nouveau CSC, aux côtés de l'égalité des genres et de la transition verte.

7. S'agissant de renforcer l'accent mis par la BERD sur le secteur privé, nous attendons de la Banque qu'elle continue de suivre l'orientation claire établie dans ses statuts, à savoir

qu'elle consacre 60 % de l'ensemble de ses opérations au secteur privé, et qu'elle fixe une trajectoire visant à augmenter la part du secteur privé dans ses opérations en Ukraine. Bien que les objectifs de la Banque fixés par le CSC actuel à cet égard aient été atteints, compte tenu de l'impact de l'Ukraine sur le portefeuille global de la BERD, il faut impérativement trouver des investissements dans le secteur privé dans tous les autres pays d'opérations.

8. Au cœur de la priorité accordée au secteur privé se trouve l'approche de la BERD en matière de mobilisation de capitaux privés. Il s'agit d'une priorité pour l'ensemble des BMD et, étant donné son caractère prioritaire pour la réforme des BMD aux yeux du Royaume-Uni, nous souhaitons voir toutes ces banques faire preuve d'ambition. La BERD devrait s'appuyer sur ses bases solides pour établir une stratégie, des engagements et des encouragements clairs visant à renforcer plus avant la mobilisation aussi bien directe qu'indirecte du secteur privé dans le cadre du CSC.

9. Nous saluons l'engagement de la BERD au sein du programme mondial de réforme des BMD et dans la mise en œuvre des recommandations de l'Examen des cadres d'adéquation des fonds propres des BMD (G20). Il est essentiel de poursuivre l'application des recommandations issues de cet examen afin de renforcer davantage l'efficacité, d'étirer les bilans et d'améliorer les capacités de financement. Le nouveau CSC devrait inclure un engagement explicite à aller plus loin quant à leur mise en œuvre, afin de profiter pleinement du potentiel de l'augmentation de capital. J'ai le plaisir de vous annoncer que le Royaume-Uni a ratifié la modification qui supprime désormais la limite statutaire de prêt de l'Accord portant création de la Banque. Nous nous félicitons de la participation de la BERD à l'exercice sur le capital sujet à appel, qui a permis de clarifier les processus et, de manière plus générale, les travaux de la Banque sur le financement en monnaie locale et les marchés de capitaux locaux. Afin de veiller à ce que la Banque ait le plus d'impact possible face à des vulnérabilités croissantes et à d'autres difficultés mondiales, nous l'encourageons à coopérer étroitement avec d'autres BMD afin de poursuivre la mise en œuvre du programme de réforme des BMD au moyen du CSC.

10. Je salue le travail réalisé jusqu'à présent sur le CSC par la direction et je souscris aux thèmes stratégiques et aux catalyseurs proposés pour le prochain CSC.

11. La BERD doit non seulement disposer d'une stratégie robuste, mais aussi mettre en place des politiques et des pratiques adéquates afin de mettre en œuvre le CSC dans le contexte des défis mondiaux auxquels nous sommes confrontés. Je me réjouis de la finalisation de la Politique environnementale et sociale et de l'examen des pratiques de la Banque en matière de passation de marchés, en particulier concernant les politiques coercitives et la poursuite de la concrétisation de l'ambition de faire travailler ensemble les BMD en tant que système en appliquant le principe de la confiance mutuelle. La Banque devrait aussi veiller à disposer d'une solide réserve de projets.

12. Au sujet des autres grandes priorités de la BERD, je me félicite des progrès réalisés dans le cadre des plans convenus par celle-ci visant à élargir ses activités à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak. Le Royaume-Uni reste fermement convaincu du bien-fondé de cet élargissement et j'ai le plaisir d'annoncer que mon pays a désormais achevé les processus

parlementaires requis et ratifié les modifications apportées à l'article premier, afin de permettre la concrétisation de cet élargissement. Nous sommes ravis de soutenir l'adhésion du Bénin, de la Côte d'Ivoire, du Sénégal, du Ghana et maintenant du Kenya et du Nigéria. Il importe qu'au fur et à mesure que cet élargissement prend forme, la BERD travaille en partenariat avec d'autres BMD présentes dans la région afin de compléter leurs opérations et d'apporter l'additionnalité prévue dans son mandat unique.

13. Je saisis cette occasion pour remercier la Présidente de la Banque, la direction et le personnel pour leurs compétences et leurs efforts en faveur de l'ensemble des pays d'opérations de la Banque et pour les féliciter des performances et résultats excellents obtenus en 2023.

14. Enfin, j'invite chaleureusement les gouverneurs et les délégations à Londres en 2025. Le Royaume-Uni sera heureux de vous accueillir lors de notre prochaine Assemblée annuelle.

DÉCLARATION DE M. MAURIZIO BRAGAGNI, GOUVERNEUR SUPPLÉANT REPRÉSENTANT SAINT-MARIN

C'est pour moi un privilège et un plaisir que de prendre la parole à la 33^e Assemblée annuelle de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD). Il s'agit de la première à laquelle j'assiste, et je voudrais dire à quel point je suis honoré d'y participer et de pouvoir partager le point de vue de Saint-Marin concernant les grandes évolutions mondiales qui touchent tous les pays du monde.

J'aimerais d'abord exprimer ma reconnaissance aux autorités arméniennes pour leur grande hospitalité et l'accueil qu'elles nous ont réservé dans la belle ville d'Erevan, cette cité plus ancienne que Rome qui a vu de nombreuses civilisations s'élever et disparaître, riche par sa culture vivante et son architecture éblouissante.

Évidemment, je souhaite aussi faire part de ma gratitude au Secrétariat général de la BERD pour ses efforts d'organisation exceptionnels. Je félicite également la Présidente, Madame Renaud-Basso, et son personnel, pour avoir veillé à ce que la BERD parvienne à mener à bien ses activités quotidiennes dans un contexte mondial agité et en constante évolution. Nous rendons hommage à l'agilité et à la souplesse dont la Banque a fait preuve pour apporter une assistance précieuse à ses pays d'opérations pour leur permettre de surmonter ces temps troublés, en particulier en temps de crise en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique.

Les Saint-Marinais sont toujours profondément choqués et attristés par les conflits en cours en Ukraine, à Gaza, au Soudan et ailleurs, qui ont provoqué la mort de tant de personnes et bouleversé les vies de millions d'autres. Au nom de Saint-Marin, je fais part de notre empathie et de notre solidarité avec les personnes et les pays touchés et réaffirme notre vive condamnation des actions militaires non justifiées.

Saint-Marin a soutenu sans réserve les mesures visant à contrer l'agression de l'Ukraine par la Russie. Elle a notamment voté en faveur des sanctions à l'encontre de la Russie et appuyé les initiatives visant à renforcer le soutien à l'Ukraine, comme l'augmentation du capital libéré de

la Banque. Nous nous félicitons de constater que cette augmentation a permis à la BERD de soutenir l'Ukraine à hauteur de 4 milliards d'euros.

Malgré les défis mondiaux inédits de ces dernières années, Saint-Marin a réussi à construire une économie plus résiliente. Nos efforts ont principalement visé à créer un climat plus favorable aux entreprises, à attirer les investissements étrangers et à promouvoir l'esprit d'entreprise. Dans ce contexte, j'ai le plaisir de vous informer qu'une délégation de la BERD a effectué une visite officielle à Saint-Marin il y a moins d'un mois. Cet événement constituait la première visite d'une délégation de la Banque dans le pays et montrait sans le moindre doute l'appui de Saint-Marin à la mission et aux travaux de la BERD dans ses pays d'opérations.

Étant l'une des plus anciennes démocraties et républiques du monde, Saint-Marin a toujours représenté un robuste bastion des démocraties occidentales, résolu à défendre sans réserve la liberté, la souveraineté et les principes démocratiques. Nous sommes toujours fermement attachés à la communauté des démocraties occidentales, au sein de laquelle nous avons toujours fait preuve d'un engagement inébranlable pour la justice, la transparence et les valeurs démocratiques qui nous définissent.

Ainsi, la décision d'étendre le champ d'action géographique de la Banque à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak et de permettre un élargissement limité et progressif des pays d'opérations de la BERD traduit également la volonté de Saint-Marin de défendre et de promouvoir les valeurs démocratiques dans le monde. Nous restons convaincus que la BERD dispose des compétences et des qualités à même de nous permettre de réaliser ses objectifs dans toute sa région d'opérations.

Saint-Marin est favorable aux thèmes stratégiques définis dans le Cadre stratégique et capitalistique actuel de la BERD. Qui plus est, nous partageons le point de vue selon lequel le renforcement de la gouvernance économique à titre d'objectif prioritaire et la mobilisation de financements privés en tant qu'objectif stratégique central devraient être davantage alignés sur d'autres catalyseurs stratégiques.

Saint-Marin recommande d'adopter une stratégie plus solide et plus globale pour parvenir à une transition énergétique durable. La BERD devrait inviter à davantage investir dans les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique, notamment en ce qui concerne les petits pays et les pays en développement. Cette démarche aidera ces pays à réduire leur dépendance vis-à-vis des combustibles fossiles et à adopter des sources d'énergie plus durables. En parallèle, nous devons accélérer le développement de l'économie numérique en encourageant l'innovation technologique et en garantissant l'inclusion numérique dans l'ensemble de la région d'opérations de la BERD, en tenant compte à la fois des difficultés et des opportunités associées aux technologies émergentes, telles que l'intelligence artificielle, etc.

Je conclurai en rappelant que Saint-Marin reste déterminée à travailler en étroite collaboration avec la BERD et d'autres partenaires de la région et avec la communauté internationale afin de promouvoir la paix et les valeurs démocratiques, ainsi que la croissance économique durable et inclusive au moyen d'une meilleure synergie avec le secteur privé.

DÉCLARATION DE M. KLEMEN BOŠTJANČIČ, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT LA SLOVÉNIE

Je tiens, avant toute chose, à remercier les autorités arméniennes d'avoir accepté d'accueillir cette Assemblée annuelle. J'aimerais également exprimer ma gratitude et adresser mes sincères félicitations à toutes celles et tous ceux qui ont participé à son organisation. Malheureusement, les tensions géopolitiques se sont intensifiées au cours de l'année écoulée alors que nous restons aux prises avec la guerre en Ukraine. Lors de la dernière Assemblée annuelle des gouverneurs de la BERD, nous avons pris des décisions importantes qui permettront à la Banque de poursuivre ses activités en Ukraine tout en maintenant une forte présence dans tous ses pays d'opérations.

Nous célébrons le 20^e anniversaire de l'Initiative pour les pays aux premiers stades de la transition, dont relève l'Arménie, notre hôte pour cette Assemblée annuelle. Dans le cadre de cette initiative, la Banque accepte de financer des projets présentant un risque plus élevé, sans pour autant renoncer aux principes d'une saine gestion bancaire, et privilégie le développement du secteur privé, en particulier des micro-, petites et moyennes entreprises, dont nous savons qu'elles sont porteuses d'emplois, de croissance et de prospérité durables. Nous souhaiterions voir la Banque s'engager également dans des projets à plus haut risque dans ses pays d'opérations de l'UE-11, dont la Slovénie. La nouvelle stratégie pays pour la Slovénie devrait être adoptée dans les prochains mois et nous saluons les efforts déployés par la direction de la Banque pour préparer ce que nous estimons être une très bonne stratégie pour notre pays, laquelle montre que les activités de la BERD demeurent parfaitement pertinentes et importantes en Slovénie. Nous pensons que la BERD ne joue pas seulement un rôle d'investisseur, mais aussi de catalyseur pour attirer d'autres acteurs, en instaurant la confiance dans le milieu des investisseurs. Les données financières montrent clairement que la région affiche la meilleure rentabilité de toutes les régions d'opérations de la BERD. Ce n'est qu'en conservant, voire en renforçant, sa présence dans la région que la Banque pourra préserver sa rentabilité et son succès à l'avenir. Le secteur de l'énergie a ouvert de nouvelles opportunités commerciales pour la Banque et, comme pour de nombreux pays de la région, le développement des marchés de capitaux et l'injection de capital-risque demeurent essentiels pour la poursuite du développement économique en Slovénie, mais représentent aussi un moyen pour la BERD d'obtenir une forte additionnalité.

La Slovénie a toujours été un partenaire franc et sincère de la Banque, qui ne se contente pas de solliciter l'aide de cette dernière, mais participe activement à la création de conditions permettant d'optimiser sa réputation et sa performance. J'ai le plaisir de vous annoncer que nous avons ratifié les modifications apportées à l'Accord portant création de la BERD, adoptées lors de la dernière Assemblée annuelle, et que nous sommes en passe de souscrire les actions supplémentaires allouées à la Slovénie. Nous sommes convaincus que cette relation de partenariat est réciproque. Nous partageons les mêmes valeurs et défendons les mêmes priorités : la transition verte, l'égalité des chances, l'inclusion, la bonne gouvernance et la numérisation.

Cela dit, nous estimons que le Cadre stratégique et capitalistique (CSC) devrait mettre l'accent sur la transition verte, la résilience et la numérisation. Il devrait faire une large place à l'autosuffisance énergétique, à l'efficacité des réseaux et à la mise en œuvre de mesures de lutte contre les changements climatiques rapides. La Banque devrait accorder une attention particulière à la numérisation, laquelle est un élément essentiel au bon fonctionnement des économies de marché et à la bonne gouvernance des pays. Nous avons toujours considéré que le modèle d'activité de la BERD, caractérisé par ses bureaux locaux et sa présence sur le terrain, était le garant de sa forte empreinte dans ses pays d'opérations. D'après notre expérience, le personnel de la BERD sur le terrain est bien équipé pour déterminer les projets pour lesquels la Banque serait complémentaire, mais aussi ceux qui sont très pertinents pour l'économie du pays. Cependant, il existe deux obstacles à notre sens : le premier est l'appétence pour le risque de la Banque et ses exigences relatives à l'établissement de rapports et le second est la visibilité et la reconnaissance dont elle jouit dans ses pays d'opérations. Les activités de la Banque sont déterminées par la demande et nous constatons que nombre de nos entreprises voient en la Banque européenne d'investissement un partenaire plus naturel, le cas échéant, alors que nous savons que la BERD offre plus que des financements à ses clients. Nous sommes persuadés que, sur ce point, la Banque pourrait redoubler d'efforts pour gagner en visibilité dans les pays de l'UE.

Pour conclure, j'aimerais féliciter la direction pour les bons résultats financiers enregistrés par la Banque l'an dernier, malgré les difficultés auxquelles elle a dû faire face. Je suis convaincu qu'il est également important que nous conservions un rôle de premier plan en cette période de bouleversements et d'incertitude. Je ne doute pas que la direction élaborera un CSC complet et crédible que nous pourrions toutes et tous soutenir résolument lors de la prochaine Assemblée annuelle à Londres.

DÉCLARATION DE MME ELISABETH SVANTESSON, GOUVERNEURE REPRÉSENTANT LA SUÈDE

Permettez-moi, avant toute chose, de remercier le gouvernement arménien de nous accueillir à l'occasion de l'Assemblée annuelle 2024.

Le BERD traverse une période critique. En plus d'avoir des effets dévastateurs sur l'Ukraine, la guerre brutale menée par la Russie nuit à d'autres pays de la région. Plusieurs d'entre eux, dont l'Arménie, prennent des mesures importantes pour se rapprocher de l'UE, mais ce processus démocratique est compromis par la désinformation et les attaques hybrides.

La BERD a un rôle clair à jouer pour aider l'Ukraine et d'autres membres de la région touchés par la guerre. L'augmentation de capital dote la Banque des ressources et du mandat nécessaires pour intensifier ses efforts en la matière. Elle est appelée à s'acquitter de sa mission et nos attentes à son égard sont élevées.

Le nouveau Cadre stratégique et capitalistique (CSC) est l'occasion de s'assurer que la BERD est bien équipée pour opérer dans un contexte exigeant et remplir sa mission dans les années à

venir. En ce qui concerne l'orientation stratégique de la BERD et le nouveau CSC, **la Suède a identifié trois priorités :**

Tout d'abord, le CSC devrait garantir un soutien accru à l'Ukraine. La BERD est bien placée pour aider à construire une société plus durable et plus résiliente. Elle devrait également assumer un rôle actif dans les efforts de coordination entre les institutions financières internationales. Les ambitions renforcées en Ukraine doivent s'accompagner d'une forte présence dans les pays voisins et dans les autres pays d'opérations de la Banque, ainsi que d'un soutien important à ceux-ci.

Ensuite, la BERD doit revoir ses ambitions à la hausse pour ce qui est de la lutte contre le changement climatique. Autrement dit, elle ne doit pas se contenter de réduire au minimum les risques climatiques et les effets néfastes sur l'environnement, mais plutôt s'efforcer de produire des résultats positifs en matière de climat.

Enfin, nous encourageons la BERD à tirer davantage parti de son orientation vers le secteur privé pour favoriser une plus grande mobilisation des ressources privées. Le CSC devrait fixer des objectifs de mobilisation ambitieux. Parallèlement, il est important de renforcer les capacités nationales afin de développer des projets susceptibles d'être financés et créer un climat propice aux investissements. Dans ce cadre, il est essentiel de soutenir la bonne gouvernance et la lutte contre la corruption.

En ce qui concerne les questions institutionnelles, le nouveau CSC offre la possibilité de renforcer l'efficacité des ressources et l'orientation axée sur les résultats. Le CSC est également l'occasion pour la Banque de contrer l'évolution négative des questions de l'égalité des genres et de l'inclusion dans bien des pays. Non seulement ces aspects devraient être intégrés dans toutes les activités de la Banque, mais ils devraient également orienter plus clairement la Banque quant au lieu, aux modalités et à l'objet de ses investissements.

Pour conclure, la prochaine période stratégique sera importante et pleine de défis. Nous attendons beaucoup de la BERD, mais nous sommes convaincus qu'elle sera à la hauteur. L'augmentation de capital approuvée récemment en est la preuve.

DÉCLARATION DE M. DOMINIQUE PARAVICINI, GOUVERNEUR SUPPLÉANT REPRÉSENTANT LA SUISSE

La Suisse se félicite de l'augmentation de capital de la BERD, à hauteur de 4 milliards d'euros, destinée à soutenir l'Ukraine, et souligne l'importance de la poursuite de l'engagement de la Banque dans ce pays. Nous condamnons dans les termes les plus fermes l'agression militaire de la Russie contre l'Ukraine. La Banque peut compter sur sa longue expérience en Ukraine en matière de financement de projets en faveur de la transition et d'opérations, y compris en temps de guerre. Nous remercions la BERD de collaborer étroitement avec le gouvernement ukrainien, en coordination avec d'autres partenaires, contribuant ainsi à la mise en œuvre des réformes liées à l'adhésion de l'Ukraine à l'Union européenne et au programme du FMI.

Nous constatons avec satisfaction l'engagement fort de la Banque auprès de tous ses pays d'opérations. Nous notons avec plaisir la part importante des investissements dans le secteur privé réalisés l'an dernier, ainsi que les résultats solides enregistrés dans le domaine du changement climatique. Tout en reconnaissant l'aide apportée aux pays aux premiers stades de la transition et situés dans les Balkans occidentaux, ainsi qu'à ceux de la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen, nous invitons la Banque à redoubler d'efforts pour atteindre les objectifs fixés.

La Suisse appelle la BERD à mettre à profit l'élaboration du prochain Cadre stratégique et capitalistique (CSC), portant sur la période 2026-2030, pour adapter ses priorités au contexte mondial actuel. Le prochain CSC doit intégralement prendre en compte l'ordre du jour concernant l'évolution des BMD et la nécessité pour ces dernières de mieux travailler en tant que système, pour plus d'efficacité et davantage d'impact. La note de perspectives des dirigeantes et dirigeants de BMD publiée lors des Réunions de printemps de la Banque mondiale est à cet égard encourageante. Nous insistons sur l'importance de la poursuite d'un approfondissement de partenariats et de collaborations systématiques avec les autres BMD, dans le cadre de diagnostics conjoints, d'une harmonisation des politiques et de cofinancements. Ce point est d'autant plus important qu'il est aujourd'hui nécessaire de faire face aux répercussions de la guerre en Ukraine, tout en poursuivant le futur élargissement limité et progressif du champ d'action de la Banque à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak.

Nous demandons à la BERD de placer l'efficacité et l'impact du développement au cœur de son prochain CSC. Le positionnement stratégique et les opérations de la Banque doivent être guidés par la volonté de produire un impact systémique au niveau des pays comme des secteurs, notamment par la mise en place de mesures incitatives dans le cadre de la grille d'évaluation et par la mesure des résultats obtenus. Nous nous félicitons de la proposition d'inclure la gouvernance économique parmi les thèmes stratégiques et demandons à la Banque de s'impliquer avec détermination dans un dialogue avec les pays portant sur les réformes structurelles et l'amélioration des conditions-cadres. Nous prions instamment la Banque de poursuivre ses efforts pour mobiliser les financements privés, internationaux comme nationaux, qui constituent également un moyen essentiel de produire de l'impact à grande échelle. Nous continuons d'appeler de nos vœux une politique ambitieuse de promotion de la transition verte, de l'égalité des genres et de la numérisation.

Nous nous réjouissons des mesures prises par la Banque pour renforcer sa situation financière tout en préservant sa note AAA et sa viabilité à long terme. Nous sommes heureux de constater les progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations issues de l'Examen des cadres d'adéquation des fonds propres des BMD (G20), avec notamment la suppression de la limite statutaire imposée à l'utilisation du capital. Nous encourageons la Banque à poursuivre ses efforts en la matière, en particulier concernant l'émission de capital hybride. Nous nous félicitons des progrès accomplis par la BERD concernant le capital sujet à appel et sommes favorables à la poursuite des travaux sur les modalités de l'intégration d'une part prudente de ce capital dans le cadre d'adéquation des fonds propres.

La Suisse remercie Madame la Présidente Odile Renaud-Basso de son action à la tête de la BERD, ainsi que le personnel de la Banque pour son travail de qualité et sa détermination à

réaliser les objectifs de celle-ci. Nous nous réjouissons à l'idée de poursuivre notre étroite coopération avec la BERD.

DÉCLARATION DE M. OSMAN ÇELİK, GOUVERNEUR SUPPLÉANT REPRÉSENTANT LA TÜRKİYE

Le monde connaît une « polycrise » d'une ampleur sans précédent. La faible croissance, les conflits géopolitiques, les insécurités alimentaire et énergétique et l'imminence d'une catastrophe climatique perturbent considérablement le programme de développement mondial. Pour répondre à ces problèmes et atteindre les objectifs de développement durable (ODD), il faut que se mette en place une collaboration de tous les acteurs mondiaux. Les problèmes s'aggravant, le rôle des banques multilatérales de développement (BMD) devient plus crucial que jamais.

Dans ce contexte, la BERD, avec ses solides finances, son modèle opérationnel éprouvé et le soutien renforcé de ses actionnaires, est bien équipée et préparée pour relever les défis actuels et futurs. La décision prise récemment d'augmenter le capital souligne la volonté qu'a la BERD de faire progresser ses objectifs de développement. Elle signifie que la Banque est déterminée à jouer un rôle dans la reconstruction de l'Ukraine tout en maintenant son soutien indéfectible à ses pays d'opérations. En outre, en continuant d'utiliser efficacement ses ressources en capital et en adhérant aux recommandations issues de l'Examen des cadres d'adéquation des fonds propres des BMD (G20), elle renforcera sans aucun doute sa capacité et sa souplesse de financement.

Les résultats des trois premières années de mise en œuvre du Cadre stratégique et capitalistique démontrent les hauts niveaux d'impact et d'efficacité de la BERD. Nous nous félicitons que la Banque ait continué de soutenir fermement ses pays d'opérations en 2023, avec un volume annuel record d'investissements bancaires de 13,1 milliards d'euros. Ce résultat, qui s'accompagne d'un important bénéfice net et d'un impact élevé sur la transition, illustre clairement l'approche axée sur les résultats qu'adopte la BERD.

La Türkiye est en phase de redressement et de reconstruction après les deux séismes qui ont causé d'importants dégâts dans 11 provinces et touché 14 millions de personnes. La BERD a réagi rapidement à cette catastrophe sans précédent, apportant depuis lors un important soutien à notre pays. Il est essentiel que cet engagement se poursuive pour que la Türkiye puisse mettre en œuvre des projets liés aux séismes.

La Türkiye a changé de stratégie et est revenue à des politiques économiques orthodoxes. Nous appliquons un programme à moyen terme (PMT), feuille de route complète qui doit nous aider à transformer notre économie par des initiatives structurelles stratégiques. Assurer la stabilité des prix, maintenir la discipline budgétaire, favoriser une croissance équilibrée et assurer une balance courante viable : tels sont les principaux objectifs de ce programme. Dans ce cadre, il est mis en œuvre de manière coordonnée un resserrement monétaire et quantitatif, une politique de crédit sélective et des mesures fiscales. Notre programme fonctionne bien et donne à ce jour des résultats prometteurs.

L'économie turque a connu en 2023 une croissance de 4,5 % conforme au PMT. En 2024, nous prévoyons une croissance du PIB de 4 % et une croissance moyenne de 4,5 % sur toute la période du programme. Grâce à la mise en œuvre de politiques rationnelles et fondées sur des règles, la prime des swaps de défaillance de crédit est tombée à moins de 275 points de base.

Les agences de notation ont également annoncé des changements positifs dans la notation de la Türkiye. Dernièrement, Fitch a relevé la note à long terme de notre pays de B à B+ et porté en mars les perspectives à positives.

Bien que l'inflation ait atteint 64,8 % en 2023, nous nous attendons à ce qu'elle diminue en 2024. En avril, les prévisions à 12 mois s'établissaient à 35,2 %, soit plus de 30 points de pourcentage de moins que le taux d'inflation actuel.

Fin mars, des élections locales se sont tenues en Türkiye. S'ouvre maintenant une période de quatre ans sans élections. Celle-ci sera, pour l'équipe économique, l'occasion d'agir de manière décisive pour remettre l'économie sur la voie d'une croissance forte.

Les récentes décisions historiques prises par la BERD en matière d'augmentation de capital et d'élargissement géographique offriront une excellente occasion de travailler sur le nouveau Cadre stratégique et capitalistique (CSC). Nous soutenons pleinement les thèmes stratégiques retenus pour la prochaine période de mise en œuvre du CSC. Nous estimons également que les catalyseurs stratégiques sont bien définis. Ces thèmes stratégiques et catalyseurs, tous très pertinents, devraient aider à surmonter les lacunes en matière de transition dans les pays d'opérations actuels et futurs.

En complément de ces thèmes, nous comptons voir se poursuivre la contribution de la BERD au développement de la monnaie locale et du marché des capitaux. En outre, nous encourageons à étudier les possibilités qu'offre la finance islamique, capable de diversifier les options de financement.

L'énergie nucléaire pourrait grandement nous aider à atteindre nos objectifs communs d'ambition climatique. Nous invitons donc la BERD à financer l'énergie nucléaire civile et l'assistance technique correspondante.

Le secteur privé étant au cœur de nos économies et du mandat de la BERD, il nous semble opportun de renforcer l'orientation de la Banque vers ce secteur, orientation qui constitue son principal avantage comparatif.

L'ONU estime qu'il manque, en financement annuel, 4,3 mille milliards de dollars des États-Unis pour atteindre les ODD d'ici à 2030. Pour réduire ce déficit, il faut renforcer la capacité des BMD à mobiliser des financements privés, les bilans de ces banques ne suffisant pas à eux seuls à le combler.

Dans ce contexte, nous estimons qu'il faudrait que la BERD exploite l'effet de levier du secteur privé dans ses pays d'opérations. Il lui faudra, pour cela, collaborer étroitement avec ce secteur et s'aligner fermement sur les priorités nationales. En particulier, il faudrait que la BERD améliore sa présence sur le terrain en renforçant la capacité de ses bureaux régionaux.

Un autre aspect important de l'augmentation de la capacité de financement est la diversification des produits financiers. À cet égard, nous invitons la BERD à explorer davantage les

innovations financières. C'est en collaborant avec d'autres BMD pour le transfert de savoir-faire qu'elle pourra progresser rapidement dans ce domaine.

Le G20 envisage d'œuvrer à l'amélioration de la représentation et de la prise en compte des pays en développement dans la prise de décisions au sein des institutions économiques et financières internationales. À cet égard, nous estimons qu'il faudrait que la BERD revoie sa structure de gouvernance et son organigramme pour faire en sorte que les pays d'opérations, en particulier ceux en développement, soient suffisamment représentés en son sein.

Nous saluons l'aspiration de la BERD à améliorer encore son système de gestion de l'impact. Selon nous, le fait d'étendre la mesure de l'impact au niveau sectoriel et national est un pas dans la bonne direction. En évaluant l'impact à ces niveaux, on peut mieux identifier les lacunes en matière de transition. Cette approche peut également favoriser un engagement efficace dans les secteurs et pays concernés sur le plan politique.

Pour conclure, nous avons la pleine et entière conviction que la BERD est capable de maintenir son rôle vital de premier partenaire de développement dans sa région. Comme toujours, la Türkiye s'engage à la soutenir fermement et à coopérer avec elle.

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

1. L'Union européenne (UE) remercie les autorités arméniennes d'avoir accueilli l'Assemblée annuelle 2024 de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), ainsi que le personnel, la direction et le Conseil d'administration de la BERD pour le remarquable travail de préparation qu'ils ont accompli en vue de cette réunion.

2. Je félicite Mme Renaud-Basso pour son efficace direction de la BERD et sa réélection aux fonctions de Présidente.

3. L'UE se félicite des décisions historiques que les gouverneurs de la BERD ont prises en 2023 : d'une part, porter le capital de base de la BERD à 4 milliards d'euros pour lui permettre de continuer à soutenir l'Ukraine pendant la guerre et la période de reconstruction d'après-guerre tout en maintenant son appui aux autres pays d'opérations ; d'autre part, modifier l'Accord portant création de la Banque pour permettre un élargissement limité et progressif à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak. Le Parlement européen et le Conseil ont approuvé ces deux décisions, y compris la participation de l'UE à l'augmentation du capital de la BERD.

4. L'UE souhaite la bienvenue au Bénin et à l'Irak, nouveaux membres de la BERD, et se réjouit d'accueillir bientôt en cette qualité la Côte d'Ivoire, le Ghana, le Kenya et le Nigéria.

5. L'UE et ses États membres condamnent fermement la brutale guerre d'agression que la Russie continue de mener contre l'Ukraine. Nous exigeons de la Russie qu'elle cesse immédiatement ses actions militaires, retire inconditionnellement toutes ses forces et tous ses équipements militaires d'Ukraine et respecte pleinement l'intégrité territoriale, la souveraineté et l'indépendance de ce pays, conformément au droit international, y compris la Charte des

Nations Unies. Nous condamnons également l'implication du Bélarus dans l'agression militaire perpétrée par la Russie.

6. L'UE confirme sa résolution à continuer d'aider l'Ukraine à se défendre aussi longtemps qu'il le faudra jusqu'à sa victoire.

7. L'UE félicite la BERD pour le soutien qu'elle a apporté à l'Ukraine en 2023, avec un montant record de 2,1 milliards d'euros accordé pour aider à financer les biens essentiels, la sécurité énergétique, les infrastructures essentielles, les municipalités, la sécurité alimentaire et les produits pharmaceutiques. À cet égard, l'UE a aidé par des garanties à satisfaire les besoins en liquidités des chemins de fer, du réseau électrique et des fournisseurs médicaux de l'Ukraine.

8. Nous nous réjouissons que l'UE et ses États membres aient mobilisé, avec 98,5 milliards d'euros fournis à ce jour, une aide économique, humanitaire et militaire propre à soutenir l'Ukraine. Cette aide a permis au pays de continuer à payer les salaires et les pensions, de maintenir les services essentiels et de restaurer les infrastructures détruites. L'UE a créé la Facilité pour l'Ukraine afin de faire en sorte que ce pays puisse continuer à disposer du financement dont il a besoin. Ce mécanisme permettra à l'Ukraine de recevoir, entre 2024 et 2027, jusqu'à 50 milliards d'euros sous forme de subventions et de prêts à des conditions préférentielles.

9. Il est clair que du fait de son mandat unique et ses avantages comparatifs, la BERD doit continuer à jouer un rôle essentiel dans l'action menée sur le plan international, en étroite collaboration avec d'autres institutions financières internationales et partenaires, pour soutenir l'économie réelle de l'Ukraine en temps de guerre et lors de la reconstruction, tout en maintenant sa solidité financière.

10. Au-delà de l'Ukraine, il faut que la BERD continue de soutenir tous ses pays d'opérations, dont beaucoup continuent d'être pénalisés par cette guerre injustifiée, y compris ceux qui accueillent des réfugiés et ceux dont les économies dépendaient largement de la Russie. Ces pays auront besoin des investissements, des orientations et des conseils offerts par la BERD pour s'adapter à l'évolution de la situation et diversifier leur économie.

11. L'UE félicite la BERD d'avoir atteint, avec de plus de 13 milliards d'euros en 2023, un nouveau volume annuel record d'investissements bancaires, témoin de son soutien constant à l'ensemble de ses pays d'opérations.

12. Nous nous félicitons que plus de 50 % des investissements de la Banque en 2023 aient été destinés à soutenir la transition vers une économie verte, pour un montant record de 6,5 milliards d'euros, et que 44 % des projets aient eu une composante prenant en compte la question du genre. À cet égard, nous saluons également le premier rapport sur la diversité et l'inclusion au sein du Conseil d'administration de la BERD.

13. Le partenariat entre l'UE et la BERD est plus fort que jamais. Nous sommes heureux d'avoir contribué au soutien que la Banque a apporté à ses pays d'opérations en fournissant en 2023 plus de 700 millions d'euros de financements de donateurs, de garanties et d'autres contributions pour soutenir nos priorités communes.

14. L'UE remercie la BERD d'être un membre apprécié de l'Équipe Europe. Nous encourageons la Banque à continuer d'aider ses pays d'opérations à mettre en place des économies compétitives, bien gouvernées, vertes, inclusives, résilientes et intégrées.

15. Compte tenu de la fragilité croissante de la situation, de l'incertitude politique et économique qui prévaut et des défis mondiaux de plus en plus importants à relever, il faudrait que la BERD continue d'évoluer pour accroître son impact dans ses pays d'opérations. L'UE soutient les travaux que la Banque mène pour mettre en œuvre les recommandations issues de l'Examen des cadres d'adéquation des fonds propres des banques multilatérales de développement (G20) et renforcer la résilience dans ses pays d'opérations.

16. Nous nous félicitons que la transition verte, la question du genre, l'égalité des chances et la bonne gouvernance économique soient des priorités du prochain Cadre stratégique et capitalistique de la BERD, sous-tendues par le financement privé et la transition numérique. L'accent que place la Banque sur le secteur privé est un élément unique de son mandat de transition, qu'il faudrait également maintenir.

17. Il faut que, mettant en œuvre ce programme, la BERD maintienne des normes élevées dans l'ensemble de ses politiques, stratégies et opérations. La Banque révisant actuellement sa Politique environnementale et sociale, l'UE l'encourage à s'assurer qu'elle respecte des normes élevées, y compris la protection contre toute présence de travail forcé dans le cadre de ses opérations. L'UE soutient également la révision prochaine de la Politique et des règles de passation de marchés, le but étant de s'assurer que la Banque protège efficacement contre toute pratique de concurrence déloyale.

18. L'UE réaffirme qu'elle continuera, en tant qu'actionnaire, donateur et partenaire de longue date, à soutenir la BERD. Nos principes communs inscrits dans les statuts de la Banque, comme le respect de l'État de droit, des droits humains et de la démocratie pluraliste, doivent être défendus aujourd'hui plus que jamais. C'est dans cet esprit que l'UE se réjouit de collaborer étroitement avec la BERD pour la réalisation d'objectifs stratégiques communs dans les années à venir.

DISCOURS DE CLÔTURE DE MME ODILE RENAUD-BASSO, PRÉSIDENTE DE LA BANQUE EUROPÉENNE POUR LA RECONSTRUCTION ET LE DÉVELOPPEMENT

Je tiens en premier lieu à vous remercier toutes et tous pour les contributions constructives et réfléchies que vous avez apportées aujourd'hui. Avec l'équipe de direction ici présente, nous en avons fait une écoute très attentive. Nous tiendrons compte de toutes vos interventions pour préparer le prochain Cadre stratégique et capitalistique et pour mener à bien nos activités quotidiennes dans nos pays d'opérations.

J'aimerais également vous remercier pour l'appréciation que vous avez manifestée à l'égard du travail de la Banque, appréciation qui, à mes yeux, rend hommage à l'engagement et à la détermination de l'ensemble du personnel de la Banque. Vous avez toutes et tous mentionné le rôle, le dévouement et l'engagement du personnel dans la réalisation du mandat de la Banque pour aider nos pays d'opérations. Je veillerai à ce que ce message d'appréciation soit transmis à tous les membres du personnel, qu'ils soient basés au siège, à Londres, ou dans nos pays d'opérations.

Le Président du Conseil des gouverneurs vient de formuler une série de conclusions très claires, mais je tiens à souligner certains des points soulevés au cours de notre discussion. Tout d'abord, un certain nombre d'entre vous ont évoqué l'accent mis par la Banque sur la transition et le secteur privé. Le message était très fort et très clair : cette caractéristique est primordiale et s'inscrit dans le patrimoine génétique de la Banque. Nous continuerons d'en faire la pierre angulaire de nos activités. Notre action ne se limite pas toujours au secteur privé ; nous disposons d'une souplesse et d'une capacité d'intervention dans le secteur public qui sont très utiles pour soutenir le dialogue sur les politiques et le programme de réforme plus large, nécessaires au développement du secteur privé. De fait, la priorité accordée au secteur privé et le mandat de transition relèvent bien de l'ADN de la Banque.

Je me réjouis par ailleurs de l'approbation par le Conseil des gouverneurs de l'orientation générale du prochain Cadre stratégique et capitalistique et, dans ce cadre, de la combinaison des thèmes stratégiques proposés. La transition verte restera au cœur de notre action, au même titre que l'égalité des chances, l'égalité des genres et la gouvernance économique. Ces thèmes participent à notre impact sur la transition. J'apprécie énormément votre soutien pour ce qui est de les privilégier, de leur donner une plus grande visibilité et d'articuler nos activités autour de ces thèmes. Il en va de même pour les catalyseurs stratégiques : la mobilisation de financements privés, largement évoquée lors des différentes interventions, que nous avons renforcée et que nous continuerons à intensifier et à développer à l'aide de nouveaux outils et de nouvelles approches, ainsi que l'exploitation du potentiel de la technologie numérique. Dans tous ces domaines, la Banque s'appuiera sur les progrès déjà accomplis pour renforcer son impact sur la transition et aidera ses pays d'opérations à relever les défis mondiaux, régionaux et nationaux en cette période très incertaine.

La Banque va également s'agrandir tout en continuant à intervenir en Ukraine à long terme. Il va sans dire qu'il s'agit là d'une priorité absolue pour la Banque dont l'engagement en faveur de ce pays est bien connu de toutes et de tous. L'élargissement à de nouveaux pays d'opérations conjugué à un soutien apporté à l'ensemble de nos pays d'opérations actuels fera de la Banque une institution plus grande et encore plus diversifiée, capable d'investir davantage dans un plus grand nombre de pays.

Il sera essentiel pour nous de respecter les engagements que nous avons pris vis-à-vis de vous, nos actionnaires, en particulier dans le contexte de l'augmentation de capital, et je suis convaincue que nous saurons nous en acquitter. À cette fin, nous nous engageons à continuer d'améliorer la capacité de la Banque à mesurer, à démontrer et à articuler l'impact de son activité. Cette tâche n'est pas des plus aisées, elle présente une grande complexité. Nous ferons cependant tout notre possible pour améliorer les mesures et notre communication à ce sujet. À mesure que la Banque s'agrandira, elle sera amenée à évoluer, à l'instar de toutes les banques multilatérales de développement (BMD). Cette évolution devrait porter davantage sur sa manière d'agir que sur la nature de ses activités. Vous n'êtes pas sans savoir que la Banque s'est engagée dans un programme de transformation qui commence à porter ses fruits. Notre objectif est de nous acquitter de notre mission de manière encore plus efficace : mieux servir nos clients, nous montrer plus agiles, plus innovants, mais aussi plus efficaces. Ce programme s'inscrit dans un processus. Je m'engage pleinement à continuer à le faire avancer au cours de mon nouveau mandat.

Néanmoins, je ne saurais manquer de mentionner qu'en raison de l'expansion de la Banque et de la multiplication de ses activités, il nous faut toutes et tous avoir à l'esprit que nous aurons besoin de ressources appropriées pour réaliser les objectifs que vous nous avez fixés, selon vos attentes en termes de volume et de qualité. Ce point sera abordé dans le cadre de la discussion sur le prochain Cadre stratégique et capitalistique. Nous devons adopter une vision commune à moyen terme de ce qui est nécessaire en termes de ressources pour nous permettre de tenir nos engagements et d'intensifier nos activités.

Je prends également acte des attentes élevées exprimées par l'ensemble des actionnaires à l'égard des BMD, prises individuellement et en tant que système. Je m'engage à ce que la Banque assume pleinement sa part du travail collectif accompli à l'échelle des BMD pour renforcer la coopération avec les autres institutions, et qu'elle procède ainsi à tous les niveaux, notamment sur le terrain. Cette démarche donne déjà de très bons résultats en Ukraine, qui constitue un cas d'école en la matière. Il nous faudra toutefois développer cette approche en Afrique subsaharienne, ainsi que sur des questions thématiques horizontales telles que la transition verte et le climat, pour lesquelles il est particulièrement utile d'unir nos forces.

Les décisions que vous avez prises au cours de l'année écoulée témoignent de votre confiance dans la Banque. Je me réjouis de constater que de nombreux actionnaires ont déjà entrepris les démarches nécessaires dans leur pays pour pouvoir ratifier les modifications apportées aux statuts de la Banque et souscrire à l'augmentation de capital. Il nous reste encore du chemin à parcourir pour obtenir la ratification des actionnaires, mais une fois que toutes les procédures officielles auront été menées à bien, la Banque disposera, grâce à ces décisions, de tous les outils, de toute la marge et de toute la solidité financière dont elle a besoin pour tenir ses promesses. Il incombera alors à la Banque de s'en acquitter. Je m'engage personnellement, aux côtés de l'ensemble de l'équipe de direction et du personnel, à faire tout mon possible pour atteindre vos objectifs et concrétiser les engagements souscrits.

Alors que la partie officielle de l'Assemblée annuelle de la Banque touche à sa fin, permettez-moi de conclure en remerciant toutes celles et tous ceux qui se sont investis pour faire de cet événement un succès. Il me serait impossible de remercier chaque personne, mais j'aimerais distinguer deux groupes qui méritent de recevoir une reconnaissance publique.

Premièrement, je tiens à remercier, au nom de toutes les personnes présentes dans cette salle, les autorités et le peuple arméniens pour la générosité et l'ouverture dont ils ont fait preuve en accueillant la Banque dans la magnifique ville millénaire d'Erevan. Chaque geste, à l'instar des cadeaux que vous avez distribués aujourd'hui aux gouverneurs, est empreint de symbolisme, de sens et d'attention. Je tiens à vous en remercier. Ce fut un plaisir pour toutes les équipes de la Banque de travailler avec vous à la préparation de cet événement. Encore une fois, merci et félicitations.

Deuxièmement, j'aimerais remercier l'équipe de la Banque, à commencer par Kazu, Stefi et toute l'équipe du Secrétariat général, qui ont préparé cette Assemblée annuelle. La mise sur pied de cet événement de grande envergure demande beaucoup de travail et je tiens à les remercier pour leurs efforts, qui peuvent parfois passer inaperçus.

Sur ces mots, je vous redonne la parole, Monsieur le Président, et je me réjouis à l'avance de vous revoir à Londres l'année prochaine.

Une fois encore, je vous remercie de la confiance que vous témoignez à la BERD et de celle dont vous avez fait preuve quant à ma réélection. J'en suis très honorée. Je vous remercie de votre attention.

DISCOURS DE CLÔTURE DE M. STEVEN VAN WEYENBERG, PRÉSIDENT DU CONSEIL DES GOUVERNEURS

Permettez-moi de formuler quelques remarques finales pour souligner certains des thèmes communs qui sont ressortis de vos interventions et des déclarations écrites soumises dans le cadre de l'Assemblée. Bien sûr, je sais que je ne citerai pas comme il le faudrait toutes les remarques qui ont été faites. Je crois que c'est inévitable, mais nous devons essayer de faire un résumé général de ce qui a été dit cette après-midi. Avant d'aborder les points spécifiques de la discussion, force est de constater, je pense, que les gouverneurs apprécient grandement le travail de la Banque et son action sur le terrain. Cela est certainement le cas en ce qui concerne la Présidente, le Secrétaire général et le formidable personnel de la BERD. Je pense que les décisions que nous avons prises en 2023 sont également la preuve de la manière dont nous sommes parvenus à agir. Les gouverneurs ont notamment réitéré leur engagement sans faille à soutenir l'Ukraine face à l'agression russe illégale en cours et l'importance qu'ils accordent au travail continu que la Banque met en œuvre dans ce pays dans ce contexte.

L'objectif de la discussion de ce jour était non seulement de dresser un bilan des progrès réalisés dans la mise en œuvre de l'actuel Cadre stratégique et capitalistique (CSC) de la Banque, mais aussi d'exposer notre point de vue en tant qu'actionnaires, à titre individuel, sur l'orientation stratégique de la Banque dans le cadre du prochain CSC. Ces points de vue guideront les travaux à entreprendre au cours de l'année pour élaborer la prochaine stratégie quinquennale qui sera soumise à l'approbation lors de l'Assemblée annuelle 2025.

Rétrospectivement, les gouverneurs ont salué les travaux accomplis par la Banque depuis 2021. Celle-ci a su relever les défis dans tous ses pays d'opérations, tant dans les situations de crise immédiate que dans la gestion des problèmes à long terme liés à la transition. La réponse qu'elle a apportée ces dernières années au conflit en Ukraine et au-delà, ainsi qu'aux catastrophes naturelles dans ses pays d'opérations, ont été particulièrement appréciées. Ces interventions se sont inscrites dans le cadre de l'orientation stratégique globale définie dans l'actuel CSC. Comme vous avez été nombreux à le faire remarquer dans vos interventions, cette souplesse sera d'autant plus précieuse à l'avenir, dans un monde toujours aussi incertain et instable.

Les gouverneurs ont recensé un certain nombre de domaines dans lesquels la Banque devra poursuivre ses efforts jusqu'à la fin de la période couverte par le CSC. Elle devra tout d'abord soutenir l'Ukraine et ses pays d'opérations face aux conséquences directes et indirectes de la guerre. Sur le plan interne, les gouverneurs ont insisté sur la nécessité de renforcer la mesure et la communication de l'impact de la Banque et, par là même, d'améliorer en permanence la qualité de ses projets. Ceci prend toute sa pertinence à un moment où la Banque s'agrandit et élargit son champ d'action. Nombre d'entre vous ont salué l'arrivée des nouveaux membres – le Bénin et l'Irak, appartenant à la région à laquelle l'action de la Banque a été élargie – et les candidatures d'autres pays de l'Afrique subsaharienne. Je me réjouis à l'idée de voir la Banque entamer son action dans cette nouvelle région. La BERD a bien entendu été également encouragée par beaucoup d'entre vous à relever les défis de la transition dans tous ses pays d'opérations.

Pour ce qui est de l'avenir, les gouverneurs ont dans l'ensemble accueilli favorablement l'orientation générale du prochain CSC, qui est présentée dans les documents de référence soumis en vue de cette Assemblée annuelle. Bon nombre d'entre eux ont souligné l'importance et la pertinence du mandat de transition de la Banque, notamment de ses composantes politiques. Les gouverneurs ont jugé appropriée la proposition de s'appuyer sur les progrès accomplis dans le cadre de l'actuel CSC afin de renforcer l'impact de la Banque et de maintenir son orientation. Ils ont en outre rappelé combien il était essentiel de tenir les engagements pris dans le contexte de l'augmentation de capital approuvée à la fin de l'année dernière. Ils ont ainsi réaffirmé l'importance vitale pour la Banque de jouer pleinement son rôle en Ukraine, que ce soit en temps de guerre ou, nous l'espérons, lors de la reconstruction.

Concernant les questions spécifiques soulevées dans le document qui nous a été soumis, les gouverneurs ont effectivement approuvé les **trois thèmes stratégiques** que sont la transition verte, l'égalité des chances et des genres et la gouvernance économique, appuyés par deux **catalyseurs stratégiques**, la mobilisation des financements privés et le soutien à la transition numérique. Chacun de ces éléments compte pour nous tous au niveau national et fait partie intégrante du changement indispensable à la réalisation du programme de développement international, et les gouverneurs avaient de nombreuses suggestions à faire à ce propos. L'accent a été mis en particulier sur la nécessité de passer à l'étape suivante dans le domaine aussi bien de l'atténuation que de l'adaptation au changement climatique, notamment par la promotion d'un changement systémique, tout en renforçant l'action sur la nature et la biodiversité. La mise en place renforcée de mesures d'incitation à la mobilisation de capitaux privés a été considérée comme un objectif important et d'actualité.

Tous ceux et toutes celles qui ont pris la parole ont souligné l'importance capitale de la priorité accordée par la Banque au **secteur privé** et du soutien à la mise en place d'un solide environnement propice au développement de celui-ci. Certains, représentant en particulier des pays d'opérations, ont néanmoins reconnu la valeur des investissements de la BERD et de son dialogue sur les politiques à mener auprès des municipalités et des entreprises publiques. La capacité à allier des activités dans les deux secteurs de l'économie constitue l'un des atouts majeurs de la BERD, qui la distingue des autres.

Pour finir, il ressort clairement de vos interventions qu'il est crucial de continuer à faire face aux crises multiples et conjuguées auxquelles nous sommes confrontés depuis quelques années, et que vous vous attendez à ce que les incertitudes et l'instabilité persistent. **Le renforcement de la résilience et la lutte contre la fragilité** constitueront par conséquent des thèmes récurrents à aborder pour la Banque. Dans ce contexte, les gouverneurs ont rappelé l'importance pour la Banque de soutenir ses pays d'opérations dans les domaines clés, pour renforcer leur résilience et les rendre moins vulnérables aux chocs, notamment en matière de sécurité énergétique, d'intégration régionale et d'aide aux investissements dans des secteurs stratégiques. Un certain nombre de gouverneurs ont encouragé la Banque à tirer profit de son expérience récente en matière de conflit et de fragilité au cours de la période couverte par le prochain CSC.

Au-delà de ces questions, divers autres thèmes communs ont été évoqués, dont l'efficacité de l'utilisation du capital, avec notamment la poursuite de la mise en œuvre des recommandations issues de l'Examen des cadres d'adéquation des fonds propres des banques multilatérales de développement (BMD) ; l'importance de disposer d'un cadre de viabilité financière à moyen terme et, dans ce cadre, de la nécessité d'assurer la rentabilité ; ainsi que le prêt en devise locale, les prises de participation et l'innovation permanente en matière de produits. L'accent a par ailleurs été mis spécialement et tout naturellement sur l'importance pour les BMD de toutes travailler dans une optique complémentaire, en tant que système, afin d'avoir un impact optimal, un point particulièrement d'actualité pour la BERD, au moment où elle s'apprête à soutenir de nouveaux pays d'opérations, comme le soulignent de nombreuses déclarations écrites. Enfin, à une époque où les BMD suscitent des attentes de plus en plus fortes, la capacité à mesurer et à prouver l'impact produit prend encore plus d'importance.

Cette séance a été importante et a couvert un large spectre de questions et j'aimerais vous remercier toutes et tous pour votre participation et votre enthousiasme. Chaque gouverneur a félicité Odile à l'occasion de sa réélection, ce que je me permets de faire de nouveau à mon tour. Je suis certain que notre Présidente et l'ensemble de l'équipe de direction repartent enrichis de tous vos éclairages, qui constitueront une bonne base pour son second mandat. Permettez-moi simplement de dire que cela a été pour moi un grand plaisir et un grand honneur de présider cette 33^e Assemblée annuelle dans cette ville historique d'Erevan, en Arménie. Je suis ravi que nous ayons eu ensemble, au sein du Conseil des gouverneurs, l'occasion de réfléchir à la mise en œuvre de l'actuel Cadre stratégique et capitalistique et à l'orientation stratégique de celui qui va suivre.

Merci à tous et à toutes d'avoir participé aux discussions aujourd'hui. Celles-ci seront précieuses pour guider les travaux de la Banque au cours de l'année et se poursuivront à Londres lors de notre prochaine Assemblée annuelle. J'espère que nous serons en mesure, en tant que Conseil des gouverneurs, d'approuver alors un nouveau Cadre stratégique et capitalistique, fondé sur les travaux menés aujourd'hui et qui accompagnera la BERD pendant cinq nouvelles années de réussite.

Au nom de l'ensemble des gouverneurs, j'aimerais remercier le Conseil d'administration et notre Présidente pour le travail qu'ils ont effectué afin de préparer les délibérations d'aujourd'hui. J'aimerais également remercier notre Secrétaire général et tous ses précieux collaborateurs d'avoir préparé cette rencontre et de m'avoir soutenu dans mon rôle de Président. Merci beaucoup pour cela, à titre personnel.

J'aimerais aussi remercier toutes les personnes et tous les membres du personnel ici présents de leur chaleureuse hospitalité. Je vous remercie.

PARTIE 2

Documents soumis au Conseil des gouverneurs

**ASSEMBLÉE ANNUELLE DU CONSEIL DES GOUVERNEURS
MERCREDI 15 MAI ET JEUDI 16 MAI 2024**

ORDRE DU JOUR (PROVISOIRE)

**Élection à la présidence : Audition de la candidate (séance à huis clos)
(mercredi 15 mai, 14h00 – 15h30)**

L'audition aura lieu au Dvin Music Hall. La participation est ouverte à deux délégués par membre, aux administrateurs et aux administrateurs suppléants de la BERD, ainsi qu'aux membres désignés de la direction de la BERD.

La candidate sera invitée à se présenter et à répondre aux questions des gouverneurs.

Séance d'ouverture (mercredi 15 mai, 17h00 – 18h00)

La séance d'ouverture aura lieu au théâtre national académique d'opéra et de ballet Alexander Spendiaryan. La participation est ouverte à tous les représentants de délégation inscrits et à tous les participants à l'Assemblée annuelle.

1. Ouverture de l'Assemblée annuelle
Le Président du Conseil des gouverneurs ouvrira officiellement l'Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs.
2. Adoption de l'Ordre du jour (BG33/1 (Rev 1)) et Approbation du Rapport du Comité des procédures (BG33/2)
Les gouverneurs seront invités à adopter l'Ordre du jour et à approuver les dispositions relatives au déroulement de l'Assemblée.
3. Allocution d'ouverture de l'Invité(e) d'honneur pour l'Arménie
4. Discours d'ouverture du Président du Conseil des gouverneurs
5. Discours d'ouverture de la Présidente de la BERD

[Immédiatement après la séance d'ouverture, l'événement culturel du pays hôte aura lieu au même endroit (18h00 – 18h45)].

**Élection à la présidence : Vote et proclamation des résultats (séance à huis clos)
(jeudi 16 mai, 09h00 – 10h30)**

L'élection se déroulera au Dvin Music Hall. La participation est ouverte aux gouverneurs, aux gouverneurs suppléants et aux gouverneurs suppléants par intérim, aux administrateurs et aux administrateurs suppléants de la BERD, ainsi qu'aux membres désignés de la direction de la BERD. Les voix ne pourront être exprimées qu'en personne.

6. Élection du/de la Président(e) : Résolution (BG33/3)
À l'issue du vote, les gouverneurs seront invités à adopter la Résolution.

[Après l'élection à la présidence, le Panel de haut niveau sur la collaboration des banques multilatérales de développement (BMD) en tant que système se tiendra dans la salle Tornik (11h00 – 12h00)].

Séance plénière (jeudi 16 mai, 13h30 – 17h30)

La séance plénière se tiendra au Dvin Music Hall. La participation est ouverte aux gouverneurs et aux gouverneurs suppléants, aux représentants de délégation inscrits, aux administrateurs et aux administrateurs suppléants de la BERD, ainsi qu'aux membres désignés de la direction de la BERD.

7. Table ronde (*séance à huis clos*)
Examen de la mise en œuvre du Cadre stratégique et capitalistique 2021-2025 :
Rapport du Conseil d'administration (BG33/4)
Questions aux gouverneurs : Préparation du prochain Cadre stratégique et capitalistique (BG33/5)
Les gouverneurs seront invités à exposer leurs points de vue.
8. Accession du Kenya au statut de membre :
Rapport du Conseil d'administration et Résolution (BG33/13)
Les gouverneurs seront invités à prendre acte du Rapport et à adopter la Résolution.
9. Accession du Nigéria au statut de membre :
Rapport du Conseil d'administration et Résolution (BG33/14)
Les gouverneurs seront invités à prendre acte du Rapport et à adopter la Résolution.
10. Compte rendu annuel d'activités 2023 (BG33/6)
Les gouverneurs seront invités à prendre acte du Compte rendu annuel d'activités.
11. Rapport financier 2023 (BG33/7)
États financiers et Rapport de l'auditeur indépendant pour 2023 :
Rapport du Conseil d'administration et Résolution (BG33/8)
Les gouverneurs seront invités à prendre acte des Rapports et à adopter la Résolution.
12. États financiers des Fonds spéciaux 2023 :
Rapport du Conseil d'administration et Résolution (BG33/9)
Les gouverneurs seront invités à prendre acte du Rapport et à adopter la Résolution.
13. Plan de mise en œuvre de la stratégie 2024-2026 :
Rapport du Conseil d'administration (BG33/10)
Les gouverneurs seront invités à prendre acte du Rapport.
14. Diversité et inclusion au sein du Conseil d'administration de la BERD en 2023 :
Rapport du Conseil d'administration (BG33/11)
Les gouverneurs seront invités à prendre acte du Rapport.

15. Cycle des Assemblées annuelles 2026-2027 :
Rapport du Conseil d'administration et Résolution (BG33/12)
Les gouverneurs seront invités à prendre acte du Rapport et à adopter la Résolution.
16. Élection du/de la Président(e) et des Vice-Présidents du Conseil des gouverneurs pour 2024-2025
Les gouverneurs seront invités à élire le/la Président(e) et les Vice-Présidents du Conseil des gouverneurs, conformément aux dispositions du Rapport du Comité des procédures (BG33/2).
17. Discours de clôture de la Présidente de la BERD
18. Discours de clôture du Président du Conseil des gouverneurs
19. Clôture de l'Assemblée annuelle
Le Président du Conseil des gouverneurs annoncera officiellement la clôture de l'Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs.

APERÇU DU PROGRAMME (PROVISOIRE)

Il convient de noter que le Programme et les horaires respectifs sont provisoires et peuvent faire l'objet de modifications

Horaires (heure locale)	Événement
Mardi 14 mai 2024	
Toute la journée	Programme des organisations de la société civile
Toute la journée	Programme du Forum des affaires
09h30 – 15h30	Programme des réunions annuelles des donateurs de la BERD <i>(sur invitation uniquement)</i>
12h30 – 14h00	Déjeuner de réseautage
15h30 – 17h30	Réunion annuelle des contributeurs au Fonds d'impact sur les petites entreprises <i>(sur invitation uniquement)</i>
Mercredi 15 mai 2024	
Toute la journée	Programme des organisations de la société civile
Toute la journée	Programme du Forum des affaires
09h30 – 12h30	Visites de sites de projets financés par des donateurs <i>(sur invitation uniquement)</i>
11h30 – 13h00	Séance sur les perspectives d'investissement dans le pays hôte
12h30 – 14h00	Déjeuner de réseautage
14h00 – 15h30	Élection à la présidence de la BERD : Audition de la candidate
17h00 – 18h00	Séance d'ouverture du Conseil des gouverneurs
18h00 – 21h00	Événement culturel du pays hôte
	Réception pour l'ensemble des participants
20h00 – 22h00	Dîner des gouverneurs
Jeudi 16 mai 2024	
Toute la journée	Programme des organisations de la société civile
Toute la journée	Programme du Forum des affaires
09h00 – 10h30	Élection à la présidence de la BERD
11h00 – 12h00	Panel de haut niveau sur la collaboration des BMD en tant que système
12h30 – 14h00	Déjeuner de réseautage
13h30 – 17h30	Séance plénière du Conseil des gouverneurs
17h30 – 18h00	Point de presse de la Présidente de la BERD
18h00 – 20h00	Réception de clôture du pays hôte

RAPPORT DU COMITÉ DES PROCÉDURES 2023-2024

Le Comité des procédures est composé du Président et des Vice-Présidents du Conseil des gouverneurs ou de leur représentant respectif désigné en tant que gouverneur suppléant par intérim. Il est chargé de préparer un Rapport sur le déroulement de l'Assemblée annuelle, qui sera soumis à l'approbation du Conseil des gouverneurs. Le Secrétaire général, à titre de Secrétaire du Conseil des gouverneurs, assure le secrétariat du Comité des procédures.

Le Comité des procédures pour 2023-2024 est composé du gouverneur représentant les Pays-Bas, qui en assure la présidence, et des gouverneures représentant respectivement l'Égypte et la Lituanie, qui en assurent la vice-présidence. Chacun d'entre eux a dûment désigné à cet effet son représentant au sein du Conseil d'administration de la BERD en tant que gouverneur suppléant par intérim.

En vertu de son mandat, énoncé dans la Résolution n° 3 du Conseil des gouverneurs, adoptée le 15 avril 1991, le Comité des procédures soumet le rapport suivant, qui comprend des recommandations relatives aux dispositions concernant le déroulement de l'Assemblée annuelle 2024 du Conseil des gouverneurs, qui se tiendra du 14 au 16 mai à Erevan, en Arménie.

Élection à la présidence – Audition de la candidate : mercredi 15 mai, 14h00 – 15h30 (heure locale)

L'audition de la candidate à la présidence sera présidée par la Vice-Présidente du Conseil des gouverneurs et se déroulera à huis clos au Dvin Music Hall.

La participation est limitée à un représentant pour chaque membre de la Banque (à savoir le gouverneur, ou son suppléant ou un gouverneur suppléant par intérim dûment désigné par le gouverneur à cet effet), qui peut être accompagné d'une autre personne. En outre, les administrateurs et administrateurs suppléants du Conseil d'administration de la BERD peuvent également assister à la séance.

Séance d'ouverture : mercredi 15 mai, 17h00 – 18h00 (heure locale)

La séance d'ouverture aura lieu au théâtre national académique d'opéra et de ballet Alexander Spendiaryan. La participation est ouverte à tous les représentants de délégation inscrits et à tous les participants à l'Assemblée annuelle.

La Vice-Présidente du Conseil des gouverneurs ouvrira officiellement l'Assemblée annuelle.

Le Comité recommande au Conseil des gouverneurs d'adopter l'*Ordre du jour de l'Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs* (Document BG33/1 (Rev1)), ainsi que les modifications susceptibles d'être annoncées par le Président du Conseil des gouverneurs durant l'Assemblée.

Des discours d'ouverture seront prononcés par l'Invité d'honneur pour l'Arménie, la Vice-Présidente du Conseil des gouverneurs et la Présidente de la BERD.

La séance d'ouverture sera également diffusée en direct sur le site de diffusion en continu dédié de l'Assemblée annuelle, www.ebrd.com/am, et sur les canaux de médias sociaux de la BERD. L'interprétation simultanée en allemand, en anglais, en français et en russe, ainsi qu'en arménien, sera disponible via des écouteurs pour les participants en présentiel et via l'application *Interactio* pour les participants en mode virtuel. L'interprétation en langue des signes internationale sera également assurée.

Élection à la présidence : jeudi 16 mai, 09h00 – 10h30 (heure locale)

L'élection à la présidence se déroulera conformément au *Règlement pour l'élection du Président (Résolution n° 232)*. L'élection sera présidée par le Président du Conseil des gouverneurs et se déroulera à huis clos au Dvin Music Hall.

La participation est réservée au gouverneur et au gouverneur suppléant de chaque membre. Si l'un et l'autre ne sont pas disponibles, un gouverneur suppléant par intérim, dûment désigné à cet effet par le gouverneur, peut assister à l'élection. Les administrateurs et administrateurs suppléants du Conseil d'administration de la BERD peuvent également assister à l'élection.

Le vote se déroulera exclusivement en personne, à raison d'un représentant par membre tel que notifié au Secrétariat général avant l'élection. Seuls les gouverneurs, les gouverneurs suppléants et les gouverneurs suppléants par intérim peuvent participer au vote au scrutin secret.

À l'issue de l'élection, le Conseil des gouverneurs examinera, en vue de son adoption, le projet de résolution sur l'*Élection du/de la Président(e)* (Document BG33/3).

Séance plénière : jeudi 16 mai, 13h30 – 17h30 (heure locale)

La séance plénière se tiendra au Dvin Music Hall. La participation est ouverte aux gouverneurs et aux gouverneurs suppléants, aux représentants de délégation inscrits, aux administrateurs et aux administrateurs suppléants de la BERD, ainsi qu'aux membres désignés de la direction de la BERD.

Trois sièges seront réservés dans cette salle pour chaque délégation (le gouverneur prend place à la table principale et les deux représentants de délégation inscrits s'assoient en retrait). Des sièges supplémentaires seront également disponibles dans la salle pour accueillir un nombre limité de représentants de délégation inscrits.

Les participants en mode virtuel pourront rejoindre la séance via Webex (des précisions sur la connexion seront communiquées dans le courriel de confirmation de l'inscription à l'Assemblée annuelle).

L'interprétation simultanée en allemand, en anglais, en français et en russe sera disponible via des écouteurs pour les participants en présentiel, et via l'application *Interactio* pour les participants en mode virtuel (des précisions sur la connexion seront communiquées avant la séance).

Les gouverneurs peuvent intervenir sur n'importe quel point à l'ordre du jour, s'ils le souhaitent.

Partie 1 : Table ronde (séance à huis clos)

Le Comité recommande au Conseil des gouverneurs de prendre acte du Rapport du Conseil d'administration sur l'*Examen de la mise en œuvre du Cadre stratégique et capitalistique 2021-2025* (BG33/4).

Les gouverneurs seront invités à prendre activement part à la discussion lors de la Table ronde et à exposer leurs points de vue sur les *Questions aux gouverneurs : Préparation du prochain Cadre stratégique et capitalistique* (BG33/5).

Après une brève introduction du Président du Conseil des gouverneurs et de la Présidente de la BERD, le Président du Conseil des gouverneurs invitera en premier lieu les gouverneures représentant respectivement l'Égypte et la Lituanie, en leur qualité de Vice-Présidentes du Conseil des gouverneurs, à lancer la table ronde, suivies du gouverneur hôte représentant l'Arménie.

Les gouverneurs seront ensuite invités à prendre la parole conformément à ce qui a été confirmé dans la liste d'intervenants préétablie. Ensuite, tout autre gouverneur ne s'étant pas encore exprimé pourra intervenir.

Partie 2 : Questions institutionnelles et financières (séance ouverte)

Le Comité recommande au Conseil des gouverneurs d'examiner, en vue de son adoption, le projet de résolution joint au Rapport du Conseil d'administration sur l'*Accession du Kenya au statut de membre* (BG33/13).

Le Comité recommande au Conseil des gouverneurs d'examiner, en vue de son adoption, le projet de résolution joint au Rapport du Conseil d'administration sur l'*Accession du Nigéria au statut de membre* (BG33/14).

Le Comité recommande au Conseil des gouverneurs de prendre acte du Rapport du Conseil d'administration sur le *Compte rendu annuel d'activités 2023* (BG33/6).

Le Comité recommande au Conseil des gouverneurs de prendre acte du Rapport du Conseil d'administration sur le *Rapport financier 2023* (BG33/7).

Le Comité recommande au Conseil des gouverneurs d'examiner, en vue de son adoption, le projet de résolution joint au Rapport du Conseil d'administration sur les *États financiers et le Rapport de l'auditeur indépendant pour 2023* (BG33/8).

Le Comité recommande au Conseil des gouverneurs de prendre acte du Rapport du Conseil d'administration sur les *États financiers des Fonds spéciaux 2023* (BG33/9).

Le Comité recommande au Conseil des gouverneurs de prendre acte du Rapport du Conseil d'administration sur le *Plan de mise en œuvre de la stratégie 2024-2026* (BG33/10).

Le Comité recommande au Conseil des gouverneurs de prendre acte du Rapport du Conseil d'administration sur la *Diversité et l'inclusion au sein du Conseil d'administration de la BERD en 2023* (BG33/11).

Le Comité recommande au Conseil des gouverneurs d'examiner, en vue de son adoption, le projet de résolution joint au Rapport du Conseil d'administration sur le *Cycle des Assemblées annuelles 2026-2027* (BG33/12).

Élection du/de la Président·e et des Vice-Président·e s du Conseil des gouverneurs pour 2024-2025

Le Comité recommande l'élection du gouverneur représentant la Slovaquie à la Présidence du Conseil des gouverneurs et l'élection du gouverneur représentant l'Islande et du gouverneur représentant la Türkiye à la Vice-Présidence du Conseil des gouverneurs pour 2024-2025. Le/la Président·e ainsi que les deux Vice-Président·e·s du Conseil des gouverneurs prendront leurs fonctions après la clôture officielle de l'Assemblée annuelle 2024.

Le/la Président·e et les Vice-Président·e·s du Conseil des gouverneurs formeront le Comité des procédures pour 2024-2025, ainsi que le Comité des gouverneurs pour 2024-2025, et agiront en cette qualité jusqu'au terme de l'Assemblée annuelle de 2025.

Clôture de l'Assemblée

La Présidente de la BERD et le Président du Conseil des gouverneurs prononceront des discours, puis le Président du Conseil des gouverneurs clôturera l'Assemblée annuelle.

Interaction avec les médias sociaux

Les gouverneurs et les membres des délégations sont libres de communiquer leurs propres points de vue sur les questions débattues lors de l'Assemblée annuelle. Toutefois, ils sont invités à respecter le caractère confidentiel de la séance plénière et, en particulier, à s'abstenir de formuler des commentaires à l'extérieur sur les positions adoptées par d'autres membres au cours de la séance. Les gouverneurs sont également invités à s'abstenir de tout commentaire à l'extérieur sur l'issue finale de la séance plénière à huis clos jusqu'à la fin de la conférence de presse de clôture.

Déclarations des gouverneurs

Les gouverneurs sont vivement encouragés à soumettre des déclarations écrites officielles donnant des orientations à la Banque concernant les points à l'ordre du jour et l'année à venir. Les déclarations seront publiées sur le site Internet de la Banque après la fin de la séance d'ouverture et avant la séance plénière. Il n'est donc pas nécessaire d'en donner lecture lors de la séance plénière. Les déclarations seront également intégrées dans les Actes officiels de l'Assemblée annuelle et feront partie du compte rendu officiel.

M. Jan Willem van den Wall Bake

Gouverneur suppléant par intérim représentant les Pays-Bas
au nom du Président du Conseil des gouverneurs

2 mai 2024

**(PROJET)
RÉSOLUTION N° ____**

ÉLECTION DU/DE LA PRÉSIDENT(E)

LE CONSEIL DES GOUVERNEURS DÉCIDE QUE :

- 1 Conformément aux dispositions des paragraphes 1 et 2 de l'article 30 de l'Accord portant création de la Banque, la personne élue à la présidence de la Banque lors de l'Assemblée annuelle 2024 est nommée pour un mandat de quatre (4) ans à compter du 2 novembre 2024, ou d'une date arrêtée d'un commun accord.
2. Le Président du Conseil des gouverneurs est autorisé par la présente à signer un contrat de service liant à la Banque la personne élue à la présidence, selon des modalités substantiellement identiques à celles applicables au/à la Président(e) sortant(e) et conformément aux dispositions de la Résolution n° 271.

(Adoptée le _____ 2024)

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

**EXAMEN DE LA MISE EN ŒUVRE
DU CADRE STRATÉGIQUE ET CAPITALISTIQUE
2021-2025**

Table des matières

Résumé.....	2
1. Introduction	5
2. Impact de la Banque	7
2.1. Contexte de la transition	7
2.2. Impact au cours de la période couverte par le CSC.....	8
2.3. Renforcement de l'impact	12
3. Réalisation de l'impact	13
3.1. Financement direct	13
3.2. Financements mobilisés.....	19
3.3. Dialogue sur les politiques à mettre en œuvre.....	21
3.4. Ressources des donateurs	23
4. Thèmes stratégiques	25
4.1. Transition vers une économie verte et à faible émission de carbone	25
4.2. Égalité des chances et égalité des genres	27
4.3. Transition numérique.....	29
4.4. Gouvernance économique	31
5. Orientation géographique	32
5.1. Au sein du champ géographique de la Banque	32
5.2. Élargissement du champ d'action géographique de la Banque	33
5.3. Gradation : mise à jour	33
6. Renforcement de la plateforme opérationnelle.....	34
7. Conclusion.....	36
Annexe 1 : Cadre stratégique et capitalistique 2021-25 – Ambitions	38
Annexe 2 : Aperçu des activités par qualité de la transition.....	39

Résumé

Approuvé en octobre 2020, en pleine pandémie de Covid-19, le Cadre stratégique et capitalistique (CSC) 2021-25 de la BERD fixe les orientations stratégiques à suivre par la Banque pendant toute la période couverte. Les trois premières années de sa mise en œuvre ont été marquées à la fois par des problèmes chroniques, comme la crise climatique, et par des chocs régionaux, nationaux et mondiaux qui ont profondément affecté certains pays d'opérations de la Banque : l'invasion de l'Ukraine par la Russie et les combats qui se poursuivent ont fondamentalement modifié le contexte dans lequel opère la Banque et les objectifs de ses actionnaires.

Le soutien à l'Ukraine a été identifié par le Conseil des gouverneurs comme le principal objectif de la BERD pour les deux dernières années couvertes par le CSC actuel. Tout en poursuivant cet objectif, la Banque a intensifié ses activités dans d'autres pays d'opérations et a maintenu les orientations stratégiques définies dans le CSC 2021-25. À cet égard, la manière dont est appliqué l'actuel CSC montre bien tout l'intérêt de la flexibilité inhérente à l'architecture de planification stratégique de la Banque.

Le présent examen porte sur les avancées réalisées par rapport aux ambitions stratégiques spécifiques définies dans le CSC 2021-25. Il en ressort que l'impact de la Banque sur la transition, tel qu'évalué sur l'ensemble de ses projets, est en augmentation sur la période considérée. Il reste toutefois essentiel de poursuivre les efforts afin de réaliser l'objectif exprimé dans le CSC d'améliorer le système de mesure des résultats et de l'impact afin de pleinement appréhender les effets de l'action de la BERD, de renforcer l'acquisition de connaissances et d'optimiser la communication. Des travaux supplémentaires seront entrepris d'ici la fin de la période couverte.

La Banque produit un impact par le biais d'investissements propres et mobilisés, d'un dialogue sur les politiques à mener et d'un usage ciblé des ressources des donateurs. Sur le plan opérationnel, la Banque a relevé les défis de la transition en affichant le plus haut niveau annuel d'investissements directs, tant en termes nominaux que réels. De même pour les investissements mobilisés auprès de tiers, qui représentent un premier pas vers l'objectif à long terme d'accroître le flux de financements privés afin de renforcer l'impact sur la transition et le développement. Dans ce contexte, la BERD a répondu avec souplesse et agilité aux situations de crise qui ont découlé aussi bien de conflits que de catastrophes naturelles, grâce à des mécanismes et des approches spécifiques.

Sur le plan qualitatif, plus de 75 % des investissements de la Banque ont été réalisés dans le secteur privé, ce qui correspond à l'un des objectifs fixés par le CSC. En revanche, l'objectif d'augmenter la part des investissements dans le groupe des pays considérés comme les moins avancés dans la transition n'a pas été atteint. La hausse inattendue des investissements dans des pays d'opérations directement ou indirectement touchés par la guerre contre l'Ukraine explique en partie ce résultat.

Le CSC met l'accent sur trois thèmes stratégiques :

- **Transition vers une économie à faible émission de carbone** : l'objectif d'affecter 50 % des investissements de la Banque à des projets verts d'ici 2025 a en fait été atteint chaque année depuis le début de la période couverte par le présent CSC. Tout aussi important, en

alignant tous ses projets sur les objectifs de l'Accord de Paris depuis début 2023 et en appliquant un nombre croissant d'instruments et d'approches quant aux politiques à appliquer, la BERD a encouragé le changement systémique nécessaire pour relever le défi de la transition vers une économie à faible émission de carbone. Globalement, l'immense majorité des investissements verts de la Banque a été consacrée à l'atténuation du changement climatique, alors qu'un nombre relativement réduit de projets se sont concentrés sur l'adaptation.

- **Égalité des chances et égalité des genres :** dans ce domaine également, la Banque a atteint plus tôt que prévu ses objectifs opérationnels quantitatifs, sachant que le soutien à la résilience des personnes, défini comme une nouvelle priorité, s'est avéré particulièrement précieux pour préserver des vies et des moyens de subsistance dans des situations de crise.
- **Transition numérique :** dans ce domaine, cependant, la BERD ne réalisera pas pleinement les ambitieux objectifs qu'elle s'était fixés dans le CSC. D'importants progrès ont néanmoins été accomplis en matière de développement et d'identification des secteurs dans lesquels la Banque est la mieux placée pour faire en sorte que le potentiel de la technologie numérique serve à renforcer l'impact sur la transition.

Des avancées ont été réalisées concernant l'intérêt stratégique que représenterait pour la BERD un élargissement limité et progressif à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak à la suite de l'approbation, par le Conseil des gouverneurs, d'une modification de son champ d'action géographique. Cette modification, qui entrera en vigueur une fois qu'elle aura été officiellement acceptée par un nombre suffisant de membres, devrait permettre à la Banque d'entamer des activités dans de nouveaux pays d'opérations dès 2025. L'objectif consistant à apporter un soutien renforcé à tout pays qui déciderait d'amorcer sa gradation par la révision de l'Approche opérationnelle post-gradation a été atteint en 2021.

Le CSC définit un objectif de large portée, aux termes duquel la Banque doit renforcer la plateforme opérationnelle qui soutient ses activités en investissant dans son personnel et ses systèmes. Au cours de la période couverte par le CSC, l'approche de la BERD en matière de formation a été renforcée, ainsi que sa capacité à gérer le personnel de manière plus stratégique. La Banque est actuellement engagée dans un programme de transformation majeur, qui vient compléter les investissements importants en introduisant de vastes réformes des processus, dans le souci d'améliorer son « offre » aux clients et au personnel, tout en réduisant les risques opérationnels, actuellement élevés. Ce programme a d'ores et déjà commencé à générer des économies en améliorant l'efficacité. Il vient compléter le renforcement plus général de l'attention portée à la sensibilisation aux coûts pendant la période couverte par le CSC.

Le présent examen est consacré aux trois premières années de mise en œuvre du CSC. En 2023, les actionnaires sont arrivés à la conclusion que la Banque avait besoin d'être davantage soutenue pour pouvoir mener à bien ses activités dans tous ses pays d'opérations, notamment en Ukraine, jusqu'à la fin de la période couverte par le CSC et au-delà. À cet effet, une augmentation du capital libéré de 4 milliards d'euros a été approuvée à la fin de l'année. De cette décision ont découlé un certain nombre d'objectifs portant sur l'action de la Banque en Ukraine et l'institution en tant que telle, que cette dernière devra réaliser d'ici à la fin de la période couverte par le CSC actuel. Ces objectifs viennent explicitement s'ajouter à ceux qui étaient déjà présents dans le CSC initial.

En adoptant cette augmentation de capital, les actionnaires ont souligné un certain nombre de secteurs stratégiques devant être examinés de plus près lors de la préparation du prochain CSC et qui seront soumis à l'attention du Conseil des gouverneurs lors de l'Assemblée annuelle 2025 de la BERD.

Rapport du Conseil d'administration au Conseil des gouverneurs Examen de la mise en œuvre du Cadre stratégique et capitalistique 2021-2025

1. Introduction

Dans son Cadre stratégique et capitalistique, la BERD fixe, pour une durée de cinq ans, les objectifs stratégiques à moyen terme à atteindre dans le cadre de son mandat, à savoir soutenir la transition vers des économies de marché efficaces, ainsi que les moyens d'y parvenir. Après approbation du Conseil des gouverneurs, des plans opérationnels destinés à permettre la réalisation de ces objectifs sont élaborés, donnant lieu à des Plans de mise en œuvre de la stratégie triennaux successifs.

Le Cadre stratégique et capitalistique (CSC) 2021-2025 a été approuvé en octobre 2020 et est entré en vigueur début 2021. Au vu des incertitudes engendrées par la pandémie de Covid-19, un examen anticipé de la mise en œuvre et de la pertinence de ce CSC a été programmé, à la suite duquel un rapport a été remis au Conseil des gouverneurs au moment de l'Assemblée annuelle 2022 de la BERD. Il a été alors convenu qu'un nouveau rapport portant sur l'avancement de la mise en œuvre du CSC serait soumis lors de l'Assemblée annuelle 2024, pour servir de toile de fond à la préparation du CSC suivant. Cette préparation s'appuiera également sur une évaluation de la mise en œuvre du CSC actuellement menée par le Département de l'évaluation indépendante de la BERD.

L'approche de la Banque en matière de planification stratégique vise à garantir que l'orientation stratégique ambitieuse fournie dans le CSC puisse être poursuivie avec souplesse en réponse à l'évolution des circonstances. Cette approche s'est avérée efficace, alors même que les pays d'opérations de la BERD étaient confrontés à des difficultés comme ils en avaient rarement connues depuis 1991. En effet, les objectifs stratégiques de la Banque sont restés pertinents et d'actualité, y compris après l'invasion à grande échelle de l'Ukraine par la Russie, en février 2022, qui, outre toutes ses autres conséquences, a fondamentalement modifié le contexte opérationnel, mettant à l'épreuve la capacité de la BERD à concilier réponse à la crise et cohérence stratégique.

Tenant compte des conditions créées par la pandémie de Covid-19, le CSC a été établi en partant du principe, à des fins de planification, que la période stratégique comporterait deux phases. Dans une première phase, les perturbations exceptionnelles de l'activité économique exigeraient une réponse à la crise en cours de la part des citoyens, des entreprises et des décideurs politiques. Dans une seconde phase, l'accent serait davantage mis sur les investissements à long terme dans le but de favoriser la reprise et le renouveau. Il n'était pas prévu de délimitation claire entre ces deux périodes, mais plutôt que les activités de la Banque évolueraient au fil du temps pour passer de la gestion de crise à l'investissement à long terme. Les perspectives de réalisation des objectifs de la transition devaient ainsi s'en trouver élargies.

Cette hypothèse a été totalement remise en cause par les conséquences matérielles, humaines et économiques de l'invasion de l'Ukraine et de ses répercussions. Cet acte d'agression a porté atteinte aux chaînes d'approvisionnement régionales, a modifié la perception des risques sur l'ensemble des marchés en émergence, a suscité une envolée des prix de l'alimentation et du carburant et a entraîné le plus vaste déplacement de population en Europe depuis la Seconde Guerre mondiale. Alors que l'approvisionnement souffrait encore des séquelles de la crise du

Covid-19, les décideurs politiques ont cherché à limiter les conséquences humanitaires et pratiques immédiates du conflit, en faisant face à la hausse de l'inflation et en soulageant les pressions exercées par le coût de la vie.

Cette guerre, à l'encontre d'un pays d'opérations de la Banque où cette dernière avait l'un de ses plus gros portefeuilles et était particulièrement engagée, a bien évidemment entraîné des répercussions sur les activités de celle-ci. Le Conseil des gouverneurs a rapidement fait du soutien à l'Ukraine la priorité de la BERD. Dans le même temps, il a reconnu que celle-ci devait continuer d'investir dans tous les autres pays d'opérations, non seulement pour répondre aux besoins existants en matière de transition, mais également pour les aider à affronter les conséquences directes et indirectes du conflit. Par ailleurs, bien que l'invasion de l'Ukraine constitue l'événement exogène le plus perturbateur et important survenu dans cette région de la Banque, d'autres pays d'opérations ont eux aussi connu des catastrophes naturelles ou des conflits qui ont eu de profondes répercussions, aussi bien à l'échelle régionale que nationale. Citons notamment les tremblements de terre dévastateurs qui ont frappé la Türkiye et le Maroc, ou encore le déplacement de la population arménienne. La réponse de la Banque face aux crises successives a été un thème récurrent du CSC actuel.

Au sein de la Banque, les actionnaires ont réagi à la guerre contre l'Ukraine de deux manières : tout d'abord, les gouverneurs ont invoqué les dispositions de l'article 8.3 de l'Accord portant création de la Banque (ACB) pour suspendre les activités de la BERD en Russie et au Bélarus, au motif du non-respect des principes énoncés à l'article 1^{er} de ce même Accord, qui définit la mission et le mandat de la Banque, notamment les aspects politiques qui lui sont propres. La BERD s'est ensuite activement employée à réduire le portefeuille qu'elle détenait déjà dans ces deux pays.

Ensuite, les actionnaires de la Banque ont décidé que le soutien à l'Ukraine était devenu leur objectif premier. Ils ont montré, dès le début de la guerre contre l'Ukraine, qu'ils souhaitent que la Banque joue un rôle déterminant et spécifique pendant toute la durée du conflit et dans le cadre de la reconstruction à long terme. Parallèlement, ils ont réfléchi au soutien supplémentaire qu'il leur faudrait apporter afin d'atteindre cet objectif tout en continuant d'accroître l'impact de la Banque dans ses autres pays d'opérations. Ils ont ainsi approuvé une augmentation de 4 milliards d'euros du capital libéré de la Banque fin 2023. Ils ont également fixé un certain nombre d'objectifs spécifiques supplémentaires à atteindre d'ici la fin de la période couverte par l'actuel CSC concernant les activités d'investissement et de dialogue sur les politiques en Ukraine, ainsi qu'un certain nombre de sujets institutionnels importants (passation de marchés, mobilisation de financements du secteur privé, adaptation au changement climatique, etc.). Dans le cadre des procédures de compte rendu et de planification de la BERD et comme indiqué dans le rapport du Conseil d'administration suggérant l'augmentation de capital, ces objectifs feront l'objet d'un examen et d'un suivi réguliers de la part dudit Conseil¹.

La réponse de la Banque face à la guerre contre l'Ukraine ainsi que sa décision d'augmenter son capital libéré ont eu pour effet inattendu d'attirer l'attention sur ses activités. Néanmoins, tout en définissant de nouveaux objectifs destinés à prendre en compte l'évolution du contexte,

¹ Les raisons de l'augmentation de capital de la Banque en 2023 et les engagements pris à cette occasion sont présentés de manière détaillée dans le document intitulé *Rapport du Conseil d'administration au Conseil des gouverneurs : Proposition d'augmentation du capital libéré (BDS23-116(F))*.

les actionnaires ont réitéré l'importance continue de l'orientation stratégique globale présentée dans le CSC. Par conséquent, le présent examen de mise en œuvre suit les grandes lignes tracées par les ambitions stratégiques figurant dans l'encadré 1 du CSC 2021-25, qui précisent les caractéristiques souhaitées pour la BERD à l'horizon 2025 (voir l'Annexe 1).

Le présent document s'articule comme suit :

- La section 2 présente la nature et l'orientation de l'impact de la Banque tel que mesuré à l'aune de son propre système de suivi de l'impact sur la transition. Elle propose également un aperçu du travail effectué afin de mieux estimer l'impact de la BERD, d'améliorer la conception des projets et de tirer davantage d'enseignements de l'expérience acquise d'ici la fin de la période couverte par le CSC.
- La section 3 examine la manière dont les principaux outils de la Banque (investissements directs et mobilisés, dialogue sur les politiques à mener et ressources des donateurs) ont été utilisés pour parvenir à un impact, et étudie dans quelle mesure les objectifs du CSC ont été atteints.
- La section 4 décrit et évalue les progrès réalisés au cours de la période couverte par le CSC dans les trois domaines stratégiquement prioritaires : soutenir la transition vers une économie à faible émission de carbone, renforcer l'égalité des chances et favoriser la transition numérique.
- La section 5 est consacrée aux avancées réalisées en matière d'élargissement du champ d'action géographique de la Banque.
- La section 6 souligne les mesures prises visant à ce que la Banque dispose d'un personnel possédant les compétences nécessaires à la réalisation des objectifs fixés par les actionnaires, ainsi que d'une plateforme opérationnelle stable et durable lui permettant de s'acquitter de sa mission à long terme.

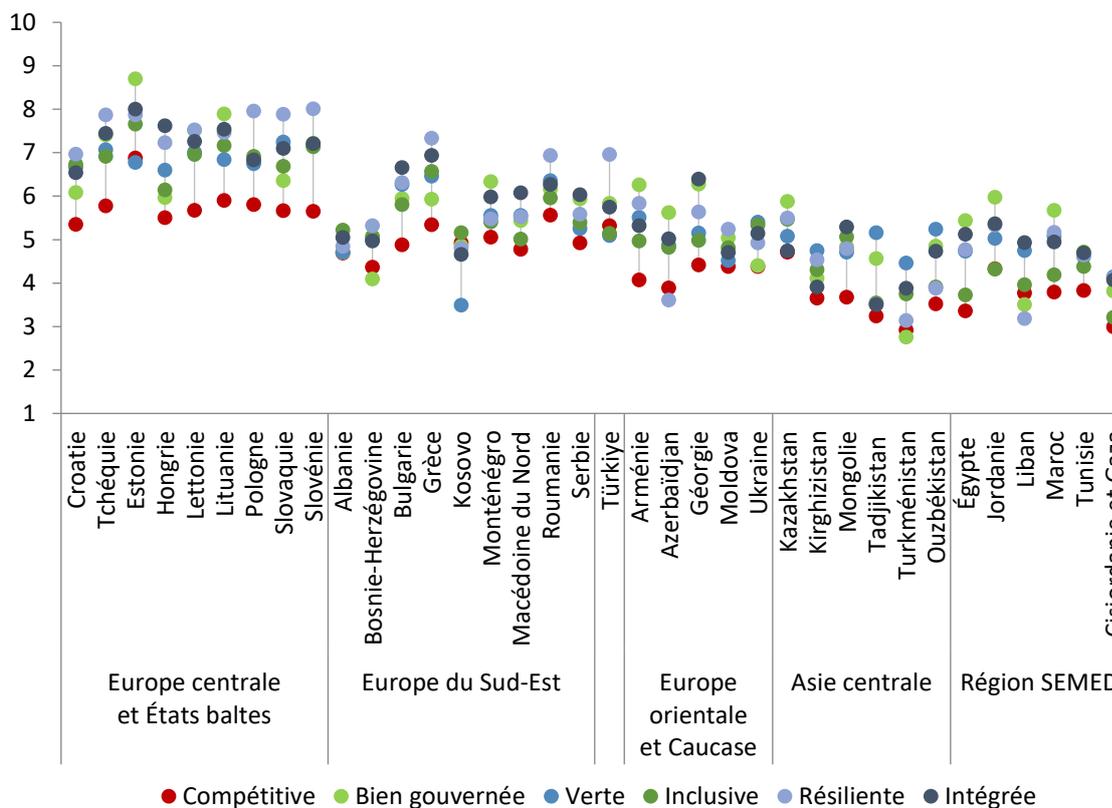
2. Impact de la Banque

Afin de favoriser cette transition, la Banque cherche à modifier le mode de fonctionnement du marché, autrement dit, elle s'efforce de produire un impact sur la transition en visant un changement systémique. La présente section examine tout d'abord l'impact prévu et réel des projets de la Banque au cours de la période couverte par le CSC, tel qu'il est mesuré et surveillé par ses systèmes internes dans le contexte de l'évolution de la transition dans ses pays d'opérations. Elle met ensuite en lumière les améliorations apportées à la gestion des résultats, au suivi et à l'apprentissage de la Banque afin de renforcer son impact aujourd'hui et à l'avenir.

2.1. Contexte de la transition

Le caractère unique du mandat de transition de la Banque s'est traduit par une évolution des modalités de définition et de mesure de cet impact au fil du temps. Depuis 2016, la Banque s'est donné pour objectif d'aider ses pays d'opérations à progresser sur la voie des six qualités essentielles d'une économie de marché. En d'autres termes, une économie de marché performante se veut verte, bien gouvernée, inclusive, compétitive, résiliente et intégrée.

Graphique 1 : Évaluation des qualités de la transition 2023



La Banque évalue les progrès réalisés par rapport à ces qualités de la transition au niveau national par le biais de l'évaluation des qualités de la transition et se sert de cette analyse pour orienter les priorités et les activités opérationnelles. Le graphique 1 donne un aperçu de la situation actuelle dans les pays d'opérations. Chaque qualité est mesurée sur une échelle de 10, où 10 correspond au niveau auquel se situerait la qualité dans une économie de marché « parfaite ». Bien que les tendances varient d'un pays à l'autre, il convient de noter que dans de très nombreux pays, la qualité « compétitive » se situe à un niveau plus faible par rapport au reste des qualités. Au niveau régional, la transition est la plus avancée dans les pays d'Europe centrale et les États baltes (ECB) et généralement la moins avancée en Asie centrale et dans la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen (région SEMED). Les États membres de l'Union européenne (UE) situés en Europe du Sud-Est (ESE) et la Türkiye sont plus avancés dans la transition que les autres pays des Balkans occidentaux, où la transition se situe à un niveau similaire à celui des pays d'Europe orientale et du Caucase (EOC).

2.2. Impact au cours de la période couverte par le CSC

La Banque a pour mandat et objectif de contribuer, par ses activités, à la transition de ses pays d'opérations. Cependant, il est difficile, d'un point de vue conceptuel et pratique, d'attribuer de manière pertinente un lien de causalité entre le rôle de la Banque et la performance globale d'une économie. La Banque met actuellement en place l'infrastructure interne qui lui permettra de mieux rendre compte de son impact et de présenter des arguments convaincants en faveur de son action, comme indiqué à la section 2.2.

Graphique 2: Nombre de projets par région et par qualité de la transition au cours de la période couverte par le CSC

Région	Qualité					
	Compétitive	Verte	Inclusive	Intégrée	Résiliente	Bien gouvernée
Asie centrale	149 88	81 69	61 36	8 6	94 23	33 10
Europe centrale et États baltes	40 28	90 40	18 9	7 3	75 50	18 3
Europe orientale et Caucase	115 97	54 31	57 10	8 3	124 47	19 5
Grèce	10 7	11 1	2 1	2 0	18 15	5 0
Europe du Sud-Est	199 131	119 82	53 26	9 3	158 45	41 11
Région SEMED	52 30	53 42	26 9	3 2	32 14	13 5
Türkiye	54 31	55 38	45 26	15 7	38 14	21 1

Reflétant la situation actuelle, le graphique 2 examine la nature et la répartition géographique des objectifs de transition que la Banque a abordés dans le cadre de ses projets au cours de la période couverte par le CSC actuel. Le premier nombre de chaque cellule du graphique représente le nombre total de projets dans une région donnée dont les objectifs portent sur une qualité de la transition particulière, tandis que le second correspond au nombre de projets pour lesquels cette qualité est la principale. Le remplissage des cercles illustre le niveau de l'évaluation des qualités de la transition, le rouge indiquant des lacunes plus importantes et le vert des lacunes plus faibles.

La plupart des projets de la Banque sont entrepris dans des domaines où les lacunes sont importantes ou moyennes. Toutefois, l'ampleur des besoins n'est pas le seul facteur déterminant l'orientation des activités de la Banque. La capacité de cette dernière à intervenir dans des domaines où la transition est la moins avancée dépend également de l'existence d'opportunités commerciales appropriées en matière de transition, notamment un environnement propice aux affaires et aux réformes. D'où l'accent mis par la Banque sur la nécessité de compléter son activité d'investissement par un dialogue sur les politiques à mettre en œuvre afin de promouvoir ces conditions préalables favorables à la poursuite de la transition. Des investissements sont réalisés dans les domaines où les résultats de l'évaluation des qualités de la transition sont relativement satisfaisants, soit en raison de la prise en compte des objectifs de transition dans des sous-secteurs spécifiques pour une qualité particulière (la qualité « verte » par exemple), soit en réponse à une crise. L'annexe 2 fournit une esquisse de haut niveau de l'activité de la Banque et de son impact sur la transition par qualité au cours de la période couverte par le CSC.

Le nombre de projets répondant à des objectifs liés à la qualité « compétitive » reste le plus élevé, suivi de près par le nombre de projets répondant à la qualité « verte ». L'évaluation de la qualité « résiliente » se concentre sur la solidité des systèmes financiers et le niveau de sécurité énergétique d'un pays. La demande de financements auprès de la Banque pour faire face aux conséquences et aux implications de la guerre contre l'Ukraine sur ces deux plans a augmenté au cours de la période couverte par le CSC, même dans des pays dotés de systèmes financiers relativement avancés. Toutefois, les activités de la Banque en faveur d'une résilience accrue, en particulier dans les situations d'urgence, sont plus vastes. Comme indiqué à la section 4.2, le nombre de projets portant sur la qualité « inclusive » a augmenté de manière significative au cours de la période. Bien que le nombre de projets affichant des objectifs axés sur la qualité « intégrée » soit faible, cette dernière est couverte principalement par le Programme d'aide aux échanges commerciaux, dont les transactions ne sont pas comptabilisées dans le nombre total de projets. La section 4.4 décrit l'approche adoptée par la Banque dans le cadre du CSC pour améliorer la gouvernance économique dans son ensemble. Toutefois, le graphique montre clairement que cette qualité s'est avérée la plus difficile à satisfaire directement par le biais d'un financement.

Le reste de la présente section apporte des détails supplémentaires sur les domaines dans lesquels la Banque a fait progresser la transition au cours de la période couverte par le CSC actuel, ainsi que sur la répartition géographique et sectorielle de ces progrès. La Banque dispose d'un processus interne rigoureux pour évaluer l'impact de ses projets sur la transition au moment de l'approbation, qui est mesuré par le score de l'impact attendu sur la transition (IAT). En résumé, tout projet qui obtient un score supérieur à 60 est considéré comme un projet visant à produire un fort impact sur la transition. Des scores plus élevés indiquent une plus grande pertinence et une plus grande ambition en matière de transition. Le cadre de contrôle du CSC exige de la Banque qu'elle maintienne un niveau global d'IAT d'au moins 60.

L'impact moyen attendu sur la transition pour les projets au cours de la période couverte par le CSC actuel est nettement supérieur à ce niveau et s'établit à 67,7, contre 66,7 au cours de la période couverte par le CSC précédent, ce qui s'explique en partie par les notes positives attribuées aux projets visant à remédier aux situations de crise dans le cadre de mécanismes spécifiques. Le niveau de l'IAT selon les régions est plus ou moins en corrélation avec les progrès réalisés par chaque pays en matière de transition. Ainsi, l'impact sur la transition en Asie centrale, en Europe orientale et dans le Caucase, régions qui regroupent tous les pays aux premiers stades de la transition de la Banque, est supérieur à la moyenne de la Banque. L'impact sur la transition en Türkiye et dans la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen (région SEMED) se situe dans la moyenne de la Banque. Quant à celui des autres régions (Europe du Sud-Est et Europe centrale et États baltes), il est inférieur à la moyenne, bien qu'il ait augmenté en Europe centrale et dans les États baltes au cours des deux dernières années, reflétant l'exacerbation des défis liés à la transition par la guerre contre l'Ukraine.

Compte tenu des caractéristiques des projets, l'IAT varie peu d'un secteur à l'autre. En outre, l'IAT des projets des secteurs privé et public est quasiment identique. Cependant, on estime que les projets d'investissement sous forme de prises de participation présentent un potentiel de transition plus élevé que les projets d'investissement sous forme de prêts, étant donné qu'ils poursuivent généralement des objectifs de transition plus ambitieux (et plus risqués), dont la mise en œuvre de réformes importantes en matière de gouvernance d'entreprise. Bien que la variation soit limitée, les projets de taille petite et moyenne (tous ceux de moins de 10 millions

d'euros) présentent un IAT plus élevé que les projets de plus grande taille. Les petits projets sont particulièrement importants en Europe orientale, dans le Caucase et en Asie centrale, régions où l'IAT est globalement élevé. Il se trouve par ailleurs que de nombreux petits projets sont entrepris par le biais de cadres afin d'atteindre la masse critique nécessaire pour créer un impact lorsqu'ils sont combinés au renforcement des capacités et au dialogue sur les politiques à mettre en œuvre.

La Banque contrôle l'impact sur la transition tout au long de la durée de vie de ses projets et utilise une mesure appelée « impact du portefeuille sur la transition (IPT) » qui reflète les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de suivi de l'impact sur la transition au début du projet. L'IPT tend à augmenter à mesure que l'impact se concrétise et que les risques liés à la réalisation future de l'impact diminuent. Le CSC fixe le plancher du niveau moyen de l'IPT à 65. Les projets de la Banque produisent un impact au fil du temps et bon nombre de projets mesurés par l'IPT ont été lancés avant le début de la période couverte par le CSC, mais l'IPT se situe actuellement à 75,4, ce qui est nettement supérieur au niveau de 70,4 atteint à la fin de la période couverte par le CSC précédent. Compte tenu du décalage temporel, cette augmentation traduit un point de départ plus élevé, puisque l'IAT a également progressé au cours de la première période couverte par le CSC. D'un point de vue qualitatif, elle peut également témoigner de l'attention accrue portée à la gestion de tous les aspects du portefeuille de la Banque au cours des dernières années.

Le niveau de l'IPT selon les régions diffère de celui de l'IAT : il se situe au-dessus de la moyenne de la Banque dans la région SEMED et en Europe du Sud-Est, de même qu'en Asie centrale, en Europe orientale et dans le Caucase. Des variations existent entre les secteurs : l'IPT est nettement plus faible dans l'industrie, le commerce et les agro-industries que dans les autres secteurs du fait des risques plus élevés liés à la réalisation de la transition dans le secteur des entreprises, en particulier en raison des risques commerciaux plus élevés. L'impact réel des projets du secteur privé et du secteur public diverge également, les projets du secteur privé affichant en moyenne un impact plus important. Contrairement au schéma observé pour l'IAT, les petits projets (de moins de 5 millions d'euros) et les très grands projets produisent un IPT plus élevé et l'écart entre les projets d'investissement sous forme de prêts et ceux sous forme de prises de participation s'inverse, car certains des objectifs plus ambitieux visés par ces derniers n'ont pas été atteints.

En résumé, parmi les projets achevés au cours de la période couverte par le CSC actuel, 85 % ont pleinement réalisé leurs objectifs de transition escomptés, moins de 5 % n'en ont atteint aucun et le reste des projets les ont partiellement atteints. Bien que ces mesures présentent des limites, elles indiquent que la Banque continue d'entreprendre et de mettre en œuvre des projets qui visent et atteignent des niveaux élevés d'impact sur la transition.

C'est au niveau national que l'impact sur la transition est le mieux mesuré et identifié. En interne, la mise en œuvre de la stratégie pays fait l'objet d'un examen annuel. En outre, les Fiches de résultats par pays ont été introduites juste avant le début de la période couverte par le CSC actuel, en vue d'améliorer l'identification et la communication de l'impact. Elles sont publiées et fournissent une image claire de l'impact de la Banque sur la réalisation d'objectifs de transition spécifiques dans un pays donné, en général sur une période de cinq ans. À l'heure actuelle, 27 fiches ont été élaborées.

2.3. Renforcement de l'impact

Comme le montre la section 2.1, la Banque dispose de systèmes internes robustes pour mesurer et suivre l'impact de ses activités sur ses objectifs de transition au niveau des projets. Au regard de cette mesure interne, l'impact de la Banque, tel qu'il est défini par son mandat, a augmenté au cours de la période couverte par le CSC. Toutefois, cette mesure interne ne reflète pas facilement ou pleinement l'étendue de l'impact de la Banque. Bien que cette dernière se soit efforcée de renforcer son dispositif de mesure et de communication de l'impact tout au long de la période couverte par le CSC, il lui faudra réaliser des progrès supplémentaires pour être en mesure d'évaluer pleinement son impact. L'importance de cette démarche est d'autant plus grande que les banques multilatérales de développement (BMD) mettent de plus en plus l'accent sur la transparence et la cohérence de leurs rapports sur l'impact et qu'elle devrait permettre à la Banque de tirer des enseignements sur l'efficacité de son action.

Reflétant les recommandations issues d'un certain nombre d'études de l'IEvD ainsi que les conclusions de l'évaluation externe indépendante du système d'évaluation de la BERD, les travaux conceptuels nécessaires à la mise en place d'un système solide de gestion de l'impact sont en cours de réalisation. À cette fin, des théories du changement décrivant les modalités de réalisation de l'impact de la Banque ont été élaborées pour l'ensemble des qualités de la transition. En fournissant un cadre clair pour l'identification et la mesure des résultats, cette démarche permettra d'ancrer le système de définition des objectifs de transition au niveau des projets et d'améliorer la conception des projets, tout en renforçant le suivi et la mesure. Ces travaux fondamentaux seront approfondis au cours de la période couverte par le CSC en vue de soutenir l'agrégation des activités de la Banque au niveau sectoriel et national et d'étayer une description de l'impact fondée sur des données probantes, qui sera présentée dans le premier rapport public de la Banque sur l'impact, dont la publication est prévue pour 2025. Tous ces objectifs sont pris en compte dans les engagements politiques formulés dans le cadre de l'augmentation de capital de 2023 et permettront à la BERD de s'aligner sur les pratiques des autres BMD. Ensemble, ils constitueront des progrès significatifs vers la réalisation de l'objectif du CSC : **le renforcement par la Banque de son cadre global de résultats afin d'améliorer la conception et l'impact de ses opérations.**

Afin de développer la communication et de permettre une meilleure comparabilité entre les institutions, une méthodologie a été mise au point pour évaluer l'alignement des projets sur la réalisation des objectifs de développement durable (ODD). Cette évaluation est en cours d'intégration dans les systèmes de la Banque pour chaque projet et sera générée automatiquement à l'avenir et communiquée comme c'est le cas dans d'autres BMD. Des travaux similaires sont en cours pour examiner la question de la contribution de la Banque à la réalisation des ODD.

La Banque a pris un certain nombre de mesures internes pour renforcer les enseignements qu'elle tire en matière de production d'impact, ce qui répond à l'ambition du CSC, soit le **renforcement par la Banque de sa gestion des connaissances et de son utilisation des résultats des évaluations.** La fonction de gestion des connaissances de la Banque a été consolidée et ciblée par le biais d'une nouvelle stratégie interne. Des travaux ont été entrepris à long terme pour réformer fondamentalement l'auto-évaluation au sein de la Banque et en faire le pilier d'une mesure efficace des résultats et des enseignements tirés. Le système d'évaluation fondée sur les projets devrait être pleinement opérationnel dans le courant de l'année 2024. Il viendra compléter les importants enseignements et recommandations

d'amélioration fournis par l'IEvD, qui rend compte directement au Conseil d'administration. Enfin, une équipe chargée de l'évaluation de l'impact et des prévisions a été mise en place et entreprend un certain nombre d'évaluations thématiques de l'impact sur différents volets des travaux de la Banque, notamment le Programme pour des villes vertes, l'appui au secteur de l'eau et les conseils aux petites entreprises. Ces évaluations serviront à mesurer les résultats et à tirer des enseignements pour améliorer l'impact futur.

3. Réalisation de l'impact

La section 2 examine l'impact sur la transition que la BERD a réalisé et visé dans le cadre de ses activités au cours de la période couverte par le CSC. La présente section décrit la manière dont cet impact a été poursuivi. Le cadre de cette section est fourni par l'approche particulière adoptée par la Banque pour s'acquitter de son mandat. En résumé, cette démarche se caractérise par :

- Un accent sur le **secteur privé** et les conditions propices à son **développement**.
- Des investissements ciblés et sélectifs dans le **secteur public** pour renforcer les marchés et favoriser la croissance du secteur privé.
- Une approche commerciale visant à **compléter, à mobiliser et à attirer les financements privés**.
- Un **dialogue concret sur les politiques à mettre en œuvre**, associé à des investissements.
- Une **utilisation ciblée et disciplinée des ressources des donateurs** pour étendre l'impact sur la transition et soutenir les progrès vers des marchés durables.
- Une connaissance approfondie du marché local grâce à une **présence locale et à des employés recrutés localement**, ainsi qu'à une expertise sectorielle pointue.

Au centre de cette approche figure la capacité à produire un impact en proposant des solutions sur mesure aux clients grâce à la combinaison de financements, de services de conseil, d'un dialogue sur les politiques à mettre en œuvre et, le cas échéant, de ressources des donateurs. La flexibilité offerte par cette boîte à outils est peu commune dans le panorama des BMD. La présente section examine la manière dont chacun de ces éléments a été mis en œuvre au cours de la période couverte par le CSC et les progrès accomplis dans la réalisation des ambitions du CSC.

3.1. Financement direct

Les pays d'opérations de la Banque ont connu une série de chocs exogènes difficiles ces dernières années. Le CSC a fixé comme objectif pour la Banque **d'apporter un soutien opportun et efficace aux pays d'opérations pour préserver et accélérer la transition dans le contexte de la crise économique provoquée par la pandémie de Covid-19**. Dans ce contexte, la première année de la période couverte par le CSC a également été la deuxième année du Programme de solidarité de la Banque dans le cadre duquel l'intégralité des 21 milliards d'euros d'investissement de la Banque pour 2020 et 2021 était censée être destinée à faire face aux conséquences de la pandémie de Covid-19. Cependant, l'évolution des circonstances précipitée par la guerre en Ukraine et ses conséquences directes et indirectes pour tous les pays d'opération a eu pour effet d'élargir le champ d'action de la Banque par rapport à ce que laissait entendre le CSC. En conséquence, la Banque aspire à investir pour remplir son mandat dans toute la mesure du possible et à tout moment.

Tableau 1 : Statistiques opérationnelles²

en milliards d'euros	CSC	CSC	Variation
	2016-2020	2021-2023	
VAIB (moyenne)	9,9	12,2	23 %
Portefeuille (fin de période)	48,4	55,9	15 %
Actifs d'exploitation (fin de période)	33,3	39,1	17 %

Le tableau 1 fournit les chiffres clés relatifs aux investissements directs de la Banque au cours de la période précédente et de la période actuelle du CSC. Il montre que le niveau moyen du volume annuel des investissements bancaires (VAIB) au cours des trois années de la période couverte par le CSC a été supérieur de 23 % en termes nominaux au niveau observé en 2016-20, reflétant de nouveaux niveaux élevés de plus de 13 milliards d'euros en 2022 comme en 2023. Ainsi, le portefeuille de la Banque a également atteint son plus haut niveau. Le constat est identique pour les actifs d'exploitation, ce qui traduit une attention concertée portée aux décaissements. Ces deux indicateurs ont connu une croissance inférieure à celle du VAIB, car une partie des financements de la Banque, en particulier ceux destinés à l'octroi de liquidités d'urgence à ses clients, ont été accordés à court terme et remboursés au cours de la période. Comme décrit dans la section 2, ces niveaux d'investissement ont été accompagnés de niveaux élevés d'impact attendu.

Cette performance globale montre que la Banque appuie vigoureusement tous ses pays d'opérations dans leur parcours de transition. La répartition géographique du VAIB est présentée au niveau des régions dans le tableau 2.

Tableau 2 : Répartition régionale du VAIB

	VAIB moyen (en milliards d'euros)		Variation	Part du VAIB moyen	
	2016-20	2021-23		2016-20	2021-23
Asie centrale	1,2	1,3	14 %	12 %	11 %
Europe centrale et États baltes	1,3	2,0	50 %	14 %	17 %
Chypre et Grèce	0,7	0,7	-8 %	7 %	6 %
Europe orientale et Caucase	1,7	2,1	22 %	17 %	17 %
Europe du Sud-Est	1,6	2,1	29 %	16 %	17 %
Région SEMED	1,9	1,9	2 %	19 %	16 %
Türkiye	1,4	2,0	43 %	14 %	17 %
Total	9,9	12,2	23 %		
dont pays les moins avancés	4,4	4,9	12 %	44,5 %	40,4 %

Le tableau montre que la croissance du VAIB en termes absolus et relatifs a été la plus forte en Europe centrale et dans les États baltes, ainsi qu'en Türkiye. En Europe centrale et dans les États baltes, cette croissance inattendue est la conséquence des efforts déployés par la Banque pour atténuer les répercussions de la guerre contre l'Ukraine sur la région. En réponse directe

² Dans tous les tableaux, les variations en pourcentage sont indiquées en termes nominaux. L'inflation a été significative au cours de la période, l'inflation des prix à la consommation dans la zone euro s'élevant à 12,8 % cumulés entre les points médians des deux périodes respectives du CSC.

aux répercussions de la guerre, la Banque a fourni 330 millions d'euros d'investissements aux pays touchés (dont la plupart se trouvent dans cette région) au titre du Cadre de résilience et de subsistance. Plus largement, le sentiment négatif à l'égard du risque dans la région a poussé la BERD à être plus présente dans les segments du marché (en particulier dans le secteur financier) où il existait auparavant une offre adéquate de financement privé externe. Le resserrement des conditions intérieures de crédit, dû à une plus grande prudence des banques en matière de prêts, a entraîné une augmentation similaire de la demande dans les secteurs de l'industrie, du commerce et des agro-industries. En outre, trois autres régions, à savoir l'Europe du Sud-Est, l'Europe orientale et le Caucase, ainsi que l'Asie centrale, affichent une croissance du VAIB en termes réels, tandis que la région SEMED et la Grèce enregistrent un VAIB moyen globalement stable en termes nominaux et, par conséquent, inférieur lorsque l'inflation est prise en compte. Au niveau national, douze pays d'opérations, dont au moins un de chaque région de la Banque ont enregistré leur plus haut niveau de VAIB nominal au cours de la période couverte par le CSC. Parmi ces pays figurent l'Ukraine, la Türkiye, cinq pays touchés, deux pays des Balkans occidentaux et un pays de la région SEMED, de l'Asie centrale et de l'Europe orientale et du Caucase.

Dans ce contexte général d'augmentation des investissements, une des caractéristiques de la période couverte par le CSC a été la réponse de la Banque à la crise par la poursuite de son mandat et le déploiement de ses compétences particulières. L'Ukraine et la Türkiye sont deux des pays affichant un nouveau VAIB élevé en 2023 étant donné que le soutien a été acheminé en réponse à la crise par le biais de cadres de financement spécifiques. En Ukraine et dans la région environnante, le Cadre de résilience et de subsistance a été mis en place peu après l'invasion de l'Ukraine avec une enveloppe dédiée de 2 milliards d'euros pour soutenir à la fois l'Ukraine et ses pays voisins³. Cette enveloppe a été augmentée d'un milliard d'euros au milieu de l'année 2023, destinés exclusivement à l'Ukraine. En Türkiye, un Cadre d'intervention en cas de catastrophe a été mis en place à la suite des tremblements de terre survenus dans le sud-est du pays et a permis d'acheminer 600 millions d'euros par l'intermédiaire de banques partenaires dans la région. Plus récemment, la Banque a mis au point des réponses intégrées aux crises survenues au Maroc et en Arménie à la suite de tremblements de terre et de déplacements de personnes sans qu'il soit nécessaire de mettre en place des mécanismes de financement dédiés. Dans toutes ces situations, la Banque a mis à profit ses compétences pour soutenir le fonctionnement de l'économie privée et la résilience humaine en temps de catastrophe humaine et naturelle, en tirant et en appliquant à chaque fois des enseignements. En conséquence, l'approche de la Banque en matière de crise n'a cessé de se préciser et de se standardiser au fil de l'expérience.

Dans l'ensemble, en ce qui concerne l'orientation géographique des activités de la Banque, le CSC énonçait l'ambition de **soutenir les pays d'opérations les moins avancés dans la transition par un renforcement des activités d'investissement et de dialogue sur les politiques à mettre en œuvre**. Par la suite, le Conseil d'administration a fixé, au début de la période couverte par le CSC, un objectif ambitieux consistant à ce que les investissements dans les économies les moins avancées (définies comme les pays aux premiers stades de la transition, ainsi que les pays des Balkans occidentaux et de la région SEMED) représentent au moins 48 % du VAIB total.

³ Bulgarie, Croatie, Estonie*, Hongrie*, Lettonie*, Lituanie*, Moldova, Pologne*, République tchèque*, Roumanie, Slovaquie* et Slovénie (les pays marqués d'un astérisque (*) font partie de l'Europe centrale et des États baltes). Tous les pays n'ont pas bénéficié d'investissements au titre de ce cadre.

Le tableau 3 fournit une ventilation des informations principales présentées dans le tableau 2 pour les pays les moins avancés. Il montre que la Banque a investi en moyenne 500 millions d'euros de plus par an par rapport à la période couverte par le CSC précédent, ce qui représente une augmentation de 12 % en termes nominaux. Toutefois, la part des activités de la Banque dans ces pays se situe en dessous du seuil défini, chaque année, et de la part moyenne sur l'ensemble de la période couverte par le CSC précédent, comme l'indique le tableau 3.

Tableau 3 : Investissements dans les pays les moins avancés dans la transition

	2016-2020	2021	2022	2023
VAIB dans les pays les moins avancés <i>(en milliards d'euros)</i>	4,4	3,9	5,6	5,2
<i>Part du VAIB total</i>				
Pays aux premiers stades de la transition	15 %	13 %	15 %	13 %
Balkans occidentaux	10 %	10 %	10 %	12 %
Région SEMED	19 %	14 %	18 %	15 %
Tous les pays les moins avancés	44,5 %	37,6 %	43,2 %	40,0 %

Ce résultat est en partie attribuable à l'augmentation des niveaux de prêts dans d'autres pays en raison de la guerre contre l'Ukraine. En outre, au cours des deux dernières années, la Banque n'a entrepris aucun nouvel investissement au Bélarus qui, au cours de la période couverte par le CSC précédent (2016-2020) représentait près de 6 % du VAIB moyen dans ces pays et 2,5 % du VAIB total.

Sur le plan structurel, ce groupe se compose principalement de pays dont l'économie est relativement modeste, ce qui limite la taille des projets potentiels, en particulier dans le secteur privé. Dans de tels cas, le nombre de projets donne souvent une image plus complète des activités et de l'impact de la Banque, étant donné qu'il existe des coûts fixes similaires pour la préparation des projets, indépendamment de leur valeur. Selon cette mesure, 57 % de tous les projets ont été entrepris dans ces pays. En outre, l'engagement de la Banque à accroître son soutien s'est traduit par ses décisions en matière de ressources : la dotation en personnel des bureaux locaux a été renforcée grâce à l'affectation d'un tiers à la moitié des ressources budgétaires supplémentaires à ces pays au fil des années. Enfin, la Banque a continué à mener un programme ambitieux en matière de politiques dans ces pays.

La répartition sectorielle des investissements est présentée dans le tableau 4. Ce dernier montre la manière dont la tendance des activités a changé au cours de la période couverte par le CSC actuel en raison de l'évolution des défis. La croissance du VAIB global a été stimulée par des niveaux élevés d'investissement dans les institutions financières, reflétant une demande accrue pour les financements de la Banque compte tenu des niveaux élevés d'incertitude et d'aversion au risque sur les marchés financiers. Cette croissance s'est produite dans toutes les régions de la Banque, la plus forte croissance proportionnelle étant observée en Türkiye et en Asie centrale où le VAIB moyen consacré aux institutions financières au cours de la période couverte par le CSC actuel a doublé par rapport à celui observé au cours de la période précédente. La Türkiye a également enregistré la plus forte croissance absolue du VAIB moyen, suivie par la région

SEMED. Les niveaux nominaux d'investissement annuel ont également augmenté dans le secteur de l'industrie, du commerce et des agro-industries, mais sont restés stables en termes réels, tandis que le VAIB moyen dans les infrastructures durables a connu une réduction réelle. Cependant, la part des infrastructures durables dans le portefeuille de la Banque reste proche de 50 %, ce qui s'explique par le fait que la durée moyenne de l'ensemble des prêts dans ce secteur est plus de deux fois plus longue (14 ans) que dans celui des institutions financières.

Tableau 4 : Répartition sectorielle

	VAIB moyen (en milliards €)			Part du VAIB moyen		Part du portefeuille	
	2016-2020	2021-2023	Variation	2016-2020	2021-2023	2016-2020	2021-2023
Institutions financières	3,4	5,2	54 %	34 %	43 %	22 %	25 %
Industrie, commerce et agro-industries	2,8	3,2	12 %	28 %	26 %	31 %	28 %
Infrastructures durables	3,7	3,8	3 %	37 %	31 %	47 %	47 %

Dans ce contexte, l'objectif final fixé pour les propres activités d'investissement de la Banque consiste à ce que **plus des trois quarts du total de ses investissements au cours de la période couverte par le CSC soient réalisés dans le secteur privé**. Le tableau 5 montre la part annuelle moyenne du secteur privé dans le VAIB pour chacune des périodes visées par le CSC, celle-ci s'élevant à 76 % au cours de la période du CSC actuel. Bien que l'accent mis sur le secteur public dans le cadre du soutien initial de la Banque à l'Ukraine en temps de guerre tire vers le bas la moyenne globale, le retour en 2023 de la part des investissements dans le secteur privé en Ukraine à des taux proches des niveaux historiques a contribué à ce que la part du secteur privé dans le VAIB total soit la plus élevée enregistrée par la Banque depuis 2012. Le niveau relativement élevé des investissements dans le secteur privé reflète également une approche sélective des investissements dans le secteur public, l'accent étant mis sur les projets qui présentent à la fois l'impact le plus élevé et les meilleures perspectives de mise en œuvre. Le tableau 5 montre également la part du secteur privé dans le portefeuille de la Banque à la fin de la première période visée par le CSC et à la fin de 2023. Ce niveau a fortement chuté par rapport aux 68 % de 2016, mais s'est stabilisé au cours de la période actuelle du CSC. Comme le souligne le rapport du Conseil d'administration sur l'augmentation du capital libéré de 2023, la réalisation des objectifs des actionnaires, en particulier mais pas uniquement en Ukraine, devrait conduire à des niveaux d'investissement dans le secteur public plus élevés que dans un passé proche.

Tableau 5 : Part du secteur privé dans le VAIB et dans le portefeuille

	2016-2020	2021-2023
Part du secteur privé dans le VAIB (moyenne annuelle)	73,4 %	76,5 %
Part du secteur privé dans le portefeuille (fin de période)	63,9 %	64,0 %

Le CSC 2016-20 a mis en lumière l'importance du soutien de la Banque au secteur des petites et moyennes entreprises (PME). La BERD est la seule banque multilatérale de développement à investir et à conseiller les PME directement, en parallèle d'investissements indirects par l'intermédiaire d'institutions financières partenaires (IFP). L'encadré 1 résume les progrès accomplis par la Banque dans la mise en œuvre et le renforcement de son appui aux PME au cours de la période visée par le CSC.

Encadré 1 : Appui aux PME

L'appui aux PME est au centre des activités de la BERD depuis sa création. Partant de travaux pionniers soutenant les premières entreprises privées, l'approche unique de la Banque s'est transformée en un programme complet associant les investissements directs et indirects dans les PME, une assistance technique et des conseils aux PME et aux IFP, ainsi qu'un dialogue approprié sur les politiques à mettre en œuvre. Les résultats du programme sont d'élargir l'accès durable des PME, à tous les stades de maturité, aux financements et aux conseils, d'améliorer la compétitivité grâce à une efficacité et des compétences accrues et de diffuser les meilleures pratiques commerciales. L'impact final se traduit par un secteur des PME plus prospère qui soutient des économies durables et inclusives, ainsi que des emplois et des moyens de subsistance. L'impact des services de conseil de la Banque est constamment évalué et, au cours de la période couverte par le CSC, le chiffre d'affaires, l'emploi et la productivité ont chacun augmenté de plus de 50 % dans les entreprises clientes.

Globalement, la Banque a accordé environ 1,3 milliard d'euros de financements aux PME chaque année au cours de la période visée par le CSC, soit un peu plus de 10 % du volume annuel total des investissements bancaires pour un peu plus de 40 % du total des projets. Ces investissements ont favorisé les progrès vers la transition, toutes qualités confondues, et ont intégré les trois thèmes transversaux du CSC, à savoir la promotion des pratiques durables, le soutien aux femmes entrepreneures et aux jeunes entrepreneurs et l'utilisation des canaux numériques pour multiplier l'impact. Plus de 90 % des projets de conseil contribuent au moins à un de ces thèmes. L'appui des donateurs aux activités de la Banque a été soutenu tout au long de la période avec un apport de ressources pour ce secteur de 150 millions d'euros par an.

Comme le prévoyait le CSC, la boîte à outils destinée à soutenir les PME a continué à s'étoffer. Le mécanisme-cadre en faveur de solutions pour les chaînes d'approvisionnement est un nouveau produit de la période couverte par le CSC, qui permet à la Banque d'accroître son apport de fonds de roulement aux PME et d'obtenir des améliorations telles que des méthodes de production plus durables. Ce produit a été testé et mis en œuvre avec succès en Türkiye et en Pologne et il suscite une forte demande du marché dans d'autres pays d'opérations. En outre, les PME sont particulièrement vulnérables aux répercussions des crises et la Banque a agi rapidement pour adapter son soutien en réponse aux conséquences de la pandémie, des conflits et des catastrophes naturelles.

Pour le reste de la période couverte par le CSC, l'objectif de la Banque est de continuer à étendre et à intensifier son soutien au secteur des PME par le biais de tous ses produits et programmes, y compris les activités de conseil et les produits axés sur l'obtention de résultats significatifs à plus grande échelle, tels que le nouveau financement des chaînes d'approvisionnement, ainsi que d'intégrer les thèmes transversaux dans son travail. Dans le passé, le soutien de la Banque aux PME a été au premier plan de ses activités initiales lors du lancement des opérations dans de nouveaux pays. Il devrait en être de même lorsque la Banque deviendra opérationnelle dans de nouveaux pays relevant de son champ d'action géographique élargi.

3.2. Financements mobilisés

La Banque favorise l'impact sur la transition non seulement par ses propres investissements directs, mais également par les investissements qu'elle mobilise auprès de tiers. Cette mobilisation augmente le flux de ressources destinées à soutenir la croissance d'économies de marché durables. Le CSC réaffirme que la mobilisation de financements privés est un objectif stratégique fondamental de la BERD, ce qui se reflète dans l'ambition du CSC de voir la Banque **augmenter les niveaux de capitaux privés qu'elle mobilise pour les pays d'opérations grâce à un champ d'activités élargi et amélioré**. Cette ambition a été poursuivie par la mise en œuvre de la première approche de mobilisation officiellement approuvée de la Banque. Cette approche fixe comme objectif principal de doubler d'ici à 2025 le niveau de base de la mobilisation de la Banque, évalué par la mesure interne qu'est le volume annuel des investissements mobilisés (VAIM) et, dans ce cadre, de doubler le niveau de VAIM consacré au financement de la lutte contre le changement climatique. Elle prévoit également une série d'objectifs qualitatifs grâce auxquels la Banque s'efforcera activement d'augmenter le flux de ressources vers les pays d'opérations par l'innovation des produits, la sensibilisation des investisseurs et une communication améliorée, au sein de la Banque et à l'extérieur de celle-ci.

Le tableau 6 présente le niveau et la composition du VAIM au cours de la période actuelle du CSC par rapport à la période précédente. La croissance du VAIM reflète le rôle plus important joué par la Banque dans certains domaines, par exemple par la mobilisation de bilans privés nationaux en complément d'investissements dans des émissions obligataires ou par l'utilisation de garanties. Ce deuxième instrument a été particulièrement utile pour permettre aux banques partenaires en Ukraine de fournir des financements à l'économie réelle en temps de guerre. De nouveaux produits ont été élaborés par une unité spécialisée, créée pour faire avancer les objectifs de la Banque dans ce domaine.

Tableau 6 : Niveau et composition du VAIM

	en milliards d'euros	Moyenne 2016-20	Moyenne 2021-23	Variation
	Total du VAIM	1 360	2 105	55 %
<i>composé de</i>	Prêts B	626	407	-35 %
	Prêts parallèles	250	230	-8 %
	Participations aux risques non financées	287	581	103 %
	Assurance contre les défauts de paiement	s/o	42	
	Mobilisation par la structuration ^a	197	846	329 %
	<i>Part de la TEV</i>	<i>47 %</i>	<i>54 %</i>	

^a À partir de services de conseil, de produits de garantie et de contrats obligataires.

L'assurance contre les défauts de paiement a été introduite pour la première fois en 2023, pour un montant de 126 millions d'euros. La Banque a également mis au point des produits de mobilisation mixte ciblés en recourant à des garanties dans le cadre du Fonds européen pour le développement durable Plus (FEDD+) et en concluant un accord avec l'Initiative internationale pour le climat (IKI) du gouvernement allemand afin de fournir 30 millions d'euros de cofinancement mixte. Bien que leur part dans le VAIM soit en baisse, la Banque a continué à mettre en place des prêts B, notamment par le biais d'un partenariat de 150 millions d'euros

avec le fonds ILX. Le tableau indique également que le VAIM réalisé par le biais des projets liés à la transition vers une économie verte (TEV) a connu une croissance plus rapide que le niveau global et représente maintenant plus de la moitié du volume total. Les progrès réalisés dans la promotion du VAIM ont entraîné une révision à la hausse de l'objectif fixé pour la fin de la période couverte par le CSC.

Le VAIM est une mesure interne qui correspond à la fraction des financements mobilisés dont on peut vérifier qu'elle est directement attribuable à des actions spécifiques de la Banque, que ce soit par le biais d'un cofinancement ou en catalysant des investissements de tiers. Il s'agit d'un objectif important pour la Banque, car il permet d'établir des relations étroites avec les investisseurs existants et nouveaux, ainsi que d'effectuer un test de marché pour la tarification et la structuration des transactions. Il permet également à la Banque de gérer activement l'exposition des pays et des clients en fonction des besoins.

Toutefois, pour avoir une idée plus complète de l'impact réalisé par la mobilisation de financements de tiers par la Banque, il convient de prendre en compte la valeur totale des financements accordés à un projet, qu'ils soient directement ou indirectement mobilisés par la Banque. Le tableau 7 présente le niveau moyen de mobilisation indirecte du secteur privé au cours des périodes successives du CSC, sur la base de la définition commune des BMD, et montre que les niveaux d'impact soutenus par la Banque grâce à ce flux de financement sont de plus en plus élevés.

Tableau 7 : Mobilisation indirecte du secteur privé

	Moyenne 2017-21 ^a	Moyenne 2021-23	Variation
Mobilisation indirecte du secteur privé (en millions d'euros)	10 128	17 657	74 %
<i>dont part de la TEV</i>	<i>28 %</i>	<i>77 %</i>	

^a Définition commune introduite en 2017

La stratégie de mobilisation a souligné la nécessité de promouvoir davantage la région de Banque en tant que destination d'investissement en renforçant la sensibilisation du marché. La Banque mène un plan de communication active pour sensibiliser les investisseurs institutionnels et établir des relations avec ces derniers. Cette démarche est complétée par une approche dynamique en faveur de la divulgation des données à la fois par le biais des propres rapports de la BERD et en travaillant de concert avec d'autres institutions dans le cadre du projet GEMS, dont l'objectif est de démontrer les rendements financiers réalisés par la Banque afin d'attirer de futurs investisseurs.

Outre la poursuite de ces activités pendant le reste de la période couverte par le CSC, la Banque prépare activement deux autres initiatives de mobilisation. Tout d'abord, une proposition est en cours d'élaboration en vue d'une transaction de transfert de risque significatif (TRS) par laquelle une partie du portefeuille de la Banque serait titrisée sur le marché. Le calendrier d'un éventuel TRS dépend d'une évaluation plus poussée des coûts et des avantages. Deuxièmement, la conception juridique et financière d'un mécanisme de cofinancement sous forme de prêts est en cours, bien que les conditions de marché pour le lancement d'un tel fonds ne soient pas propices à l'heure actuelle.

Les objectifs de la stratégie de mobilisation ont vocation à constituer une première étape dans le renforcement et l'évolution de la capacité de la Banque à mobiliser des financements privés. La réorientation et l'actualisation de l'organisation interne constituent une avancée importante dans l'amélioration du travail et des résultats de la Banque dans ce domaine. La prochaine phase du parcours de la Banque en matière de mobilisation consiste à continuer à mieux faire comprendre l'importance et la valeur de la mobilisation dans la réalisation des objectifs de transition. Des efforts supplémentaires sont nécessaires pour mettre en place les incitations et la culture qui permettront à la Banque de mobiliser au mieux les financements privés.

3.3. Dialogue sur les politiques à mettre en œuvre

La BERD a développé et amélioré son approche de la mise en œuvre de politiques depuis le milieu de la dernière décennie. L'expérience de la crise financière des premières années du siècle a montré l'importance, pour une économie de marché durable, d'une réglementation bien conçue, d'un climat des affaires solide et prévisible, d'une bonne gouvernance économique et d'institutions efficaces d'appui au marché. Reconnaisant le potentiel d'un dialogue systématique sur les politiques à mettre en œuvre pour favoriser l'impact sur la transition, la Banque en a fait un élément clé de son approche globale des politiques, fermement ancrée dans l'expérience et l'expertise pratique.

La présente section se concentre sur deux aspects de l'ambition spécifique du CSC 2021-25 en matière de mise en œuvre de politiques, en commençant par l'objectif **d'intégrer davantage les activités de dialogue sur les politiques et d'investissement** au cours de la période couverte par le CSC. La Banque s'est concentrée sur un certain nombre de domaines afin d'utiliser sa participation à l'élaboration des politiques pour soutenir et permettre ses propres investissements et, tout aussi important, pour soutenir la création de marchés performants dans le but d'attirer les investissements d'autres acteurs, notamment ceux du secteur privé. Dans ce domaine, la Banque a par exemple appuyé :

- **La mise en place d'enchères efficaces pour les énergies renouvelables.** En Albanie, cette mesure a permis d'obtenir le prix le plus bas jamais offert pour de l'électricité produite à partir d'énergie éolienne, ce qui a permis de générer une nouvelle capacité de plus de 200 MW. De même, en Serbie, l'appui de la Banque à la législation visant à permettre l'intégration des énergies renouvelables et à la conception de ventes aux enchères d'électricité a facilité la première vente aux enchères de 450 MW de capacité de production d'énergie solaire et éolienne.
- **Le développement des marchés de capitaux locaux** grâce à une combinaison de réformes juridiques et réglementaires visant à amener les normes à un niveau acceptable en améliorant la transparence. Ainsi, des marchés d'obligations sécurisées ont été mis en place dans un certain nombre de pays d'opérations, leur développement ayant été favorisé par la participation de la BERD aux premières émissions sur les marchés boursiers (l'encadré 2 fournit de plus amples détails sur l'appui apporté à la promotion des prêts en monnaie locale et au développement des marchés de capitaux).
- **Le développement des marchés financiers locaux**, par exemple dans les Balkans occidentaux, où la participation à l'élaboration des politiques et les investissements sont conjugués pour soutenir la convergence réglementaire avec l'UE par le biais de l'Initiative de Vienne de la Banque, établie de longue date. Cette initiative est complétée par des produits innovants, tels que le programme « Garantie pour la croissance », qui permet de réduire les besoins en capital des IFP basées dans l'UE et qui soutiendra le processus de

convergence. En 2023, la Banque a accordé à la Raiffeisen Bank en Albanie une garantie non financée de 65 millions d'euros qui a permis de consentir de nouveaux prêts aux PME dans le pays.

Encadré 2 : Appui au développement des prêts en monnaie locale et des marchés de capitaux locaux

Des marchés financiers profonds et liquides sont indispensables pour soutenir un système financier efficace qui se trouve au cœur d'une économie durable et prospère. La BERD reconnaît depuis longtemps l'importance de soutenir le développement des prêts en monnaie locale et des marchés de capitaux locaux pour faciliter la transition dans ses pays d'opérations.

Au cours de la période actuelle du CSC, la proportion de projets en monnaie locale ou appuyant le développement des marchés de capitaux locaux a augmenté pour atteindre 38 %, contre 33 % pour la période 2016-20. Ces deux domaines illustrent la manière dont les activités de dialogue sur les politiques à mettre en œuvre et d'investissement de la Banque sont utilisées conjointement pour obtenir des résultats durables. La Trésorerie de la Banque a mis au point une approche unique pour promouvoir les prêts en monnaie locale en associant de manière proactive les besoins de financement en monnaie locale de la BERD comme moyen de développer les réserves de liquidités nationales avec une série d'activités de dialogue sur les politiques, notamment par le biais du cadre de diagnostic du marché monétaire pour identifier les lacunes ; en soutenant les groupes de parties prenantes pour combler ces lacunes ; et en fournissant des conseils spécifiques aux banques centrales pour favoriser la confiance dans les monnaies locales et une assistance technique pour développer des instruments de marché clés. Grâce à ces activités, le portefeuille de la Banque inclut des investissements libellés dans la monnaie de la majorité des pays d'opérations.

L'importance des BMD pour promouvoir et faciliter les prêts en monnaie locale a été reconnue au G20 et la BERD collabore activement avec les BMD partenaires pour faire avancer ce programme en incitant les BMD à prendre et à gérer davantage de risques financiers en monnaie locale et en soutenant la mise au point d'instruments par le système financier local pour faire de même. Grâce à ces axes de travail, la capacité des BMD et des banques nationales à augmenter et à améliorer d'une manière durable les produits proposés aux clients en monnaie locale sera renforcée.

La Banque a soutenu un large éventail d'activités en matière de politiques qui constituent le socle du développement des marchés de capitaux, notamment la réforme juridique des titres et des produits dérivés et de nouveaux produits tels que les obligations sécurisées. La Banque a été particulièrement active dans l'appui à la création de marchés pour stimuler le financement de la transition verte : elle a travaillé avec les autorités à l'élaboration de réglementations pour les obligations vertes et liées à la durabilité, par exemple en Azerbaïdjan, en Türkiye et en Ukraine, et a soutenu par ailleurs la mise à jour des lignes directrices relatives à l'établissement de rapports sur la durabilité dans certains pays d'opérations de l'Union européenne.

L'approche multidimensionnelle de la Banque est bien illustrée par son travail dans le cadre du programme de soutien aux marchés des capitaux de l'UE et de la BERD en Géorgie. Dans le cadre de ce programme, la Banque a renforcé les capacités des autorités et leur a fourni d'autres formes d'assistance, ce qui a permis de lancer la première obligation verte sur le marché local et les premières obligations sociales dans la région de la Banque, qui ont toutes deux fait l'objet d'un investissement de sa part. La Banque a également soutenu la progression de la transition numérique dans ce domaine par le biais d'une série de projets, notamment la numérisation des systèmes de paiement en Arménie, les rapports d'entreprises numériques en Ouzbékistan, les programmes d'accélération dédiés aux entreprises de technologies financières dans ses pays d'opérations, ainsi que l'apprentissage en ligne sur les marchés de capitaux et les pratiques environnementales, sociales et de gouvernance.

La section 4 examine la manière dont les investissements et le dialogue sur les politiques à mettre en œuvre interagissent pour aider les entreprises à accéder aux compétences dont elles ont besoin et pour renforcer la résilience du capital humain. Elle souligne également le recours à la même approche pour promouvoir une gouvernance économique renforcée.

Le renforcement de la fonction stratégique de la Banque dans la période actuelle du CSC a également été soutenu par un certain nombre d'initiatives d'ordre organisationnel et pratique. Sur le plan structurel, la vice-présidence en charge des Politiques et des Partenariats a été reconfigurée dans le but d'améliorer la cohérence de l'ensemble des activités de la Banque en matière de mise en œuvre de politiques. Au niveau opérationnel, l'amélioration du travail de diagnostic soutient la conception d'interventions spécifiques en matière de politiques afin de favoriser la réalisation des objectifs de transition fixés dans les stratégies pays. La mise en œuvre et la surveillance des activités de dialogue sur les politiques à mener ont été renforcées par l'introduction de « contrats politiques » qui fournissent un outil de gestion spécifique au pays pour hiérarchiser et coordonner le portefeuille de mesures politiques de la Banque. Ces contrats sont issus des objectifs des stratégies pays et sont régulièrement révisés et mis à jour pour permettre une gestion dynamique des activités en matière de politiques.

Le CSC 2021-25 a également émis le souhait que la Banque s'efforce de **renforcer sa capacité à mesurer l'efficacité des activités de dialogue sur les politiques**. Cette ambition est étroitement liée au programme de travail plus large de la Banque sur la définition, la mesure et la gestion des résultats et de l'impact, et en dépend. En particulier, l'achèvement des travaux sur la définition des théories du changement pour chacune des qualités de la transition devrait apporter une base solide pour évaluer l'impact des politiques. Un projet pilote concluant a été entrepris pour utiliser une théorie du changement dans les rapports annuels sur le programme de transition juridique de la Banque. Des améliorations technologiques sont prévues dans le cadre de la consolidation des systèmes informatiques disparates de la Banque sous une plateforme commune par le biais du projet Monarch. L'intégration, dans le système Monarch, du système actuel de suivi de la mise en œuvre des activités de la Banque en matière de politiques par le biais de la coopération technique sera conçue pour enregistrer les résultats et les impacts de ces activités et fournir une base pour mesurer l'efficacité et renforcer la mesure de l'impact. En outre, une plateforme de politiques a récemment été mise en place grâce à la diffusion et à l'utilisation des résultats obtenus dans le cadre des travaux sur les politiques.

3.4. Ressources des donateurs

L'utilisation des ressources des donateurs pour favoriser la réalisation des objectifs de transition fait partie intégrante de l'exécution du mandat de la Banque. Conformément aux principes des BMD relatifs à l'utilisation des financements mixtes dans le secteur privé, les fonds des donateurs sont utilisés de manière sélective et selon des niveaux de concessionnalité minimaux afin de soutenir (et non de compromettre) le développement des marchés. Les ressources des donateurs sont utilisées pour faciliter et compléter les investissements en soutenant la préparation et la mise en œuvre de projets dans le secteur des infrastructures ; pour accorder des subventions visant à résoudre les problèmes d'accessibilité financière liés à l'utilisation des services publics ; pour financer des services de conseil et d'autres services dans le cadre de lignes de crédit ciblées en faveur d'IFP ; et pour fournir une couverture du risque de première perte afin de permettre à la Banque d'atteindre un plus grand nombre de bénéficiaires. En plus du soutien direct aux transactions, les ressources des donateurs

soutiennent la fourniture de services de conseil autonomes, en particulier aux petites entreprises, et une grande partie des travaux de la Banque sur les politiques.

L'utilisation des ressources des donateurs a soutenu l'impact de la Banque sur toutes les qualités de la transition, même si l'équilibre entre ces dernières a évolué au cours de la période du CSC. Au cours de la période précédente couverte par le CSC et en 2021, la moitié des ressources des donateurs affectées ont soutenu la réalisation des objectifs liés à la qualité « verte ». En 2022 et en 2023, la plus grande part (environ 40 %) a été consacrée à la qualité « résiliente » en réponse à la guerre contre l'Ukraine, la part destinée à la qualité « verte » tombant à environ 25 %. Parallèlement, la profondeur et l'étendue des relations globales de la Banque avec ses donateurs se sont considérablement renforcées. La réponse aux deux crises que sont la pandémie et la guerre contre l'Ukraine a été importante dans ce contexte, mais la période a été marquée par une augmentation plus large du soutien avec l'émergence de nouveaux instruments, plateformes et partenariats dans un certain nombre de domaines.

Le flux annuel moyen des ressources des donateurs au profit de la Banque est passée à 1,7 million d'euros au cours de la période actuelle du CSC, contre 800 millions d'euros précédemment. Bien que le soutien exceptionnel des donateurs en faveur de l'Ukraine ait stimulé ce total, le flux annuel moyen pour les autres activités a augmenté de 50 % pour atteindre 1,2 milliard d'euros. En ce qui concerne l'Ukraine, le partenariat innovant entre les donateurs et la Banque a permis de mobiliser 1,4 milliard d'euros en 2022 et 2023 pour soutenir l'impact de la Banque par le biais du partage des risques. Il n'est plus nécessaire de recourir à cette forme de soutien, qui a été remplacée par le soutien permanent des actionnaires fourni au moyen de l'augmentation de capital de la Banque. La Banque a également été un intermédiaire par lequel certains donateurs bilatéraux ont pu acheminer des subventions aux fournisseurs de services essentiels, notamment dans le secteur de l'énergie. En conséquence, l'utilisation des ressources des donateurs en Ukraine est passée de 11 % au cours de la première période du CSC à 31 % au cours de la période actuelle. En dehors de l'Ukraine, l'utilisation par la Banque d'instruments de partage des risques a considérablement augmenté par rapport au montant minime enregistré au cours de la période couverte par le précédent CSC et devrait continuer à jouer ce rôle plus important à l'avenir.

Le soutien à l'Ukraine a entraîné une forte augmentation de la proportion des contributions bilatérales dans les ressources des donateurs de la Banque, qui a plus que doublé par rapport aux 20 % de la période précédente. Cependant, l'UE reste le donateur individuel le plus important, représentant un peu moins de la moitié de tous les apports au cours de la période. Parmi les apports les plus significatifs, il convient de citer un total combiné de 1,3 milliard d'euros destiné à être utilisé dans les Balkans occidentaux et à appuyer le plan de redressement et de résilience post-Covid de la Grèce, ainsi que le soutien apporté par le biais de l'initiative InvestEU.

Au cours de la période couverte par le CSC, la base des donateurs de la Banque s'est étoffée et diversifiée, le nombre total de donateurs étant passé à 51 en 2023. Ce nombre comprend désormais 11 pays d'opérations et un certain nombre de nouveaux partenaires tels que le Fonds OPEP pour le développement international, l'IKI et le Fonds pour l'adaptation. Fait tout aussi important, la période a connu la relance d'un certain nombre de relations bilatérales existantes entre donateurs, lesquelles étaient au point mort ces derniers temps.

L'essentiel des contributions est acheminé par le biais de structures thématiques multidonateurs, ce qui augmente la flexibilité et l'efficacité du déploiement des ressources des donateurs par la Banque. Ces fonds englobent les instruments existants pour le soutien aux petites entreprises et la fourniture d'infrastructures durables, ainsi que de nouvelles structures mises en place au cours de la période du CSC, telles que le Partenariat pour une action climatique à fort impact, l'Action pour l'égalité des chances et le Fonds spécial pour les interventions en cas de crise pour l'Ukraine. Plus de 90 % du total des apports des donateurs dans la plupart des pays en 2022 et 2023 ont été destinés à des fonds ou à des plateformes multidonateurs. La consolidation des ressources des donateurs de la Banque est un objectif de longue date qui améliore l'efficacité du déploiement de ces ressources en optimisant la rapidité et l'impact.

4. Thèmes stratégiques

Dans le contexte du soutien apporté aux pays d'opérations dans leurs progrès au regard des qualités de la transition, le CSC a mis en évidence trois thèmes stratégiques transversaux. L'objectif était de mettre l'accent sur ces aspects dans le cadre des efforts de la Banque en matière de transition, en reconnaissant leur pertinence pour celle-ci. Ainsi, le thème du soutien à la transition vers une économie à faible émission de carbone concerne le bien public mondial que constitue la lutte contre la dégradation de l'environnement et, en particulier, les causes et les conséquences du changement climatique. Le thème de la promotion de l'égalité des chances et de l'égalité des genres examine les défaillances sociales et celles du marché qui limitent les possibilités pour certains groupes. Enfin, en facilitant la transition numérique, la Banque s'est employée à exploiter de manière plus approfondie la transition et le potentiel économique découlant de l'utilisation de la technologie. La présente section évalue l'impact et les progrès accomplis.

4.1. Transition vers une économie verte et à faible émission de carbone

L'ambition du CSC 2021-25 est que, d'ici à 2025, la Banque ait **appuyé directement les progrès vers des économies vertes et à faible émission de carbone grâce à des niveaux d'investissement plus élevés dans la TEV**. En résumé, la réalisation de cet objectif s'est traduite, selon les estimations, par une réduction annuelle des émissions de carbone de 30 millions de tonnes de CO₂, à peu près équivalente aux émissions annuelles de la Slovaquie, grâce aux investissements réalisés à ce jour par la Banque au cours de la période couverte par le CSC.

Le tableau 8 présente le financement global de la Banque en faveur de la transition vers une économie verte. Il indique également la ventilation des financements en faveur du climat, qui représentent bien plus de 90 % de ces investissements. Dans l'ensemble, la Banque a été en mesure d'atteindre l'objectif fixé, à savoir que le financement de la TEV représente la moitié des investissements totaux d'ici à 2025, au cours de chacune des trois premières années de la période couverte par le CSC, alors même que le total des investissements de la Banque a considérablement augmenté. Les investissements sectoriels les plus importants concernent les infrastructures durables (42%), suivies des institutions financières (32 %) et de l'industrie, du commerce et des agro-industries (26 %). Il est important de noter que, comme le montre la section 3.2, la Banque a augmenté ses niveaux de mobilisation indirecte du secteur privé auprès de tiers pour des objectifs verts, à hauteur de trois quarts de tous les montants mobilisés au cours de la période visée par le CSC, soit 13,5 milliards d'euros, ce qui représente plus du double du niveau moyen des propres investissements de la Banque. En outre, 2,8 milliards

d'euros supplémentaires proviennent en moyenne chaque année d'une combinaison de mobilisation directe du secteur privé et de cofinancement public.

Tableau 8 : TEV et financement de la lutte contre le changement climatique

Indicateurs (en milliards d'euros)	2021	2022	2023
Financement de la TEV	5,4	6	7
Part de la TEV dans le VAIB	51 %	50 %	50 %
Part du secteur privé dans le financement de la TEV	63 %	75 %	79 %
Financement de la lutte contre le changement climatique	5,2	6,1	6,4
<i>dont</i>			
<i>Financement de l'atténuation</i>	4,9	5,9	6,2
<i>Financement de l'adaptation</i>	0,3	0,3	0,4

Le programme TEV reconnaît que si la Banque peut apporter une contribution directe importante pour répondre aux besoins de financement, le défi est tel que seul un changement systémique permettra aux pays d'opérations d'effectuer une transition vers des économies résilientes et à faible émission de carbone, conformément aux objectifs de l'Accord de Paris. En conséquence, l'augmentation conséquente en valeur absolue des financements en faveur de la TEV s'est accompagnée d'une refonte des activités de la Banque.

L'élément central de cette action a été la mise en œuvre de l'engagement pris en 2021, selon lequel toutes les activités de la BERD, y compris les investissements, le dialogue sur les politiques à mener et les activités internes, devraient être alignées sur les objectifs de l'Accord de Paris à compter du début de l'année 2023. La portée et l'impact de cet engagement sont vastes, plaçant chaque activité de la Banque sous surveillance pour assurer une cohérence avec un monde qui réalise les ambitions de l'Accord de Paris en limitant la hausse de la température mondiale et en garantissant la résilience et l'adaptation à celle-ci. L'une des implications les plus importantes de cet engagement est l'adoption progressive par les IFP de la Banque, par l'intermédiaire desquelles cette dernière accorde des financements indirects, de plans de transition dans le cadre desquels, avec le soutien de la BERD, ces IFP alignent elles-mêmes leurs activités sur les objectifs de l'Accord de Paris.

Conformément aux objectifs fixés dans le CSC, la Banque a intensifié ses efforts en matière de politique verte en mettant l'accent sur des engagements systémiques visant à créer des cadres économiques qui, à leur tour, stimulent l'investissement. Elle a notamment soutenu le développement de filières à faible intensité de carbone dans les secteurs industriels où les réductions sont difficiles en Türkiye, en Égypte et en Ouzbékistan, et mis en place des enchères concurrentielles pour les énergies renouvelables qui accélèrent le rythme de pénétration de ces dernières tout en réduisant les coûts. Consciente de l'envergure du défi pour ses pays d'opérations, la BERD collabore activement avec d'autres BMD et financiers pour développer des plateformes nationales conçues pour soutenir d'ambitieux efforts de décarbonation, telles que le volet énergétique du programme égyptien Nexus eau-alimentation-énergie et la Plateforme d'investissement pour une transition énergétique juste en Macédoine du Nord, lancée lors de la COP28 en 2023.

Au niveau mondial, les villes sont une source importante d'émissions de carbone et abritent plus de la moitié de l'humanité. En complément de sa capacité à investir dans le secteur privé, la Banque a continué, au cours de la période couverte par le CSC, à étendre son programme phare pour des villes vertes, lancé initialement en 2016. Ce programme combine les atouts de longue date de la Banque en matière d'investissement dans le secteur municipal et infranational avec un dialogue ciblé sur les politiques à mettre en œuvre et à un appui à ces dernières. Plus de 75 % de l'ensemble des financements de la Banque au titre du programme, désormais mis en œuvre dans plus de 50 villes, ont été réalisés au cours de la période couverte par le présent CSC. Les investissements appuient l'amélioration de l'impact environnemental grâce à un cadre complet défini dans un Plan d'action pour une ville verte convenu et, conjointement avec les financements complémentaires des donateurs, plus de 5 milliards d'euros ont été déployés au cours de la durée de vie du programme.

En interne, comme prévu dans l'approche TEV adoptée en 2020, la Banque a mis en place un système de suivi, d'enregistrement et de vérification qui couvre les impacts a posteriori. Ce système est nécessaire pour s'assurer que les projets atteignent les objectifs initiaux et que l'impact des activités de la Banque peut être pleinement reconnu et étayé.

À l'avenir, le défi que représente la réalisation des objectifs de la communauté internationale en matière de lutte contre les causes et les conséquences du changement climatique reste considérable. L'accent mis par la Banque sur la concrétisation du changement systémique essentiel pour catalyser les financements nécessaires est un processus difficile et de longue haleine qui sera approfondi dans le cadre de la préparation du prochain CSC. Au cours de la période couverte par le présent CSC, comme le montre le tableau 8, les investissements dans l'adaptation au changement climatique ont été faibles, reflétant principalement le faible niveau de ces investissements dans le secteur privé et le nombre limité de projets dans ce domaine qui sont financièrement viables. Néanmoins, le besoin d'un tel financement augmentera avec le renforcement inévitable de l'impact du réchauffement climatique, quel que soit le scénario, et sera probablement particulièrement important dans les futurs pays d'opérations dans le cadre de l'élargissement du champ d'action géographique de la Banque. À court terme, la Banque proposera des améliorations au Plan d'action existant pour l'adaptation au changement climatique 2023-25, reflétant les engagements énoncés dans le cadre de l'augmentation de capital de 2023.

4.2. Égalité des chances et égalité des genres

Il y a environ cinq ans, l'égalité des chances a été reconnue comme un objectif de la transition à part entière de la BERD. Le fait que l'égalité des chances figure en tant que priorité spécifique dans le CSC 2021-25 reflète la volonté de développer davantage la démarche originale et efficace de la Banque consistant à promouvoir l'inclusion et l'égalité des genres par le biais du secteur privé.

La période couverte par le CSC a par conséquent été marquée par le renforcement de l'action de la Banque dans ces domaines, afin de répondre à l'objectif **de promotion de l'égalité des chances et de renforcement de la prise en compte des considérations liées au genre dans les projets et via un dialogue ciblé sur les politiques à mener**. Adoptées en novembre 2021, la Stratégie 2021-25 en matière d'égalité des chances (SEC) et la Stratégie 2021-25 pour la promotion de l'égalité des genres (SPEG) définissent les approches opérationnelles élargies de

la Banque dans ces deux secteurs. Distinctes mais intimement liées, ces deux stratégies convergent dans trois domaines en ce qui concerne leur impact :

- la mise en place de systèmes financiers inclusifs et prenant en compte la dimension du genre,
- l'élargissement de l'accès aux compétences, à l'emploi et à des moyens de subsistance durables, et
- la création de services et de biens publics inclusifs et prenant en compte la dimension du genre.

En matière de promotion de l'égalité des genres dans ces domaines d'impact, la SPEG couvre un certain nombre de questions supplémentaires, liées entre autres au changement climatique, à la numérisation, à la guerre et à la fragilité. Elle fixe en outre de nouvelles priorités ayant pour but de mettre en place une économie des soins plus solide et d'en finir avec la violence et le harcèlement fondés sur le genre. La SPEG fixe comme nouvel objectif d'intégrer des mesures de promotion de la dimension du genre dans au moins 40 % des opérations de la BERD d'ici à 2025. Plusieurs mesures ont été prises dans le sens de la réalisation de cet objectif, dont l'introduction d'une procédure tenant compte de la dimension du genre (Gender SMART), d'un système d'identification, du réseau de soutien permanent « Gender Champions », d'une formation en ligne appelée « Gender Academy » couvrant un nombre croissant de thèmes prioritaires ainsi que de diverses autres formations ad hoc.

Le nombre de projets Gender SMART a ainsi déjà dépassé l'objectif fixé pour 2025, puisque ceux-ci ont constitué 44 % de l'ensemble des projets relevant du VAIB 2023. Des progrès ont également été enregistrés dans l'ensemble des domaines thématiques prioritaires de la SPEG, en particulier pour ce qui est d'intégrer la dimension du genre dans la question du financement de la lutte contre le changement climatique et dans le dialogue sur les politiques à mener. On a observé cette intégration, par exemple, dans la majorité de des Programmes pour des villes vertes de la Banque, de ses Programmes de financement d'une économie verte (PFEV) et de ses Cadres pour les énergies renouvelables, entre autres en Égypte et au Kazakhstan. Ces mesures ont été appuyées par la publication, en collaboration avec d'autres BMD, d'un guide d'investissement climatique Gender SMART ainsi que, en matière de politiques, par la mise en place d'un outil de promotion de l'égalité des genres dans l'action climatique, lancé lors de la COP27 et destiné à favoriser l'intégration de la dimension du genre dans les questions de gouvernance climatique.

Dans le secteur financier, les programmes de la Banque en faveur des femmes entrepreneures, mis en œuvre en Asie centrale et dans la région SEMED et appuyés par des programmes sur les politiques à mener, ont incité à mettre en œuvre des réformes réglementaires pour supprimer les obstacles que rencontrent les femmes à l'heure de créer ou de développer leur entreprise. En recueillant des données ventilées par sexe et fondées sur les définitions nationales normalisées de ce qui constitue une PME dirigée par une femme, la Banque a renforcé la capacité et la volonté des régulateurs d'entreprendre des réformes de politiques fondées sur des données concrètes. Enfin, dans le cadre de sa réponse à la situation en Ukraine, la BERD a travaillé en étroite collaboration avec les autorités et les clients de ce pays pour renforcer les mesures destinées à lutter contre la violence et le harcèlement fondés sur le genre et pour promouvoir les investissements dans le secteur des soins.

La Stratégie en matière d'égalité des chances s'appuie sur le constat que l'inégalité des chances est déterminée non seulement par les circonstances (genre, milieu familial, etc.), mais également par des facteurs exogènes intervenant tout au long de la vie. Parmi ces facteurs figurent notamment des phénomènes tels que le changement climatique ou la numérisation des moyens de subsistance, ainsi que les traumatismes à grande échelle tels que les catastrophes naturelles. Reflétant cette accumulation de problèmes, la SEC met l'accent sur le capital humain qui permet à la Banque d'être aux côtés de ses clients, des communautés et des personnes face aux problèmes particuliers qu'ils rencontrent. C'est d'ailleurs un élément fondamental de la réponse de la Banque face à la guerre contre l'Ukraine : en effet, presque tous les projets entrepris dans ce pays ont visé tout particulièrement à renforcer la résilience du capital humain, en préservant les emplois et les moyens de subsistance et en maintenant l'accès aux financements et aux services vitaux. La BERD a par exemple commencé à aider ses clients à favoriser la réintégration dans le monde du travail des anciens combattants blessés. La même approche fondée sur le capital humain a été adoptée dans d'autres situations de crise en 2023 en Türkiye, au Maroc et en Arménie.

Comme prévu dans le CSC, la Banque a soutenu le développement des compétences nécessaires aussi bien au niveau de l'entreprise que du secteur, en alliant investissements et dialogue sur les politiques à mener. La mise en place de Conseils des compétences sectorielles dans les différents pays de la région SEMED et des Balkans occidentaux en constitue un exemple. Ces Conseils ont façonné les compétences et les politiques en matière de capital humain au niveau national, afin de répondre aux besoins spécifiques des employeurs. Des programmes de passation de marchés inclusifs ont été généralisés aux différents pays d'opérations de la Banque, ouvrant la voie à la formation des personnes travaillant dans les secteurs du transport et du bâtiment. Des programmes en faveur des jeunes entrepreneures ont été déployés dans les pays d'opérations de la BERD, notamment dans la région SEMED, dans les Balkans occidentaux et en Asie centrale, où la population est particulièrement jeune. Enfin, soucieuse de présenter la lutte contre les inégalités comme un moyen d'accélérer l'action climatique, la Banque a renforcé ses programmes en faveur d'une transition juste visant à soutenir les travailleurs et les communautés des secteurs d'activité vulnérables tout au long du passage à une économie à faible émission de carbone.

L'impact de l'application de la SPEG comme de celle de la SEC sera évalué courant 2024 en concertation avec le Département de l'évaluation indépendante et selon le cadre de résultats détaillé de chaque stratégie. Ce travail viendra nourrir les examens à mi-parcours de ces deux stratégies en 2024 et de leur mise en œuvre jusqu'à fin 2025. Il servira également de base à l'élaboration de futures stratégies dans ces domaines.

4.3. Transition numérique

L'accent mis par la BERD sur le soutien à ses pays d'opérations et à ses clients afin de leur permettre de profiter des avantages du numérique répond à deux motivations principales. D'une part, l'analyse qui figure dans le Rapport sur la transition intitulé *Work in Transition* et publié en 2018-19 a montré que, si certains pays d'opérations sont très avancés en matière de numérisation, de nombreux autres ont pris un retard considérable dans ce domaine. D'autre part, cette même analyse indiquait que, la Banque devait adopter une approche plus ciblée si elle voulait être en mesure d'exploiter le potentiel en perpétuelles croissance et évolution du numérique dans l'ensemble des qualités de la transition. Dans un cas comme dans l'autre, la

BERD n'entend pas soutenir la transition numérique comme une fin en soi, mais se servir du potentiel de la technologie pour parvenir à ses objectifs en matière de transition.

Au début de la période couverte par le CSC actuel, la Banque avait beaucoup moins d'expérience dans ce domaine que sur ses autres thèmes stratégiques et, par conséquent, avait une vision moins claire des secteurs dans lesquels elle disposait d'un avantage relatif. Dans ce domaine, la mise en œuvre de mesures a donc été nécessairement plus lente et plus expérimentale. La première approche de la Banque en matière de numérique définissait trois secteurs prioritaires d'application :

- les **fondements** de l'économie numérique : constitués d'activités visant à mettre en place les infrastructures logicielles et matérielles destinées à permettre la transformation et l'entrepreneuriat numérique ;
- les organisations de soutien à **l'adaptation** : permettant de profiter pleinement des avantages de l'économie numérique ;
- **l'innovation** : par le biais d'une collaboration avec des entreprises à la pointe du numérique afin de promouvoir de nouveaux produits et services.

La cybersécurité était en outre considérée comme essentielle à la concrétisation des objectifs dans ces trois secteurs.

Mise en œuvre par les différentes équipes de la BERD, cette approche a été coordonnée par une Plateforme numérique qui dispose d'une vision d'ensemble de la Banque, apporte des conseils sur les projets, travaille sur l'élaboration de nouveaux produits et favorise l'apprentissage numérique.

Globalement, les projets à composante numérique ont représenté 10 % de tous les projets, ont concerné presque tous les pays d'opérations et ont entraîné des répercussions sur tous les aspects de la transition. Parmi les produits phares, on compte le nouveau Cadre de financement de la transformation numérique lancé en Türkiye qui allie financement et services de conseil. L'idée est de l'étendre à d'autres pays d'opérations d'ici la fin de la période couverte par le CSC. Les activités d'investissement ont été complétées par un ensemble d'outils de conseil et de diagnostic permettant d'aider les clients à identifier les situations dans lesquelles ils peuvent adopter un outil numérique. Parmi ceux-ci figurent notamment des instruments d'évaluation en matière de cybersécurité destinés aux banquiers, des systèmes d'évaluation de la maturité numérique destinés aux municipalités, en complément du Programme pour des villes vertes de la Banque, ou encore des procédures d'évaluation similaires destinées aux PME. Les travaux effectués jusqu'à présent ont permis de déceler un certain nombre de domaines susceptibles d'être développés et renforcés, notamment en matière de cybersécurité et de dialogue sur les politiques à mener, afin de favoriser l'élaboration de cadres réglementaires. Grâce au développement de ces produits et de ces approches, la Banque s'est dotée de domaines de compétence qui pourront être consolidés à l'avenir.

Le CSC 2021-25 a pour objectif la mise en place, d'ici 2025, **d'activités exhaustives et cohérentes permettant d'aider les pays d'opérations à tirer profit de la transition numérique**. Le Département de l'audit interne s'est penché sur la manière dont l'approche digitale a été mise en œuvre jusqu'à présent et a pu constater les progrès réalisés au cours de la phase initiale. Il a toutefois également souligné la nécessité, pour que ce domaine continue à se développer, de mieux définir les objectifs, les rôles et les responsabilités de la Banque, ainsi

que de renforcer les fonctions de suivi et de compte rendu. Les recommandations formulées sont en cours d'application. Le rôle et les objectifs de la BERD dans ce domaine seront davantage précisés lors de la préparation du prochain CSC.

4.4. Gouvernance économique

Parallèlement à ses trois thèmes stratégiques centraux, le CSC a relevé que la gouvernance économique constitue un thème prédominant. La recherche de la bonne gouvernance économique est intimement liée au mandat de la BERD en faveur de la transition, mandat caractérisé par des aspects politiques uniques. Ce lien a été récemment mis en exergue, au niveau opérationnel, par l'accent mis sur la bonne gouvernance comme faisant partie des qualités de la transition. Cet accent, observé au cours de la période couverte par le CSC 2021-25, a été renforcé en réponse au rapport sur la transition 2019-20 intitulé *The State Strikes Back*, qui analysait l'impact des lacunes persistantes en termes de gouvernance, ainsi qu'à l'accélération de cette tendance dans le cadre de la réponse des pouvoirs publics à la pandémie de Covid-19.

Pendant la période couverte par le CSC, la Banque a élaboré une approche ciblée et efficace visant à promouvoir ladite gouvernance en s'appuyant sur ses atouts fondamentaux et ce, dans le cadre de son action pour atteindre ses trois objectifs généraux.

Premièrement, la BERD s'est attaquée au manque d'efficacité et de compétitivité en améliorant la gouvernance des entreprises publiques et en soutenant le développement de marchés dans les secteurs dominés par le public. Elle a pu ainsi se servir de relations solides, nouées grâce aux investissements réalisés avec les autorités nationales et ses clients. Depuis 2022, cet objectif est poursuivi dans le cadre du programme d'aide à la gestion, de réforme et de transformation des entreprises publiques (SMART). Ce programme porte sur des activités de dialogue avec des entreprises publiques concernant les politiques à mener, axées aussi bien sur les faiblesses de gouvernance au niveau de l'entreprise que sur les comportements qui perturbent le marché ou les écueils de la réglementation au niveau du secteur dans son ensemble. Il est actuellement mené dans le cadre de projets d'investissement dans les secteurs de l'eau au Maroc, au Tadjikistan et en Ouzbékistan, de l'alimentation en Tunisie et du transport ferroviaire en Serbie. Un programme SMART complet a été mis en place en Ukraine pour soutenir les réformes de la gouvernance des entreprises publiques, l'adoption de meilleures pratiques en matière de passation de marchés et les efforts déployés contre la corruption par l'Agence pour la reconstruction. Cette capacité à allier investissements dans de grandes entreprises publiques et réformes ciblées constitue une qualité propre à la BERD.

En outre, au cours de la période couverte par le CSC, la Banque a poursuivi son approche éprouvée et originale consistant à favoriser des services plus efficaces et plus qualitatifs au niveau non gouvernemental en investissant dans les municipalités. Cette activité a le double avantage de générer des bénéfices économiques en améliorant le rapport qualité/prix, et de renforcer la confiance des citoyens dans les institutions locales.

Deuxièmement, la BERD a encouragé l'émergence d'un secteur privé prospère en améliorant le climat des affaires, en renforçant la compétitivité du secteur privé et en stimulant la concurrence. Elle a apporté à cet égard des conseils et un soutien à la mise en place de stratégies sectorielles à long terme. C'est notamment le cas pour le secteur automobile égyptien ou par les conseils qu'elle dispense concernant les dispositifs et les politiques de soutien aux PME.

Au niveau national, la Banque a apporté son soutien à dix Groupes d'investissement situés essentiellement dans des pays moins avancés dans la transition et jouant un rôle important dans l'amélioration du climat des affaires, grâce à un dialogue entre le secteur public et le secteur privé. Elle a aidé par ailleurs, en Ukraine et en République kirghize, les institutions de médiation à informer le secteur privé sur les moyens d'obtenir réparation en cas d'acte officiel injuste ou illégal, ce qui a permis à de nombreuses entreprises d'obtenir un dédommagement substantiel.

Troisièmement, la Banque a contribué à renforcer la capacité des gouvernements à entreprendre des réformes et à promouvoir une amélioration des services afin de favoriser l'activité économique. Concernant ce dernier volet, la Banque a mis en place, en s'appuyant sur l'expérience acquise en Ukraine en matière de soutien aux réformes, un important programme d'assistance technique destiné à permettre au gouvernement moldave d'accélérer les réformes en faveur de la croissance économique et de l'intégration dans l'Union européenne. Enfin, la BERD a soutenu un certain nombre de pays d'opérations en matière de services par le biais de projets de numérisation et de gouvernance électronique (services notariaux en ligne destinés aux entreprises en République kirghize, automatisation des déclarations en douane en Arménie, système numérique de collectivité portuaire pour améliorer l'efficacité des échanges commerciaux en Géorgie).

À mesure qu'augmentera l'importance d'un soutien à des marchés ouverts et à une concurrence équitable, il sera également nécessaire de définir d'autres approches spécifiquement destinées à promouvoir une gouvernance économique efficace d'ici la fin de la période couverte par le CSC et au-delà.

5. Orientation géographique

Outre les ambitions exprimées concernant l'action de la Banque dans les pays moins avancés dans la transition et dont il a été question à la section 3, le CSC a fixé trois objectifs relatifs à l'orientation géographique de la BERD : deux d'entre eux concernaient la possibilité d'étendre ses activités à de nouveaux pays d'opérations, sous réserve de l'accord des gouverneurs ; le troisième était en lien avec le soutien que la Banque pourrait apporter à un pays ayant choisi d'entamer un processus de gradation en renonçant aux ressources de la Banque. Les progrès réalisés dans chaque domaine sont examinés ci-après.

5.1. Au sein du champ géographique de la Banque

Le CSC a noté que trois pays situés dans la région SEMED pourraient éventuellement devenir de nouveaux pays d'opérations. Dans le contexte de l'époque, le CSC a exprimé le souhait que la Banque **étende ses activités à de nouveaux pays d'opérations se trouvant dans la région où elle était déjà présente, telle que l'Algérie, sous réserve de l'accord de ses gouverneurs**. L'Algérie est effectivement devenue membre et actionnaire de la BERD en octobre 2021, pendant la période couverte par le CSC actuel, au cours de laquelle des discussions ont eu lieu, et continuent d'avoir lieu, entre les autorités algériennes et la Banque sur leur future coopération.

5.2. Élargissement du champ d'action géographique de la Banque

Le CSC fait état de l'intérêt stratégique de la BERD pour un élargissement limité et progressif de son champ d'action à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak. Il indique également que **la Banque, sous réserve de l'accord du Conseil des gouverneurs, se préparera à entamer des opérations dans un nombre limité de pays situés en dehors de sa région actuelle**. Dans la première partie de la période couverte par le CSC, le Conseil d'administration a continué d'étudier la question de l'opportunité de modifier le champ d'action géographique de la BERD pour permettre un élargissement limité des pays d'opérations de cette dernière, et, le cas échéant, les modalités d'un tel élargissement. Il s'est tout particulièrement demandé dans quelle mesure la Banque avait les compétences et les qualités nécessaires pour apporter une valeur ajoutée aux vastes initiatives déjà déployées par d'autres partenaires du développement en Afrique subsaharienne et en Irak. Il a en outre été entendu que le travail de la BERD dans ses actuels pays d'opérations ne devrait pas souffrir d'un éventuel élargissement de son empreinte géographique.

Faisant suite à une analyse exhaustive, un premier pas officiel destiné à satisfaire cette ambition exprimée dans le CSC a été fait lors de l'Assemblée annuelle 2023 de la Banque, qui a vu l'approbation par le Conseil des gouverneurs d'une modification du champ d'action géographique de celle-ci, énoncé à l'article 1^{er} de l'ACB. Cette modification a autorisé l'élargissement limité et progressif de la région d'opérations de la BERD à des pays d'Afrique subsaharienne et à l'Irak. Ces nouveaux pays d'opérations ne seront acceptés que lorsque les trois quarts des membres, représentant les quatre cinquièmes des voix, auront officiellement approuvé cette modification. Dans cette perspective, le Bénin, la Côte d'Ivoire, le Ghana et le Sénégal ont rejoint l'Irak parmi les actionnaires de la Banque. Les mesures internes destinées à permettre à la Banque d'entamer des opérations dans de nouveaux pays une fois la modification approuvée sont en cours d'élaboration.

5.3. Gradation : mise à jour

Le CSC 2016-2020 a réaffirmé la pertinence continue de la Politique de gradation de 1996 de la Banque, qui considère le choix d'un pays d'opérations de renoncer aux ressources financières de celle-ci comme l'aboutissement naturel du processus d'élargissement de la palette de sources de financement disponibles à mesure que progresse la transition. Le CSC a précisé que la Banque aspire en particulier à apporter **un soutien renforcé à tout pays décidant d'amorcer sa gradation et de renoncer aux ressources de la BERD au moyen d'une stratégie opérationnelle post-gradation renforcée**. Le Conseil d'administration a approuvé en 2021 une stratégie opérationnelle post-gradation renforcée, aux termes de laquelle tout pays amorçant sa gradation bénéficierait d'une phase de désengagement progressive durant laquelle les activités d'investissement et autres de la Banque se poursuivraient pendant une certaine durée, et aurait la possibilité de recouvrer le soutien de la Banque en cas de crise répondant à certains critères définis au préalable.

La guerre contre l'Ukraine, le voisin d'un certain nombre de pays avancés dans la transition, a changé les perspectives en matière de gradation par rapport à ce qu'elles étaient lors de l'adoption du CSC. Comme indiqué dans la section 3, cette guerre a eu pour effet d'accroître l'additionnalité de la BERD dans plusieurs de ces pays et d'augmenter le volume de prêts dans des proportions inattendues en 2022 et 2023. La décision du Conseil des gouverneurs de réaffecter les ressources du Fonds spécial post-gradation au Fonds multidonateurs pour l'Ukraine montre bien que les actionnaires ont tenu compte de l'évolution des circonstances.

Le CSC avait anticipé la possibilité de revoir à mi-parcours les stratégies spécifiques aux différents pays avancés dans la transition, afin de confirmer la pertinence des objectifs qu'ils avaient fixés en pleine crise de Covid-19. L'avancement des stratégies concernant les États baltes et la Hongrie a été examiné en 2023 dans le cadre du processus d'examen de la mise en œuvre des stratégies pays et a été considéré satisfaisant dans le contexte d'alors. L'examen a également porté sur l'additionnalité de la Banque au niveau du marché, reflétant les dispositions de la Politique de gradation de 1996 et envisagé dans le CSC 2021-25.

6. Renforcement de la plateforme opérationnelle

Le CSC a reconnu qu'il reste indispensable de parvenir à davantage d'efficacité, d'impact et de rentabilité tout en réduisant les risques opérationnels, en investissant dans **le personnel, les processus de compétence et des mises à niveau informatiques**.

Dans ce contexte, le CSC a mis notamment l'accent sur le renforcement des compétences de la Banque et de sa culture d'acquisition de connaissances. Le premier audit complet des compétences de la BERD a donc été effectué en 2022 afin de soutenir la réalisation globale des grandes ambitions du CSC. Cet audit a permis de mettre en évidence les lacunes de la Banque en matière de compétences, en insistant en particulier sur les domaines nécessaires à la réalisation des objectifs relatifs à ses thèmes transversaux. Des programmes sur mesure destinés à l'ensemble des collaborateurs de la BERD ont été élaborés pour soutenir l'intégration de chaque thème : entre un quart et un tiers du personnel de la Banque y a volontairement participé et les retours ont été positifs. L'impact de cette formation a été mesuré par l'auto-évaluation, en début et en fin de programme, et par des enquêtes. L'offre globale de formation de la Banque a été développée et rendue plus accessible grâce à la mise en place d'un nouveau système général de gestion et d'acquisition de connaissances.

Concernant les autres priorités en matière de planification des ressources humaines, les services compétents ont continué de travailler sur la décentralisation optimale des fonctions et des responsabilités, une mesure particulièrement pertinente à l'heure d'élargir le champ d'action géographique de la Banque. Les permutations par le biais de missions à court terme se sont multipliées depuis le début de la période couverte par le CSC et un nombre important de membres du personnel de bureaux locaux ont ainsi été détachés à Londres. Dans une perspective d'avenir, mais sur le court terme, le Département des ressources humaines a recours à l'intelligence artificielle pour améliorer ses services et une réforme en profondeur des procédures internes et des systèmes informatiques est à l'étude.

Le CSC a également reconnu l'importance vitale des investissements dans **les processus, les systèmes et les mises à niveau informatiques** pour constituer une plateforme opérationnelle stable, à même de soutenir efficacement les activités de la Banque. Au cours de la période couverte par le CSC, la BERD a mis en œuvre un ambitieux Plan d'investissement pluriannuel destiné à pallier le problème reconnu du sous-investissement dans son parc informatique, en simplifiant et en numérisant les processus opérationnels fondamentaux et en innovant pour s'assurer que la Banque reste à la page. Les investissements réalisés dans le cadre de ce Plan sont divisés en quatre phases, dont la première est presque terminée, pour un budget total d'un peu plus de 200 millions de livres sterling. Ils ont pour l'instant permis à la Banque, notamment, d'emménager dans un nouveau siège, de réduire les risques inhérents à l'utilisation de systèmes obsolètes, d'améliorer la connectivité grâce à des outils tels que Microsoft365, de mettre en

place des centres de données résilients et de simplifier les processus de préparation et de gestion des projets.

Dans la même lancée, le programme de transformation de la Banque vise à permettre à celle-ci de se positionner comme le partenaire de développement de prédilection de ses clients, de ses donateurs et, plus généralement, de ses parties prenantes, ainsi que d'être pour son personnel un employeur exemplaire. Ce programme est plus précisément destiné à faire de la BERD une institution tournée vers le numérique, dotée d'une valeur ajoutée grâce à la technologie disposant de collaborateurs experts, à même de prendre des décisions fondées sur l'analyse de données, une institution dont les différents sites sont interconnectés et qui est en mesure de collaborer avec efficacité avec ses clients et ses parties prenantes. Une fois achevé, ce programme devrait permettre non seulement de renforcer les capacités et de réduire les risques de manière considérable, mais également de réaliser des économies annuelles de l'ordre de 10 millions de livres sterling, sachant qu'il s'est déjà traduit en 2023 par une baisse des coûts de 1,5 million de livres sterling.

Le CSC a noté qu'il était essentiel d'optimiser le recours aux ressources de la Banque par **une plus grande efficacité et une meilleure réaffectation** desdites ressources. D'importants efforts ont été fournis au cours de la période couverte par le présent CSC pour inscrire une culture de sensibilisation aux coûts des activités de la Banque qui soit constante. Au cours de chacune des deux dernières années, ces efforts ont permis de réaliser des économies représentant environ 1,5 % du budget annuel. Les sources d'économie ont été systématiquement relevées et réparties en différentes catégories : changement de la structure organisationnelle, changement des priorités (y compris l'abandon de certaines activités), économies commerciales et gestion tactique de la rotation du personnel. Elles ont été communiquées en toute transparence au Conseil d'administration dans le cadre du processus annuel du Plan de mise en œuvre de la stratégie (PMS). D'autres améliorations en matière d'analyse des coûts sont en cours de réalisation, en particulier concernant les principaux facteurs de frais.

Outre les ambitions officielles exprimées dans l'encadré 1, le CSC a mentionné la volonté de la Banque d'examiner la manière dont elle pourrait mieux exploiter son capital pour accroître sa marge de manœuvre, notamment en recourant à de nouvelles structures et à de nouveaux instruments ou en adaptant ses politiques. Dans la pratique, cette volonté a été intégrée au programme commun des BMD adopté en réponse aux recommandations de l'Examen indépendant des cadres d'adéquation des fonds propres des BMD demandé par le G20. La BERD a déjà adopté un certain nombre de mesures recommandées à l'issue de cet examen, renforçant considérablement sa capacité de résistance aux risques. Le Conseil des gouverneurs a approuvé lors de l'Assemblée annuelle 2023 la suppression de la limite statutaire imposée à l'utilisation du capital dans l'ACB et a ainsi autorisé une gestion plus souple du capital à l'avenir, tel que recommandé par l'Examen indépendant. La BERD a participé activement à diverses initiatives lancées à la suite de l'Examen, consistant notamment à examiner les modalités d'amélioration de l'utilisation du capital sujet à appel, des communications et de l'accessibilité des données au niveau bilatéral et par le biais de la base de données GEMs des BMD, ainsi que de coordination avec la Banque mondiale pour un exercice d'évaluation des cadres d'adéquation des fonds propres des BMD. En outre, la Banque se prépare à mettre en place, dès que les conditions seront réunies, des structures et des instruments pour elle inédits, tels que l'émission de capital hybride, en s'inspirant de l'expérience acquise par d'autres institutions.

7. Conclusion

En raison des répercussions mondiales et régionales de la pandémie de Covid-19 et de la guerre contre l'Ukraine, les trois premières années couvertes par le CSC 2021-25 ont été parmi les plus difficiles qu'aient connues les pays d'opérations de la BERD depuis la création de celle-ci. Largement saluée par ses actionnaires, la Banque a su faire preuve, avec leur soutien, de résilience et de réactivité, remplissant pleinement son rôle d'aider les pays d'opérations à faire face à ces chocs exogènes. Le présent examen montre que cette réactivité n'a ni éclipsé les ambitions stratégiques figurant dans le CSC 2021-25, ni été entravée par celles-ci. L'un des principaux enseignements tirés de cette expérience est que l'approche consistant à fixer des orientations stratégiques claires dans le CSC tout en restant flexible quant à leur mode d'application, est parfaitement adaptée à la conjoncture actuelle mouvementée. La période couverte a également montré que le mandat de la Banque en faveur de la transition et la philosophie qui l'inspire n'ont rien perdu de leur valeur.

Cette flexibilité s'est avérée particulièrement utile au moment d'adapter la réponse de la BERD à des circonstances imprévues. Il en résulte que, par rapport au CSC précédent, davantage de projets ont été entrepris et qu'ils ont eu, pris individuellement, un plus grand impact sur la transition. Plus largement, le VAIB a atteint des niveaux record en termes réels. Ce faisant, l'accent mis sur les investissements dans le secteur privé s'est renforcé et les objectifs fixés pour la fin de la période couverte par le CSC en matière d'investissements dans certains secteurs spécifiques (économie verte, égalité des chances et égalité des genres) ont été atteints plus tôt que prévu. Des progrès plus généraux ont été accomplis sur tous les thèmes stratégiques, y compris sur le thème central de la gouvernance économique. La définition des prochaines étapes et d'objectifs à moyen terme qui soient clairs dans tous ces domaines sera au cœur des discussions préparatoires en vue du CSC suivant. Bien souvent, on note une aggravation plutôt qu'une atténuation des problèmes rencontrés par les pays d'opérations dans tous ces domaines.

Un certain nombre de domaines restent en chantier. Plusieurs mesures de gouvernance doivent encore être prises avant que la Banque ne soit opérationnelle dans les pays de sa région géographique élargie, ce qui ne devrait pas se produire avant 2025. La mobilisation de financements privés constitue un impératif mondial et la BERD devra à cet égard poursuivre les efforts faits au cours de la période couverte par le CSC actuel. Des progrès théoriques et pratiques ont été faits dans la mise en place de fondamentaux permettant d'évaluer clairement l'impact global de la Banque quant à l'accomplissement de son mandat unique, à partir des systèmes éprouvés déjà utilisés pour mesurer l'impact au niveau des projets. Il est impératif de mener à bien ce travail, afin de poser des bases solides permettant de tirer profit des enseignements et de renforcer l'impact futur, tout en soutenant une communication plus efficace sur les activités de la Banque. Enfin, la Banque a continué de préciser son modèle économique (en particulier les interactions entre ses activités d'investissement et de dialogue politique) afin d'optimiser l'impact et l'efficacité de son action. Ce dernier aspect revêt une importance particulière dans la mesure où la période couverte par le CSC a montré que si la BERD, comme toutes les BMD, peut et doit s'efforcer de soutenir le programme mondial de développement, les niveaux d'investissement nécessaires pour le mener à bien ne peuvent venir que du secteur privé. Ce constat implique un changement systémique plus profond, que la Banque est en mesure de promouvoir par l'ensemble de ses activités.

Malgré les efforts déployés, les objectifs spécifiques quantitatifs d'investissement dans les pays moins avancés dans la transition n'ont pas été atteints. Le changement radical de contexte dans certains pays d'opérations ne faisant pas partie de ce groupe a toutefois joué un rôle considérable dans ce résultat. Il conviendra de déterminer de quelle manière les efforts de la Banque peuvent être accentués dans ces pays au cours de la période couverte par le prochain CSC. La BERD se tient prête à engager le processus lui permettant de devenir opérationnelle dans de nouveaux pays de la région SEMED dont la candidature serait acceptée.

Des progrès considérables ont été réalisés dans la modernisation des systèmes, des infrastructures internes et des processus de la Banque, ce qui a permis de réduire sensiblement les risques opérationnels particulièrement élevés qui existaient au début de la période couverte par le CSC. Cet investissement dans la plateforme opérationnelle et le renforcement de l'assise financière de la BERD grâce à l'autorisation de l'augmentation du capital libéré devraient favoriser une meilleure efficacité et un plus fort impact des activités de la Banque pour la fin du CSC actuel et au-delà, dans l'esprit de l'appel lancé par le G20 en faveur de « meilleures BMD, plus grandes et plus efficaces ».

Annexe 1 : Cadre stratégique et capitalistique 2021-25 – Ambitions

Sur la base des orientations stratégiques du CSC, la Banque aura, d'ici 2025 :

- apporté de manière efficace et opportune un soutien aux pays d'opérations pour préserver et accélérer la transition dans le contexte de la crise économique provoquée par la pandémie de Covid-19,
- manifestement concentré ses efforts sur ceux de ses pays d'opérations qui sont les moins avancés dans la transition, y compris ceux qui en sont aux premiers stades, ainsi que sur ceux de la région SEMED et des Balkans occidentaux en renforçant ses investissements et ses activités relatives à la mise en œuvre de politiques,
- accentué la priorité accordée au secteur privé en veillant à ce que plus des trois quarts de l'ensemble de ses investissements pendant la période du CSC soient réalisés dans ce secteur,
- appuyé directement la mise en place d'économies vertes et à faibles émissions de carbone en accroissant les investissements dans la transition des économies vertes,
- promu l'égalité des chances pour les catégories défavorisées et approfondi l'intégration des considérations de genre dans les projets en renforçant les capacités d'investissement et de mise en œuvre de politiques,
- lancé des activités complètes et cohérentes pour aider les pays d'opérations à tirer profit de la transition numérique comme moyen d'accélérer la transition dans tous les secteurs,
- engagé, au sein de son champ d'action actuel, des opérations dans de nouveaux pays comme l'Algérie, sous réserve de l'approbation des gouverneurs,
- entrepris, sous réserve de l'approbation du Conseil des gouverneurs, d'engager des opérations dans un nombre limité de pays au-delà de son champ d'action géographique actuel,
- accentué son soutien à tout pays qui aura choisi d'amorcer sa gradation en renonçant à utiliser les ressources de la BERD, par une stratégie opérationnelle post-gradation renforcée,
- accru les capitaux privés qu'elle mobilise pour les pays d'opérations en élargissant et approfondissant son champ d'activités,
- produit un plus grand impact sur la transition en intégrant davantage ses activités de mise en œuvre de politiques et d'investissement, et renforcé sa capacité à mesurer son efficacité,
- renforcé son cadre global de résultats, sa gestion des connaissances et son utilisation des résultats des évaluations pour améliorer la conception et l'impact de ses opérations,
- permis une mise en œuvre efficiente du CSC grâce à des investissements dans le personnel, les compétences, les processus, les systèmes et les mises à niveau informatiques, ainsi qu'à des gains d'efficience et à une réaffectation des ressources.

Les priorités seront mises en œuvre dans le cadre de futurs PMS annuels en continuant de mobiliser les efforts pour gérer à la fois les projets existants et les nouveaux engagements afin de poursuivre l'impact sur la transition tout en équilibrant, au niveau du portefeuille, les risques, les rendements et les coûts pour assurer la viabilité financière.

Annexe 2 : Aperçu des activités par qualité de la transition

Compétitive

Entre 2021 et 2023, le renforcement de la compétitivité a été l'objectif le plus fréquemment poursuivi par les investissements réalisés par la Banque. La grande majorité des nouveaux projets signés au cours de cette période (plus de 85 % du total) et soutenant la compétitivité entraient dans des cadres particuliers. Si les projets rentrant dans le champ d'application de cette qualité peuvent être variés, nombre d'entre eux visaient à aider des PME, soit par le biais de financements destinés à être relayés par des intermédiaires, soit par une voie directe, dans le cadre de programmes dédiés, comme indiqué dans l'encadré 1. Parmi les projets menés au titre de cette qualité, on trouve également le soutien aux efforts de numérisation des grandes entreprises ou, plus ambitieux, ceux qui ont encouragé le recours à des technologies innovantes dans le cadre du Programme d'investissement en capital-risque, l'arrivée d'acteurs privés sur des marchés dominés par le public en Asie centrale, ou encore l'adoption de normes de l'Union européenne par des PME ukrainiennes et moldaves.

La Banque a apporté un solide soutien destiné à favoriser l'accès au financement, octroyant, par le biais de banques partenaires, plus de 2,3 milliards d'euros de prêts secondaires à des PME entre 2021 et 2023. Quelque 4 000 projets consultatifs ont également été menés à bien, dont les résultats ont été excellents, puisqu'ils ont permis à des entreprises bénéficiant du soutien du Programme de conseil aux petites entreprises d'accroître leur chiffre d'affaires, leur productivité et leurs effectifs. L'action menée dans ce domaine par la Banque dans le cadre d'un dialogue sur les politiques à mener a contribué à des progrès considérables en matière de numérisation des services, de création de plateformes de commerce en ligne et de réformes du secteur des télécommunications, ainsi qu'au niveau des relations entre pouvoirs publics et PME.

Bien gouvernée

Environ 12 % des projets signés entre 2021 et 2023 ont concerné des améliorations de la gouvernance des économies et des entreprises, cette qualité étant le plus souvent envisagée à titre secondaire. Ces projets viennent soutenir une meilleure gouvernance d'entreprise, chez des clients aussi bien publics que privés, par exemple grâce à l'adoption de normes de communication de l'information et de transparence, à l'introduction du principe de l'indépendance du Conseil d'administration ou à la prise en compte de la dimension climatique dans la gouvernance. Au niveau des infrastructures, les projets entrepris au titre de cette qualité visent également la mise en œuvre des contrats de services publics et les réformes des tarifs (notamment dans le cadre du programme pour des villes vertes), ainsi que les modifications juridiques et les initiatives de libéralisation des marchés destinées à permettre au secteur privé de se positionner dans les services.

Le dialogue mené par la BERD sur les politiques à mener a représenté un important canal de promotion d'une meilleure gouvernance institutionnelle au sein des différents pays d'opérations. De 2021 à 2023, la BERD a apporté un soutien considérable en matière de politiques à mener pour, entre autres, améliorer la gouvernance des entreprises d'État, renforcer la réglementation et soutenir la capacité d'absorption (notamment dans le cadre du programme révisé Architecture des réformes en Ukraine), ainsi que les réformes de gouvernance électronique destinées à répondre aux défis posés par la pandémie de Covid-19.

Verte

La BERD a obtenu de solides résultats en matière d'engagement de financement vert entre 2021-2023, tant en nombre qu'en volume : la part des projets relevant de la transition vers une économie verte avoisine 50 % chaque année. Ce niveau élevé des engagements s'est accompagné d'une réduction annuelle considérable des émissions de CO₂, estimée à 30 600 kt/an sur la période 2021-2023. Parmi les projets ambitieux en faveur de la transition verte figurent le Programme de financement d'une économie verte (PFEV), des lignes de crédit destinées à améliorer l'efficacité énergétique des habitations dans les Balkans occidentaux, l'élaboration et l'exploitation de centrales solaires en Jordanie, ou encore le financement de la résilience climatique de quatre ports marocains particulièrement exposés aux fortes tempêtes. Depuis 2021, la Banque a étendu également son PFEV aux Balkans occidentaux, à l'Asie centrale et à la région SEMED. Ce sont ainsi quelque 24 700 prêts secondaires (pour un montant total d'environ 875 millions d'euros) qui ont été octroyés au titre de ce programme. Au cours de la période couverte par le CSC, la BERD a en outre accentué son action pour l'adaptation climatique.

Soucieuse de favoriser une transition verte et de prendre en compte les défis actuels, la Banque a privilégié, dans le cadre de son dialogue sur les politiques à mener, l'aide à apporter à l'ensemble de ses pays d'opérations pour leur permettre de se doter de la législation et des cadres juridiques nécessaires à l'augmentation de leur capacité en matière d'énergies renouvelables (notamment via des ventes aux enchères), de décarbonation et d'adaptation climatique.

Inclusive

Entre 2021 et 2023, la Banque a considérablement développé ses activités en faveur de l'émergence d'économies inclusives, intégrant l'égalité des genres. Par rapport à 2021, elle a plus que doublé en 2022 le nombre de ses projets d'investissement relevant de l'inclusivité. L'année 2023 a quant à elle été marquée par une augmentation supplémentaire de 20 % de ce type de projets. Les projets relevant de l'inclusivité visent à favoriser l'emploi, ainsi que le maintien des moyens de subsistance touchés par la guerre contre l'Ukraine. Les programmes en faveur des femmes entrepreneures et des jeunes entrepreneurs ont été étendus à de nouveaux pays, en particulier dans la région SEMED et en Asie centrale. Plus de 81 000 prêts secondaires ont été octroyés au titre du Programme en faveur des femmes entrepreneures entre 2021 et 2023, et plus de 2 100 projets portant sur des conseils ont été menés à bien auprès d'entreprises ayant une femme à leur tête.

Pendant la période considérée, la Banque a continué d'apporter son soutien à d'importantes initiatives en matière de politiques en faveur du développement du capital humain (cadre juridique et réglementaire favorisant l'entrepreneuriat et l'emploi des femmes, par exemple). La BERD a également pris des mesures importantes pour faire en sorte que la réponse à la guerre contre l'Ukraine soit inclusive et intègre bien la dimension du genre, tout en appuyant une reprise elle aussi inclusive après la crise du Covid-19.

Résiliente

Le soutien à la résilience des économies des pays d'opérations a été l'un des thèmes déterminants de la Banque entre 2021 et 2023. Près de la moitié des projets signés pendant cette période étaient consacrés à cette qualité de la transition, qu'il s'agisse du vigoureux

soutien apporté par la BERD en termes de liquidités et de renforcement de la résilience aux banques, aux entreprises et aux prestataires de services d'infrastructure touchés par le Covid-19, ou de l'aide cruciale, financière ou sous forme de conseils, fournie à ses clients, existants ou nouveaux, en Ukraine et dans les pays affectés (notamment au titre du Cadre de résilience et de subsistance) à la suite de la guerre qui a secoué la région. Par ailleurs, la Banque a poursuivi son action visant à renforcer la résilience du secteur financier, en particulier en Türkiye, en Europe centrale et dans les pays baltes et en Europe du Sud-Est, par des prises de participation et des prêts aux institutions financières et par la mise en place d'instruments sur les marchés financiers. Un important soutien a été apporté pour renforcer la résilience énergétique, notamment dans le contexte de la guerre contre l'Ukraine. Les investissements ont été complétés par un dialogue actif sur les politiques à mener, de la mise en place d'une réponse rapide sous forme de conseils visant à aider les gouvernements à faire face aux importants besoins pendant la pandémie de Covid-19, au renforcement de la résilience financière et de la sécurité énergétique en Ukraine, en passant par une action en faveur de la création d'un environnement propice à l'épanouissement de marchés financiers.

Le soutien en lien avec la crise a donné d'importants résultats, les clients de la Banque parvenant en moyenne à faire face aux conséquences du Covid-19 mieux que les autres acteurs du marché. Les résultats initiaux du soutien apporté à l'Ukraine et aux autres pays affectés ont montré que l'assistance de la BERD a également permis de maintenir le fonctionnement des services d'infrastructure essentiels et de fournir une précieuse aide financière et sous forme de conseils aux entreprises affectées, ainsi qu'aux personnes déplacées à l'intérieur du pays.

Intégrée

Les activités menées par la Banque pendant la période 2021-2023 concernant la mise en place de marchés connectés bien intégrés ont continué d'être au cœur de son action sur trois plans : l'aide financière aux échanges commerciaux, l'amélioration de la connectivité des infrastructures matérielles et le développement des exportations des grandes entreprises clientes. Le soutien au titre du Programme d'aide aux échanges commerciaux (PAEC) a progressé pendant la période considérée, contribuant au VAIB à hauteur de 6,5 milliards d'euros (soit l'encours des sommes relevant du PAEC dans le portefeuille de la Banque à la fin d'une année donnée). La majorité des financements au titre du PAEC ont été accordés à court terme, avec une échéance de moins d'un an. Le chiffre d'affaires total du PAEC, qui rend mieux compte du soutien apporté, a été de 11,3 milliards d'euros au cours des trois dernières années, avec près de 5 500 transactions. Ce programme s'est avéré particulièrement utile pour préserver les échanges commerciaux dans le cadre la crise du Covid-19 et de la guerre contre l'Ukraine. Au titre de cette qualité de la transition, l'action de la BERD en faveur d'un renforcement et d'une réhabilitation de la capacité des infrastructures municipales et des transports a permis, selon les estimations, à plus de 15,5 millions de personnes de bénéficier de meilleurs services.

La Banque a maintenu en 2021-2023 un dialogue sur les politiques à mener pour promouvoir l'intégration. Elle a notamment travaillé à l'élaboration de cadres et de capacités juridiques pour des partenariats public-privé dans de nombreux pays, elle a soutenu la Macédoine du Nord dans ses discussions avec l'OMC et elle a œuvré à un certain nombre d'améliorations réglementaires et institutionnelles pour une meilleure gestion des actifs.

QUESTIONS AUX GOUVERNEURS : PRÉPARATION DU PROCHAIN CADRE STRATÉGIQUE ET CAPITALISTIQUE

Le Conseil des gouverneurs examinera le troisième Cadre stratégique et capitalistique (CSC) de la Banque lors de l'Assemblée annuelle 2025, qui se tiendra à Londres. Le présent document expose les réflexions préliminaires à ce processus en se basant sur le Rapport relatif à l'*examen de la mise en œuvre du Cadre stratégique et capitalistique (BG33/4)* soumis en vue de l'Assemblée annuelle ; les engagements pris dans le cadre de l'augmentation de capital de la Banque en 2023 ; et les discussions qui s'en sont suivies au sein du Conseil d'administration. Le document se termine par des questions sur lesquelles les gouverneurs sont invités à se pencher et à faire part de leurs commentaires.

Contexte

L'approche de la BERD en matière de planification stratégique est conçue pour être souple. Elle fournit des orientations claires à long terme sans pour autant restreindre la capacité de la Banque à répondre à des événements imprévus. Cette approche a été mise à rude épreuve depuis 2020, les pays d'opérations de la Banque ayant été touchés par une succession de chocs mondiaux, régionaux et nationaux. L'examen de la mise en œuvre du CSC actuel montre qu'au cours de la période visée, la Banque a été en mesure de conserver une cohérence quant à ses objectifs tout en intensifiant ses efforts pour aider ses pays d'opérations à faire face à ces chocs et à leurs conséquences.

Les décisions importantes adoptées par le Conseil des gouverneurs en 2023 illustrent parfaitement cette combinaison de caractéristiques. L'approbation d'une augmentation de capital libéré de 4 milliards d'euros a permis à la Banque de faire face à la catastrophe imprévue survenue en Ukraine à la suite de son invasion non provoquée par la Fédération de Russie et de renforcer son soutien à d'autres pays d'opérations. Quant à la décision de procéder à un élargissement limité et progressif du champ d'action géographique de la Banque à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak, elle traduit l'intérêt stratégique bien établi de la Banque. Ces deux décisions reflètent le jugement des actionnaires selon lequel la Banque dispose, au sein du système international, de compétences et de qualités précieuses et particulières qui peuvent être mises à profit pour atteindre leurs objectifs dans le cadre du programme d'évolution plus large des banques multilatérales de développement (BMD).

Toutes deux feront partie intégrante du prochain CSC. L'approbation de l'augmentation de capital a doté la Banque des moyens nécessaires pour intensifier ses investissements et fixer des objectifs clairs en ce qui concerne l'ampleur et la nature des activités actuelles et futures de la Banque en Ukraine, tout en visant à renforcer son impact dans d'autres pays d'opérations. Elle a également fourni des orientations plus larges sur le contenu du prochain CSC grâce aux engagements formulés, qui prévoient comme objectif clé le lancement réussi d'opérations dans de nouveaux pays d'opérations au sein de la région géographique élargie de la Banque. Conjointement, ces décisions permettent à la Banque d'accroître l'ampleur de ses activités et d'élargir son champ d'action géographique, et lui donnent les moyens de **consolider la transition vers une économie de marché durable** dans tous ses pays d'opérations – existants et futurs – au cours de la nouvelle période couverte par le CSC.

Le mandat de transition de la Banque

L'expérience acquise ces dernières années a montré que le mandat de transition unique de la BERD, notamment sa dimension politique, est plus pertinent que jamais et que sa mise en œuvre est d'autant plus importante.

La Banque a une approche holistique qui vise à réaliser un changement systémique permettant à ses pays d'opérations de progresser vers des économies de marché durables qui sont compétitives, bien gouvernées, vertes, inclusives, résilientes et intégrées. Ces qualités sont complètes et se renforcent mutuellement.

Dans le cadre de son action en faveur de la transition vers des économies de marché durables, la Banque a également pour mission de promouvoir l'initiative privée et l'esprit d'entreprise. L'accent mis sur le secteur privé et sur la mise en place d'un environnement propice à son développement est au cœur des activités de la Banque. Pour ce faire, cette dernière adopte une démarche particulière qui se caractérise par :

- Une approche commerciale visant à **compléter, à mobiliser et à attirer les financements privés**.
- La promotion de l'efficacité, de la gouvernance et du renforcement des marchés par des investissements ciblés et sélectifs dans le **secteur public** pour favoriser la croissance du secteur privé.
- Un **dialogue concret sur les politiques à mettre en œuvre**, associé à des investissements.
- Une **utilisation ciblée et disciplinée des ressources des donateurs** pour étendre l'impact sur la transition et soutenir les progrès vers des marchés durables.
- Une connaissance approfondie du marché local grâce à une **présence locale et à des employés recrutés localement**, ainsi qu'à une expertise sectorielle pointue.

La préparation du CSC offre l'occasion d'examiner de quelle manière l'approche de la Banque peut être améliorée afin de conserver son efficacité et son caractère distinctif.

Orientation future en matière de transition

Pour aider les pays d'opérations à renforcer leurs progrès au regard des qualités de la transition, le CSC actuel a privilégié trois thèmes transversaux : la transition vers une économie à faible émission de carbone, l'égalité des chances et la transition numérique. Il a également mis l'accent sur l'amélioration de la gouvernance économique en tant qu'objectif prioritaire et sur la mobilisation des financements privés en tant qu'objectif stratégique central. L'orientation donnée par les actionnaires dans le cadre de l'augmentation de capital de 2023 veut que la Banque continue à faire évoluer ses activités dans chacun de ces domaines afin de faire progresser la transition.

Les deux derniers domaines revêtent une importance de plus en plus grande. La réalisation du programme mondial de développement passe par un changement radical du niveau des investissements privés destinés à le soutenir, et toutes les BMD cherchent à renforcer leur efficacité à cet égard. En outre, les conséquences directes et indirectes de la guerre contre l'Ukraine, notamment les déplacements de personnes, la perturbation des chaînes d'approvisionnement et l'augmentation de l'insécurité énergétique et alimentaire ont montré que la bonne gouvernance économique est essentielle à l'efficacité et à la résilience des économies et que la BERD est bien placée pour la promouvoir.

En plus de l'importance croissante de la mobilisation et de la gouvernance économique, les thèmes transversaux actuels répondent à des défis majeurs. Il est impératif, à l'échelle mondiale, de s'attaquer à la crise généralisée de la nature, notamment en promouvant la biodiversité et en œuvrant à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à ce dernier. Au niveau régional, il est essentiel d'aborder la question de l'égalité des chances au sens large afin de renforcer la résilience humaine et économique, compte tenu de la nécessité de préserver des vies et des moyens de subsistance pour faire face aux conséquences des multiples crises récentes survenues dans les pays d'opérations de la Banque. Enfin, l'importance, le potentiel et les risques de la technologie numérique ne cessent de croître.

Compte tenu de la nature différente de ces enjeux, il est proposé que le prochain CSC identifie les travaux de la Banque consacrés à la transition verte, à l'égalité des chances et à l'égalité des genres, ainsi qu'à la gouvernance économique, comme autant de **thèmes stratégiques**. Ces objectifs sont clairement, mais pas exclusivement, associés respectivement aux qualités individuelles de la transition « verte », « inclusive » et « bien gouvernée ». La mobilisation de financements privés et les travaux de la Banque portant sur la transition numérique soutiennent les progrès au regard de toutes les qualités de la transition et constitueront des **catalyseurs stratégiques**.

Optimisation de l'impact sur la transition au cours de la période couverte par le CSC

Le niveau et la gestion des ressources financières de la Banque constituent un facteur déterminant quant à l'ampleur de l'impact qu'elle est en mesure de produire. La récente approbation d'une augmentation de capital ne diminue en rien l'importance de continuer à optimiser l'utilisation du bilan de la Banque, bien au contraire. Un nouveau cadre d'adéquation des fonds propres reflétant la suppression de la limite statutaire imposée à l'utilisation du capital dans l'Accord portant création de la Banque viendra étayer la mise en œuvre du prochain CSC. D'autres améliorations relatives à la gestion du capital continueront d'être activement étudiées.

Au fil du temps, la rentabilité de la Banque – résultant de l'exercice d'une saine gestion bancaire – a contribué de manière significative à l'augmentation de sa capacité financière, au même titre que la mise en œuvre continue des recommandations issues de l'Examen indépendant des cadres d'adéquation des fonds propres des banques multilatérales de développement. La poursuite de la croissance du capital est essentielle pour permettre d'accroître l'impact sur la transition dans tous les pays d'opérations, comme le prévoient les engagements pris dans le cadre de l'augmentation de capital de 2023, de même que l'utilisation efficace des ressources budgétaires et leur mise à disposition de manière adéquate.

La capacité à mesurer et à optimiser l'impact sur la transition est cruciale pour soutenir l'amélioration de l'efficacité de la Banque. La Banque s'est engagée à améliorer sa méthode de mesure des résultats pendant le reste de la période couverte par le CSC actuel en vue de renforcer les enseignements tirés et, partant, d'améliorer la conception des projets futurs et leur impact. Le prochain CSC présentera la manière dont ces travaux seront développés plus avant.

Réponse aux défis émergents

Les institutions évoluent en même temps que le monde. L'approche de la Banque en ce qui concerne l'exécution de son mandat de transition s'est développée au fur et à mesure de l'évolution des circonstances, du développement de ses connaissances et de l'acquisition d'expérience. Les attentes à l'égard des BMD, individuellement et en tant que système, sont élevées et la BERD se doit de continuer à évoluer pour les satisfaire.

Le CSC actuel est mis en œuvre dans un contexte incertain et mouvementé, marqué par la persistance des conflits en Europe et au Moyen-Orient. La Banque a fait preuve d'agilité et de souplesse pour aider ses pays d'opérations à faire face à ces incertitudes, en particulier en période de crise. Elle dispose ainsi d'un large éventail d'expériences dont elle peut tirer des enseignements pour se préparer à répondre efficacement aux chocs à venir. En outre, le prochain CSC se penchera sur les meilleurs moyens de réaliser un impact sur la transition afin de promouvoir des normes élevées, de maintenir la résilience dans les pays d'opérations et de s'attaquer à la fragilité.

Parmi les domaines dans lesquels la Banque peut encore évoluer figurent les priorités géographiques, la modernisation des politiques et des pratiques de passation des marchés et la poursuite de la transformation des systèmes et des processus afin de servir au mieux les clients et les actionnaires.

Prochaines étapes

Au cours des douze prochains mois, le Conseil d'administration s'emploiera à élaborer le prochain CSC en vue de son examen et de son approbation lors de l'Assemblée annuelle de 2025 et mettra prochainement en place un calendrier pour la phase initiale de ces travaux. Outre la préparation du CSC, le Conseil d'administration évaluera également la faisabilité et l'opportunité d'avancer sa mise en œuvre officielle de début 2026 (date par défaut) à courant 2025.

Questions à examiner

Dans le prochain CSC, la Banque conservera son orientation stratégique et renforcera son impact sur la transition dans le respect d'un cadre financier durable. À cet égard, les gouverneurs sont invités à se prononcer sur les questions suivantes :

- Approuvez-vous les thèmes stratégiques proposés, à savoir la transition verte, l'égalité des genres et l'égalité des chances et la gouvernance, soutenus par les catalyseurs stratégiques que sont la mobilisation et le numérique ?
- Comment l'accent que la Banque met sur le secteur privé peut-il être davantage renforcé ?
- Comment la Banque devrait-elle continuer à évoluer pour accroître son impact dans ses pays d'opérations face à une fragilité croissante et à des enjeux mondiaux qui se multiplient ?

RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU CONSEIL DES GOUVERNEURS

ACCESSION DU KENYA AU STATUT DE MEMBRE

Le gouvernement de la République du Kenya (le « Kenya ») a présenté une demande en vue de l'accession du Kenya au statut de membre de la BERD, et ultérieurement au statut de pays bénéficiaire de la BERD, sous réserve de l'entrée en vigueur de la modification de l'article 1^{er} de l'Accord portant création de la Banque adoptée par le Conseil des gouverneurs dans la Résolution n° 259. Une lettre en date du 25 mars 2024 a été reçue à cet effet du Trésor national.

Le présent Rapport se limite à l'examen de la demande d'adhésion du Kenya à la Banque. Dans ce contexte, le Conseil d'administration a pris acte de ce qui suit :

- en tant que pays non européen membre du Fonds monétaire international, le Kenya remplit les conditions d'accession au statut de membre requises par l'article 3.1 i) de l'Accord portant création de la Banque ; et
- le Kenya reconnaît qu'en devenant membre de la BERD, il sera soumis aux dispositions de l'Accord portant création de la Banque et aux obligations qui en découlent.

En conséquence, le Conseil d'administration recommande au Conseil des gouverneurs d'approuver l'accession du Kenya au statut de membre de la Banque, selon les conditions énoncées dans le projet de Résolution ci-joint. Comme le requièrent les dispositions de l'article 3.2 de l'Accord portant création de la Banque, cette décision du Conseil des gouverneurs doit être prise par un vote affirmatif des deux tiers au moins des gouverneurs, représentant au moins les trois quarts du nombre total des voix attribuées aux membres.

L'examen de la demande d'accession au statut de pays bénéficiaire fera l'objet d'une proposition et d'une procédure distinctes, une fois que la modification de l'article 1^{er} de l'Accord portant création de la Banque sera entrée en vigueur.

**(PROJET)
RÉSOLUTION N° ____**

ACCESSION DU KENYA AU STATUT DE MEMBRE

ATTENDU QUE :

La République du Kenya a demandé à accéder au statut de membre de la BERD ;

en tant que pays non européen membre du Fonds monétaire international, la République du Kenya remplit les conditions d'accession au statut de membre requises par la BERD conformément à l'article 3, paragraphe 1, de l'Accord portant création de la Banque ;

la souscription au capital par la République du Kenya, telle qu'elle est proposée, est admissible aux termes de l'article 5, paragraphe 2, de l'Accord portant création de la Banque ;

les actions relatives à la souscription proposée peuvent provenir du capital social existant de la Banque ; et

le Conseil d'administration, dans un Rapport soumis au Conseil des gouverneurs, a recommandé l'approbation de l'accession de la République du Kenya au statut de membre de la Banque.

POUR CES MOTIFS, LE CONSEIL DES GOUVERNEURS DÉCIDE :

que la République du Kenya accède au statut de membre de la Banque dans la catégorie pays non européens selon les modalités et conditions suivantes :

Souscription au capital social

1. La République du Kenya souscrira 203 parts du capital social de la Banque comme suit : i) 37 actions libérées ; et ii) 166 actions sujettes à appel.

Paiement des actions libérées

2. La République du Kenya effectuera pour ses actions libérées un règlement de 370 000 euros, qui sera exigible au plus tard le 31 mai 2025 ou à toute date ultérieure fixée par le Conseil d'administration.

Conditions préalables à l'accession au statut de membre

3. La République du Kenya ne deviendra membre que si, au plus tard le 31 mai 2025, ou à toute date ultérieure fixée par le Conseil d'administration, les conditions suivantes, préalables à l'accession au statut de membre, ont été réunies :
 - i) la République du Kenya aura remis à la Banque un **Instrument d'adhésion** déclarant qu'elle accepte, en conformité avec ses lois, l'Accord portant création de la Banque et toutes les conditions d'accession au statut de membre énoncées dans la présente résolution, et que toutes les démarches nécessaires pour lui permettre de remplir ses obligations aux termes de l'Accord portant création de la Banque et de la présente résolution ont été effectuées ;
 - ii) la République du Kenya aura remis à la Banque un **Instrument de souscription** déclarant que le Kenya souscrit les actions libérées et sujettes à appel du capital social de la Banque qui lui sont affectées conformément à la section 1 ci-dessus ;
 - iii) la République du Kenya aura fourni à la Banque un **avis juridique**, que la Banque juge satisfaisant, attestant que les Instruments visés aux points i) et ii) ci-dessus ont été dûment signés et déposés conformément à ses lois ; et
 - iv) la République du Kenya aura **réglé tous les montants dus** au titre des actions libérées qu'elle a souscrites.

Date d'entrée en vigueur de l'accession au statut de membre

4. La République du Kenya deviendra membre de la BERD à la date à laquelle le Secrétaire général de la Banque aura certifié par écrit que les conditions préalables à l'accession au statut de membre visées à la section 3 de la présente résolution ont été réunies.

(Adoptée le ___ 2024)

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

ACCESSION DU NIGÉRIA AU STATUT DE MEMBRE

Le gouvernement de la République fédérale du Nigéria (le « Nigéria ») a présenté une demande en vue de l'accession du Nigéria au statut de membre de la BERD, et ultérieurement au statut de pays bénéficiaire de la BERD, sous réserve de l'entrée en vigueur de la modification de l'article 1^{er} de l'Accord portant création de la Banque adoptée par le Conseil des gouverneurs dans la Résolution n° 259. Une lettre en date du 12 avril 2024 a été reçue à cet effet du ministère des Finances.

Le présent Rapport se limite à l'examen de la demande d'adhésion du Nigéria à la Banque. Dans ce contexte, le Conseil d'administration a pris acte de ce qui suit :

- en tant que pays non européen membre du Fonds monétaire international, le Nigéria remplit les conditions d'accession au statut de membre requises par l'article 3.1 i) de l'Accord portant création de la Banque ; et
- le Nigéria reconnaît qu'en devenant membre de la BERD, il sera soumis aux dispositions de l'Accord portant création de la Banque et aux obligations qui en découlent.

En conséquence, le Conseil d'administration recommande au Conseil des gouverneurs d'approuver l'accession du Nigéria au statut de membre de la Banque, selon les conditions énoncées dans le projet de Résolution ci-joint. Comme le requièrent les dispositions de l'article 3.2 de l'Accord portant création de la Banque, cette décision du Conseil des gouverneurs doit être prise par un vote affirmatif des deux tiers au moins des gouverneurs, représentant au moins les trois quarts du nombre total des voix attribuées aux membres.

L'examen de la demande d'accession au statut de pays bénéficiaire fera l'objet d'une proposition et d'une procédure distinctes, une fois que la modification de l'article 1^{er} de l'Accord portant création de la Banque sera entrée en vigueur.

**(PROJET)
RÉSOLUTION N° ____**

ACCESSION DU NIGÉRIA AU STATUT DE MEMBRE

ATTENDU QUE :

La République fédérale du Nigéria a demandé à accéder au statut de membre de la BERD ;

en tant que pays non européen membre du Fonds monétaire international, la République fédérale du Nigéria remplit les conditions d'accession au statut de membre requises par la BERD conformément à l'article 3, paragraphe 1, de l'Accord portant création de la Banque ;

la souscription au capital par la République fédérale du Nigéria, telle qu'elle est proposée, est admissible aux termes de l'article 5, paragraphe 2, de l'Accord portant création de la Banque ;

les actions relatives à la souscription proposée peuvent provenir du capital social existant de la Banque ; et

le Conseil d'administration, dans un Rapport soumis au Conseil des gouverneurs, a recommandé l'approbation de l'accession de la République fédérale du Nigéria au statut de membre de la Banque.

POUR CES MOTIFS, LE CONSEIL DES GOUVERNEURS DÉCIDE :

que la République fédérale du Nigéria accède au statut de membre de la Banque dans la catégorie pays non européens selon les modalités et conditions suivantes :

Souscription au capital social

1. La République fédérale du Nigéria souscrira 522 parts du capital social de la Banque comme suit : i) 95 actions libérées ; et ii) 427 actions sujettes à appel.

Paiement des actions libérées

2. La République fédérale du Nigéria effectuera pour ses actions libérées un règlement de 950 000 euros, qui sera exigible au plus tard le 31 mai 2025 ou à toute date ultérieure fixée par le Conseil d'administration.

Conditions préalables à l'accession au statut de membre

3. La République fédérale du Nigéria ne deviendra membre que si, au plus tard le 31 mai 2025, ou à toute date ultérieure fixée par le Conseil d'administration, les conditions suivantes, préalables à l'accession au statut de membre, ont été réunies :
- i) la République fédérale du Nigéria aura remis à la Banque un **Instrument d'adhésion** déclarant qu'elle accepte, en conformité avec ses lois, l'Accord portant création de la Banque et toutes les conditions d'accession au statut de membre énoncées dans la présente résolution, et que toutes les démarches nécessaires pour lui permettre de remplir ses obligations aux termes de l'Accord portant création de la Banque et de la présente résolution ont été effectuées ;
 - ii) la République fédérale du Nigéria aura remis à la Banque un **Instrument de souscription** déclarant que le Nigéria souscrit les actions libérées et sujettes à appel du capital social de la Banque qui lui sont affectées conformément à la section 1 ci-dessus ;
 - iii) la République fédérale du Nigéria aura fourni à la Banque un **avis juridique**, que la Banque juge satisfaisant, attestant que les Instruments visés aux points i) et ii) ci-dessus ont été dûment signés et déposés conformément à ses lois ; et
 - iv) la République fédérale du Nigéria aura **réglé tous les montants dus** au titre des actions libérées qu'elle a souscrites.

Date d'entrée en vigueur de l'accession au statut de membre

4. La République fédérale du Nigéria deviendra membre de la BERD à la date à laquelle le Secrétaire général de la Banque aura certifié par écrit que les conditions préalables à l'accession au statut de membre visées à la section 3 de la présente résolution ont été réunies.

(Adoptée le ____ 2024)

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

**ÉTATS FINANCIERS ET RAPPORT
DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT POUR 2023**

Conformément à l'alinéa iii) de l'article 27 de l'Accord portant création de la Banque et à l'alinéa a) de la section 13 du Règlement général de la Banque, le Rapport financier 2023, qui comprend les états financiers vérifiés et le Rapport de l'auditeur indépendant pour 2023, est soumis à l'approbation du Conseil des gouverneurs.

Un projet de résolution est joint pour examen par le Conseil des gouverneurs.

(PROJET)
RÉSOLUTION N° ____

ÉTATS FINANCIERS ET RAPPORT
DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT POUR 2023

LE CONSEIL DES GOUVERNEURS,

Ayant examiné le Rapport de l'auditeur indépendant sur les états financiers de la Banque pour l'exercice 2023,

DÉCIDE QUE :

Les états financiers vérifiés sont approuvés.

(Adoptée le _____ 2024)

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

ÉTATS FINANCIERS 2023 DES FONDS SPÉCIAUX

Conformément à l'alinéa iii) de l'article 27 de l'Accord portant création de la Banque et à l'alinéa a) de la section 13 du Règlement général de la Banque, les états financiers 2023 vérifiés des Fonds spéciaux sont soumis à l'approbation du Conseil des gouverneurs.

Un projet de résolution est joint pour examen par le Conseil des gouverneurs.

(PROJET)
RÉSOLUTION N° ____

ÉTATS FINANCIERS 2023 DES FONDS SPÉCIAUX

LE CONSEIL DES GOUVERNEURS,

Ayant examiné les états financiers 2023 des Fonds spéciaux,

DÉCIDE QUE :

Les états financiers vérifiés des Fonds spéciaux sont approuvés.

(Adoptée le _____ 2024)

Synthèse des états financiers 2023 des Fonds spéciaux

Les états financiers des 15 Fonds spéciaux et des deux Fonds fiduciaires administrés par la Banque sont joints en annexe. Ils sont accompagnés d'une liste complète des Fonds et des extraits des états financiers.

Les états financiers des Fonds ont tous été établis selon les normes internationales d'information financière (IFRS) émises par l'International Accounting Standards Board. Ils ont été préparés selon la convention du coût historique, modifiée le cas échéant par la réévaluation des actifs financiers et des passifs financiers comptabilisés à la juste valeur par le biais du résultat net, ainsi que de l'ensemble des contrats dérivés. Les Fonds énumérés ci-dessous forment à cet égard une exception, car ils sont en cours de clôture ou ont cessé de fonctionner et sont donc comptabilisés à leur valeur nette de réalisation plutôt qu'au coût historique.

- Le Fonds spécial d'investissement pour la Baltique
- Le Fonds spécial d'investissement pour les petites entreprises de Russie

L'auditeur externe a publié une opinion d'audit sans réserve (favorable) pour chacun de ces 17 états financiers.

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

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

États financiers 2023 des Fonds spéciaux

1. Fonds spécial pour la région des Balkans
2. Fonds spécial d'investissement pour la Baltique
3. Fonds spécial pour le partage des risques en Asie centrale
4. Fonds spécial d'investissement climatique de la BERD
5. Fonds spécial de la BERD en faveur des collectivités
6. Fonds spécial de la BERD pour les interventions en cas de crise
7. Fonds spécial BERD-UE
8. Fonds spécial d'investissement pour l'environnement mondial de la BERD
9. Fonds spécial Fonds vert pour le climat de la BERD
10. Fonds spécial du Partenariat pour une action climatique à fort impact
11. Fonds spécial des actionnaires de la BERD
12. Fonds spécial pour les PME de la BERD
13. Fonds spécial d'investissement de l'Italie
14. Le Fonds spécial d'investissement pour les petites entreprises de Russie
15. Fonds spécial de financement des PME en monnaie locale
16. Fonds fiduciaire pour la Cisjordanie et Gaza
17. Fonds fiduciaire multidonateurs pour la Cisjordanie et Gaza

Fonds spéciaux :
Chiffres clés pour 2023

	Fonds spécial pour la région des Balkans en milliers €	Fonds spécial d'investissement pour la Baltique en milliers €	Fonds spécial pour le partage des risques en Asie centrale en milliers €	Fonds spécial d'investissement climatique de la BERD en milliers €	Fonds spécial de la BERD en faveur des collectivités en milliers €	Fonds spécial BERD-UE en milliers €	Fonds spécial d'investissement pour l'environnement mondial de la BERD en milliers €	Fonds spécial Fonds vert pour le climat de la BERD en milliers €	Fonds spécial du Partenariat pour une action climatique à fort Impact en milliers €	Fonds spécial des actionnaires de la BERD en milliers €	Fonds spécial pour les PME de la BERD en milliers €
Extrait de l'état du résultat global pour l'exercice clos le 31 décembre 2023											
Bénéfice/(perte) de l'exercice	225	(58)	157	11 000	(1 637)	(1 951)	(190)	(9 000)	(472)	(73 000)	216 000
Autres éléments du résultat global/(charges globales)	-	-	-	(7 000)	-	-	(1 044)	(12 000)	-	-	(270 000)
Total du résultat global/(charges globales)	225	(58)	157	4 000	(1 637)	(1 951)	(1 234)	(21 000)	(472)	(73 000)	(54 000)
Extrait de l'état de situation financière au 31 décembre 2023											
Prêts	-	-	-	138 000	-	121 317	654	172 000	45 796	-	-
Provisions pour dépréciation	-	-	-	(17 000)	-	(389)	(19)	(1 000)	(1 182)	-	-
	-	-	-	121 000	-	120 928	635	171 000	44 614	-	-
Titres de participation	-	-	-	-	-	5 717	-	-	-	53 000	-
	-	-	-	-	-	5 717	-	-	-	53 000	-
Placements et autres actifs financiers	8 045	653	7 293	104 000	969	82 233	27 312	226 000	356 381	536 000	8 268
Contributions à recevoir	-	-	-	30 000	3 000	-	-	1 000	-	105 000	-
Total des actifs	8 045	653	7 293	255 000	3 969	208 878	27 947	398 000	400 995	694 000	8 268
Autres passifs financiers	26	22	44	15 000	152	324	359	29 000	3 665	42 000	26
Ressources des contributeurs	8 019	631	7 249	240 000	3 817	208 554	27 588	369 000	397 330	652 000	8 242
Total des passifs et des ressources des contributeurs	8 045	653	7 293	255 000	3 969	208 878	27 947	398 000	400 995	694 000	8 268
Crédits non utilisés, participations, garanties et autres engagements légaux	7 827	-	3 611	40 000	-	24 475	1 010	111 000	10 154	141 000	-

Fonds spéciaux :
Chiffres clés pour 2023

	Fonds spécial de la BERD pour les interventions en cas de crise*	Fonds spécial d'investissement de l'Italie	Fonds spécial d'investissement pour les petites entreprises de Russie	Fonds spécial de financement des PME en monnaie locale	Fonds fiduciaire pour la Cisjordanie et Gaza	Fonds fiduciaire multidonateurs pour la Cisjordanie et Gaza	Total des Investissements des Fonds spéciaux
	en milliers €	en milliers €	en milliers €	en milliers €	en milliers €	en milliers €	en milliers €
Extrait de l'état du résultat global pour l'exercice clos le 31 décembre 2023							
Bénéfice/(perte) de l'exercice	(336 733)	998	(62)	2 082	(1 663)	(88)	(194 392)
Autres éléments du résultat global/(charges globales)	-	-	(46)	(2 167)	-	-	(292 257)
Total du résultat global/(charges globales)	(336 733)	998	(108)	(85)	(1 663)	(88)	(486 649)
Extrait de l'état de situation financière au 31 décembre 2023							
Prêts	27 608	251	-	-	18 573	-	524 199
Provisions pour dépréciation	(7 679)	(29)	-	-	(452)	-	(27 750)
	19 929	222	-	-	18 121	-	496 449
Titres de participation	-	2 684	225	-	108	-	61 734
	-	2 684	225	-	108	-	61 734
Placements et autres actifs financiers	897 088	7 630	1 276	72 698	100 277	1 411	2 437 534
Contributions à recevoir	-	-	-	-	19 400	-	158 400
Total des actifs	917 017	10 536	1 501	72 698	137 906	1 411	3 154 117
Autres passifs financiers	190 580	483	22	13 928	939	250	296 820
Ressources des contributeurs	726 437	10 053	1 479	58 770	136 967	1 161	2 857 297
Total des passifs et des ressources des contributeurs	917 017	10 536	1 501	72 698	137 906	1 411	3 154 117
Crédits non utilisés, participations, garanties et autres engagements légaux	556 173	1 620	820	185 913	28 530	-	1 112 133

*Fonds spécial de la BERD pour les interventions en cas de crise (anciennement connu sous le nom de Fonds spécial d'investissement en faveur des intermédiaires financiers et des entreprises privées)

RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU CONSEIL DES GOUVERNEURS

PLAN DE MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE 2024-2026

Le Plan de mise en œuvre de la stratégie (PMS) 2024-2026 appuie la réalisation d'ambitieux objectifs opérationnels en Ukraine et en matière de financement de l'action climatique, tout en mettant l'accent sur la qualité et l'efficacité d'exécution.

La poursuite du soutien à l'Ukraine et aux pays touchés par la guerre constitue un élément essentiel du programme d'exécution de la BERD en 2024 et au-delà. Depuis le début de la guerre le 24 février 2022, la BERD, en partenariat avec des donateurs, a déployé plus de 3 milliards d'euros de financement en Ukraine pour répondre aux besoins urgents de nombreuses entreprises privées et soutenir le secteur de l'énergie et d'autres infrastructures essentielles.

Le volume annuel des investissements bancaires (VAIB) en Ukraine devrait être maintenu à un niveau de 1,5 milliard d'euros en 2024, sous réserve de l'évolution de la guerre, et passer à 2,5 milliards par an à partir de 2025. Il s'agit d'une hausse très importante, soutenue par une augmentation générale de capital libéré (AGC) de 4 milliards d'euros, qui permettra à la Banque de soutenir l'Ukraine pendant la guerre et lors de la reconstruction à suivre.

La BERD ne se contente pas de renforcer sa réponse en Ukraine, mais fixe des objectifs opérationnels progressivement plus ambitieux en ce qui concerne le volume global de ses projets, ainsi que la qualité de leur exécution et l'efficacité de la participation à la mise en œuvre des politiques connexes. Elle relève ainsi, en 2024, la fourchette du VAIB d'un milliard d'euros pour la porter entre 11,5 et 12,5 milliards. Malgré la croissance anémique qui prévaut dans ses régions d'opérations, la Banque continue de faire l'objet d'une forte demande de financement. Les stratégies pays seront un important moyen de décider des besoins et de s'attaquer aux écarts de développement par des investissements, des conseils stratégiques ciblés et un soutien sectoriel, et elles stimuleront la qualité de la réponse et des engagements de la Banque.

La Banque a également tenu compte de l'appel lancé par le G20 en faveur de l'optimisation des bilans des banques multilatérales de développement et de la mobilisation de financements privés à l'appui du développement. L'an prochain, elle portera son objectif de mobilisation directe du secteur privé (VAIM) à 2 milliards d'euros. Cela représente une augmentation de 40 % par rapport à l'objectif de 2023 et permet d'atteindre l'objectif prévu dans le Cadre stratégique et capitalistique (CSC) avec un an d'avance. Les engagements politiques pris dans le cadre de l'AGC porteront l'objectif de mobilisation de la BERD à 2,5 milliards d'euros par an d'ici à la fin de 2025.

En 2024, le total du financement de la BERD provenant de ses propres ressources et de la mobilisation directe devrait se situer entre 13,5 et 14,5 milliards d'euros. En outre, le montant du financement mis à la disposition des pays d'opérations, une fois le financement issu de la mobilisation indirecte du secteur privé pris en compte, serait nettement plus élevé, étant donné les 13,8 milliards d'euros générés par la BERD au titre de la mobilisation indirecte du secteur privé en 2022.

Au moins la moitié de la mobilisation du financement privé sera destinée à des projets liés à la transition vers une économie verte (TEV). Cela correspond à l'objectif déclaré du CSC consistant à faire de la BERD une banque majoritairement verte d'ici à 2025, résultat qu'elle a atteint l'an dernier, où elle a investi plus de 6 milliards d'euros, soit 50 % du VAIB, dans des projets verts en utilisant ses propres fonds, ce qui constitue un autre record. La Banque est en bonne voie pour atteindre un volume similaire cette année. En 2024 et au-delà, elle renforcera son impact écologique systémique pour mettre en place des plateformes sectorielles nationales, mettre à profit son Plan d'adaptation, développer les marchés des énergies renouvelables et des capitaux verts et renforcer le Programme pour des villes vertes.

Pour refléter l'importance du financement de l'action climatique dans ses plans d'activité, la BERD propose d'avancer d'un an la réalisation de l'objectif final du CSC consistant à consacrer au moins 50 % du VAIB à la transition vers une économie verte. En 2024, elle visera donc à ce qu'au moins 50 % du VAIB et du VAIM soient consacrés au financement de cette transition. En outre, tous les projets de la BERD sont alignés sur l'Accord de Paris et des ressources considérables sont allouées aux questions de conformité et de mesure, reflétant les pressions croissantes dans ce domaine qui devraient s'accroître avec les exigences futures en matière de rapports sur la durabilité au titre du Conseil international des normes de durabilité (ISSB) et de la Directive de l'UE sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (CSRD).

L'intensification de la transition juste et des investissements climatiques tenant compte de la dimension d'égalité des genres, parties intégrantes des stratégies en matière d'égalité des chances et d'égalité des genres, contribue également à la réalisation des objectifs verts. La mise en œuvre de ces stratégies pendant le reste de la période couverte par le CSC continuera de soutenir la résilience du capital humain en Ukraine, d'étendre les programmes de développement des compétences vertes et numériques et d'aider les communautés touchées par des catastrophes telles que les récents séismes survenus en Türkiye et au Maroc.

En 2024, la Banque élargira la couverture et l'intégration de ses activités liées à l'égalité des genres et à l'égalité des chances et poursuivra un objectif plus élevé pour les opérations intégrant la dimension de genre, à savoir 35 % de l'ensemble des opérations (contre 30 % en 2023), en se rapprochant progressivement du seuil de 40 % d'ici à 2025 préconisé dans le CSC. Par ailleurs, parmi les autres objectifs de la grille d'évaluation, celui qui concerne la part du secteur privé, fixé à 75 %, reste inchangé.

Il ne serait pas possible d'accroître le volume d'activité sans la générosité des donateurs. Dans un contexte de mobilisation de fonds généralement difficile, les plans indicatifs de financement des donateurs pour 2024 et au-delà semblent solides, favorisés par un important et vaste soutien de l'UE. Les calculs basés sur les investissements prévus et leur répartition géographique montrent que le besoin de financement des donateurs pour démultiplier l'impact des activités propres de la BERD en 2024 reste supérieur à 2 milliards d'euros.

L'appui de donateurs est particulièrement important dans les pays qui ont le moins progressé dans leur transition vers une économie de marché durable. La Banque continuera de concentrer son aide sur ces pays et maintiendra son objectif d'allouer 48 % du VAIB aux pays qui sont aux premiers stades de la transition, aux Balkans occidentaux et aux pays de la région SEMED, conformément à sa vision à long terme. Là encore, cependant, il sera difficile d'atteindre cet objectif en 2024, compte tenu de l'important effort d'investissement à mener hors de ces régions, y compris en Ukraine et dans d'autres pays touchés par la guerre. Quoi qu'il en soit, plus de la moitié des projets engagés par la Banque en 2024 devraient être réalisés dans ces pays. Ces projets sont généralement beaucoup plus petits et à plus forte intensité de main-d'œuvre que ceux réalisés ailleurs, et donc coûteux à gérer, ce qui implique de consacrer à ce groupe de pays une majorité des ressources opérationnelles.

La numérisation présente à la fois des opportunités et des défis pour le développement économique et pour la Banque elle-même. En ce qui concerne les transactions, la « plateforme numérique » continuera de coordonner et de promouvoir les activités de la Banque dans l'espace numérique en 2024 grâce à de nouveaux produits et à des conseils aux clients, par exemple sur l'utilisation de l'informatique en nuage par les PME et sur l'amélioration de la cybersécurité. En interne, la numérisation modifie la manière dont la Banque se gère elle-même en modernisant ses processus et ses capacités. Cela se fait principalement dans le cadre du Plan d'investissement pluriannuel (PIPA) et du Programme de transformation, qui promettent de nouvelles améliorations en 2024 et au-delà.

La complexité croissante des activités de la BERD, y compris le respect d'une série de pratiques et d'obligations d'information externes en constante évolution, nécessite d'investir fortement dans des activités moins prestigieuses mais importantes d'administration et d'appui. Les efforts déployés en matière d'intégrité et de contrôle, de gestion financière, de gestion des données, d'exigences relatives à l'établissement de rapports et d'enquêtes internes, notamment, augmentent avec le volume d'activité et pour répondre aux besoins de reddition de compte. La Banque investit dans nombre de ces domaines, parallèlement au PIPA, pour renforcer sa capacité d'exécution et améliorer sa viabilité opérationnelle.

Le PIPA a été mis en place pour résoudre les problèmes hérités de systèmes d'exploitation et de plateformes obsolètes. Le Bureau de la transformation, en gérant le PIPA, aide à mettre en œuvre des initiatives de modernisation destinées à améliorer nombre de processus et de procédures internes de la Banque, ainsi que l'expérience utilisateur. Les améliorations apportées par le PIPA, qui en est maintenant à sa troisième phase, telles que Monarch, l'introduction de MS 365 et d'autres initiatives, portent leurs fruits grâce à une plus grande

efficacité des coûts et des processus, et se traduisent par une modération du profil de risque opérationnel élevé de la Banque. Il est prévu de lancer la phase 4 l'an prochain pour améliorer l'expérience utilisateur et la gestion des connaissances. Le SIP 2024-26 confirme que les dépenses d'investissement de la phase 4 s'élèvent à 16,2 millions de livres sterling, dont 3,8 millions de livres sterling sont proposés en 2024.

Les projections financières basées sur les volumes d'activité prévus, y compris l'accélération proposée des investissements en Ukraine et l'élargissement limité et progressif du champ d'action géographique de la BERD à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak à partir de 2025, ainsi que les hypothèses financières correspondantes montrent que les finances de la BERD sont viables sur la période couverte par le PMS, mais qu'elles ne sont pas sans risque en cas de forte récession.

Les fonds propres après affectations du revenu devraient croître régulièrement, l'utilisation du capital (conformément à la politique statutaire de la Banque) augmente légèrement et les indicateurs financiers de la Banque restent généralement dans les limites des seuils fixés par les principales agences de notation. Cependant, dans les scénarios de baisse simulés, le niveau de risque accepté dans le cadre du plan d'activité atteint le niveau le plus élevé enregistré depuis qu'ont été introduits les tests de résistance formels du PMS et plusieurs indicateurs financiers clés ne seraient pas respectés dans le scénario de test de résistance à une crise grave. Dans de telles circonstances et en l'absence de soutien des actionnaires, la note de crédit AAA de la Banque aurait pu être mise à rude épreuve. Toutefois, l'approbation de l'augmentation de capital libéré de 4 milliards d'euros améliore considérablement l'équilibre des risques.

Après une perte substantielle de 1,1 milliard d'euros en 2022, la BERD a renoué avec une forte rentabilité en 2023. Un résultat plus modéré (rendement de 7,1 %) est attendu l'an prochain, ce qui signifie que le taux moyen glissant sur trois ans du rendement du capital requis devrait être de 5,9 % en 2024. Ce taux est supérieur au rendement minimum moyen à long terme de 3,5 % fixé dans la grille d'évaluation institutionnelle. Les rendements annuels devraient rester supérieurs à 3,5 % en 2025 (6,4 %) et en 2026 (5,6 %). L'objectif de rendement des prêts sur le capital requis, qui se concentre sur la partie la plus stable des revenus de la Banque, est fixé à un minimum de 9 % pour 2024.

Après le Programme d'emprunt modéré de l'an dernier, l'activité prévue est plus importante en 2024, reflétant l'accroissement des besoins opérationnels et des exigences plus importantes en matière de service de la dette, avec un Programme d'emprunt proposé allant jusqu'à 13,5 milliards d'euros, dont 12,5 milliards devraient être utilisés dans le cadre du scénario de base. Les ratios de liquidité maintiennent une marge confortable au-dessus des niveaux minimums requis, satisfaisant aux tests de résistance correspondants, et les besoins nets de liquidités sont bien couverts.

Les paramètres de contrôle des ressources du CSC devraient être respectés tout au long du PMS 2024-2026. Le ratio coûts/revenus des prêts devrait atteindre 63 % en 2024 (contre 59 % cette année), l'inflation et les investissements dans le cadre du PIPA entraînant

une augmentation des coûts plus rapide que la croissance des revenus des prêts. Une nouvelle légère augmentation à 66 % est prévue en 2026 en raison du PIPA et des coûts associés au démarrage des opérations en Afrique subsaharienne et en Irak. Le ratio reste inférieur à la limite de 70 % fixée par le paramètre de contrôle du CSC tout au long de la période. Le paramètre de contrôle du CSC relatif à la moyenne quinquennale du ratio dépenses de personnel/coûts devrait baisser à 66 % d'ici à la fin de la période couverte par le PMS (contre 69 % estimés en 2023) et reste également en dessous du seuil de 70 %. D'autres indicateurs de contrôle des coûts, comme le ratio coûts/revenus et le ratio coûts/actifs d'exploitation, sont stables et la rentabilité de la Banque devrait rester forte jusqu'à la fin de la période couverte par le CSC.

Néanmoins, la Banque continue d'opérer dans un environnement difficile. Les effets inflationnistes qu'ont eus sur le coût de la vie la demande refoulée liée à la COVID-19, les perturbations des chaînes d'approvisionnement et l'invasion de l'Ukraine par la Russie ont persisté plus longtemps que prévu. Au Royaume-Uni, l'inflation des prix à la consommation, critère essentiel pour le budget de la Banque, a été la plus élevée de celles relevées parmi les pays du G7, culminant à 11,1 % en octobre dernier et s'établissant à 6,7 % en août 2023.

Un contexte inflationniste – avec de nombreuses augmentations de prix dépassant un taux annuel de 10 % – complique l'établissement de budgets. Les hausses de prix de nombreux éléments sont inévitables et d'autres augmentations de coûts difficiles à contenir. Les pressions salariales s'intensifient à mesure que le coût de la vie augmente – caractéristique notable au Royaume-Uni – et que les employeurs s'efforcent de conserver leur personnel essentiel face à la pénurie générale de main-d'œuvre. La BERD n'est pas à l'abri de ces pressions.

Le budget proposé pour le PMS 2024-2026 est principalement motivé par ces pressions sous-jacentes sur les coûts. Dans le même temps, et à la mesure des grandes ambitions de la Banque, qui soutient l'Ukraine et met en œuvre le programme du CSC, d'importants besoins en ressources se font sentir. Ce n'est que grâce à l'engagement constant de la direction à contenir la croissance des coûts par des mesures d'efficacité et la réaffectation de ressources qu'il a été possible de présenter une modeste demande de ressources dans le présent PMS.

La proposition de budget du PMS 2024-2026 est un budget pour les frais administratifs de 479,3 millions de livres sterling pour 2024 et représente une augmentation de 6,9 %. Ce chiffre, proche du taux d'inflation qui prévaut au Royaume-Uni (août 2023) et à l'échelle de la Banque, implique une légère augmentation en termes réels de 0,2 %. Il s'inscrit dans un contexte d'objectifs nettement plus ambitieux fixés en 2024 pour le VAIB et le VAIM (augmentation de 13 % au total), pour les projets visant à promouvoir l'égalité des genres (augmentation de cinq points de pourcentage) et pour la transition vers une économie verte (une banque majoritairement verte avec un an d'avance sur le calendrier prévu).

Ce budget se compose d'une augmentation de 2,1 % (9,5 millions de livres sterling) des coûts non discrétionnaires résultant de l'impact de l'inflation, d'une augmentation de 3,8 % (17,2 millions de livres) des rémunérations et des prestations inférieure à l'inflation, et d'une petite allocation de 1 % (4,4 millions de livres) pour les nouvelles ressources nettes, qui comprend une importante composante pour la mise en œuvre des activités liés à l'Ukraine.

La gestion efficace des ressources a joué un rôle important dans la maîtrise de la demande nette de ressources. Cela a été facilité par un changement culturel constant, encouragé par le Programme de transformation, en faveur de la numérisation et de l'efficacité dans l'ensemble de la Banque. Tous les départements ont veillé à contribuer aux gains d'efficacité et à la réduction des demandes. En particulier, le Groupe des services clients, qui représente environ la moitié des coûts directs de la BERD, a pourvu à tous ses besoins en personnel, soit 63 postes, en procédant à des réaffectations et en exploitant d'autres gains d'efficacité.

Les besoins globaux en ressources, qui s'élèvent à 12,3 millions de livres sterling, ont été financés en grande partie par des gains d'efficacité et la réaffectation de 7,8 millions de livres. Pour atteindre une plus grande efficacité, il a fallu réévaluer la charge de travail, redéfinir les champs et niveaux, réaffecter les postes vacants et mettre hors service les anciens systèmes informatiques, ce à quoi s'est ajouté 1,5 million de livres d'économies provenant du PIPA. Une demande totale de 106 postes a été réduite à 23 postes nets, ce qui a permis de réduire les coûts de 6,3 millions de livres, les réaffectations budgétaires réduisant les demandes de dépenses autres que les dépenses de personnel de 1,5 million de livres.

Sur les 4,4 millions de livres sterling de nouveaux financements nets demandés, 2,4 millions de livres, dont 10 équivalents temps plein, doivent aider à continuer de répondre à la guerre en Ukraine, qu'il s'agisse de soutenir le redressement des entreprises, de faire appliquer les sanctions, de mobiliser des donateurs ou d'assurer la sécurité ; 1,4 million de livres est destiné à faciliter la transition vers une économie verte et la numérisation, avec le recrutement de cinq nouveaux équivalents temps plein ; et 0,6 million de livres doit venir renforcer les capacités d'exécution de la Banque, avec huit équivalents temps plein.

Le budget total pour les frais administratifs pour 2024 s'élève à 515,9 millions de livres sterling, dont 36,6 millions destinés aux dépenses d'exploitation et aux amortissements du PIPA. Les demandes formulées dans le PMS 2024-2026 reflètent l'adoption, dans un contexte d'inflation élevée, d'une approche disciplinée de la budgétisation qui impose des contraintes strictes quant aux ressources requises pour apporter un soutien vital à l'Ukraine et atteindre les objectifs du CSC dans un environnement opérationnel complexe et difficile.

Le plan opérationnel de la Banque est ambitieux. La planification d'activités dans un contexte économique et politique turbulent est pleine d'incertitudes. Cependant, une chose est claire : la BERD reste fidèle à son soutien à l'Ukraine en cette période de crise. De plus, la nécessité de combattre le changement climatique se faisant de plus en plus pressante, la Banque continuera d'œuvrer vigoureusement en faveur d'une transition verte tout en travaillant d'arrache-pied pour atteindre d'autres objectifs du CSC.

En conclusion, le PMS 2024-2026 et son budget sont conçus pour appuyer la réalisation d'ambitieux objectifs opérationnels en Ukraine et de financement de l'action climatique, tout en mettant l'accent sur la qualité et l'efficacité pour renforcer la capacité d'exécution de la Banque.

ANNEXE 1 : BUDGET TOTAL POUR LES FRAIS ADMINISTRATIFS 2024-2026 (PROJECTION)

Projection de budget total pour les frais administratifs 2024-2026
(en millions de livres sterling)

	2023	2024	2025	2026
	Budget	Budget	Projection	Projection
Frais administratifs, en livres sterling	448,2	479,3	515,0	544,8
dont Dépenses de personnel	319,2	339,2	357,7	375,9
Dépenses autres que les dépenses de personnel	129,0	140,1	157,2	168,9
Éléments budgétaires extraordinaires, en livres sterling	34,4	36,6	42,2	53,5
Transition du LIBOR	2,7	-	-	-
PIPA (dépenses d'exploitation et amortissements) - Phase 1	22,9	22,2	23,4	24,5
PIPA (dépenses d'exploitation et amortissements) - Phase 2	8,5	11	12,8	15,6
PIPA (dépenses d'exploitation et amortissements) - Phase 3	0,2	2,1	3,7	10,3
PIPA (dépenses d'exploitation et amortissements) - Phase 4	-	1,3	2,3	3,1
Budget total pour les frais administratifs, en livres sterling	482,6	515,9	557,2	598,2
Taux de conversion livre sterling/euro	1,14	1,17	1,17	1,17
Frais administratifs, en euros	510,9	560,8	602,5	637,4
dont Dépenses de personnel	363,9	396,9	418,6	439,8
Dépenses autres que les dépenses de personnel	147,0	163,9	184,0	197,6
Éléments budgétaires extraordinaires, en euros	39,2	42,8	49,4	62,6
Transition du LIBOR	3,1	-	-	-
PIPA (dépenses d'exploitation et amortissements) - Phase 1	26,1	25,9	27,4	28,6
PIPA (dépenses d'exploitation et amortissements) - Phase 2	9,7	12,9	15,0	18,3
PIPA (dépenses d'exploitation et amortissements) - Phase 3	0,3	2,5	4,3	12,0
PIPA (dépenses d'exploitation et amortissements) - Phase 4	-	1,5	2,7	3,7
Budget total pour les frais administratifs, en euros	550,2	603,6	651,9	699,9

Note : Le budget total pour les frais administratifs de 2024 n'inclut pas les éléments non budgétés liés à l'amortissement des pensions, estimés à 18 millions d'euros.

ANNEXE 2 : GRILLE D'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE 2024

	2024	30/09/2023		2023	2022	
	Plan d'activités et Budget	Effectif	Taux du plan	Plan d'activités et Budget	Effectif	Taux du plan
IMPACT SUR LA TRANSITION						
Impact attendu sur la transition	63-69	68,3		63-69	67,0	
Impact du portefeuille sur la transition	Min 68	75,4		Min 68	76,4	
Qualités de la transition						
Économies compétitives innovantes	ECP*	ECP*		ECP*	Bon	
Économies et entreprises bien gouvernées	ECP*	ECP*		ECP*	Bon	
Économies vertes durables	ECP*	ECP*		ECP*	Très bon	
Économies inclusives caractérisées par une égalité des genres	ECP*	ECP*		ECP*	Très bon	
Économies et entreprises résilientes	ECP*	ECP*		ECP*	Bon	
Marchés connectés, bien intégrés	ECP*	ECP*		ECP*	Bon	
Transition vers une économie verte (en % du VAIB)	50 %	53 %		45 %	50 %	
Opérations intégrant la dimension de genre (en % du nombre d'opérations)	Min 35 %	41 %		Min 30 %	37 %	
RESULTATS OPÉRATIONNELS						
Nombre d'opérations	395-435	317		395-435	431	
Volume annuel des investissements bancaires (en milliards d'euros)	11,5-12,5	8,4	8,4	10,5-11,5	13,1	12,8
Volume annuel des investissements mobilisés (en milliards d'euros)	Min 2,0	1,6		Min 1,4	1,7	
Part du secteur privé (en % du VAIB)	Min 75	80 %		Min 75	74 %	
Décaissements (en milliards d'euros)	8,0-9,0	7,1	7,1	7,0-8,0	8,8	8,7
Activité dans les pays aux premiers stades de la transition, dans les Balkans occidentaux et dans la région SEMED (en % du VAIB)	Min 48 %	37 %		Min 48 %	43 %	
RESULTATS FINANCIERS						
Rendement du capital requis (moyenne glissante sur 3 ans)	Min 3,5	11,3 %		Min 3,5	3,30 %	
Rendement des prêts/capital requis avant déduction des coûts	Min 9 %	14,7 %		Min 12 %	-10,50 %	
RESULTATS INSTITUTIONNELS						
Productivité (en fonction du nombre d'opérations)	1,2-1,4	Annuelle		1,3-1,5	1,5	-
Ratio coûts/revenus des prêts (moyenne glissante sur 12 mois)	Max 65 %	61,4 %		Max 63 %	60,5 %	
Taux d'implication du personnel	Suivi	Annuel		Suivi	7,0	
Évaluation du risque opérationnel	Suivie	Annuelle		Suivie	Appropriée	

RESSOURCES

DÉPENSES

Budget des frais administratifs

en millions d'euros

603,6

371,1

510,9

478,5

en millions de livres sterling

515,9

326,2

448,4

407,8

*Évaluation composite des performances

Rapport du Conseil d'administration au Conseil des gouverneurs



Banque Européenne
pour la Reconstruction et le Développement

Diversité et inclusion au sein du Conseil d'administration de la BERD en 2023



Résumé

Le présent document est le premier rapport de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) sur la diversité et l'inclusion au sein de son Conseil d'administration. Il met l'accent sur l'évaluation de l'évolution future de la représentation au sein du Conseil d'administration. Il vise à sensibiliser les membres du Conseil d'administration à la diversité et à l'inclusion et à amorcer une mise en conformité des pratiques du Conseil d'administration avec les mesures ambitieuses en la matière déjà mises en place à la BERD.

Le Conseil d'administration de la BERD affirme que la diversité et l'inclusion revêtent, tant au sein de l'institution que dans les régions où elle opère, une importance capitale pour la cohésion, l'innovation et la promotion de la croissance économique.

Le présent rapport annuel, qui est le premier à être présenté au Conseil des gouverneurs, vise à aider ces derniers à prendre des décisions éclairées en matière de représentation grâce à une connaissance avisée de la diversité au sein du Conseil d'administration. Le Conseil d'administration a mis en place son propre Groupe de travail sur la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) en septembre 2023 dans le but de revendiquer et de célébrer la différence en son sein.

Bien qu'il affiche une certaine diversité sur tous les aspects démographiques pris en compte, le Conseil d'administration est confronté à des défis similaires à ceux que rencontrent les institutions financières internationales (IFI) homologues pour ce qui est de refléter les sociétés représentées par ses membres. La représentation des femmes au sein du Conseil d'administration a considérablement augmenté depuis la création de la Banque : le nombre d'administratrices a doublé au cours des 15 dernières années. La tendance observée n'est toutefois pas celle d'une augmentation régulière. La BERD s'est fixé comme objectif interne d'augmenter la représentation des femmes au sein du groupe du personnel dirigeant pour atteindre la parité d'ici 2030. En revanche, le Conseil d'administration n'a pas encore atteint la parité au niveau des administrateurs ou des administrateurs suppléants, ni même fixé d'objectif en la matière, et il subsiste en moyenne une relation inverse entre la représentation des femmes et le niveau de responsabilité.

Reconnaissant que la diversité va bien au-delà de la parité hommes-femmes, le présent rapport s'attache également à examiner d'autres aspects de la question au sein du Conseil d'administration, afin de soutenir les efforts déployés pour promouvoir l'inclusion depuis le sommet de la hiérarchie.

Le Conseil d'administration est tenu de montrer l'exemple en matière de diversité et d'inclusion et s'est engagé à acquérir une compréhension qualitative plus approfondie des défis liés à la diversité en son sein lors des futures évaluations annuelles des données démographiques et des tendances à long terme du Conseil d'administration. Il entend également traduire son engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion dans la sélection des dirigeants de ses comités, dans ses programmes de formation et dans ses politiques institutionnelles plus larges, en coordination avec la direction.

« La diversité et l'inclusion sont au cœur de la mission de la BERD, et le développement économique de nos pays d'opérations passe par une plus grande inclusion. Il est important que les organisations internationales telles que la BERD montrent l'exemple au niveau de leur propre gouvernance. Je salue à cet égard les efforts déployés par le Conseil d'administration pour promouvoir la diversité dans ses rangs. »

Odile Renaud-Basso, Présidente de la BERD



Diversité au sein du Conseil d'administration : définition du contexte

Les données relatives à la diversité au sein du Conseil d'administration sont plus significatives lorsqu'elles sont mises en contexte. Le Conseil d'administration affirme le principe selon lequel la parité hommes-femmes reste une référence à long terme pertinente pour l'équité entre les sexes¹, tel que reconnu dans le système international depuis la déclaration de Pékin de 1995 et conformément à de nombreuses résolutions de l'Assemblée générale des Nations unies. La question de la parité hommes-femmes reste de mise étant donné que les femmes représentent environ 51 % de la population de l'Union européenne, des États-Unis d'Amérique, du Japon, du Royaume-Uni, du Canada et des économies dans lesquelles la BERD opère. La direction de la BERD s'est fixé comme objectif interne de porter la représentation des femmes à 45 % d'ici à 2025 et à 50 % d'ici à 2030 au sein du groupe du personnel dirigeant.

À court terme, nous pouvons, pour ajuster nos progrès, nous fier à des références externes en matière de leadership institutionnel. En guise de reconnaissance de son action et de son engagement forts et continus en faveur de l'équité entre les sexes sur le lieu de travail, la BERD détient depuis 2017 la certification EDGE (Economic Dividends for Gender Equality), une norme en matière d'égalité des sexes, et elle a atteint le niveau EDGE Move depuis 2021. Pour passer au niveau suivant, le plus élevé, de la certification EDGE, il lui faut notamment atteindre une représentation des femmes d'au moins 30 % au sein du Conseil d'administration².

En 2023, la BERD s'est vu délivrer la certification EDGEplus. Selon le site web d'EDGE³, « la certification EDGEplus (genre et intersectionnalité) est un complément à la certification EDGE (genre binaire) et offre aux organisations la possibilité d'analyser les données et les informations relatives aux femmes et aux hommes en tant que groupes diversifiés ainsi que de mesurer et de mieux comprendre l'intersectionnalité du genre et d'autres aspects de la diversité, tels que l'identité de genre non binaire et la communauté LGBTQ+, la race/l'origine ethnique, la nationalité, l'âge et le handicap au travail. » Les données relatives à certains de ces aspects varient

selon les économies dans lesquelles la Banque opère et, à l'heure actuelle, il est impossible d'établir des repères sur des dimensions aussi larges. Consciente que la collecte de données sur la diversité est la première étape pour déterminer les atouts et les opportunités en la matière, la BERD a lancé une campagne de collecte de données volontaire et confidentielle auprès du personnel afin de mieux comprendre un certain nombre d'aspects plus larges de la diversité⁴. De même, le Conseil d'administration s'est aligné sur l'initiative de la direction visant à promouvoir un lieu de travail largement inclusif en entamant une collecte de données sur la diversité à titre volontaire auprès des membres du Conseil d'administration, détaillée plus loin dans le présent rapport, et en collaborant avec les réseaux du personnel afin de comprendre et de renforcer les initiatives clés en matière de diversité et d'inclusion dans l'ensemble de la Banque.

Le Conseil d'administration reconnaît également que la BERD n'est qu'un maillon de l'écosystème plus large des IFI, et que les actionnaires sont en droit de prendre leurs propres décisions quant à la manière de répartir les talents entre les institutions dont ils sont membres en fonction des différents facteurs entrant en ligne de compte. Le présent rapport vient ainsi judicieusement compléter les rapports similaires établis par des institutions homologues.



¹ Il est difficile de trier les statistiques relatives aux personnes qui s'identifient comme non binaires ou intersexuées dans les régions de la BERD. Le Groupe de travail étudie les moyens d'aborder la collecte de données sur l'identité de genre sous une forme qui soit pertinente pour le Conseil d'administration.

² La BERD est certifiée EDGE deux fois par an et le relevé des données porte sur une période de certification d'un an. La prochaine année examinée sera celle comprise entre le 1er mai 2024 et le 30 avril 2025.

³ <https://www.edge-cert.org/dei-framework/#edgeplus-certification-gender-and-intersectionality>.

⁴ Bien que cela ne soit pas formellement applicable aux efforts de collecte de données déployés par la BERD, dans les juridictions de certains actionnaires de la BERD, la législation interne n'autorise pas l'utilisation ou le recueil de telles données.

Paroles de femmes

S'appuyant sur leur expérience, un certain nombre de femmes membres du Conseil d'administration ont partagé leur point de vue sur l'importance de la diversité des sexes au sein du Conseil d'administration.

La diversité des sexes apporte différents points de vue

« La participation équilibrée des femmes et des hommes au sein des organes de décision est impérative pour toutes les organisations, en particulier pour les banques multilatérales de développement (BMD), si elles veulent être en mesure de mieux représenter leurs parties prenantes et de mieux répondre aux attentes de ces dernières. Les conseils d'administration à composition diversifiée ont tendance à disposer d'un plus large éventail de profils, d'expériences, de perspectives et de compétences, ce qui contribue à une meilleure exécution des fonctions d'orientation stratégique et de supervision qui leur sont dévolues. Cet aspect revêt une importance particulière pour les BMD, qui assument des missions publiques, relèvent de l'actionnariat public et sont chargées d'appliquer les meilleures pratiques en matière de gouvernance d'entreprise. »

Maria Shaw-Barragan, administratrice de la BERD pour la Banque européenne d'investissement

Favorise l'innovation et renforce la prise de décision

« En tant qu'administratrice dévouée depuis plusieurs années au sein de la BERD, je suis fière de la tendance positive à l'augmentation de la diversité des sexes au sein de notre Conseil d'administration. Cette transformation remarquable reflète non seulement notre engagement en faveur de l'inclusion, mais souligne également la valeur intrinsèque de la diversité des perspectives. Lorsque les femmes occupent des postes de direction, elles apportent des points de vue uniques, des idées neuves et toute une palette d'expériences. Cette diversité favorise l'innovation, renforce la prise de décision et, en fin de compte, améliore l'efficacité de notre honorable institution. L'augmentation du nombre d'administratrices est plus qu'une simple réussite quantitative, elle témoigne de notre conviction commune qu'exploiter le pouvoir de la diversité permettra de mener à bien la mission de la BERD. Il nous faut continuer à défendre l'égalité, l'inclusion et le progrès dans l'intérêt de notre organisation et des collectivités que nous servons. »

Klára Król, administratrice de la BERD pour la Tchéquie, la Hongrie, la République slovaque, la Croatie et la Géorgie

Optimise l'impact et crée un consensus

« J'ai intégré la Banque en milieu de carrière, pour rejoindre les rangs d'un groupe fortement dominé par les hommes, dont la majorité des membres s'étaient déjà illustrés par de longues carrières, souvent à des postes ministériels et diplomatiques de premier plan dans leur pays respectif. À cette époque, la diversité et l'inclusion étaient limitées non seulement en termes de sexe, mais aussi d'âge et de parcours. Ayant grandi en Pologne sous un régime communiste et ayant débuté ma carrière dans une société en pleine transformation vers une économie de marché ouverte, je comprenais naturellement les défis auxquels étaient confrontées la plupart des économies dans lesquelles la BERD opère. Je dois dire que, dans l'ensemble, je me suis sentie très soutenue par mes collègues hommes, qui étaient ouverts à des arguments constructifs et prêts à opérer des changements. Au fil des années, j'ai constaté une évolution de la composition du Conseil d'administration caractérisée par l'arrivée de représentants d'actionnaires plus jeunes et par la nomination d'un plus grand nombre de femmes à ces postes. À mon sens, un meilleur équilibre en termes de sexe, d'âge, d'ancienneté et de parcours au sein du Conseil d'administration est un atout pour une organisation. Une composition plus diversifiée et plus inclusive s'accorde parfaitement avec le mandat et les valeurs de la BERD et contribue à établir un consensus parmi les actionnaires. Les femmes sont plus susceptibles de remettre en cause le statu quo et d'adopter une approche plus directe. Elles se sont révélées très efficaces pour diriger les comités et superviser les questions opérationnelles et stratégiques de la Banque en prêtant une grande attention aux détails. Alors que les actionnaires soutiennent activement des politiques plus inclusives, la Banque pourrait renforcer cette tendance en révisant les politiques pertinentes. Les actionnaires pourraient, par exemple et dans la mesure du possible, être encouragés à assurer, dans la mesure du possible, une rotation des postes du Conseil d'administration entre les femmes et les hommes. »

Wioletta Barwicka-Lofthouse, administratrice de la BERD pour la Pologne, la Bulgarie et l'Albanie 2017-23

Diversité des sexes : des progrès irréguliers au fil du temps

Depuis la création de la BERD en 1991, la représentation des femmes s'est progressivement améliorée à tous les postes du Conseil d'administration. À la fin décembre 2023, la proportion des administratrices et administratrices suppléantes était nettement supérieure à la moyenne historique. La représentation des femmes à ces postes est actuellement proche de la référence la plus élevée établie par la certification EDGE et, au niveau des postes de conseillers, le Conseil d'administration a presque atteint la parité hommes-femmes. Dans ce contexte, nous relevons qu'au cours des quinze dernières années, les femmes ont pourvu 100 % des postes d'assistants du Conseil d'administration (membres du personnel de la BERD chargés d'appuyer les membres du Conseil d'administration).

Compte tenu de la taille du Conseil d'administration, ces ratios varient en fonction des départs et des nouvelles nominations. Étant donné que les membres du Conseil d'administration sont, pour la plupart des postes, nommés en moyenne pour des mandats de trois à quatre ans,

chaque nomination individuelle a une incidence significative sur la parité hommes-femmes au sein du Conseil d'administration. Même lorsque des niveaux plus élevés sont atteints en matière de diversité des sexes, il suffit d'une nouvelle vague de nominations pour inverser rapidement une forte tendance.

Nous pouvons ainsi constater que la tendance n'est pas à l'augmentation constante. La représentation des femmes parmi les administrateurs a nettement diminué en 2016 pour s'établir à 9 % et est restée à ce niveau très bas pendant quatre ans (2016-19). Ce n'est qu'en 2021 que le nombre de femmes aux postes d'administrateurs a retrouvé son niveau de 2015. Si l'évolution positive de 2021 s'est poursuivie au cours des deux années suivantes, le Conseil d'administration se situait, à la fin de l'année 2023, à un peu plus de la moitié du chemin à parcourir pour atteindre la parité hommes-femmes. Au niveau des administrateurs suppléants, la diversité des sexes a davantage fluctué, la représentation des femmes culminant à 35 % en 2019.

Figure 1 : Répartition par sexe des membres du Conseil d'administration de la BERD
Données observées au 31 décembre 2023⁵

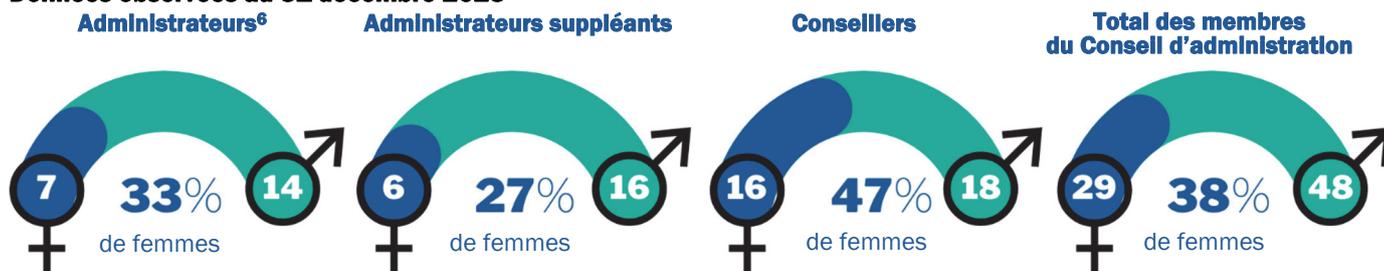


Figure 2 : Diversité des sexes parmi les membres du Conseil d'administration de la BERD

(pourcentage de femmes ; données observées au mois de décembre de chaque année)



Note : Les données sont celles observées au mois de décembre de chaque année. Pour les années antérieures à 2014, les données au niveau des conseillers ne sont pas facilement accessibles.

⁵ Étant donné que la première enquête sur la diversité à l'échelle du Conseil d'administration ne remonte qu'à 2023, les données présentées dans la présente section sont des données observées et non déclarées. Les données sont par conséquent rapportées sur une base strictement binaire (hommes/femmes) et risquent de ne pas refléter fidèlement l'identité des anciens membres du Conseil d'administration. La poursuite des enquêtes sur la diversité permettra de disposer de données plus précises sur l'identité de genre.

⁶ Deux postes d'administrateurs vacants, pour lesquels les administrateurs suppléants (dont l'un est une femme) assurent l'intérim, portent le nombre total de bureaux de représentation au sein du Conseil d'administration à 23.

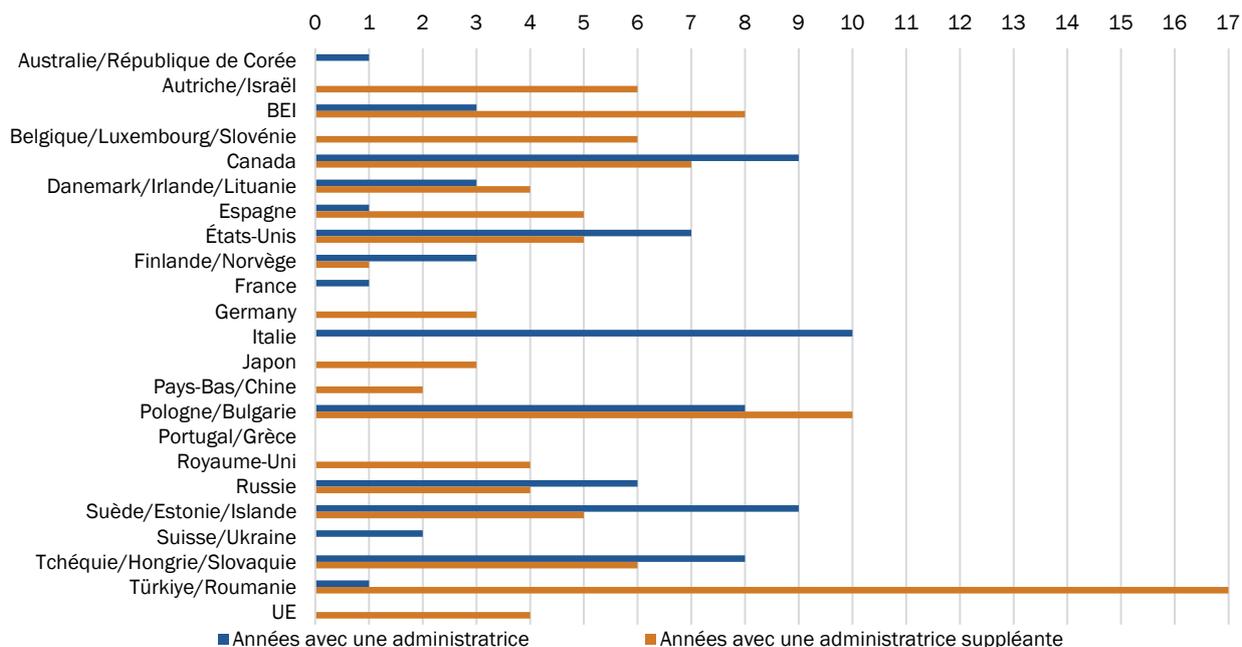
Tendances au sein des bureaux de représentation⁷

Le bilan des nominations de femmes aux postes du Conseil d'administration de la BERD varie d'un bureau de représentation à l'autre. Certains de ces bureaux affichent une forte tendance à nommer des femmes aux trois fonctions, tandis que huit bureaux n'ont jamais accueilli d'administratrice au sein du Conseil d'administration de la BERD. En décembre 2023, les quatre bureaux de représentation suivants comptaient une administratrice

pour la première fois dans l'histoire de la Banque : l'Australie, l'Espagne, la Suisse et Türkiye.

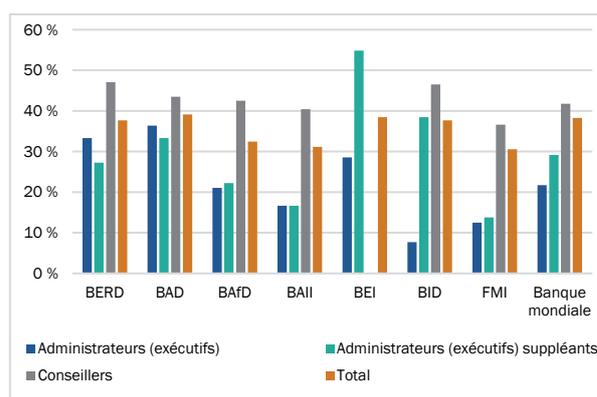
Bien que ces données se concentrent sur les administrateurs et les administrateurs suppléants, certains bureaux de représentation affichent par ailleurs d'excellents résultats en ce qui concerne la nomination de femmes en tant que conseillères.

Figure 3 : Nombre d'années au cours desquelles des femmes ont siégé en tant qu'administratrices ou administratrices suppléantes (1991-2023)

**Tendances observées au sein des IFI**

La diversité des sexes à la BERD est largement en phase avec celle de ses institutions homologues⁸. C'est également au niveau des conseillers que d'autres de ces institutions se rapprochent le plus de la parité, la BERD arrivant légèrement en tête (47 %). À la fin de 2023, la BERD affichait également la deuxième plus grande proportion d'administratrices parmi les IFI, après la Banque asiatique de développement.

Figure 4 : Représentation des femmes parmi les administrateurs et les conseillers au sein des IFI



⁷ Ces statistiques ne reflètent pas nécessairement la situation en matière d'inclusion des femmes dans les économies ou les gouvernements que ces membres du Conseil d'administration représentent, et les gouverneurs sont invités à examiner ces données à la lumière de leur propre cadre réglementaire interne. Par exemple, un certain nombre d'actionnaires disposent d'une loi nationale spécifique exigeant la diversité des sexes aux postes de direction des organismes de service public et imposant notamment des quotas spécifiques de représentation des sexes.

⁸ IFI : Banque asiatique de développement, Banque africaine de développement, Banque asiatique d'investissement pour les infrastructures, BERD, Banque européenne d'investissement (BEI), Banque interaméricaine de développement, Fonds monétaire international et Banque mondiale.

Diversité au sein du Conseil d'administration : bien plus que la diversité des sexes

Le Conseil d'administration estime que la diversité ne se limite pas aux ratios hommes/femmes. En prenant en compte d'autres dimensions de la diversité, ce dernier souhaite démontrer aux gouverneurs sa volonté d'adopter une approche inclusive en interne et de montrer l'exemple au sein de la Banque et auprès des économies dans lesquelles elle opère.

Conformément à la démarche de la direction de la BERD visant à comprendre et à traiter la question de la diversité sur une base plus large, le Conseil d'administration reconnaît que la collecte de données sur la diversité constitue la première étape pour saisir, analyser et aborder la question de l'inclusion au-delà de la distinction hommes-femmes.

Un taux honorable de 86,2 % des membres de bureaux de représentation au sein du Conseil d'administration ont participé à la toute première enquête confidentielle et à titre volontaire relative à la diversité et à l'inclusion au sein du Conseil d'administration, menée au quatrième trimestre 2023 afin de recueillir des données démographiques supplémentaires sur la diversité. Dans le cadre de l'enquête, des données ont été recueillies de manière anonyme auprès des administrateurs, des administrateurs suppléants, des conseillers et des

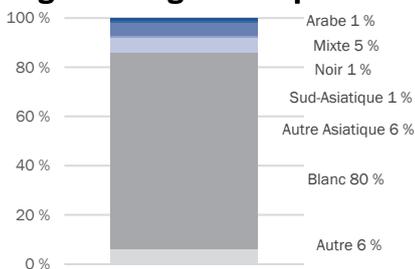
assistants du Conseil d'administration. Les résultats ne peuvent pas être ventilés par fonction. Ces données permettront au Groupe de travail d'adopter des mesures informées pour affirmer et célébrer la diversité de la représentation au sein du Conseil d'administration, pour promouvoir un environnement de travail inclusif et pour suivre les tendances futures. Le Conseil d'administration peut également envisager d'étendre sa collecte de données à titre volontaire à d'autres aspects de la diversité. Nos membres disposant de divers instruments juridiques nationaux destinés à garantir l'égalité des chances, cette transparence des données n'influencera pas nécessairement les décisions d'embauche individuelles.

Malgré la sous-représentation des femmes aux postes d'administrateurs et d'administrateurs suppléants, un certain nombre de bureaux du Conseil d'administration ont fait preuve de diversité à d'autres égards. Les résultats de l'enquête sur la diversité et l'inclusion au sein du Conseil d'administration réalisée au quatrième trimestre 2023 sont présentés ci-dessous.

La BERD gagnerait à ce que tous ses dirigeants tiennent compte de cette diversité plus large, conformément à la certification EDGEplus de la Banque.

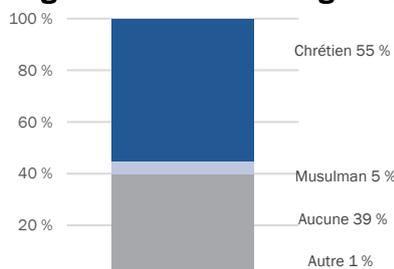
Administrateurs, administrateurs suppléants, conseillers et assistants du Conseil d'administration de la BERD :

Figure 5 : Origine ethnique et race



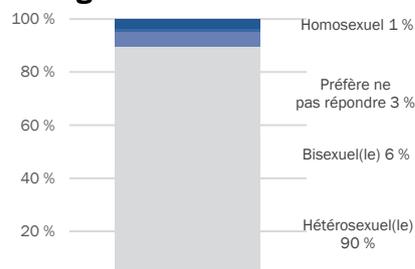
Note : L'enquête fait la distinction entre « Blanc européen » (68 %) et « Autre Blanc » (12 %). Toutes les catégories de la Figure 4 englobent de nombreuses origines ethniques différentes, qui n'ont pas été ventilées dans le cadre de cette enquête.

Figure 6 : Convictions religieuses



Note : L'enquête fait la distinction entre les catholiques romains (27,1 %), les protestants (24,9 %), les orthodoxes (2 %) et les autres chrétiens (1 %).

Figure 7 : Orientation sexuelle



Note : Aucune réponse n'a été enregistrée pour les catégories suivantes : « Homosexuelle », « Préfère s'auto-décrire » et « Autre ».

Figure 8 : Handicap et neuroatypie⁹

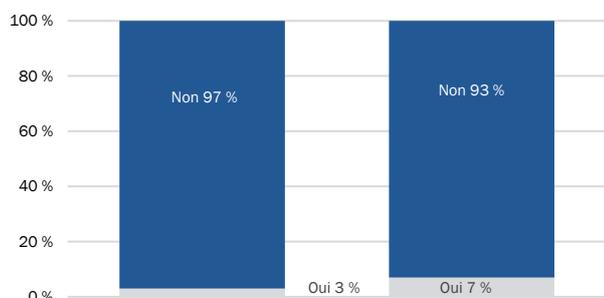
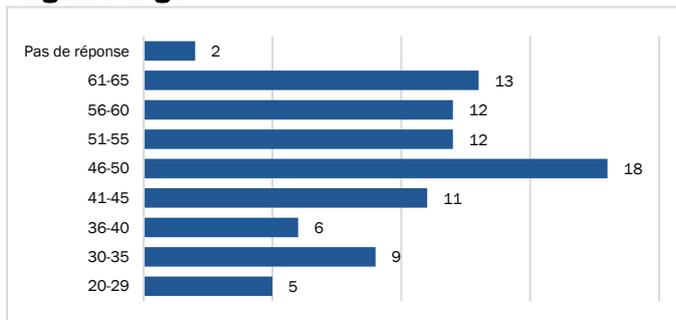


Figure 9 : Âge



⁹ Oxford Languages définit la neuroatypie comme une divergence du fonctionnement psychologique ou neurologique par rapport à ce qui est considéré comme typique ou normal (terme fréquemment utilisé en référence aux troubles du spectre autistique).

Renforcement de l'inclusion

Le Conseil d'administration reconnaît également que le maintien d'un lieu de travail inclusif ne repose pas uniquement sur des statistiques. Un Conseil d'administration résident se doit de montrer l'exemple pour instaurer un état d'esprit empreint de respect et d'inclusion au sein de l'institution. Au cours de la première année de mise sur pied du Groupe de travail du Conseil d'administration sur la DEI, nous avons pris des mesures pour sensibiliser davantage les membres du Conseil d'administration aux défis liés à l'inclusion, notamment par le biais d'opportunités de développement professionnel et d'un dialogue plus approfondi avec les réseaux du personnel.

Formation et développement professionnel

En tant qu'organisation internationale qui promeut l'inclusion et l'égalité des chances, la BERD attend de ses dirigeants et de ses cadres qu'ils se tiennent au fait des meilleures pratiques en matière de promotion de l'inclusion, qu'ils cultivent la prise de conscience et qu'ils encouragent une communication interpersonnelle et interculturelle sensible. Les ressources de développement professionnel mises à la disposition de l'organisation traitent de sujets tels que la gestion des différences culturelles, la découverte des préjugés inconscients et la promotion d'une bonne santé mentale.

Tous les membres du Groupe de travail sur la DEI ont suivi des formations sur l'inclusion et ont formulé des recommandations au reste du Conseil d'administration. La totalité des membres du Conseil d'administration a également participé à un exercice de sensibilisation à l'inclusion au début de l'année 2024, au cours duquel ils ont étudié la manière de gérer, avec tact et compassion, plusieurs situations concrètes en rapport avec l'inclusion, par exemple celles impliquant des membres du personnel autistes, transgenres ou ménopausés.

Coopération avec le groupe de pilotage du personnel sur la diversité et l'inclusion et avec les réseaux d'employés

Dans le cadre de son engagement à jouer un rôle de premier plan en matière d'inclusion, le Groupe de travail sur la DEI a cherché à mieux comprendre les priorités et les défis liés à certains groupes d'employés. Nous avons établi des relations de travail avec le groupe de pilotage de la direction de la BERD sur la diversité et l'inclusion, ainsi qu'avec chacun des réseaux d'employés de la Banque sur la diversité : African-Caribbean, Asian, DisAbility, EBRDconnect, EBRD Family, Spectrum (LGBTQ+), et Young Professionals. Sur la base des thèmes d'inclusion communs à ces groupes, le Groupe de travail sur la DEI prévoit de poursuivre le dialogue et la collaboration afin de sensibiliser davantage le Conseil d'administration à la réalité de ces groupes d'employés.

Régularisation de notre responsabilité

Il est évident que le Conseil d'administration de la BERD est tenu de sensibiliser à l'impact de l'exemplarité en matière de diversité et d'inclusion au sein de la Banque.

Il s'engage à informer ses autorités sur la diversité en son sein, à encourager la prise de conscience des implications des décisions de recrutement et à promouvoir une sélection diversifiée.

À l'horizon 2024-25, le Groupe de travail sur la DEI soutiendra la dynamique du Conseil d'administration de la BERD en assumant visiblement le rôle de chef de file sur les questions de diversité et d'inclusion. Nous nous efforcerons d'atteindre les objectifs suivants :

1. À partir du présent rapport et dans le but d'établir des points de référence permanents fondés sur des données, continuer à ajuster le champ d'application et la définition de la diversité au sein du Conseil d'administration, selon les besoins, et à déterminer la meilleure approche pour collecter les données et les statistiques nécessaires (notamment par le biais de l'auto-identification plutôt que par celui de l'observation).
2. Développer une meilleure compréhension qualitative
 - a) des obstacles à une plus grande diversité des sexes dans les processus de nomination et de recrutement des membres du Conseil d'administration, et
 - b) des défis en matière d'inclusion rencontrés par le Conseil d'administration actuel.
3. Prendre en considération les aspects liés à la diversité, notamment lors de la sélection des Présidents et Vice-Présidents des Comités du Conseil d'administration, en collaboration avec la Présidente du Comité directeur du Conseil d'administration.
4. Élever le niveau de la conversation institutionnelle sur la diversité et l'inclusion au sein du Conseil d'administration en mettant en place un programme de formation obligatoire destiné à tous les membres du Conseil d'administration et en utilisant notre plateforme pour diffuser les priorités en matière d'inclusion du personnel, par exemple par l'organisation d'événements.
5. Collaborer avec la direction afin de développer une meilleure compréhension qualitative des obstacles à la diversité et à l'inclusion au sein de la BERD.

Annexe 1. Liste des bureaux de représentation au sein du Conseil d'administration de la BERD en décembre 2023

Administrateur	Administrateur suppléant	Autres membres du bureau de représentation
Allemagne	Allemagne	
Australie	République de Corée	Nouvelle-Zélande, Égypte
Autriche	Israël	Chypre, Malte, Kazakhstan, Bosnie-Herzégovine
Banque européenne d'investissement	BEI	
Belgique	Slovénie	Luxembourg
Canada	Canada	Maroc, Jordanie, Tunisie
Danemark	Lituanie	Irlande, Kosovo
Espagne	Espagne	Mexique, Émirats arabes unis
États-Unis d'Amérique (<i>poste vacant</i>)	États-Unis d'Amérique	
Fédération de Russie (<i>poste vacant</i>)	Fédération de Russie	Bélarus, Tadjikistan
Finlande	Norvège	Lettonie, Liban
France	France	
Grèce	Portugal	Saint-Marin, Inde
Italie	Italie	
Japon	Japon	
Pays-Bas	Pays-Bas (<i>poste vacant</i>)	Chine, Mongolie, Macédoine du Nord, Arménie
Pologne	Bulgarie	Albanie
Royaume-Uni	Royaume-Uni	
Suède	Suède	Islande, Estonie
Suisse	Ukraine	Liechtenstein, Turkménistan, Serbie, Monténégro, Ouzbékistan
Tchéquie	Hongrie	République slovaque, Croatie, Géorgie
Türkiye	Roumanie	Azerbaïdjan, Moldova, République kirghize, Algérie
Union européenne	UE	

Annexe 2. Le Groupe de travail du Conseil d'administration sur la diversité, l'équité et l'inclusion

Le Groupe de travail sur la DEI a été créé en septembre 2023 dans le but de sensibiliser à la diversité au sein du Conseil d'administration et de promouvoir le rôle de chef de file de ce dernier sur ces questions. Le programme du Groupe de travail pour la période allant de septembre 2023 à juillet 2024 s'articule autour de plusieurs axes de travail :
i) la rédaction du tout premier rapport du Conseil d'administration au Conseil des gouverneurs sur la diversité et l'inclusion au sein du Conseil d'administration ;
ii) l'organisation d'événements sur la DEI ;
iii) l'établissement de contacts avec les réseaux d'employés de la BERD sur la diversité ; et
iv) l'organisation de formations sur la DEI à l'intention des membres du Conseil d'administration.

Le Groupe de travail sur la DEI compte au total 22 membres. Il se compose de 68 % de femmes et 32 % d'hommes et comprend plusieurs catégories hiérarchiques (cinq administrateurs, cinq administrateurs suppléants, 10 conseillers, un assistant du Conseil d'administration et un membre du personnel du Secrétariat général de la Banque). Nous représentons 15 des 23 bureaux de représentation du Conseil d'administration et 18 nationalités différentes : américaine, britannique, bulgare, canadienne, espagnole, finlandaise, française, irlandaise, israélienne, italienne, japonaise, lettone, lituanienne, portugaise, roumaine, slovaque, suédoise et tchèque.

1743 : Rapport du Conseil d'administration au Conseil des gouverneurs : Diversité et inclusion au sein du Conseil d'administration de la BERD en 2023

© Banque européenne pour la reconstruction et le développement
Five Bank Street
Londres E14 4BG
Royaume-Uni
www.ebrd.com

Tous droits réservés. Aucun élément de la présente publication ne peut être reproduit ou transmis sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, y compris par voie de télécopie ou d'enregistrement, sans l'autorisation écrite du détenteur des droits d'auteur. Une autorisation écrite doit également être obtenue avant le stockage de tout élément de la présente publication dans un système de recherche d'informations quel qu'il soit.

Dans le présent rapport, les termes et les noms utilisés pour renvoyer à des entités géographiques ou territoriales, des regroupements et des entités politiques et économiques, ne constituent pas et ne sauraient être interprétés comme une position, une validation, une acceptation ou l'expression d'une opinion, explicite ou implicite, par la Banque européenne pour la reconstruction et le développement ou ses membres concernant le statut de tout pays, territoire, groupement et entité, ou la délimitation de ses frontières, ou sa souveraineté.

RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU CONSEIL DES GOUVERNEURS

CYCLE DES ASSEMBLÉES ANNUELLES 2026-2027

Le cycle actuel des Assemblées annuelles est sur le point de s'achever, celle de 2025 devant se tenir à Londres, et il est d'usage à ce stade de décider des prochains lieux où se déroulera l'Assemblée annuelle afin de permettre aux pays hôtes potentiels d'entamer les préparatifs en conséquence.

Compte tenu de l'équilibre géographique, la direction a envisagé la Lettonie et l'Égypte comme futurs pays hôtes. Tous deux ont exprimé un intérêt officiel pour accueillir l'Assemblée annuelle de la BERD.

Le Secrétariat général a effectué des missions exploratoires à Riga et dans la nouvelle capitale administrative du Caire, afin d'étudier la faisabilité de l'événement.

La mission à Riga a été menée en coopération avec les autorités en février 2024. La visite a été couronnée de succès et un scénario préliminaire a été élaboré pour organiser l'événement. À la différence de la première Assemblée annuelle tenue à Riga en 2000, celle de 2026 aura une dimension pan-baltique. À cet égard, des discussions préliminaires ont été engagées avec l'ensemble des autorités compétentes.

La visite de reconnaissance dans la nouvelle capitale administrative, effectuée en novembre 2023 avec le soutien actif des autorités, ne s'est pas révélée pleinement satisfaisante du point de vue de l'équilibre général en termes de capacité d'accueil des réunions et du nombre insuffisant d'hôtels dans les environs. En accord avec les autorités, l'Assemblée annuelle se tiendra très probablement à Charm el-Cheikh, où une dernière mission de reconnaissance sera effectuée au cours du second semestre 2024. Charm El-Cheikh est un lieu réputé pour la tenue d'événements internationaux de haut niveau. La ville a notamment accueilli la COP27 en 2022 et il ne fait aucun doute que les installations répondent parfaitement aux exigences liées à l'organisation d'une assemblée annuelle.

Les deux villes satisfont également aux exigences en matière de connectivité (vols) et de capacité hôtelière globale.

Sur la base de ce qui précède, le Conseil d'administration recommande la tenue de l'Assemblée annuelle de 2026 en Lettonie, et la tenue de l'Assemblée annuelle de 2027 en Égypte.

Le Conseil d'administration souhaite exprimer sa reconnaissance aux gouvernements de la Lettonie et de l'Égypte pour leurs invitations et leur flexibilité en vue d'accueillir ces prochaines Assemblées annuelles du Conseil des gouverneurs.

Le Conseil d'administration recommande en outre au Conseil des gouverneurs de déléguer au Conseil d'administration le pouvoir de déterminer les dates précises des Assemblées annuelles de 2026 et 2027, afin qu'elles puissent être fixées ultérieurement.

Le Conseil d'administration recommande au Conseil des gouverneurs d'adopter le projet de résolution ci-joint.

(PROJET)
RÉSOLUTION N°. ____

CYCLE DES ASSEMBLÉES ANNUELLES 2026-2027

LE CONSEIL DES GOUVERNEURS DÉCIDE QUE :

L'Assemblée annuelle de 2026 du Conseil des gouverneurs de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement se tiendra en Lettonie ;

L'Assemblée annuelle de 2027 du Conseil des gouverneurs de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement se tiendra en Égypte ;

Le pouvoir de fixer les dates précises des Assemblées annuelles de 2026 et 2027 sera délégué au Conseil d'administration.

(Adoptée le ____ 2024)

Résolutions adoptées depuis la trente-deuxième Assemblée annuelle

RÉSOLUTION N° 263

ACCESSION DU BÉNIN AU STATUT DE MEMBRE

ATTENDU QUE :

La République du Bénin a demandé à accéder au statut de membre de la BERD ;

en tant que pays non européen membre du Fonds monétaire international, la République du Bénin remplit les conditions d'accès au statut de membre requises par la BERD conformément à l'article 3, paragraphe 1, de l'Accord portant création de la Banque ;

la souscription au capital par la République du Bénin, telle qu'elle est proposée, est admissible aux termes de l'article 5, paragraphe 2, de l'Accord portant création de la Banque ;

les actions relatives à la souscription proposée peuvent provenir du capital social existant de la Banque ; et

le Conseil d'administration, dans un Rapport soumis au Conseil des gouverneurs, a recommandé l'approbation de l'accès de la République du Bénin au statut de membre de la Banque.

POUR CES MOTIFS, LE CONSEIL DES GOUVERNEURS DÉCIDE :

que la République du Bénin accède au statut de membre de la Banque dans la catégorie pays non européens selon les modalités et conditions suivantes :

Souscription au capital social

1. La République du Bénin souscrira 203 parts du capital social de la Banque comme suit : i) 37 actions libérées ; et ii) 166 actions sujettes à appel.

Païement des actions libérées

2. La République du Bénin effectuera pour ses actions libérées un règlement de 370 000 euros, qui sera exigible au plus tard le 31 octobre 2024 ou à toute date ultérieure fixée par le Conseil d'administration.

Conditions préalables à l'accession au statut de membre

3. La République du Bénin ne deviendra membre que si, au plus tard le 31 octobre 2024, ou à toute date ultérieure fixée par le Conseil d'administration, les conditions suivantes, préalables à l'accession au statut de membre, ont été réunies :
- i) la République du Bénin aura remis à la Banque un **Instrument d'adhésion** déclarant qu'elle accepte, en conformité avec ses lois, l'Accord portant création de la Banque et toutes les conditions d'accession au statut de membre énoncées dans la présente résolution, et que toutes les démarches nécessaires pour lui permettre de remplir ses obligations aux termes de l'Accord portant création de la Banque et de la présente résolution ont été effectuées ;
 - ii) la République du Bénin aura remis à la Banque un **Instrument de souscription** déclarant que le Bénin souscrit les actions libérées et sujettes à appel du capital social de la Banque qui lui sont affectées conformément à la section 1 ci-dessus ;
 - iii) la République du Bénin aura fourni à la Banque un **avis juridique**, que la Banque juge satisfaisant, attestant que les Instruments visés aux points i) et ii) ci-dessus ont été dûment signés et déposés conformément à ses lois ; et
 - iv) la République du Bénin aura **réglé tous les montants dus** au titre des actions libérées qu'elle a souscrites.

Date d'entrée en vigueur de l'accession au statut de membre

4. La République du Bénin deviendra membre de la BERD à la date à laquelle le Secrétaire général de la Banque aura certifié par écrit que les conditions préalables à l'accession au statut de membre visées à la section 3 de la présente résolution ont été réunies.

(Adoptée le 20 octobre 2023)

RÉSOLUTION N° 264

**ACCESSION DE LA CÔTE D'IVOIRE
AU STATUT DE MEMBRE**

ATTENDU QUE :

La République de Côte d'Ivoire a demandé à accéder au statut de membre de la BERD ;

en tant que pays non européen membre du Fonds monétaire international, la République de Côte d'Ivoire remplit les conditions d'accès au statut de membre requises par la BERD conformément à l'article 3, paragraphe 1, de l'Accord portant création de la Banque ;

la souscription au capital par la République de Côte d'Ivoire, telle qu'elle est proposée, est admissible aux termes de l'article 5, paragraphe 2, de l'Accord portant création de la Banque ;

les actions relatives à la souscription proposée peuvent provenir du capital social existant de la Banque ; et

le Conseil d'administration, dans un Rapport soumis au Conseil des gouverneurs, a recommandé l'approbation de l'accès de la République de Côte d'Ivoire au statut de membre de la Banque.

POUR CES MOTIFS, LE CONSEIL DES GOUVERNEURS DÉCIDE :

que la République de Côte d'Ivoire accède au statut de membre de la Banque dans la catégorie pays non européens selon les modalités et conditions suivantes :

Souscription au capital social

1. La République de Côte d'Ivoire souscrira 203 parts du capital social de la Banque comme suit : i) 37 actions libérées ; et ii) 166 actions sujettes à appel.

Paiement des actions libérées

2. La République de Côte d'Ivoire effectuera pour ses actions libérées un règlement de 370 000 euros, qui sera exigible au plus tard le 31 octobre 2024 ou à toute date ultérieure fixée par le Conseil d'administration.

Conditions préalables à l'accession au statut de membre

3. La République de Côte d'Ivoire ne deviendra membre que si, au plus tard le 31 octobre 2024, ou à toute date ultérieure fixée par le Conseil d'administration, les conditions suivantes, préalables à l'accession au statut de membre, ont été réunies :
- i) la République de Côte d'Ivoire aura remis à la Banque un **Instrument d'adhésion** déclarant qu'elle accepte, en conformité avec ses lois, l'Accord portant création de la Banque et toutes les conditions d'accession au statut de membre énoncées dans la présente résolution, et que toutes les démarches nécessaires pour lui permettre de remplir ses obligations aux termes de l'Accord portant création de la Banque et de la présente résolution ont été effectuées ;
 - ii) la République de Côte d'Ivoire aura remis à la Banque un **Instrument de souscription** déclarant que la Côte d'Ivoire souscrit les actions libérées et sujettes à appel du capital social de la Banque qui lui sont affectées conformément à la section 1 ci-dessus ;
 - iii) la République de Côte d'Ivoire aura fourni à la Banque un **avis juridique**, que la Banque juge satisfaisant, attestant que les Instruments visés aux points i) et ii) ci-dessus ont été dûment signés et déposés conformément à ses lois ; et
 - iv) la République de Côte d'Ivoire aura **réglé tous les montants dus** au titre des actions libérées qu'elle a souscrites.

Date d'entrée en vigueur de l'accession au statut de membre

4. La République de Côte d'Ivoire deviendra membre de la BERD à la date à laquelle le Secrétaire général de la Banque aura certifié par écrit que les conditions préalables à l'accession au statut de membre visées à la section 3 de la présente résolution ont été réunies.

(Adoptée le 20 octobre 2023)

RÉSOLUTION N° 265**AUGMENTATION DU CAPITAL SOCIAL AUTORISÉ
ET SOUSCRIPTIONS Y AFFÉRENTES**

LE CONSEIL DES GOUVERNEURS :

Réaffirmant l'engagement des actionnaires à soutenir l'Ukraine en réponse à l'invasion militaire de la Fédération de Russie ;

Rappelant la Résolution n° 258 intitulée *Appui de la BERD à la résilience et à la reconstruction en Ukraine : La voie à suivre* qui invite le Conseil d'administration à soumettre une proposition concrète sur l'étendue du soutien de la Banque à l'Ukraine et sur une éventuelle augmentation du capital libéré ;

Ayant soigneusement examiné le Rapport du Conseil d'administration intitulé *Proposition d'augmentation du capital libéré* (le « Rapport ») ;

Approuvant l'étendue envisagée pour la Banque en collaboration avec d'autres partenaires de l'Ukraine et dans le cadre des efforts internationaux bien coordonnés visant à soutenir l'Ukraine, tout en préservant et en appliquant le mandat et le modèle opérationnel uniques de la Banque ;

Soulignant combien il est important que la Banque continue d'aider tous ses pays d'opérations à relever les défis les plus urgents en matière de transition, conformément à ses orientations stratégiques ;

S'accordant sur le fait qu'une augmentation de la fraction libérée du capital social autorisé de la Banque est nécessaire pour lui permettre d'assumer son rôle en Ukraine tout en continuant à soutenir pleinement l'ensemble de ses pays d'opérations ;

Saluant et approuvant les ambitions spécifiques de la Banque concernant ses activités en Ukraine, ainsi que ses engagements à court et à long terme pour la poursuite de son évolution, tels qu'ils sont exposés dans le Rapport ; et

Prenant acte de l'engagement de la Banque en faveur d'une utilisation efficace de ses ressources en capital et de la poursuite de la mise en œuvre des recommandations issues de l'Examen des cadres d'adéquation des fonds propres des BMD mené par le G20, telles qu'elles sont exposées dans le Rapport.

DÉCIDE CE QUI SUIT :

1. Augmentation du capital social autorisé

Le capital social autorisé de la Banque sera augmenté, à compter du 31 décembre 2024 (la « Date d'entrée en vigueur »), de 400 000 actions libérées, chacune d'une valeur nominale de 10 000 euros.

2. Souscriptions

a) En application de l'article 5.3 de l'Accord portant création de la Banque (l'« Accord »), chaque membre à la date d'adoption de la présente Résolution sera en droit de souscrire, au pair, une fraction de l'augmentation du capital social équivalente au rapport qui existe entre le nombre des actions déjà souscrites par lui et le capital social total de la Banque immédiatement avant la date d'adoption de la présente Résolution, arrondie à la baisse. Chaque souscription sera effectuée selon les conditions énoncées dans la présente Résolution.

b) Au plus tard le 30 juin 2025, ou à une date ultérieure que le Conseil d'administration pourrait déterminer au plus tard le 30 juin 2025, mais qui ne sera pas postérieure au 31 décembre 2025, tout membre désireux de souscrire des actions conformément à la présente Résolution, remettra à la Banque les documents ci-après, sous une forme jugée acceptable par la Banque :

- (i) un instrument de souscription en vertu duquel le membre souscrit le nombre d'actions libérées stipulé dans ledit instrument ;
- (ii) une attestation selon laquelle le membre a dûment entrepris toutes les démarches législatives et autres démarches d'ordre interne voulues pour effectuer ladite souscription ;
- (iii) une déclaration selon laquelle le membre s'engage à fournir toute information que la Banque pourrait demander concernant lesdites démarches.

c) Chaque instrument de souscription entrera en vigueur et la souscription en vertu dudit instrument sera réputée avoir été effectuée à la Date d'entrée en vigueur ou à la date à laquelle la Banque notifie au membre intéressé que les documents remis par ledit membre conformément au paragraphe b) ci-dessus sont jugés satisfaisants par la Banque, la date la plus tardive étant retenue.

d) Les actions autorisées en vertu de la présente Résolution qui n'auront pas été souscrites conformément aux dispositions de la présente Résolution à l'expiration de la date limite de souscription seront conservées par la Banque et réservées aux souscriptions initiales des nouveaux membres et aux augmentations exceptionnelles de la souscription de membres particuliers, selon ce qu'en décidera le Conseil des gouverneurs en application des articles 5.2 et 5.4 de l'Accord.

(e) Le 1^{er} mai 2033, toutes les actions souscrites en vertu de la présente Résolution qui n'auront pas été payées, nonobstant l'application des modalités de paiement énoncées ci-dessus, seront automatiquement remises à la Banque sans contrepartie, et la participation du ou des membre(s) concerné(s) sera réduite en conséquence. Les actions ainsi remises seront également conservées par la Banque et réservées aux souscriptions initiales des nouveaux membres et aux augmentations exceptionnelles de la souscription de membres particuliers, selon ce qu'en décidera le Conseil des gouverneurs en application des articles 5.2 et 5.4 de l'Accord.

3. Modalités de paiement

a) Le paiement des actions libérées souscrites en vertu de la présente Résolution sera effectué en cinq versements égaux, à raison d'un versement par an. Le premier versement sera effectué par chaque membre avant la date la plus tardive entre : i) le 30 avril 2025 et ii) 60 jours après l'entrée en vigueur de son instrument de souscription. Les quatre autres versements seront

effectués respectivement au plus tard le 30 avril 2026, le 30 avril 2027 ; le 30 avril 2028 et le 30 avril 2029. Un membre peut, après avoir consulté la Banque, effectuer des paiements selon des modalités plus favorables pour la Banque que celles stipulées dans les dispositions précédentes du présent paragraphe. Un membre peut s'acquitter de tout ou partie de ses obligations de paiement au moyen de billets à ordre incessibles et non porteurs d'intérêts, encaissables par la Banque à leur valeur nominale sur demande, selon un calendrier aligné sur les dates d'échéance des versements susmentionnées.

b) Tout paiement fait par un membre au titre de sa souscription d'actions en vertu de la présente Résolution s'effectuera soit en euros (EUR), soit en dollars des États-Unis (USD), soit en yens japonais (JPY), dans les deux derniers cas sur la base du taux de change moyen de la monnaie en question par rapport à l'euro pour la période allant du 1^{er} juillet 2023 au 30 septembre 2023 inclus, tel que publié par la Banque centrale européenne, à savoir 1 EUR : 1,0844 USD et 1 EUR : 157,25 JPY. Les membres qui souhaitent s'acquitter de leurs obligations de paiement en dollars des États-Unis ou en yens japonais formuleront un choix irrévocable à cet effet dans leur instrument de souscription, applicable à tous les paiements.

(Adoptée le 15 décembre 2023)

RÉSOLUTION N° 266

RÉAFFECTATION DU REVENU NET

LE CONSEIL DES GOUVERNEURS

Ayant examiné et approuvé le rapport du Conseil d'administration au Conseil des gouverneurs intitulé « Réaffectation du revenu net » (ci-après, « le Rapport ») ;

Reconnaissant que les propositions d'affectation du revenu net se font dans le respect d'un ensemble de principes approuvés par le Conseil d'administration et destinés à permettre de trouver un équilibre entre les exigences vis-à-vis du revenu net de la Banque et l'importance pour la Banque de conserver les fonds propres nécessaires à sa viabilité financière et à la mise en œuvre de ses objectifs stratégiques ;

Constatant que l'impact des activités opérationnelles de la Banque sur le processus de transition dans ses pays d'opérations a été considérable et qu'il a été obtenu grâce à l'assistance technique et d'autres soutiens ;

Conscient également de l'importance du Fonds spécial des actionnaires de la BERD pour soutenir les priorités stratégiques de la Banque et du rôle important qu'il peut jouer en soutien aux interventions de la BERD en Ukraine, parallèlement à l'aide financière des donateurs que la Banque est en mesure de mobiliser à cette fin ;

Tenant compte de la situation difficile sur le terrain, reconnaissant l'impact de l'engagement de la Banque en Cisjordanie, souligné dans le Rapport du Conseil d'administration au Conseil des gouverneurs, conscient de l'importance de l'engagement à long terme de la Banque pour favoriser le développement et la transition en Cisjordanie et à Gaza, et constatant la nécessité d'une affectation du revenu net au Fonds fiduciaire de la BERD pour la Cisjordanie et Gaza pour assurer un financement durable de ses opérations et de ses activités ;

Reconnaissant par ailleurs l'importance de l'Initiative communautaire de la BERD ; et

Notant que les réserves et l'adéquation du capital de la Banque, à la date de la présente résolution, permettraient à la Banque d'affecter des ressources à d'autres emplois, en utilisant les revenus précédemment affectés aux excédents, en application de l'article 36.1 de l'Accord portant création de la Banque,

DÉCIDE QUE :

Conformément à l'article 36.1 de l'Accord de la BERD, un montant de 131 millions d'euros auparavant affecté aux excédents est réaffecté à d'autres emplois, pour être réparti de la manière suivante :

- (a) 108 millions d'euros au Fonds spécial des actionnaires de la BERD, dont un montant à hauteur de 20 millions d'euros devrait être affecté au soutien aux activités en Ukraine. Sur le montant global affecté au Fonds spécial des actionnaires de la BERD et les retours, recouvrements, reflux de capitaux, remboursements et revenus découlant de cette affectation, pas moins de 95 % seront utilisés pour soutenir les pays bénéficiaires de l'aide publique au développement (APD) ;
- (b) 20 millions d'euros au Fonds fiduciaire de la BERD pour la Cisjordanie et Gaza ;
et
- (c) 3 millions d'euros au Fonds spécial de la BERD en faveur de communautés.

(Adoptée le 15 décembre 2023)

RÉSOLUTION N° 267

ACCESSION DU GHANA AU STATUT DE MEMBRE

ATTENDU QUE :

La République du Ghana a demandé à accéder au statut de membre de la BERD ;

en tant que pays non européen membre du Fonds monétaire international, la République du Ghana remplit les conditions d'accession au statut de membre requises par la BERD conformément à l'article 3, paragraphe 1, de l'Accord portant création de la Banque ;

la souscription au capital par la République du Ghana, telle qu'elle est proposée, est admissible aux termes de l'article 5, paragraphe 2, de l'Accord portant création de la Banque ;

les actions relatives à la souscription proposée peuvent provenir du capital social existant de la Banque ; et

le Conseil d'administration, dans un Rapport soumis au Conseil des gouverneurs, a recommandé l'approbation de l'accession de la République du Ghana au statut de membre de la Banque.

POUR CES MOTIFS, LE CONSEIL DES GOUVERNEURS DÉCIDE :

que la République du Ghana accède au statut de membre de la Banque dans la catégorie pays non européens selon les modalités et conditions suivantes :

Souscription au capital social

1. La République du Ghana souscrira 522 parts du capital social de la Banque comme suit : i) 95 actions libérées ; et ii) 427 actions sujettes à appel.

Paiement des actions libérées

2. La République du Ghana effectuera pour ses actions libérées un règlement de 950 000 euros, qui sera exigible au plus tard le 31 décembre 2024 ou à toute date ultérieure fixée par le Conseil d'administration.

Conditions préalables à l'accession au statut de membre

3. La République du Ghana ne deviendra membre que si, au plus tard le 31 décembre 2024, ou à toute date ultérieure fixée par le Conseil d'administration, les conditions suivantes, préalables à l'accession au statut de membre, ont été réunies :

- i) la République du Ghana aura remis à la Banque un **Instrument d'adhésion** déclarant qu'elle accepte, en conformité avec ses lois, l'Accord portant création de la Banque et toutes les conditions d'accession au statut de membre énoncées dans la présente résolution, et que toutes les démarches nécessaires pour lui permettre de remplir ses obligations aux termes de l'Accord portant création de la Banque et de la présente résolution ont été effectuées ;
- ii) la République du Ghana aura remis à la Banque un **Instrument de souscription** déclarant que le Ghana souscrit les actions libérées et sujettes à appel du capital social de la Banque qui lui sont affectées conformément à la section 1 ci-dessus ;
- iii) la République du Ghana aura fourni à la Banque un **avis juridique**, que la Banque juge satisfaisant, attestant que les Instruments visés aux points i) et ii) ci-dessus ont été dûment signés et déposés conformément à ses lois ; et
- iv) la République du Ghana aura **réglé tous les montants dus** au titre des actions libérées qu'elle a souscrites.

Date d'entrée en vigueur de l'accession au statut de membre

- 4. La République du Ghana deviendra membre de la BERD à la date à laquelle le Secrétaire général de la Banque aura certifié par écrit que les conditions préalables à l'accession au statut de membre visées à la section 3 de la présente résolution ont été réunies.

(Adoptée le 9 février 2024)

RÉSOLUTION N° 268

ACCESSION DU SÉNÉGAL AU STATUT DE MEMBRE

ATTENDU QUE :

La République du Sénégal a demandé à accéder au statut de membre de la BERD ;

en tant que pays non européen membre du Fonds monétaire international, la République du Sénégal remplit les conditions d'accès au statut de membre requises par la BERD conformément à l'article 3, paragraphe 1, de l'Accord portant création de la Banque ;

la souscription au capital par la République du Sénégal, telle qu'elle est proposée, est admissible aux termes de l'article 5, paragraphe 2, de l'Accord portant création de la Banque ;

les actions relatives à la souscription proposée peuvent provenir du capital social existant de la Banque ; et

le Conseil d'administration, dans un Rapport soumis au Conseil des gouverneurs, a recommandé l'approbation de l'accès de la République du Sénégal au statut de membre de la Banque.

POUR CES MOTIFS, LE CONSEIL DES GOUVERNEURS DÉCIDE :

que la République du Sénégal accède au statut de membre de la Banque dans la catégorie pays non européens selon les modalités et conditions suivantes :

Souscription au capital social

1. La République du Sénégal souscrira 203 parts du capital social de la Banque comme suit : i) 37 actions libérées ; et ii) 166 actions sujettes à appel.

Paiement des actions libérées

2. La République du Sénégal effectuera pour ses actions libérées un règlement de 370 000 euros, qui sera exigible au plus tard le 31 décembre 2024 ou à toute date ultérieure fixée par le Conseil d'administration.

Conditions préalables à l'accession au statut de membre

3. La République du Sénégal ne deviendra membre que si, au plus tard le 31 décembre 2024, ou à toute date ultérieure fixée par le Conseil d'administration, les conditions suivantes, préalables à l'accession au statut de membre, ont été réunies :
 - i) la République du Sénégal aura remis à la Banque un **Instrument d'adhésion** déclarant qu'elle accepte, en conformité avec ses lois, l'Accord portant création de la Banque et toutes les conditions d'accession au statut de membre énoncées dans la présente résolution, et que toutes les démarches nécessaires pour lui permettre de remplir ses obligations aux termes de l'Accord portant création de la Banque et de la présente résolution ont été effectuées ;
 - ii) la République du Sénégal aura remis à la Banque un **Instrument de souscription** déclarant que le Sénégal souscrit les actions libérées et sujettes à appel du capital social de la Banque qui lui sont affectées conformément à la section 1 ci-dessus ;
 - iii) la République du Sénégal aura fourni à la Banque un **avis juridique**, que la Banque juge satisfaisant, attestant que les Instruments visés aux points i) et ii) ci-dessus ont été dûment signés et déposés conformément à ses lois ; et
 - iv) la République du Sénégal aura **réglé tous les montants dus** au titre des actions libérées qu'elle a souscrites.

Date d'entrée en vigueur de l'accession au statut de membre

4. La République du Sénégal deviendra membre de la BERD à la date à laquelle le Secrétaire général de la Banque aura certifié par écrit que les conditions préalables à l'accession au statut de membre visées à la section 3 de la présente résolution ont été réunies.

(Adoptée le 9 février 2024)

RÉSOLUTION N°269

SALAIRE DE LA PRÉSIDENTE : RÉAJUSTEMENT POUR 2024

LE CONSEIL DES GOUVERNEURS

Ayant examiné et approuvé les recommandations présentées dans le Rapport du Conseil d'administration relatif au *Salaire de la Présidente : Réajustement pour 2024*,

DÉCIDE CE QUI SUIT :

Le salaire annuel brut de la Présidente est augmenté de 5,5 %, cette augmentation prenant effet le 1^{er} janvier 2024.

(Adoptée le 23 février 2024)

RÉSOLUTION N°270

**RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS ET DES ADMINISTRATEURS
SUPPLÉANTS : RÉAJUSTEMENT POUR 2024**

LE CONSEIL DES GOUVERNEURS

Ayant examiné et approuvé la recommandation formulée dans le Rapport du Comité sur la rémunération des administrateurs et des administrateurs suppléants ;

DÉCIDE CE QUI SUIIT :

Les salaires bruts des administrateurs et des administrateurs suppléants sont augmentés de 5,5 % à compter du 1^{er} janvier 2024 et, en conséquence, le salaire brut d'un administrateur passe à 183 354 livres sterling et le salaire brut d'un administrateur suppléant passe à 152 184 livres sterling.

(Adoptée le 23 février 2024)

RÉSOLUTION N° 271
RÉMUNÉRATION DU/DE LA PRÉSIDENT(E)

LE CONSEIL DES GOUVERNEURS,

Ayant examiné et approuvé les recommandations énoncées dans le Rapport du Conseil d'administration relatif à la Rémunération du/de la Président(e) qui sera élu(e) lors de l'Assemblée annuelle 2024,

DÉCIDE QUE :

Le salaire annuel brut du/de la Président(e) sera de 433 448 livres sterling.

Chaque année suivante, et en l'absence d'une recommandation alternative approuvée par le Conseil des gouverneurs, le salaire annuel brut du/de la Président(e) sera augmenté en fonction de l'indice des prix à la consommation (IPC) britannique du mois d'août de l'année précédente, ou de tout autre indice pouvant être utilisé par la Banque comme référence principale pour la proposition relative au budget et à la rémunération du personnel.

Toute augmentation du salaire annuel brut du/de la Président(e) prend effet au 1^{er} janvier de chaque année.

Le/la Président(e) a droit à des prestations selon les mêmes modalités que celles prévues pour le personnel. Au cas où le/la Président(e) s'avèrerait éligible aux prestations réservées aux collaborateurs bénéficiant du statut d'agent recruté sur le plan international (Internationally Hired Status – IHS), celles-ci ne feront pas l'objet d'une réduction progressive au cours de son mandat de quatre ans.

Le/la Président(e) a droit aux prestations suivantes : la mise à disposition d'une voiture avec chauffeur, le remboursement des frais de déplacement de son/sa conjoint(e), lorsque celui-ci/celle-ci l'accompagne dans le cadre de ses voyages officiels effectués dans l'intérêt de la Banque, et une indemnité de départ équivalant à un an de salaire brut, selon les mêmes conditions que celles qui sont actuellement prévues.

(Adoptée le 15 mars 2024)

Résolutions adoptées pendant la trente-troisième Assemblée annuelle

RÉSOLUTION N° 272
ÉLECTION DU/DE LA PRÉSIDENT(E)

LE CONSEIL DES GOUVERNEURS DÉCIDE QUE :

- 1 Conformément aux dispositions des paragraphes 1 et 2 de l'article 30 de l'Accord portant création de la Banque, la personne élue à la présidence de la Banque lors de l'Assemblée annuelle 2024 est nommée pour un mandat de quatre (4) ans à compter du 2 novembre 2024, ou d'une date arrêtée d'un commun accord.
2. Le Président du Conseil des gouverneurs est autorisé par la présente à signer un contrat de service liant à la Banque la personne élue à la présidence, selon des modalités substantiellement identiques à celles applicables au/à la Président(e) sortant(e) et conformément aux dispositions de la Résolution n° 271.

(Adoptée le 16 mai 2024)

RÉSOLUTION N° 273

ACCESSION DU KENYA AU STATUT DE MEMBRE

ATTENDU QUE :

La République du Kenya a demandé à accéder au statut de membre de la BERD ;

en tant que pays non européen membre du Fonds monétaire international, la République du Kenya remplit les conditions d'accès au statut de membre requises par la BERD conformément à l'article 3, paragraphe 1, de l'Accord portant création de la Banque ;

la souscription au capital par la République du Kenya, telle qu'elle est proposée, est admissible aux termes de l'article 5, paragraphe 2, de l'Accord portant création de la Banque ;

les actions relatives à la souscription proposée peuvent provenir du capital social existant de la Banque ; et

le Conseil d'administration, dans un Rapport soumis au Conseil des gouverneurs, a recommandé l'approbation de l'accès de la République du Kenya au statut de membre de la Banque.

POUR CES MOTIFS, LE CONSEIL DES GOUVERNEURS DÉCIDE :

que la République du Kenya accède au statut de membre de la Banque dans la catégorie pays non européens selon les modalités et conditions suivantes :

Souscription au capital social

1. La République du Kenya souscrira 203 parts du capital social de la Banque comme suit : i) 37 actions libérées ; et ii) 166 actions sujettes à appel.

Paiement des actions libérées

2. La République du Kenya effectuera pour ses actions libérées un règlement de 370 000 euros, qui sera exigible au plus tard le 31 mai 2025 ou à toute date ultérieure fixée par le Conseil d'administration.

Conditions préalables à l'accession au statut de membre

3. La République du Kenya ne deviendra membre que si, au plus tard le 31 mai 2025, ou à toute date ultérieure fixée par le Conseil d'administration, les conditions suivantes, préalables à l'accession au statut de membre, ont été réunies :
- i) la République du Kenya aura remis à la Banque un **Instrument d'adhésion** déclarant qu'elle accepte, en conformité avec ses lois, l'Accord portant création de la Banque et toutes les conditions d'accession au statut de membre énoncées dans la présente résolution, et que toutes les démarches nécessaires pour lui permettre de remplir ses obligations aux termes de l'Accord portant création de la Banque et de la présente résolution ont été effectuées ;
 - ii) la République du Kenya aura remis à la Banque un **Instrument de souscription** déclarant que le Kenya souscrit les actions libérées et sujettes à appel du capital social de la Banque qui lui sont affectées conformément à la section 1 ci-dessus ;
 - iii) la République du Kenya aura fourni à la Banque un **avis juridique**, que la Banque juge satisfaisant, attestant que les Instruments visés aux points i) et ii) ci-dessus ont été dûment signés et déposés conformément à ses lois ; et
 - iv) la République du Kenya aura **réglé tous les montants dus** au titre des actions libérées qu'elle a souscrites.

Date d'entrée en vigueur de l'accession au statut de membre

4. La République du Kenya deviendra membre de la BERD à la date à laquelle le Secrétaire général de la Banque aura certifié par écrit que les conditions préalables à l'accession au statut de membre visées à la section 3 de la présente résolution ont été réunies.

(Adoptée le 16 mai 2024)

RÉSOLUTION N° 274

ACCESSION DU NIGÉRIA AU STATUT DE MEMBRE

ATTENDU QUE :

La République fédérale du Nigéria a demandé à accéder au statut de membre de la BERD ;

en tant que pays non européen membre du Fonds monétaire international, la République fédérale du Nigéria remplit les conditions d'accès au statut de membre requises par la BERD conformément à l'article 3, paragraphe 1, de l'Accord portant création de la Banque ;

la souscription au capital par la République fédérale du Nigéria, telle qu'elle est proposée, est admissible aux termes de l'article 5, paragraphe 2, de l'Accord portant création de la Banque ;

les actions relatives à la souscription proposée peuvent provenir du capital social existant de la Banque ; et

le Conseil d'administration, dans un Rapport soumis au Conseil des gouverneurs, a recommandé l'approbation de l'accès de la République fédérale du Nigéria au statut de membre de la Banque.

POUR CES MOTIFS, LE CONSEIL DES GOUVERNEURS DÉCIDE :

que la République fédérale du Nigéria accède au statut de membre de la Banque dans la catégorie pays non européens selon les modalités et conditions suivantes :

Souscription au capital social

1. La République fédérale du Nigéria souscrira 522 parts du capital social de la Banque comme suit : i) 95 actions libérées ; et ii) 427 actions sujettes à appel.

Paiement des actions libérées

2. La République fédérale du Nigéria effectuera pour ses actions libérées un règlement de 950 000 euros, qui sera exigible au plus tard le 31 mai 2025 ou à toute date ultérieure fixée par le Conseil d'administration.

Conditions préalables à l'accession au statut de membre

3. La République fédérale du Nigéria ne deviendra membre que si, au plus tard le 31 mai 2025, ou à toute date ultérieure fixée par le Conseil d'administration, les conditions suivantes, préalables à l'accession au statut de membre, ont été réunies :
 - i) la République fédérale du Nigéria aura remis à la Banque un **Instrument d'adhésion** déclarant qu'elle accepte, en conformité avec ses lois, l'Accord portant création de la Banque et toutes les conditions d'accession au statut de membre énoncées dans la présente résolution, et que toutes les démarches nécessaires pour lui permettre de remplir ses obligations aux termes de l'Accord portant création de la Banque et de la présente résolution ont été effectuées ;
 - ii) la République fédérale du Nigéria aura remis à la Banque un **Instrument de souscription** déclarant que le Nigéria souscrit les actions libérées et sujettes à appel du capital social de la Banque qui lui sont affectées conformément à la section 1 ci-dessus ;
 - iii) la République fédérale du Nigéria aura fourni à la Banque un **avis juridique**, que la Banque juge satisfaisant, attestant que les Instruments visés aux points i) et ii) ci-dessus ont été dûment signés et déposés conformément à ses lois ; et
 - iv) la République fédérale du Nigéria aura **réglé tous les montants dus** au titre des actions libérées qu'elle a souscrites.

Date d'entrée en vigueur de l'accession au statut de membre

4. La République fédérale du Nigéria deviendra membre de la BERD à la date à laquelle le Secrétaire général de la Banque aura certifié par écrit que les conditions préalables à l'accession au statut de membre visées à la section 3 de la présente résolution ont été réunies.

(Adoptée le 16 mai 2024)

RÉSOLUTION N° 275
ÉTATS FINANCIERS ET RAPPORT
DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT POUR 2023

LE CONSEIL DES GOUVERNEURS,

Ayant examiné le Rapport de l'auditeur indépendant sur les états financiers de la Banque pour l'exercice 2023,

DÉCIDE QUE :

Les états financiers vérifiés sont approuvés.

(Adoptée le 16 mai 2024)

RÉSOLUTION N° 276
ÉTATS FINANCIERS 2023 DES FONDS SPÉCIAUX

LE CONSEIL DES GOUVERNEURS,

Ayant examiné les états financiers 2023 des Fonds spéciaux,

DÉCIDE QUE :

Les états financiers vérifiés des Fonds spéciaux sont approuvés.

(Adoptée le 16 mai 2024)

RÉSOLUTION N° 277
CYCLE DES ASSEMBLÉES ANNUELLES 2026-2027

LE CONSEIL DES GOUVERNEURS DÉCIDE QUE :

L'Assemblée annuelle de 2026 du Conseil des gouverneurs de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement se tiendra en Lettonie ;

L'Assemblée annuelle de 2027 du Conseil des gouverneurs de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement se tiendra en Égypte ;

Le pouvoir de fixer les dates précises des Assemblées annuelles de 2026 et 2027 sera délégué au Conseil d'administration.

(Adoptée le 16 mai 2024)

PARTIE 3

**MEMBRES DU BUREAU DU CONSEIL DES GOUVERNEURS
ET DU COMITÉ DES PROCÉDURES POUR 2023–2024 ET 2024–2025**

2023–2024

Conseil des gouverneurs

Présidence	Pays-Bas
Vice-présidences	Égypte, Lituanie

Comité des procédures

Membres	Égypte, Lituanie, Pays-Bas
---------	----------------------------

2024–2025

Conseil des gouverneurs

Présidence	Slovénie
Vice-présidences	Islande, Türkiye

Comité des procédures

Membres	Islande, Slovénie, Türkiye
---------	----------------------------

MEMBRES DES DÉLÉGATIONS*

* Informations communiquées par les bureaux des administrateurs (non traduites en français)

MEMBRES DES DÉLÉGATIONS

ARMENIA

Vahe Hovhannisyan
Minister of Finance
Ministry of Finance
Armenia
Governor

Eduard Hakobyan
Deputy Minister of Finance
Ministry of Finance
Armenia
Alternate Governor

Martin Galstyan
Governor
Central Bank of Armenia
Armenia
Delegate

Hovhannes Khachatryan
Deputy Governor
Central Bank of Armenia
Armenia
Delegate

Armen Nurbekyan
Deputy Governor
Central Bank of Armenia
Armenia
Delegate

Argam Aramyan
Head of International Cooperation Department
Ministry of Finance
Armenia
Delegate

AUSTRALIA

Katherine Tuck
Director
European Bank for Reconstruction and Development
Australia
Temporary Alternate Governor

Paul Lehmann
Australian Ambassador to Ukraine and Moldova
Australian Government
Australia
Delegate

AUSTRIA

Magnus Brunner
Federal Minister of Finance
Federal Ministry of Finance
Austria
Governor

Harald Waiglein
Director General
Federal Ministry of Finance
Austria
Alternate Governor

Manuel Zahrer
Deputy Chef de Cabinet
Federal Ministry of Finance
Austria
Delegate

Vincenz Kriegs-Au
Spokesperson
Federal Ministry of Finance
Austria
Delegate

Elisabeth Gruber
Director, International Financial Institutions
Federal Ministry of Finance
Austria
Temporary Alternate Governor

Florian Koller
Advisor, International Financial Institutions
Federal Ministry of Finance
Austria
Delegate

Leander Treppel
Director
EBRD
Austria
Director

Claudia Koerbler
Adviser to Board Director
EBRD
Austria
Adviser to Board Director

BELARUS

Andrei Kartun
First Deputy Minister of Economy
Ministry of Economy
Belarus
Alternate Governor
(Virtually)

Natallia Tkachova
Chief Specialist
Ministry of Economy
Belarus
Delegate
(Virtually)

BELGIUM

David Avarello
Director
EBRD
Belgium
Director

Philippe Nizeyimana
Advisor
MoF
Belgium
Temporary Alternate Governor

Bruno Debergh
Adviser
EBRD
Belgium
Adviser to Board Director

Nadia Chaouchi
Executive Assistant
EBRD
Belgium
Executive Assistant to Board Director

BENIN

Romuald Wadagni
Minister of Economy and Finance, Senior Minister
Ministry of Economy and Finance
Benin
Governor

Hugues Lokossou
General Director
Debt Management Office - BENIN
Benin
Alternate Governor

Sarah Kpenou
Technical Advisor for the Minister of Economy & Finances
Ministry of Economy & Finances
Benin
Delegate

BULGARIA

Karina Karaivanova
Alternate Board Director
EBRD
Bulgaria
Alternate Director

CANADA

Steven Kuhn
Associate Assistant Deputy Minister
Finance Canada
Canada
Temporary Alternate Governor

Glenn Purves
Executive Director Board of Canada/Jordan/Morocco/Tunisia
European Bank for Reconstruction and Development
Canada
Director

Emily Keenan
Board Adviser
European Bank for Reconstruction and Development
Canada
Adviser to Board Director

Gemma MacIntyre
Adviser to Board Director of Canada/Jordan/Morocco/Tunisia
European Bank for Reconstruction and Development
Canada
Adviser to Board Director

Monia Bounouh Chambers
Executive Assistant to Board Director of Canada/Jordan/Morocco/Tunisia
European Bank for Reconstruction and Development
Canada
Executive Assistant to Board Director

CHINA

Hexin Zhu
Deputy Governor
People's Bank of China
China
Temporary Alternate Governor

Jing Chen
Deputy Director-General of International Department
People's Bank of China
China
Temporary Alternate Governor

Dong Tao
Director of International Department
People's Bank of China
China
Temporary Alternate Governor

Zhongqi Liang
Senior Manager, Investment Department IV
People's Bank of China
China
Delegate

Nan Zheng
Executive Director, Investment Department II
People's Bank of China
China
Delegate

Jian Gong
Executive Director, Investment Department III
People's Bank of China
China
Delegate

Jun Zhu
Chairwoman, Investment Department
People's Bank of China
China
Delegate

Hui Li
Chief Representative, Representative Office (London) for Europe
People's Bank of China
China
Delegate

Xulun Ni
Adviser
EBRD
China
Adviser to Board Director

Jian Zhao
Senior Manager, International Department
People's Bank of China
China
Delegate

Guangda Dai
Staff of General Administration Department
People's Bank of China
China
Delegate

Yunqi Sun
Staff of International Department
People's Bank of China
China
Delegate

Huilun Xu
Deputy Representative
People's Bank of China Representative Office for Europe
China
Delegate

Taige Xu
Staff of International Department
People's Bank of China
China
Delegate

CROATIA

Tereza Rogić Lugarić
State Secretary
Ministry of Finance of the Republic of Croatia
Croatia
Temporary Alternate Governor

Monika Milcic
Head of Sector for the EU and International Financial Relations
Ministry of Finance of the Republic of Croatia
Croatia
Temporary Alternate Governor
(Virtually)

Mirna Jurčić
Advisor to the Minister
Ministry of Finance of the Republic of Croatia
Croatia
Delegate

Boris Vujčić
Governor
Croatian National Bank
Croatia
Delegate

Josip Pavkovic
Member of the Management Board
HBOR, Croatian Bank for Reconstruction and Development
Croatia
Delegate

Irena Weber
Director General
Croatian Employers Association
Croatia
Delegate

Marijana Filipic
Director of branch association
Croatian Employers Association
Croatia
Delegate

CYPRUS

Avgi Chrysostomou Lapathioti
Director
Ministry of Finance
Cyprus
Temporary Alternate Governor

Pavlos Theodorou
Economic Officer
Ministry of Finance
Cyprus
Delegate

CZECHIA

Marek Mora
Deputy Minister of Finance
Ministry of Finance of the Czech Republic
Czechia
Temporary Alternate Governor

Klára Król
Director
EBRD
Czechia
Director
(Virtually)

Zuzana Matyášová
Director, International Relations Department
Ministry of Finance of the Czech Republic
Czechia
Temporary Alternate Governor

Alena Lídlová Georgiu
Head of International Financial Institutions and Development Cooperation Unit
Ministry of Finance of the Czech Republic
Czechia
Temporary Alternate Governor

Inka Müllerová
Adviser
EBRD
Czechia
Adviser to Board Director

Jana Seková
Expert, International Financial Institutions and Development Cooperation Unit
Ministry of Finance of the Czech Republic
Czechia
Delegate

DENMARK

Julie Sonne
Head of Division
Ministry of Industry, Business and Financial Affairs
Denmark
Temporary Alternate Governor

Thomas Jensen
Chief Special Adviser
Ministry of Industry, Business and Financial Affairs
Denmark
Delegate

EGYPT

Rania A. Al-Mashat
Minister of International Cooperation
Ministry of International Cooperation
Egypt
Governor

Ahmed Abdelmoneim
Manager EBRD Cooperation Portfolio
Ministry of International Cooperation
Egypt
Temporary Alternate Governor

Malak Taher
Team Leader and EBRD Board Adviser
Ministry of International Cooperation
Egypt
Temporary Alternate Governor

Moataz Mansour
Team Leader EBRD and IFC Cooperation Portfolio
Ministry of International Cooperation
Egypt
Delegate

Farah Elmasry
Research and Evaluation Lead
Ministry of International Cooperation
Egypt
Delegate

Hana Salah
Economic Researcher, International Financial Institutions Sector
Ministry of International Cooperation
Egypt
Delegate

ESTONIA

Märten Ross
Adviser
Ministry of Finance
Estonia
Alternate Governor

Priit Potisepp
Advisor
Ministry of Finance
Estonia
Temporary Alternate Governor

EUROPEAN INVESTMENT BANK

Thomas Östros
Vice-President
European Investment Bank
European Investment Bank (EIB)
Governor

Maria Shaw-Barragan
Director for the European Investment Bank
EBRD
European Investment Bank (EIB)
Director

Lionel Rapaille
Director - Lending operations in Enlargement and EU Neighbourhood
European Investment Bank
European Investment Bank (EIB)
Delegate

Juha Sulkanen
Head of Vice-President's Office
European Investment Bank
European Investment Bank (EIB)
Delegate

Sonja Malkki
Alternate Director for the European Investment Bank
EBRD
European Investment Bank (EIB)
Alternate Director

Joern Thiessen
Head of Strategic Shareholdings
European Investment Bank
European Investment Bank (EIB)
Temporary Alternate Governor

Michael Loizou
Policy and Strategy Officer
European Investment Bank
European Investment Bank (EIB)
Delegate

Michael Kogelschatz
Adviser to the Board Director for the European Investment Bank
EBRD
European Investment Bank (EIB)
Adviser to Board Director

Ruth Smith
Executive Assistant to EIB Board Director
EBRD
European Investment Bank (EIB)
Executive Assistant to Board Director

EUROPEAN UNION

Valdis Dombrovskis
Executive Vice President
European Commission
European Union
Governor

Elena Flores
Deputy Director General
European Commission – DG ECFIN
European Union
Temporary Alternate Governor

José Eduardo Leandro
EBRD Board Director
European Commission – DG ECFIN
European Union
Temporary Alternate Governor

Vassilis Maragos
Head of Delegation
EU Delegation to Armenia
European Union
Delegate

Marjeta Jager
Deputy Director-General
European Commission – DG INTPA
European Union
Delegate

Sofja Ribkina
Member of Cabinet
European Commission
European Union
Delegate

Vanessa Dunya Mock/Dolan
Member of Cabinet
European Commission
European Union
Delegate

Willak Witold
Head of Unit
European Commission – DG ECFIN
European Union
Delegate

Adrienn Kiraly
Director Neighbourhood East and Institution Building
The European Commission – DG NEAR
European Union
Director

Diana Jablonska
Head of Unit
European Commission - DG NEAR
European Union
Delegate

Barbara Banki Gardinal
Head of Unit IFIs and Investments: Blended finance and EU Guarantees
European Commission - DG NEAR
European Union
Delegate

Markus Aspegren
Principal Economist
European Commission – DG ECFIN
European Union
Delegate

Christopher Moore
Board Adviser
EBRD
European Union
Adviser to Board Director

Cristina Fediuc
Board Adviser
EBRD
European Union
Adviser to Board Director

Jan Plesinger
Deputy Head
EU Delegation to Armenia
European Union
Delegate

Alessandro Villa
Deputy Head of Unit
European Commission – DG INTPA
European Union
Delegate

Hubert Duhot
Deputy Head of Unit (Armenia, Azerbaijan, Belarus, Eastern Partnership)
European Commission - DG NEAR
European Union
Delegate

Bernard Schembri
Policy Officer
European Commission - DG NEAR
European Union
Delegate

Carmel O'Donovan
Executive Assistant
European Commission
European Union
Executive Assistant to EU Board Director

FINLAND

Pasi Hellman
Under-Secretary of State
Ministry for Foreign Affairs of Finland
Finland
Alternate Governor

Emmi Oikari
Director
Ministry for Foreign Affairs of Finland
Finland
Delegate

Tuuli Juurikkala
Director
Ministry of Finance
Finland
Delegate

Anne af Ursin
Financial Counsellor
Ministry of Finance
Finland
Delegate

Jaana Montonen
Desk Officer
Ministry for Foreign Affairs
Finland
Delegate

Jari Partanen
Director
EBRD
Finland
Alternate Director

FRANCE

William Roos
Chef de service
French Ministry of Finance
France
Delegate

Yann Pouëzat
Director
EBRD
France
Director

Clément Seitz
Alternate Director
EBRD
France
Director

Pierre Heilbronn
The French Special Envoy for Ukraine's Relief and Reconstruction
French Government
France
Delegate

Tarek Gharib
Deputy head of Unit - Multilateral financing for Development and Climate
French Ministry of Finance
France
Delegate

Hugo Debroise
Head of the Economic service of the Embassy of France to Georgia
Embassy of France to Georgia
France
Delegate

Bertrand Walckenaer
Deputy Chief Executive Officer
Agence Française de Développement
France
Delegate

GEORGIA

Lasha Khutsishvili
Minister of Finance
Ministry of Finance
Georgia
Governor

Ekaterine Guntsadze
Deputy Minister of Finance
Ministry of Finance
Georgia
Temporary Alternate Governor

Ekaterine Galdava
Deputy Governor
National Bank of Georgia
Georgia
Delegate

Nana Keinishvili
Board Member
National Bank of Georgia
Georgia
Delegate

Lasha Mgebrishvili
Head of Protocol
Ministry of Finance
Georgia
Delegate

GERMANY

Elke Kallenbach
Deputy Director General
Federal Ministry of Finance
Germany
Head of Delegation
Temporary Alternate Governor

Dr Michael Offer
Director for Germany
EBRD
Germany
Temporary Alternate Governor

Dr Markus Hoermann
Head of Division "Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW); European Bank for
Reconstruction and Development (EBRD)
Federal Ministry of Finance
Germany
Temporary Alternate Governor

Karl Matthias Klause
Alternate Board Director for Germany
EBRD
Germany
Temporary Alternate Governor

Juergen Bayer
Deputy Head of Unit
Federal Ministry of Finance
Germany
Temporary Alternate Governor

Horst Becker
Desk Officer
Federal Ministry of Finance
Germany
Temporary Alternate Governor

Viktor Richter
Ambassador
Embassy of the Federal Republic of Germany
Germany
Delegate

Dr Brigitte Schwadorf-Ruckdeschel
Head of Division
Federal Ministry for Economic Affairs and Climate Action
Germany
Delegate

Jürgen Keinhorst
Head of Division "Eastern Europe, Central Asia, Africa and Middle East"
Federal Ministry for the Environment, Nature Conservation, Nuclear Safety and Consumer Protection
Germany
Delegate

Lutz-Christian Funke
Secretary General
KfW Bankengruppe
Germany
Delegate

Antje Oberländer
Legal Counsel
KfW
Germany
Delegate

Markus Aschendorf
Head of Division
KfW Development Bank
Germany
Delegate

Franziska Hollmann
Director Corporates EMECA and Africa
KfW DEG mbH
Germany
Delegate

Gudrun Busch
Senior Director
KfW DEG mbH
Germany
Delegate

GREECE

Dimitris Metaxas-Trikardos
Board Director
EBRD
Greece
Temporary Alternate Governor

HUNGARY

Márton Bókay
Deputy State Secretary for National Financial Services
Ministry for National Economy
Hungary
Temporary Alternate Governor

ICELAND

Sigurour Ingi Johannsson
Minister of Finance and Economic Affairs
Ministry of Finance and Economic Affairs
Iceland
Governor
(Virtually)

Steinunn Sigvaldadottir
Head of Division/Specialist
Ministry of Finance and Economic Affairs
Iceland
Temporary Alternate Governor
(Virtually)

Jon Gunnar Vilhelmsson
Director General
Ministry of Finance and Economic Affairs
Iceland
Temporary Alternate Governor
(Virtually)

Levon Hayrapetyan
Honorary Consul of Iceland in Armenia
Honorary Consulate of Iceland in Armenia
Iceland
Delegate

INDIA

Nilakshi Saha Sinha
Ambassador of India to Armenia & Georgia
Embassy of India in Yerevan
India
Temporary Alternate Governor

Raj Bala
First Secretary (Political)
Embassy of India in Yerevan
India
Delegate

IRAQ

Taif Al-Shakarchi
Minister of Finance
Ministry of Finance
Iraq
Governor

Bareen Al-Khaffaf
Director General
Ministry of Finance
Iraq
Alternate Governor

Ahmed Sami Mohammed
Gov Official
Ministry of Finance
Iraq
Delegate

Suhailan Mundher Khaleel
Charge D'Affaires of the Embassy, Head of Mission
Embassy of the Republic of Iraq in Yerevan
Iraq
Delegate

Saad Fadhala Hamzah
Deputy of Head of the Iraqi Embassy
Embassy of the Republic of Iraq in Yerevan
Iraq
Delegate

IRELAND

Paul Ryan
Director
International Finance Division
Ireland
Temporary Alternate Governor

Michael Taggart
Principal
International Finance Division
Ireland
Delegate

Alan Hall
Adviser to Board Director
EBRD
United Kingdom
Delegate

ISRAEL

Alon Messer
Alternate Director

EBRD

Israel
Temporary Alternate Governor

Zoe Krakow
Acting Director, MDBs Unit

Ministry of Finance

Israel
Delegate
(Virtually)

ITALY

Federica Diamanti
Director, Multilateral Development Banks
Ministry of Economy and Finance
Italy
Temporary Alternate Governor

Manuela Nenna
Director for Italy Board Office
EBRD
Italy
Director

Sabato Sorrentino
Alternate Board Director for Italy
EBRD
Italy
Alternate Director

Simone Alberto Platania
Policy Officer
Ministry of Economy and Financy
Italy
Temporary Alternate Governor

Simona Campidano
Team Leader Private Sector Development
Italian Agency for Development Cooperation
Italy
Delegate

Claudia Mordini
Advisor to Board Director
EBRD
Italy
Adviser to Board Director

Chiara Fulvi
Adviser to the Italian Board Director
EBRD
Italy
Adviser to Board Director

JAPAN

Kanehiko Shindo
Parliamentary Vice-Minister of Finance
Ministry of Finance
Japan
Temporary Alternate Governor

Daiho Fujii
Deputy Vice Minister of Finance for International Affairs
Ministry of Finance
Japan
Temporary Alternate Governor

Yusuke Sekiguchi
Deputy Director
Ministry of Finance
Japan
Delegate

Manabu Takami
Deputy Director
Office of the Vice Minister of Finance for International Affairs
Ministry of Finance
Japan
Delegate

Tatsuya Hashizume
Section Chief
Multilateral Development Banks Division
Ministry of Finance
Japan
Delegate

Rintaro Kubo
Section Chief
Office of the Vice Minister of Finance for International Affairs
Ministry of Finance
Japan
Delegate

Shunsuke Inada
Secretary to the Parliamentary Vice-Minister of Finance
Ministry of Finance
Japan
Delegate

Shigeto Hiki
Director for Japan
European Bank for Reconstruction and Development
Japan
Director

Yu Hasegawa
Board Adviser
European Bank for Reconstruction and Development
Japan
Adviser to Board Director

Hiroko Shiozaki
Board Adviser
European Bank for Reconstruction and Development
Japan
Adviser to Board Director

Lise Emerson
Executive Assistant to Board Director
European Bank for Reconstruction and Development
Japan
Executive Assistant to Board Director

JORDAN

Zeina Toukan
Minister of Planning & International Cooperation
Ministry of Planning and International Cooperation
Jordan
Governor

Emad Shana'ah
Director of International Cooperation Department
Ministry of Planning and International Cooperation Department
Jordan
Temporary Alternate Governor

KAZAKHSTAN

Madi Takiyev
Minister of Finance
Ministry of Finance of the Republic of Kazakhstan
Kazakhstan
Governor

Kanat Sharlapaev
Minister of Industry and Construction
The Ministry of Industry and Construction of the Republic of Kazakhstan
Kazakhstan
Delegate

Timur Zhaxylykov
First Deputy Minister of National Economy
Ministry of National Economy of the Republic of Kazakhstan
Kazakhstan
Delegate

Marat Yelibayev
Chairman of the Management Board
Development Bank of Kazakhstan
Kazakhstan
Delegate

Malika Rakhymzhanova
Funding and International Cooperation Specialist
Development Bank of Kazakhstan
Kazakhstan
Delegate

Daniyar Rakymzhan
Director, Department of International Financial Relations
Ministry of Finance of the Republic of Kazakhstan
Kazakhstan
Delegate

Meruyert Meiram
Expert, Head of Interaction with International Financial Organizations
Ministry of Finance of the Republic of Kazakhstan
Kazakhstan
Delegate

Bolat Imanbayev
Ambassador Extraordinary and Plenipotentiary of the Republic of Kazakhstan to the
Republic of Armenia
Embassy of Kazakhstan in Armenia
Kazakhstan
Delegate

Dastan Bagdatuly
First Secretary of the Embassy of the Republic of Kazakhstan in the Republic of
Armenia
Embassy of Kazakhstan in Armenia
Kazakhstan
Delegate

Dauren Sarybayev
Second Secretary Embassy of the Republic of Kazakhstan to the Republic of
Armenia
Embassy of Kazakhstan in Armenia
Kazakhstan
Delegate

Alikhan Akhmetov
Counselor
Embassy of Kazakhstan in Armenia
Kazakhstan
Delegate

Azamat Sadykov
Counselor
Embassy of Kazakhstan in Armenia
Kazakhstan
Delegate

KOREA

Jae Hwan Kim
Director General
Ministry of Economy and Finance
Korea
Temporary Alternate Governor

Sean Lee
Alternate Director
European Bank for Reconstruction and Development
Korea
Temporary Alternate Governor

Taeho(Thomas) Koh
Senior Economist
The Bank of Korea
Korea
Delegate

Boyoung Lee
Deputy Director
Ministry of Economy and Finance
Korea
Temporary Alternate Governor

In Ju Chang
Adviser
European Bank for Reconstruction and Development
Korea
Temporary Alternate Governor

Junseo Park
Deputy Director General
The Bank of Korea
Korea
Temporary Alternate Governor

KOSOVO

Hekuran Murati
Minister of Finance, Labour and Transfers
Ministry of Finance Labor and Transfers of Kosovo
Kosovo
Governor

Getoar Mjeku
Deputy Minister of Economy
Ministry of Economy of the Republic of Kosovo
Kosovo
Delegate

Dije Rizvanolli
Deputy Director of the Department of Financing
Ministry of Finance, Labour and Transfers
Kosovo
Delegate

KYRGYZ REPUBLIC

Ruslan Tatiev
Deputy Minister of Finance of the Kyrgyz Republic
Ministry of Finance of the Kyrgyz Republic
Kyrgyz Republic
Temporary Alternate Governor

Daniyar Bakchiev
Head of grant and technical assistance coordination unit
Ministry of Economy of the Kyrgyz Republic
Kyrgyz Republic
Delegate

LATVIA

Karina Ploka
Parliamentary Secretary
Ministry of Finance
Latvia
Temporary Alternate Governor

Baiba Bane
State Secretary
Ministry of Finance
Latvia
Temporary Alternate Governor

Aleksis Jarockis
Director of Communication Department
Ministry of Finance
Latvia
Delegate

Inga Forda
Head of International Financial Institutions Division
Ministry of Finance
Latvia
Delegate

Liene Vitola
Senior Expert, International Financial Institutions Division
Ministry of Finance
Latvia
Delegate

Jurijs Spiridonovs
Adviser
EBRD
Latvia
Adviser to Board Director

LEBANON

Rania Shaar
Chief Accountant / Strategy Analyst
Ministry of Finance
Lebanon
Delegate
(Virtually)

LIBYA

Mohamed Elzidani
Minister of Planning
Ministry of Planning
Libya
Governor

Mohamed Abu Dena
Director of International Cooperation
Ministry of Planning
Libya
Alternate Governor

Khalifa Masaud
Director of the Ministers Office
Ministry of Planning
Libya
Director

LIECHTEINSTEIN

Markus Biedermann
Secretary General
Ministry of Home Affairs, Economy and Environment
Liechtenstein
Alternate Governor

LITHUANIA

Gintare Skaiste
Minister of Finance
Ministry of Finance of the Republic of Lithuania
Lithuania
Governor

Mindaugas Liutvinskas
Vice Minister of Finance
Ministry of Finance of the Republic of Lithuania
Lithuania
Alternate Governor

Hermante Brandišauskaite
Adviser to the Minister
Ministry of Finance of the Republic of Lithuania
Lithuania
Delegate

Jurgita Uzieliene
Senior Advisor of the EU and International Affairs Department
Ministry of Finance of the Republic of Lithuania
Lithuania
Delegate

Ieva Stulgyte
Chief Officer
Ministry of Finance of the Republic of Lithuania
Lithuania
Delegate

LUXEMBOURG

Arsène Jacoby
Director Multilateral Affairs, Development Aid&Compliance
Ministry of Finance
Luxembourg
Alternate Governor

Christophe Zeeb
Advisor to the Executive Director
EBRD
Luxembourg
Delegate

MALTA

Matthew Zammit
Executive
Central Bank of Malta
Malta
Temporary Alternate Governor

MOLDOVA

Dumitru Alaiba
Deputy Prime Minister, Minister of Economic Development and Digitalization
Government of the Republic of Moldova
Moldova
Governor

Ion Lupan
Head of the Secretariat
Economic Council to the Prime Minister
Moldova
Delegate

Natalia Bejan
General Director
Invest Moldova Agency
Moldova
Delegate

Gaik Vartanean
MP
Parliament of Republic of Moldova
Moldova
Delegate

Ursu Olga
Deputy Mayor
Chisinau City Hall
Moldova
Delegate

Carolina Bugaian
CEO
Moldcell JV
Moldova
Director

MONGOLIA

Dorjsemed Batsengee
Chairman of the Board
Development bank of Mongolia
Mongolia
Temporary Alternate Governor

Bolormaa Ganbold
Head of the International Financial Cooperation Division
Ministry of Finance
Mongolia
Temporary Alternate Governor

Chojjil Bataa
Board member
Development Bank of Mongolia
Mongolia
Delegate

Enkhrii Jargalsaikhan
Senior Specialist of Treasury and Investment Management Division
Development Bank of Mongolia
Mongolia
Delegate

MONTENEGRO

Novica Vukovic
Minister of Finance
Ministry of Finance
Montenegro
Governor

Andrijana Ulic Rajovic
Director for Public Debt
Ministry of Finance
Montenegro
Alternate Governor

Milica Adžic
State Secretary
Ministry of Finance
Montenegro
Delegate

MOROCCO

Hicham Talby
Adjoint au directeur du trésor et des finances extérieures
Ministère de l'économie et des finances du Maroc
Morocco
Temporary Alternate Governor

Brahim Chouqui
Head of Division
Ministry of Economy and Finance
Morocco
Delegate

NETHERLANDS

Steven van Weyenberg
Minister of Finance
Ministry of Finance
Netherlands
Governor

Robin Uytterlinde
Deputy Director International Financial Affairs Directorate
Ministry of Finance
Netherlands
Temporary Alternate Governor

Robert-Jan Sieben
Head of International Financial Institutions Team
Dutch Ministry of Foreign Affairs
Netherlands
Temporary Alternate Governor

Jan Willem van den Wall Bake
Board Director
EBRD
Netherlands
Temporary Alternate Governor

Ruud Mikkers
Spokes person Minister Van Weyenberg
Ministry of Finance
Netherlands
Delegate

Michalli Harmsen
Coordinating policy officer
Ministry of Finance
Netherlands
Delegate

Siem Pelgrom
Policy Advisor EBRD
Dutch Ministry of Foreign Affairs
Netherlands
Delegate

Caroline van Thiel
Senior policy officer
Ministry of Finance
Netherlands
Delegate

Carlos Madereel
Adviser
EBRD
Netherlands
Adviser to Board Director

Friso Roos
Policy officer
Ministry of Finance
Netherlands
Delegate

Gisla Dwarkasing
Executive Assistant
EBRD
Netherlands
Executive Assistant to Board Director

NEW ZEALAND

Katherine Tuck
Director
European Bank for Reconstruction and Development
New Zealand
Temporary Alternate Governor

NORTH MACEDONIA

Gazmend Ajdini
State Advisor
Ministry of Finance
North Macedonia
Temporary Alternate Governor

Suzana Peneva
State Advisor
Ministry of Finance
North Macedonia
Temporary Alternate Governor

Biljana Butlevska
Chief of Staff
Ministry of Finance
North Macedonia
Temporary Alternate Governor

NORWAY

Tore Onshuus Sandvik
State Secretary
Norwegian Ministry of Trade, Industry and Fisheries
Norway
Alternate Governor

Jon Nicolaisen
Alternate Director
EBRD
Norway
Temporary Alternate Governor

Ane Storvestre Bjørkum
Specialist Director
Norwegian Ministry of Trade Industry and Fisheries
Norway
Temporary Alternate Governor

Andreas Danevad
Senior Adviser
Norwegian Ministry of Foreign Affairs
Norway
Temporary Alternate Governor

POLAND

Pawel Karbownik
Undersecretary of State
Ministry of Finance
Poland
Alternate Governor

Piotr Szpunar
Board Director for Poland
EBRD
Poland
Director

Tomasz Skurzewski
Deputy Director
Ministry of Finance
Poland
Delegate

Damian Szostek
Head of Unit
Ministry of Finance
Poland
Delegate

Grzegorz Wasilewski
Counsellor
Ministry of Finance
Poland
Delegate

Anna Suszynska
Executive Assistant
EBRD
Poland
Executive Assistant to Board Director

PORTUGAL

José Carlos Pereira
Director-General
GPEARI - Ministério das Finanças
Portugal
Alternate Governor

Carlos Domingues
Alternate Director
EBRD
Portugal
Alternate Director

Tomas Ferreira Duarte
Advisor
EBRD
Portugal
Adviser to Board Director

ROMANIA

Leonardo Badea
Deputy Governor of the National Bank of Romania
National Bank of Romania
Romania
Temporary Alternate Governor

Boni Cucu
General Director
Ministry of Finance
Romania
Temporary Alternate Governor

Serban Matei
Director, International Relations Department
National Bank of Romania
Romania
Delegate

Lucian Isar
Alternate Director Türkiye/Romania/Azerbaijan/Moldova/ Kyrgyzstan/Algeria
EBRD
Romania
Alternate Director

RUSSIAN FEDERATION

Ivan Ivannikov
Deputy Director
Ministry of Economic Development of the Russian Federation
Russian Federation
Temporary Alternate Governor

Ilya Kavtaskin
Alternate Director for the Russian Federation, Belarus and Tajikistan
European Bank for Reconstruction and Development
Russian Federation
Temporary Alternate Governor

Anna Donchenko
Russia's Trade Representative in Armenia
The Trade Delegation (Representation) of Russia in Armenia
Russian Federation
Delegate

Aleksei Ordin
Digital Trade Officer
The Trade Delegation (Representation) of Russia in Armenia
Russian Federation
Delegate

Fyodor Zablotsky
Employee
The Trade Delegation (Representation) of Russia in Armenia
Russian Federation
Delegate

Anastasia Ivanova
Representative in the Republic of Armenia
Ministry of Economic Development of the Russian Federation
Russian Federation
Delegate

Dmitrii Pantelin
Counsellor
Embassy of the Russian Federation to the Republic of Armenia
Russian Federation
Delegate

Sergei Fomenko
First secretary
Embassy of the Russian Federation to the Republic of Armenia
Russian Federation
Delegate

Roman Saiko
Second secretary
Embassy of the Russian Federation to the Republic of Armenia
Russian Federation
Delegate

Vigen Enokian
Head of Representative Office
Russian Export Center
Russian Federation
Delegate

Mikhail Turundaev
Country Manager
Rusatom International Network
Russian Federation
Delegate

Anton Ryndin
Head of Section
Ministry for Economic Development of the Russian Federation
Russian Federation
Delegate
(Virtually)

Ayuka Khulkhachiev
Deputy Head of Section
Ministry for Economic Development of the Russian Federation
Russian Federation
Delegate
(Virtually)

Luda Paynes
Executive Assistant to Board Director
European Bank for Reconstruction and Development
Russian Federation
Executive Assistant to Board Director
(Virtually)

SAN MARINO

Maurizio Bragagni
Consul
San Marino Consulate- London
San Marino
Alternate Governor

Alessandro Davosi
First Secretary
Minister of Foreign Affairs
San Marino
Delegate

Lorenc Xhaferraj
Adviser to the Alternate Governor
Tratos (UK) Ltd
San Marino
Delegate

Paolo Bragagni
Financial Adviser
Tratos (UK) Ltd
San Marino
Delegate

SERBIA

Dusan Zarubica

Adviser to Board Director

EBRD

Serbia

Temporary Alternate Governor

SLOVAK REPUBLIC

Martin Polónyi
Director General, International Relations Secion
Ministry of Finance of the Slovak Republic
Slovak Republic
Temporary Alternate Governor

Martin Spiritza
Director, Financial Instruments and International Institutions Department
Ministry of Finance of the Slovak Republic
Slovak Republic
Delegate

Iveta Lukáčová
Adviser
EBRD
Slovak Republic
Temporary Alternate Governor

Matej Blažej
Policy Officer, Financial Instruments and International Institutions Department
Ministry of Finance of the Slovak Republic
Slovak Republic
Delegate

SLOVENIA

Klemen Boštjancic
Minister
Ministry of Finance of the Republic Slovenia
Slovenia
Governor

Nikolina Prah
State Secretary
Ministry of Finance of the Republic of Slovenia
Slovenia

Alternate Governor
Tina Hojnik
Senior Adviser, Minister's Office
Ministry of Finance of the Republic of Slovenia
Slovenia
Delegate

Rok Ponikvar
Alternate Director
EBRD
Slovenia
Alternate Director

SPAIN

Inés Carpio
Managing Director for International Finance
Ministry of Economy, Trade and Enterprise
Spain
Temporary Alternate Governor

Elena Aparici
Board Director
EBRD
Spain
Director

Enrique Alejo
Alternate Director
EBRD
Spain
Alternate Director

Rafael Domínguez
Assistant Deputy Director for Multilateral Financial Institutions
Ministry of Economy, Trade and Enterprise
Spain
Temporary Alternate Governor

Marcos Gómez Martínez
Ambassador of Spain
Embassy of Spain in Russian Federation
Spain
Delegate

Pablo Martínez Segrelles
Economic and Commercial Counsellor
Embassy of Spain in Russian Federation
Spain
Delegate

Cristina Conesa
Chargée d'Affaires A.I.
Diplomatic Office of Spain in Armenia
Spain
Delegate

Maria Teresa Vicente
Executive Assistant
EBRD
Spain
Executive Assistant to Board Director

SWEDEN

Johanna Lybeck Lilja
State Secretary
Ministry of Finance
Sweden
Alternate Governor
(Virtually)

Daniel Klasander
Desk officer
Ministry of Finance
Sweden
Head of Delegation

Magnus Rystedt
Board Director
EBRD
Sweden
Board Director

Kristina Akesson
Alternate Director
EBRD
Sweden
Alternate Director

Daniel Johansson Århem
Head of Reform Support Section
MFA of Sweden
Sweden
Delegate

Lena Berglow Elm
Program Manager Specialist
Sida
Sweden
Delegate

Malin Perhult
Head of Unit, Ukraine
Sida
Sweden
Delegate

Patrik Svensson
Ambassador of Sweden to Armenia
Embassy of Sweden in Armenia
Armenia
Delegate

Thomas Alveteg
Deputy Head of Cooperation
Embassy of Sweden, Moldova
Moldova
Delegate

Davit Dilanyan
Political and Economic/Trade Affairs Officer
Embassy of Sweden in Yerevan
Armenia
Delegate

SWITZERLAND

Dominique Paravicini
Ambassador, Delegate of the Swiss Government for Trade Agreements
Swiss State Secretariat for Economic Affairs, SECO
Switzerland
Alternate Governor

Rosmarie Schlup
Board Director
EBRD
Switzerland
Director

Mattia Celio
Program Manager
SECO
Switzerland
Delegate

Corinne Estermann
Adviser
EBRD
Switzerland
Adviser to Board Director

Anne-Marie Pragnell
Adviser
EBRD
Switzerland
Adviser to Board Director

Viktoriya Protsenko
Analyst, Grant Funded Ops Coordinator
EBRD
Switzerland
Executive Assistant to Board Director (Temporary Acting)

TUNISIA

Samir Abdelhafidh
State secretary in charge of SMEs
Ministry of Economy and Planning of Tunisia
Tunisia
Delegate

TÜRKİYE

Osman Çelik
Deputy Minister of Treasury and Finance
Ministry of Treasury and Finance of the Republic of Türkiye
Türkiye
Alternate Governor

Kerem Dönmez
Director General for Foreign Economic Relations
Ministry of Treasury and Finance
Türkiye
Temporary Alternate Governor

Yonca Saka Sezgin
Senior Associate
Ministry of Treasury and Finance
Türkiye
Delegate

Özge Yamak Tamc?
Senior Associate
Ministry of Treasury and Finance of Türkiye
Türkiye
Delegate

Yasemin Girici
Board Director
EBRD
Türkiye
Director

Pelin Koklu Arslan
Adviser Türkiye/Romania/Azerbaijan/Moldova/ Kyrgyzstan/Algeria
EBRD
Türkiye
Adviser to Board Director

TURKMENISTAN

Myratdurdy Orazdurdyev
Deputy Chairman
Central Bank of Turkmenistan
Turkmenistan
Governor

Guvanch Seyidov
Chief Accountant
Central Bank of Turkmenistan
Turkmenistan
Delegate

UKRAINE

Sergii Marchenko
Minister
Ministry of Finance of Ukraine
Ukraine
Governor
(Virtually)

Artem Shevlev
Alternate Director
EBRD
Ukraine
Temporary Alternate Governor

UNITED ARAB EMIRATES

Ali Sharafi
Acting Assistant Undersecretary
Ministry of Finance
United Arab Emirates
Temporary Alternate Governor

Thuraiya Alhashmi
Director of International Financial Relations and Organizations
Ministry of Finance
United Arab Emirates
Delegate

Nouf Alhammadi
International Relations Executive
Ministry of Finance
United Arab Emirates
Delegate

UNITED KINGDOM

Claire Macfarlane
Deputy Director of International Financing and Development
HM Treasury
United Kingdom
Temporary Alternate Governor

John Gallagher
H.E. Ambassador
FCDO
United Kingdom
Delegate

Peter Curwen
Director for United Kingdom
European Bank for Reconstruction and Development
United Kingdom
Director
(Virtually)

Mark Paskins
Alternate Director
European Bank for Reconstruction and Development
United Kingdom
Alternate Director

Lauren Godfrey
Adviser to the UK Director
European Bank for Reconstruction and Development
United Kingdom
Adviser to Board Director

Neil Ghosh
Policy Advisor
HM Treasury
United Kingdom
Delegate

Sara Labbate
deputy team leader, regional development banks
FCDO
United Kingdom
Delegate

Oksanna Abrahamyan
Head of Programmes
British Embassy Yerevan
United Kingdom
Delegate

Artashes Davtyan
Trade & Prosperity Officer, Climate Change & Energy Attaché
British Embassy Yerevan (UK Government's Foreign, Commonwealth & Development Office)
United Kingdom
Delegate

Ajay Sharma
Economic Adviser
FCDO
United Kingdom
Delegate

Sanja Hardaga
Senior Officer
European Bank for Reconstruction and Development
United Kingdom
Delegate

Isabel Wood
Board Assistant
European Bank for Reconstruction and Development
United Kingdom
Executive Assistant to Board Director
(Virtually)

UNITED STATES

Alexia Latortue
Assistant Secretary International Trade & Development
U.S. Department of the Treasury
United States
Temporary Alternate Governor

Margaret Kuhlow
Deputy Assistant Secretary for International Development Finance and Policy
U.S. Department of the Treasury
United States
Temporary Alternate Governor

Katherine Allen
Alternate Director
European Bank for Reconstruction and Development
United States
Alternate Director

Sage Mitch
Deputy Director, Europe Office
U.S. Department of the Treasury
United States
Delegate

Anna Jewell
Economist
U.S. Department of the Treasury
United States
Delegate

Dennis Simmons
U.S. Commercial Adviser
European Bank for Reconstruction and Development
United States
Delegate

Maria Longi
Coordinator of U.S. Assistance to Europe, Eurasia and Central Asia
U.S. Department of State
United States
Delegate

Marisa Plowden
Adviser
European Bank for Reconstruction and Development
United States
Delegate

Aaron Badway
Adviser
European Bank for Reconstruction and Development
United States
Delegate

Ryan Sung
Intern
European Bank for Reconstruction and Development
United States
Delegate

Warren Wilson
Economic and Commercial Unit Chief
U.S. Embassy in Armenia
United States
Delegate

Erik Markovs
Economic Officer
U.S. Department of State
United States
Delegate

Aleksey Hovakimyan
Economic Specialist
U.S. Embassy
United States
Delegate

Amir Tejpar
Economic Growth Assistance Officer
U.S. Department of State
United States
Delegate

Scott Moore
Political Officer
U.S. Department of State
United States
Delegate

Marissa Taylor
Executive Assistant to Board Director
European Bank for Reconstruction and Development
United States
Delegate

UZBEKISTAN

Jamshid Khodjaev
Deputy Prime Minister of the Republic of Uzbekistan
Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan
Uzbekistan
Governor

Ilkhomjon Abdugafarov
Deputy Minister of Transport
Ministry of Transport
Uzbekistan
Delegate

Khabibulla Kuvondikov
Deputy Minister of Water Resources
Ministry of Water Resources
Uzbekistan
Delegate

Jakhongir Turgunov
Head of Department
Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan
Uzbekistan
Delegate

Shukhrat Nazarov
First Deputy Chairman of the Committee
The Committee for Roads under Ministry of Transport of the Republic of Uzbekistan
Uzbekistan
Delegate

Dilshod Akhundjanov
Head of Department
Ministry of Investments, Industry and Trade
Uzbekistan
Delegate

Rustam Zaynutdinov
Assistant to the Deputy Prime Minister of the Republic of Uzbekistan
Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan
Uzbekistan
Delegate

Dilshod Mirzaev
Chief Specialist Department of International Relations
Ministry of Transport of Uzbekistan
Uzbekistan
Delegate

REPRÉSENTANTS D'INSTITUTIONS INTERNATIONALES

Banque asiatique de développement (BAD)	Narine Avetisyan Suzanne Gaboury Don Lambert Juan-Pablo Martinez-Molina Mercado Rachel Obfenda-Carreon Wolfgang Pocheim
Banque de commerce et de développement de la mer Noire (BSTDB)	Seda Han Doukas Serhat Köksal Larisa Manastirli Artur Nakhshikyan Asterios Tsoukalas Dragos-Paul Ungureanu
Fonds eurasiatique pour la stabilisation et le développement (EFSD)	Garik Arabyan Armen Poghosyan
Groupe de la Banque européenne d'investissement (Groupe BEI)	Maciej Czura
Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)	Naira Harutyunyan
Fonds monétaire international (FMI)	Umang Rawat
Organisation internationale pour les migrations (OIM)	Kristina Galstyan
Banque nordique d'investissement (BNI)	Andre Kuusvek
Fonds de l'OPEP pour le développement international (OPEC FUND)	Oladipo Ajike Musab Alomar Al Shaimaa Al-Sheiby Alex Petkov
Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)	Matthew Griffiths
Organisation des Nations Unies (ONU)	Arevik Anapioşyan Francoise Jacob Doris Klopfenstein
Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)	Natia Natsvlishvili
Groupe de la Banque mondiale	Gayane Davtyan Carolin Geginat Nane Harutyunyan Gohar Malumyan Aminata Ndiaye Marina Sahakyan Narine Tadevosyan Gayane Tamamyanyan

ADMINISTRATEURS ET ADMINISTRATEURS SUPPLÉANTS
au 16 mai 2024

Administrateurs	Administrateurs suppléants	Pays ou entités représentés
-	Katherine Allen	États-Unis d'Amérique
Elena Aparici	Enrique Alejo	Espagne/Mexique/Émirats arabes unis/Irak
David Avarello	Rok Ponikvar	Belgique/Slovénie/Luxembourg
Peter Curwen	Mark Paskins	Royaume-Uni
Yasemin Girici	Lucian Isar	Türkiye/Roumanie/Azerbaïdjan/ Moldova/République kirghize /Algérie
Shigeto Hiki	-	Japon
Klára Król	Antal Nikolett	République tchèque/Hongrie/République slovaque/Croatie/Géorgie
José Leandro	Roy Dickinson	Union européenne
-	Ilya Kavtashin	Fédération de Russie/Bélarus/Tadjikistan
Dimitris Metaxas-Trikardos	Carlos Domingues	Portugal/Grèce/Saint-Marin/Inde
Manuela Nenna	Dino Sorrentino	Italie
Michael Offer	Karl-Matthias Klause	Allemagne
Jari Partanen	Jon Nicolaisen	Finlande/Norvège/Lettonie/Liban
Yann Pouëzat	Clément Seitz	France
Glenn Purves	Andrew Smith	Canada/Maroc/Jordanie/Tunisie
Magnus Rystedt	Kristina Åkesson	Suède/Islande/Estonie
Rosmarie Schlup	Artem Shevlev	Suisse/Ukraine/Liechtenstein/Turkménistan /Serbie/Monténégro/Ouzbékistan
Maria Shaw-Barragan	Sonja Malkki	Banque européenne d'investissement
Piotr Szpunar	Karina Karaivanova	Pologne/Bulgarie/Albanie
Leander Treppel	Alon Messer	Autriche/Israël/Chypre/Malte/ Kazakhstan/Bosnie-Herzégovine
Katherine Tuck	Sean Lee	Australie/République de Corée/ Nouvelle-Zélande/Égypte
Miglë Tuskenė	Alan Hall	Danemark/Lituanie/Irlande
Jan Willem van den Wall Bake	-	Pays-Bas/Mongolie/Macédoine du Nord/Arménie