

**BANQUE EUROPÉENNE
POUR LA RECONSTRUCTION
ET LE DÉVELOPPEMENT**

**ACTES DE LA TRENTE-QUATRIÈME ASSEMBLÉE ANNUELLE DU
CONSEIL DES GOUVERNEURS**

**LONDRES
14-15 MAI 2025**

TABLE DES MATIÈRES

COMPTE RENDU DES TRAVAUX			5
ALLOCUTION DE MME RACHEL REEVES, CHANCELIERE DE L'ÉCHIQUIER DU ROYAUME-UNI			7
DISCOURS D'OUVERTURE DE M. KLEMEN BOŠTJANČIČ PRÉSIDENT DU CONSEIL DES GOUVERNEURS			14
DISCOURS D'OUVERTURE DE MME ODILE RENAUD-BASSO, PRÉSIDENTE DE LA BANQUE EUROPÉENNE POUR LA RECONSTRUCTION ET LE DÉVELOPPEMENT			18
DÉCLARATIONS DES GOUVERNEURS			25
Allemagne	26	Israël	109
Arménie	30	Italie	112
Autriche	33	Japon	116
Banque européenne d'investissement	37	Kazakhstan	121
Bélarus	40	Kosovo	125
Belgique	43	Lettonie	129
Bulgarie	47	Liban	132
Chine	50	Lituanie	135
Chypre	54	Mexique	139
Côte d'Ivoire	59	Moldova	141
Croatie	61	Mongolie	144
Danemark	64	Monténégro	147
Égypte	68	Norvège	149
Émirats arabes unis	73	Pays-Bas	152
Espagne	76	Portugal	155
Fédération de Russie	79	République de Corée	158
Finlande	83	République tchèque	161
France	26	Roumanie	164
Géorgie	86	Royaume-Uni	167
Grèce	89	Saint-Marin	172
Hongrie	92	Suède	176
Inde	95	Suisse	179
Irak	98	Türkiye	182
Irlande	101	Union européenne	186
Islande	107		
DISCOURS DE CLÔTURE DE MME ODILE RENAUD-BASSO, PRÉSIDENTE DE LA BANQUE EUROPÉENNE POUR LA RECONSTRUCTION ET LE DÉVELOPPEMENT			190
DISCOURS DE CLÔTURE DE M. KLEMEN BOŠTJANČIČ PRÉSIDENT DU CONSEIL DES GOUVERNEURS			194

DOCUMENTS SOUMIS AU CONSEIL DES GOUVERNEURS	199
Ordre du jour (Programme compris)	200
Rapport du Comité des procédures 2024-2025	204
Rapport du Conseil d'administration et Résolution : Cadre stratégique et capitalistique 2026-2030	208
Rapport du Conseil d'administration et Résolution : Statut de pays bénéficiaire du Bénin	248
Rapport du Conseil d'administration et Résolution : Statut de pays bénéficiaire de la Côte d'Ivoire	252
Rapport du Conseil d'administration et Résolution : Statut de pays bénéficiaire du Nigéria	256
Rapport du Conseil d'administration et Résolution : Utilisation des fonds de coopération en faveur des pays d'Afrique subsaharienne et de l'Irak (membres non bénéficiaires)	260
Rapport du Conseil d'administration et Résolution : Codes de conduite de la BERD Compte rendu annuel d'activités 2024 ¹	265
Rapport financier 2024 ¹	
Rapport du Conseil d'administration et Résolution : États financiers et Rapport de l'auditeur indépendant pour 2024	268
Rapport du Conseil d'administration et Résolution : États financiers des Fonds spéciaux 2024	270
Rapport du Conseil d'administration : Plan de mise en œuvre de la stratégie 2025-2027	276
Rapport du Conseil d'administration : Augmentation de capital en 2023 – Respect des engagements	284
Rapport du Conseil d'administration et Résolution : Modifications du Règlement relatif à l'élection ordinaire des administrateurs	305
Rapport du Conseil d'administration : Diversité et inclusion au sein du Conseil d'administration de la BERD en 2024	313
RÉSOLUTIONS ADOPTÉES DEPUIS LA TRENTE-TROISIÈME ASSEMBLÉE ANNUELLE	322
Résolution n° 278 Affectation du revenu net 2023	323
RÉSOLUTIONS ADOPTÉES PENDANT LA TRENTE-QUATRIÈME ASSEMBLÉE ANNUELLE	325
Résolution n° 279 Cadre stratégique et capitalistique 2026-2030	326
Résolution n° 280 Statut de pays bénéficiaire du Bénin	327
Résolution n° 281 Statut de pays bénéficiaire de la Côte d'Ivoire	328
Résolution n° 282 Statut de pays bénéficiaire du Nigéria	329
Résolution n° 283 Utilisation des fonds de coopération en faveur des pays d'Afrique subsaharienne et de l'Irak (membres non bénéficiaires)	330

¹ Document disponible séparément en ligne (non inclus dans les Actes)

Résolution n° 284 Codes de conduite de la BERD	331
Résolution n° 285 États financiers et Rapport de l'auditeur indépendant pour 2024	376
Résolution n° 286 États financiers des Fonds spéciaux 2024	377
Résolution n° 287 Modifications du Règlement relatif à l'élection ordinaire des administrateurs	378
LISTES OFFICIELLES	383
Membres du Bureau du Conseil des gouverneurs et du Comité des procédures pour 2024-2025 et 2025-2026	384
Membres des délégations	385
Représentants d'institutions internationales	495
Administrateurs et administrateurs suppléants de la BERD	496

COMPTE RENDU DES TRAVAUX

La 34^e Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs s'est tenue à Londres, au Royaume-Uni, les 14 et 15 mai 2025.

Le gouverneur représentant la Slovénie, M. Klemen Boštjančič, présidait le Conseil des gouverneurs. Le gouverneur représentant l'Islande, M. Daði Már Kristófersson, et le gouverneur représentant la Türkiye, M. Mehmet Şimşek, assumaient les fonctions de Vice-Présidents.

1. Comité des procédures

Le Comité des procédures pour 2024-2025 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 2025, ainsi que sur l'élection du Président et des Vice-Présidents du Conseil des gouverneurs pour 2025-2026, devant constituer le Comité des procédures pendant la même période.

2. Séance d'ouverture

Le Président du Conseil des gouverneurs 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.

Mme Rachel Reeves (chancelière de l'Échiquier du Royaume-Uni), M. Klemen Boštjančič (Président 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. Séance plénière

a. Table ronde des gouverneurs

Les gouverneurs ont exposé leurs points de vue concernant le rapport du Conseil d'administration intitulé *Cadre stratégique et capitalistique 2026-2030*. Le Conseil des gouverneurs a ensuite adopté la Résolution n° 279, *Cadre stratégique et capitalistique 2026-2030*.

b. Questions institutionnelles et financières

i. Bénin

Le Conseil des gouverneurs a adopté la Résolution n° 280, *Statut de pays bénéficiaire du Bénin*.

ii. Côte d'Ivoire

Le Conseil des gouverneurs a adopté la Résolution n° 281, *Statut de pays bénéficiaire de la Côte d'Ivoire*.

iii. Nigéria

Le Conseil des gouverneurs a adopté la Résolution n° 282, *Statut de pays bénéficiaire du Nigéria*.

iv. Fonds de coopération

Le Conseil des gouverneurs a adopté la Résolution n° 283, *Utilisation des fonds de coopération en faveur des pays d'Afrique subsaharienne et de l'Irak (membres non bénéficiaires)*.

v. Codes de conduite

Le Conseil des gouverneurs a adopté la Résolution n° 284, *Codes de conduite de la BERD*.

vi. Compte rendu annuel d'activités 2024

Le Conseil des gouverneurs a pris acte du *Compte rendu annuel d'activités 2024*.

vii. Rapport financier 2024

États financiers et Rapport de l'auditeur indépendant pour 2024.

Le Conseil des gouverneurs a adopté la Résolution n° 285, *États financiers et Rapport de l'auditeur indépendant pour 2024*. Le Conseil des gouverneurs a également pris acte du *Rapport financier 2024*.

viii. États financiers 2024 des fonds spéciaux

Le Conseil des gouverneurs a adopté la Résolution n° 286, *États financiers 2024 des fonds spéciaux*.

ix. Plan de mise en œuvre de la stratégie

Le Conseil des gouverneurs a pris acte du *Plan de mise en œuvre de la stratégie 2025-2027*.

x. Augmentation de capital en 2023 – Respect des engagements

Le Conseil des gouverneurs a pris acte du rapport du Conseil d'administration intitulé *Augmentation de capital en 2023 – Respect des engagements*.

xi. Modifications du règlement relatif à l'élection ordinaire des administrateurs

Le Conseil des gouverneurs a adopté la Résolution n° 287, *Modifications du règlement relatif à l'élection ordinaire des administrateurs*.

xii. Diversité et inclusion

Le Conseil des gouverneurs a pris acte du rapport *Diversité et inclusion au sein du Conseil d'administration de la BERD en 2024*.

c. Élection du Président et des Vice-Présidents pour 2025-2026

À la fin de la séance plénière, le Conseil des gouverneurs a élu le gouverneur représentant l'Union européenne à la Présidence du Conseil des gouverneurs, et la gouverneure représentant la Finlande et le gouverneur représentant l'Ukraine à sa Vice-Présidence. Leur mandat s'achèvera à la clôture de l'Assemblée annuelle 2026. Le Conseil des gouverneurs a désigné un Comité des procédures pour 2025-2026, constitué de son Président et de ses deux Vice-Présidents. Ce comité devra, jusqu'à la fin de l'Assemblée annuelle 2026, 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 2026.

4. Remerciements

Les gouverneurs ont exprimé leur reconnaissance envers la ville de Londres, le gouvernement et le peuple du Royaume-Uni pour leur généreuse hospitalité tout au long de la 34^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 34^e Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs de la BERD.

**ALLOCUTION DE MME RACHEL REEVES
CHANCELIÈRE DE L'ÉCHIQUIER
DU ROYAUME-UNI**

Introduction

Bonjour et bienvenue à Londres.

Je suis très heureuse de m'adresser à vous depuis la ville qui abrite le siège de la BERD...

...et où nous nous retrouvons pour la première fois en présentiel depuis 2016.

Merci, Klemen, pour cette introduction...

...et merci à vous, Odile, pour la qualité de votre leadership...

...et pour le rôle que vous jouez en faveur de la croissance économique et du développement durable.

Votre organisation est depuis plus de 30 ans et sur trois continents différents à la tête d'initiatives destinées à soutenir la transition vers l'économie de marché.

Cette mission est aujourd'hui plus que jamais d'actualité...

Le contexte mondial

...car le monde a changé, notamment en raison de nouvelles barrières tarifaires.

C'est la raison pour laquelle le Royaume-Uni œuvre de façon pragmatique avec ses partenaires internationaux...

...pour conclure avec les économies majeures telles que les États-Unis ou l'Inde de nouveaux accords commerciaux...

...qui sauvent des emplois, protègent les entreprises et réduisent les coûts...

Mais je ne me fais aucune illusion concernant les difficultés qui nous attendent...

Et sur cette toile de fond, nous sommes également confrontés à un contexte sécuritaire de plus en plus compliqué...

...notamment en raison de la guerre d'agression que mène la Russie en Ukraine...

...et qui a déjà coûté la vie à des milliers d'innocents...

Une guerre qui menace plus largement la stabilité du continent européen...

...et qui fait monter les prix pour les foyers et les entreprises.

Assurer la sécurité

Assurer la sécurité doit par conséquent être notre objectif commun.

Cela signifie assurer non seulement la sécurité nationale pour protéger nos citoyens...

...mais également la sécurité économique...

...grâce à une croissance plus forte et plus durable dans tous les pays...

...et à une meilleure résilience face aux chocs qui secouent le monde.

C'est dans ce contexte que s'inscrivent aujourd'hui mes propos.

Concernant pour commencer notre soutien à l'Ukraine et la nécessité d'œuvrer ensemble à la reconstruction et au redressement du pays.

Puis sur le rôle du multilatéralisme dans cette nouvelle ère d'incertitude mondiale.

Et enfin sur la mobilisation de capitaux privés pour dynamiser le développement durable et augmenter la croissance à l'échelle de la planète.

L'Ukraine

L'Ukraine, d'abord...

...où la BERD poursuit son action au nom de la défense de la liberté et de la démocratie.

Vous le faites en tant que premier investisseur institutionnel en Ukraine...

...où vous avez engagé plus de 7 milliards d'euros depuis le début de l'invasion à grande échelle par la Russie...

...sans parler de votre récente augmentation de capital de 4 milliards d'euros...

...qui permettra de débloquer des milliards d'euros supplémentaires pour l'Ukraine au cours des années à venir...

... et à laquelle le Royaume-Uni est fier d'avoir contribué.

Parallèlement, vous avez été à l'origine de produits innovants tels que l'assurance contre les risques liés à la guerre...

...et je suis heureuse de constater que la nouvelle stratégie sur cinq ans de la BERD fait du soutien à l'Ukraine sa priorité.

Au niveau national, le Royaume-Uni met également les bouchées doubles...

...en fournissant chaque année et aussi longtemps qu'il le faudra 3 milliards de livres sterling d'aide militaire à l'Ukraine ...

...qui viennent s'ajouter aux 18 milliards déjà engagés pour le soutenir.

Mais il est clair qu'il faut faire davantage...

...car l'Europe ne peut connaître de prospérité durable sans une paix juste et pérenne en Ukraine.

Cela implique un effort déterminé et opiniâtre en faveur de la reconstruction et du redressement de ce pays.

Étant donné l'ampleur des dommages infligés par la Russie à l'Ukraine, cette tâche aura bien entendu un coût...

...mais l'inaction coûterait bien plus cher encore.

Cela a été le sujet central de mes discussions ce matin avec les ministres des Finances ukrainien et irlandais...

...et ces échanges se poursuivront...

...afin que nous ayons un programme de soutien prêt à appliquer une fois la guerre terminée.

Le multilatéralisme

Notre action conjointe en faveur de l'Ukraine montre également toute l'importance de la collaboration...

...pour faire face aux défis mondiaux que nous partageons...

...et pour renforcer la sécurité économique.

C'est là le message que j'ai transmis lors des réunions de printemps du Fonds monétaire international et de la Banque mondiale à Washington le mois dernier...

...où nous avons débattu de la nécessité d'assurer des échanges libres et ouverts face à l'instabilité.

Car, si la mondialisation est porteuse de croissance...

...et d'avantages au niveau planétaire, faisant baisser les prix, permettant plus de choix et une meilleure concurrence...

...elle s'accompagne aussi de certains défis.

Ainsi, trop longtemps, l'économie mondiale n'a pas fonctionné pour les travailleurs.

Les gains n'ont pas toujours été partagés équitablement.

Des gens, des endroits ont été laissés sur le bord de la route.

C'est un défi manifeste pour notre système multilatéral fondé sur des règles ...

...mais cela ne signifie pas que les institutions multilatérales ont un rôle moins important à jouer.

À Washington, j'ai pu constater que le soutien au multilatéralisme et à la mission des institutions internationales était considérable.

Les organisations comme la vôtre rassemblent les pays...

...Elles sont des moteurs de progrès sur la voie des objectifs de développement durable et de l'Accord de Paris...

...et elles jouent un rôle de catalyseur des investissements du secteur privé.

Mais les institutions internationales doivent évoluer pour s'adapter à la nouvelle réalité économique.

Nous avons besoin d'un système qui fonctionne pour tous et grâce à tous.

Un système porteur d'équité, de résilience et de respect de l'obligation de rendre des comptes...

...qui fonctionne de manière efficace et prévisible au service de la croissance...

...et qui fasse que les règles du jeu soient les mêmes pour tous...

...avec des normes et des institutions internationales qui veillent au respect de ces règles et sanctionnent les comportements contraires à une saine concurrence.

Dans ce contexte, on ne peut que se féliciter de la décision de la BERD de commencer à investir dès cette année en Irak et dans plusieurs pays d'Afrique subsaharienne.

Je tiens également à exprimer mon soutien aux accords récemment conclus destinés à rendre plus efficace l'ensemble du système des banques multilatérales de développement.

Mais ce n'est qu'un début.

Le gouvernement que je représente poursuivra sa collaboration avec ses alliés pour parvenir au nouveau consensus mondial dont nous avons besoin...

...et réformer les institutions qui le gouvernent.

Pour une mobilisation des capitaux privés

Ce qui m'amène à la nécessité de mobiliser des capitaux privés...

...car, si nous voulons permettre aux économies émergentes de connaître un développement durable...

...ce qui est crucial pour augmenter la croissance mondiale...

...nous devons être conscients que l'argent public seul ne suffira jamais pour faire face à toute l'ampleur des défis qui nous attendent.

J'ai par conséquent eu le plaisir de coprésider avec la BERD un peu plus tôt dans l'année une table ronde...

...lors de laquelle un certain nombre d'investisseurs m'ont fait part de leur souhait d'en faire davantage...

...et de leur sensibilité aux perspectives offertes par les marchés émergents, qui représenteront environ 65 % de la croissance économique mondiale d'ici 2035.

Or, malgré cela, trop d'obstacles se dressent encore sur la route des investissements...

...et nous avons besoin de davantage de collaboration, de normalisation et de réduction des risques.

Le Royaume-Uni est justement en train de mettre en place un nouveau groupe de travail piloté par les professionnels et consacré aux marchés émergents et aux économies en développement...

...avec pour mission d'accroître les investissements privés en faveur du climat et du développement...

...et de conforter le rôle de Londres en tant que leader mondial du financement climatique.

Les banques multilatérales de développement, à l'instar de la BERD, jouent également un rôle important dans la mobilisation des capitaux privés.

Elles débloquent de nouvelles opportunités d'investissement...

... et servent de passerelle entre Londres et les marchés émergents et les économies en développement...

... et je me réjouis de la convocation d'un groupe de travail pour aborder cette question importante.

Mais nous devrions revoir notre niveau d'ambition à la hausse...

...et c'est pourquoi j'invite les banques multilatérales de développement, ainsi que, plus largement, les institutions de financement du développement, à travailler ensemble, en tant que système, et à aller plus loin...

...en appliquant la Feuille de route du G20 et en réalisant les réformes nécessaires...

...notamment celles qui permettront à davantage d'investisseurs du secteur privé de prendre plus de risques, avec une meilleure rentabilité...

...en collaborant à l'élaboration de produits d'investissement reproductibles et conformes aux normes du marché...

...en développant leur réserve de projets susceptibles d'être financés...

...et en augmentant les prêts des banques multilatérales de développement en monnaie locale.

Conclusion

Une telle action nous permettra de saisir les nouvelles opportunités de croissance et de développement dans un monde en évolution...

...ce qui veut dire que, même au seuil de cette nouvelle ère de turbulences...

...il existe des raisons d'envisager l'avenir avec espoir et optimisme.

En renforçant notre sécurité collective,

En affirmant notre soutien historique à l'Ukraine,

Mais aussi en nous montrant à la hauteur du changement économique mondial que nous vivons...

...pour répondre aux échecs de la mondialisation...

...et construire un nouveau consensus économique...

...qui entraînera des réformes de nos institutions internationales...

...et mobilisera les capitaux privés au service des économies émergentes...

...afin d'alimenter partout la croissance.

Je suis persuadée que la BERD continuera de jouer un rôle central dans cette tâche...

...et je tiens à remercier votre Présidente, votre équipe de direction et l'ensemble des membres de votre personnel pour les remarquables résultats enregistrés cette année encore.

Je vous souhaite une excellente et féconde Assemblée annuelle.

Merci.

**DISCOURS D'OUVERTURE
DE M. KLEMEN BOŠTJANČIČ
PRÉSIDENT DU
CONSEIL DES GOUVERNEURS**

Président du Conseil des gouverneurs de la BERD

Discours d'ouverture

Central Hall, Westminster

Assemblée annuelle, Londres, 14 mai 2025

Madame la Chancelière, chers collègues gouverneurs, chère Présidente, chers collègues, mesdames et messieurs,

Au nom de tous les gouverneurs de la BERD, nous vous sommes très reconnaissants, chère Rachel, pour vos chaleureux mots de bienvenue et pour la grande hospitalité témoignée par nos hôtes britanniques.

Le Royaume-Uni, qui compte bien entendu parmi les membres fondateurs de cette institution, a largement contribué à donner forme à la mission de la BERD, qui consiste à promouvoir le pluralisme politique et économique, des marchés à la fois libres et bien gouvernés, des entreprises à la fois compétitives et inclusives.

Neuf ans plus tard, nous sommes très heureux d'être de retour à Londres, et plus particulièrement à Westminster, un lieu qui a été le théâtre de tant de tournants historiques. En nous rendant au Central Hall, nous sommes passés devant les statues, sur Parliament Square, de Winston Churchill, qui s'est opposé à la tyrannie lorsque tout semblait perdu, et de Nelson Mandela, qui a lui aussi entretenu la flamme de la liberté en des temps sombres.

Si les pages de l'histoire défilent autour de nous ici à Londres, la vie relativement courte de la BERD a vu la chute de régimes qui semblaient inébranlables, l'émergence de nouvelles technologies qui paraissaient autrefois inconcevables et l'effondrement de certitudes qui étaient considérées comme des fondements.

Quelles sont les constantes auxquelles nous pouvons nous accrocher en cette période de turbulences ? En premier lieu, nos valeurs communes qui ont présidé à la création de la BERD et qui sous-tendent notre travail aujourd'hui. Ensuite, notre foi dans le potentiel que recèle la collaboration humaine pour relever les défis. D'où l'importance de nous réunir cette année, en personne, en tant que dirigeants de cette institution, afin de définir nos nouvelles orientations stratégiques pour les cinq prochaines années.

Cette question fera l'objet de la discussion de demain lors de notre séance plénière, mais je tiens avant tout à faire le point sur le chemin parcouru et sur la situation actuelle :

Depuis la dernière fois que nous avons approuvé son Cadre stratégique et capitalistique (CSC) en 2020, la BERD a rempli les missions suivantes :

1. Elle a élu et réélu sa première femme Présidente en la personne d'Odile Renaud-Basso. Je tiens à vous exprimer personnellement ma gratitude, Odile, pour le formidable parcours que la BERD a accompli sous votre direction et qui s'est concrétisé par un élargissement de nos horizons.
2. Elle s'est rapidement mobilisée pour aider notre région à surmonter l'héritage économique de la pandémie de Covid-19.

3. Elle a pris des mesures décisives pour soutenir l'Ukraine face à une agression non provoquée. En tant que premier investisseur institutionnel en Ukraine, la BERD s'est appuyée sur sa connaissance approfondie du pays pour déployer un soutien de plus de 7 milliards d'euros. Et elle continuera sur cette voie.

Dans presque tous ses pays d'opérations, la BERD a réalisé des volumes record d'activités pour un montant total de 16 milliards d'euros en 2024, soit une augmentation de 60 % depuis le début de la période couverte par le CSC actuel et de plus de 25 % par rapport à l'année dernière.

Il est essentiel de noter que la Banque ne s'est pas contentée de réaliser des opérations quantitatives, mais qu'elle a également obtenu des résultats qualitatifs, notamment en matière de soutien à la transition verte et à l'inclusion économique. Quelles que soient nos actions et nos tentatives futures, elles auront peu de poids si nous ne parvenons pas à garantir une planète vivable qui tire parti de tous les talents qui nous entourent.

Nous avons également aperçu, sur Parliament Square, la statue de Millicent Fawcett, qui a fait campagne ici en Grande-Bretagne pour le droit de vote des femmes il y a plus de cent ans. Entourée de onze autres statues masculines, elle nous rappelle que la lutte pour une véritable égalité des chances est encore loin d'être gagnée.

La Slovénie aussi, autrefois pays en transition, a connu il y a plusieurs décennies une période marquée par la lutte de nombreux segments de la population - entreprises, individus et régions - pour l'égalité d'accès aux opportunités. Aussi avons-nous toujours considéré notre coopération avec la BERD comme un engagement commun en faveur de la construction d'une société inclusive et d'une économie résiliente, au sein de laquelle tout le monde bénéficie des mêmes chances.

La Slovénie est fière de coopérer depuis plus de trente ans avec la BERD, qui a été un partenaire clé dans sa transformation. Avec le concours de la BERD, nous avons mis en œuvre des réformes essentielles, renforcé le secteur financier, modernisé les infrastructures et investi dans le développement durable. Ce partenariat a contribué de manière significative à stimuler la compétitivité et la confiance des investisseurs.

La Slovénie est aujourd'hui l'un des exemples de réussite de la transition et la BERD a su s'imposer comme notre partenaire de confiance tout au long de ce parcours, non seulement sur le plan financier, mais aussi par son expertise, ses connaissances et la confiance qu'elle inspire.

De nouveaux défis se profilent à l'horizon, notamment ceux liés à la transition verte, à la transformation numérique, à la stimulation des investissements et de l'innovation, à la diversification des financements et au renforcement de la gouvernance. Ces processus appellent une action coordonnée des gouvernements, des institutions financières et du secteur privé. Une fois encore, le rôle de la BERD conserve toute son importance : catalyser le changement et contribuer à aligner les investissements sur des objectifs durables et tournés vers l'avenir.

Je suis moi-même issu du monde des affaires et sais que rien n'est gagné d'avance. Il faut générer des revenus, faire des bénéfices et investir dans son entreprise pour rester en phase avec les évolutions. Et, oui, il faut aussi contenter les actionnaires !

C'est pourquoi, en tant qu'actionnaire de la BERD, je suis très heureux de voir à quel point la Banque a été rentable ces dernières années. C'est tout à l'honneur d'Odile et de son équipe, qui ont travaillé dur et avec assiduité pour développer les activités dans des conditions difficiles. Je tiens à saluer non seulement les équipes des opérations bancaires sur le terrain, mais aussi toutes celles qui veillent à ce que ces opérations se déroulent de manière responsable et avec une bonne gestion des risques.

Néanmoins, même ces bénéfiques records ne suffisent pas à répondre aux besoins de l'époque dans laquelle nous vivons. Nous sommes ainsi convenus, à la fin de l'année 2023, de procéder à une augmentation générale du capital libéré afin de renforcer le soutien apporté à l'Ukraine, notre priorité absolue, et à tous nos pays d'opérations pour relever les défis majeurs qui nous attendent.

La Slovénie est fière d'avoir été parmi les premiers membres à souscrire à cette augmentation de capital et j'encourage tous mes collègues actionnaires à se manifester et à montrer leur soutien.

Nous ne faisons pas œuvre de charité, mais de réalisme en affaires : la BERD a investi dans nos pays plus de trente fois ce que nous, actionnaires, y avons initialement investi.

Je suis persuadé qu'elle continuera à s'acquitter de sa tâche avec succès, y compris dans nos nouveaux pays d'Afrique subsaharienne et en Irak. Je me félicite donc d'accueillir à cette Assemblée annuelle le Bénin, la Côte d'Ivoire, l'Irak et le Nigéria, ainsi que des observateurs du Sénégal, du Kenya et du Ghana, qui sont sur le point de finaliser leur procédure d'adhésion.

Diriger – et gouverner – une institution internationale comptant près de 80 membres n'est pas chose aisée. Nous pouvons être fiers d'avoir atteint la majorité nécessaire pour modifier l'article 1^{er} et inclure cette nouvelle région dans le champ d'action géographique de la BERD. Je sais que le chemin a été long, mais à partir du 22 juillet, date à laquelle cette modification entrera en vigueur, nous entamerons un nouveau chapitre de l'histoire de la BERD. Ce chapitre servira de toile de fond aux décisions que nous prendrons demain sur l'octroi du statut de pays bénéficiaire et sur l'utilisation des fonds de coopération.

Je vous remercie donc, chers amis et collègues, d'être des nôtres aujourd'hui, avec une participation qui, je crois, est la plus importante de ces dernières années, tant de la part des gouverneurs que des suppléants.

Il ne fait aucun doute que nous avons déjà démontré la valeur de la coopération multilatérale dans notre travail commun au cours des cinq dernières années et je me réjouis à l'idée de dessiner avec vous demain un nouveau cap pour la période 2026-2030.

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**

Séance d'ouverture du Conseil des gouverneurs

Assemblée annuelle de la BERD

Mercredi 14 mai 2025, 17 h

Central Hall Westminster

Odile Renaud-Basso,

Présidente de la BERD

1. Introduction et message de bienvenue

Excellences,
Mesdames et Messieurs les gouverneurs,
Chers collègues,
Chers amis,

Bienvenue à notre Assemblée annuelle et à notre Forum des affaires 2025.

Et bienvenue chez nous, à Londres.

Cette ville, qui abrite le siège de la Banque, a toujours été pour nous un hôte de choix....

Mais il faut le rappeler : c'est aussi ici, à Londres, que la Banque a commencé à donner vie à son mandat unique.

Elle a organisé sa toute première conférence juste en face du lieu où nous sommes réunis aujourd'hui.

La légende raconte que notre premier Président s'est présenté à l'événement avec une heure de retard.

Heureusement, nous avons pu débiter notre séance de ce jour dans les temps !

2. Nos atouts durables

Lors de sa création, la Banque s'est vu assigner par ses actionnaires la mission de favoriser la transition vers des économies de marché et de promouvoir l'initiative privée.

À l'époque, ce concept était nouveau pour la sphère du développement international.

Mais la vision qui l'inspire a résisté à l'épreuve du temps.

D'où les **atouts durables** évoqués dans le thème de notre Assemblée annuelle 2025.

Ces atouts sont le fruit de notre conviction que les économies de marché, soutenues par la démocratie, constituent le meilleur moyen de parvenir à la croissance et à la prospérité.

C'est pourquoi nous mettons l'accent sur la promotion du secteur privé....

la mobilisation d'investissements...

et la promotion de la réforme des politiques publiques.

Autant de fondements sur lesquels reposent les nombreuses réalisations de la BERD.

Réalisations qui se traduisent par près de 220 milliards d'euros d'investissements, sur trois continents...

Un chiffre plus de trente fois supérieur au capital que vous, nos actionnaires du monde entier, avez initialement investi dans la Banque.

Cette participation initiale a généré des revenus importants et des réserves substantielles....

et a soutenu des investissements qui profitent aux économies dans lesquelles nous opérons et créent des opportunités d'affaires dans nos pays actionnaires.

3. Des atouts durables soumis à l'épreuve du temps

La vision qui nous caractérise a en effet résisté à l'épreuve du temps.

Or, le temps ne suspend pas son vol.

D'ailleurs, de nos jours, les changements se succèdent à un rythme tel que le temps semble parfois même s'accélérer.

Nous entrons dans une nouvelle ère.

Une ère où les principes fondamentaux auxquels nous sommes attachés sont plus que jamais remis en question.

Après la pandémie, suivie d'une guerre à grande échelle en Europe, nous sommes à présent confrontés à des incertitudes et à des chocs nouveaux provoqués par :

- des frictions commerciales ;
- des tensions géopolitiques ;
- et la volatilité des marchés.

Ces chocs sont aggravés par des tendances à plus long terme telles que :

- les catastrophes naturelles et les pressions que nous continuons de faire peser sur le climat ;
- la pression budgétaire, en particulier dans le secteur du développement ;

- les déséquilibres démographiques, avec une forte diminution de la population dans certains de nos pays, et, ailleurs, la pression croissante exercée par les flux migratoires ;
- et, pour couronner le tout, les opportunités et les menaces que représente l'intelligence artificielle.

Aujourd'hui, chacun des pays où nous œuvrons a plus que jamais besoin d'**atouts durables** pour faire de ces défis des opportunités.

Nous pouvons non seulement fournir à ces pays des points d'ancrage solides qui leur permettront de stabiliser et de sécuriser leur économie, mais aussi les mettre en relation avec nos clients et partenaires.

Ils doivent renforcer leur résilience et accroître leur compétitivité.

Et les compétences qui sont les nôtres en matière de collaboration avec le secteur privé peuvent les aider à garder le cap, même par gros temps.

4. Des atouts durables aujourd'hui et demain

Ces **atouts durables** sont aussi à l'origine des résultats impressionnants que nous avons enregistrés l'année dernière :

- Un volume d'investissement record, en hausse de plus de 25 % par rapport au précédent sommet ;
- Des bénéfices solides, qui témoignent de la stabilité globale de notre bilan ;
- Des niveaux d'investissement sans précédent dans le secteur privé, l'économie verte et les projets de promotion du capital humain ;
- Un montant record mobilisé auprès de tous les cofinanceurs (privés comme publics, directs comme indirects).
- Et, en Ukraine, des volumes de financement inédits, portant à plus de 7 milliards d'euros l'enveloppe déployée depuis 2022.

Je me suis rendue cinq fois en Ukraine au cours des trois dernières années.

À chaque visite, j'ai pu constater de visu la résilience de son peuple et notre contribution à cette résilience.

Notre soutien en faveur de sa sécurité énergétique, de ses infrastructures et de son secteur privé, notamment des investisseurs étrangers, témoigne du caractère multidimensionnel de notre action.

Même en temps de guerre, nous avons défendu les réformes qui contribueront à la reconstruction du pays et à la réalisation de son plein potentiel économique.

Nous formons tous le vœu qu'une paix durable, respectant les intérêts à long terme de l'Ukraine, puisse être obtenue rapidement.

Nous continuerons à faire du soutien à l'Ukraine notre principal objectif stratégique dans les années à venir.

5. Des horizons en expansion, plus vastes et meilleurs

Nous allons également **élargir nos horizons**.

Ce n'est pas la première fois que la Banque se lance dans de nouvelles régions voisines.

Mais nous sommes à présent à la veille d'un changement capital.

Nous commencerons bientôt à signer des projets, à œuvrer auprès du secteur privé et à prodiguer des conseils en matière de réforme des politiques dans de nouveaux pays d'Afrique et en Irak.

Je tiens aujourd'hui à souhaiter la bienvenue à nos nouveaux actionnaires à l'occasion de cette Assemblée annuelle.

La Banque est très enthousiaste quant à la contribution qu'elle peut apporter à ces économies, tout en continuant à servir celles qui bénéficient déjà de son soutien.

En plus d'être meilleure et plus efficace,

elle sera bientôt plus grande.

Nous le constatons :

- dans la qualité et la quantité de nos résultats ;
- dans la manière dont notre Plan d'investissement informatique et notre programme de transformation ont permis à notre personnel, à nos processus et à nos technologies d'atteindre de nouveaux niveaux de performance ;
- et dans la manière dont nous mesurons et apprécions l'impact que nous produisons sur le terrain.

Mais nous pouvons, et nous allons, en faire davantage pour être **encore** meilleurs et plus efficaces...

Nous disposons à cet effet d'un personnel déterminé et talentueux.

Je sais que nous pouvons compter sur eux pour atteindre nos objectifs.

Et nous avons la chance d'avoir des actionnaires dans le monde entier qui comprennent et apprécient la valeur que nous créons, comme en témoigne le soutien qu'ils apportent à notre augmentation de capital.

6. Nos projets

De nombreux défis se profilent à l'horizon.

Nos projets ambitieux pour les cinq prochaines années mettent l'accent sur la capacité du secteur privé à renforcer la compétitivité et à accélérer la transition.

À cette fin, nous nous attacherons à :

1. Soutenir la transition verte
2. Améliorer la gouvernance économique et
3. Renforcer le capital humain

Nous avons pour objectif de rendre nos économies plus durables et plus prospères.

Le déploiement des technologies numériques et la mobilisation accrue de capitaux privés nous permettront également de renforcer notre impact.

Grâce à de nouveaux instruments, les investisseurs privés pourront participer à un nombre beaucoup plus important de projets dans nos pays d'opérations.

Peut-être certains de ces investisseurs sont-ils présents parmi nous aujourd'hui.

7. Atouts durables et défis nouveaux

Nous sommes liés, par notre mandat et nos atouts durables, aux valeurs que nos actionnaires ont définies voici de nombreuses années.

Et l'expérience nous enseigne que c'est en temps de crise que nous donnons le meilleur de nous-mêmes.

Le monde a besoin d'institutions telles que la nôtre, qui rassemblent des pays et des points de vue divergents.

Seules ces institutions peuvent nous permettre d'obtenir des résultats profitables à tous...

et de surmonter les défis que nous avons en commun.

Des divergences existeront toujours entre nous.

Mais bien plus de choses nous unissent par ailleurs.

8. Conclusion

En ce moment, nous affrontons des vents contraires.

Mais nos projets pour les cinq prochaines années constituent autant de piliers stables sur lesquels nous appuyer pour faire face aux incertitudes d'aujourd'hui...

et explorer les **horizons en expansion** de demain.

Ils reposent sur les **atouts durables** que nos actionnaires du monde entier nous ont légués à la naissance de la Banque.

Des atouts qui continueront à favoriser la croissance et la prospérité pour :

les économies dans lesquelles nous œuvrons,

les personnes que nous servons,

et l'avenir qui est le nôtre.

DÉCLARATIONS DES GOUVERNEURS

ALLEMAGNE ET FRANCE

Déclaration commune des gouverneurs représentant la France et l'Allemagne à l'occasion de l'Assemblée annuelle 2025 de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD)

À l'heure où les gouverneurs de la BERD se retrouvent à Londres dans le cadre de l'Assemblée annuelle 2025, la France et l'Allemagne saluent l'adoption du Cadre stratégique et capitalistique (CSC) 2026-2030, qui fixe l'orientation stratégique de la Banque pour les cinq années à venir. Ce nouveau cadre, qui est le fruit d'une large consultation avec la participation de tous, intervient à un moment crucial et répond aux nécessités les plus pressantes des pays d'opérations de la Banque, ainsi qu'à l'évolution du contexte mondial. Nous tenons à féliciter la direction pour l'ambition et la détermination dont elle fait preuve et nous soutenons pleinement les grandes priorités formulées dans le CSC, qui visent à promouvoir une transition verte, inclusive et fondée sur une bonne gouvernance, favorisée par la mobilisation du secteur privé et la transformation numérique.

Nous insistons sur l'importance des décisions stratégiques prises par le Conseil des gouverneurs lors de l'Assemblée annuelle 2023 qui s'est tenue à Samarcande, notamment de celle autorisant une **augmentation générale du capital** libéré de 4 milliards d'euros. Cette augmentation reste la pierre angulaire du renforcement de la capacité financière de la Banque, qui doit lui permettre de relever les multiples défis auxquels elle est confrontée, en particulier de maintenir le soutien considérable qu'elle apporte à l'Ukraine tout en restant en mesure d'avoir un véritable impact dans l'ensemble de ses régions d'opérations.

Nous sommes à cet égard reconnaissants à la BERD de l'aide constante et déterminée qu'elle fournit à l'Ukraine. La Banque fait preuve de résolution et d'une grande capacité d'adaptation en accordant à l'Ukraine un soutien financier sans faille dans des circonstances particulièrement difficiles, multipliant les prêts, les garanties et les prises de participation en concertation avec d'autres institutions financières internationales et un certain nombre d'autres acteurs du financement du développement. Grâce à la mobilisation du **Cadre de résilience et de maintien des moyens de subsistance en Ukraine**, aux possibilités dégagées par l'augmentation générale du capital libéré et à la mise en œuvre d'outils innovants, tels que la **Facilité de garantie en faveur du redressement et de la reconstruction de l'Ukraine** (l'assurance contre le risque de guerre en Ukraine), la Banque est en mesure de prendre les risques nécessaires pour soutenir l'économie ukrainienne, aussi bien pendant le conflit que lors de la phase de reconstruction.

Nous nous félicitons également de l'élargissement limité et progressif du champ d'action géographique de la BERD à **l'Afrique subsaharienne et à l'Irak**, décidé en 2023 par le Conseil des gouverneurs et récemment ratifié par les actionnaires. Bien préparée et soigneusement planifiée, cette initiative historique répond à une forte demande et a d'ores et déjà suscité la candidature des six pays d'Afrique subsaharienne pressentis. La France et l'Allemagne souhaitent la bienvenue au Bénin, à la Côte d'Ivoire, au Ghana, au Kenya, au Nigéria et au Sénégal, ainsi qu'à l'Irak, désormais nouveaux ou futurs membres de la BERD, qui devraient tous devenir des pays d'opérations. Nous attendons avec impatience les premiers investissements, qui devraient intervenir au plus tard d'ici la fin de l'année, en appelant de nos vœux une coopération et une coordination étroites avec d'autres banques multilatérales de développement (BMD) dans cette nouvelle région.

Concernant l'avenir, nous estimons que le **CSC 2026-2030** doit être mis en œuvre avec le même niveau d'ambition qui a présidé à sa préparation. Nous sommes en particulier très attachés aux trois priorités que celui-ci définit : la transition verte, l'inclusion et le capital humain, et la gouvernance économique. Nous espérons que les stratégies qui seront proposées dans ces trois différents domaines comporteront des objectifs concrets et

mesurables reflétant l'ampleur des défis et les compétences propres de la BERD. Concernant la transition, il convient notamment d'établir une feuille de route claire destinée à sensiblement augmenter les investissements et à mobiliser les capitaux privés (avec, potentiellement, la volonté d'atteindre 150 milliards d'euros de financement vert sur l'ensemble de la période concernée), pour aider les pays d'opérations à atteindre leurs objectifs en tant que signataires de l'Accord de Paris et permettre à la communauté internationale de tenir d'ici 2035 l'engagement pris lors de la COP29 aux termes du Nouvel objectif collectif quantifié de financement climatique. La biodiversité et la nature doivent en outre être prises en compte en permanence dans tous les projets de la BERD, notamment au niveau de l'évaluation des risques encourus, par exemple lorsque l'on souhaite passer d'une démarche neutre à une démarche bénéfique pour l'environnement naturel.

La France et l'Allemagne souhaitent par ailleurs insister sur l'importance de **la poursuite du soutien résolu apporté par l'Union européenne** au mandat de la Banque en faveur de la transition. La BERD joue un rôle essentiel en matière d'accompagnement des pays sur la voie de la décarbonation, de la numérisation et d'une meilleure gouvernance économique, dans un souci d'impact maximum de ses investissements et en mettant l'accent sur l'additionnalité. La révision prévue des stratégies sectorielles et transversales devrait renforcer cette dynamique. Attentifs à respecter le mandat de la Banque exprimé à l'article 1^{er} de l'Accord portant création de la Banque, nous appelons à la poursuite de l'application par la BERD de l'approche « plus pour plus » et « moins pour moins » dans les pays d'opérations où celle-ci apparaît pertinente.

Une large mobilisation du financement privé est indispensable à la réalisation optimale de ces objectifs. Nous invitons la Banque à fixer des objectifs de mobilisation des capitaux privés clairs et ambitieux et à intensifier ses efforts dans le cadre de plateformes pays, de partenariats, d'instruments de partage des risques et de mesures ayant un effet de catalyseur sur la mise en place de marchés. Des initiatives telles que celles menées en Égypte et en Macédoine du Nord peuvent servir de modèles pour d'autres régions ou pays d'opérations, entre autres en Afrique subsaharienne ou en Asie centrale. Nous encourageons par ailleurs la BERD à élargir son soutien aux solutions innovantes, par exemple pour développer le financement en monnaie locale dans ses pays d'opérations.

Alors que la Banque voit s'allonger la liste de ses tâches, nous voudrions rappeler l'importance du respect des **principes de saine gestion bancaire**, d'une démarche prudente en matière de prêt, de la pérennité financière, de la gestion des risques et d'une solide culture de la gestion des coûts. L'augmentation du volume annuel des investissements bancaires doit se faire en privilégiant la qualité, qui est faite d'additionnalité, de saine gestion bancaire et d'impact sur la transition. Nous soutenons pleinement les objectifs fixés par le **Plan de mise en œuvre de la stratégie** et mettons l'accent sur la nécessité d'utiliser au mieux le capital, tout en préservant la puissance financière de la Banque et ses excellentes notes de crédit. À cet égard, l'initiative visant à placer la gestion des coûts dans le cadre plus large du CSC 2026-2030 constitue un outil qui permet de bien centrer les discussions futures en vue d'élaborer des budgets performants et d'optimiser les gains de productivité et, par conséquent, de placer les opérations de la Banque sur une trajectoire durable, conforme au mandat élargi qui est le sien.

Pour finir, nous invitons la BERD à continuer de jouer un rôle actif dans **l'évolution du dispositif des BMD**, par le biais notamment d'une coordination renforcée, d'accords de délégation réciproque et de cadres communs de passation de marchés. Les initiatives mises en œuvre par la Banque pour inscrire son action dans le cadre du système plus large des BMD (telles que les récentes collaborations concernant les chaînes d'approvisionnement, les marchés publics ukrainiens ou les accords de délégation réciproque conclus avec la Banque européenne d'investissement et la Société financière internationale) sont autant de pas dans la bonne direction. Dans cet esprit, nous sommes très sensibles à la volonté

affirmée de la Banque de se situer à la tête d'actions destinées à renforcer la résilience de la chaîne de valeur de ses clients, ainsi que de se désengager face à des fournisseurs à haut risque en termes de cybersécurité ou, plus généralement, de sécurité de la chaîne d'approvisionnement. Nous encourageons tout particulièrement les mesures supplémentaires qui peuvent être envisagées pour mieux prendre en compte les distorsions de la concurrence dans le cadre des passations de marché et qui, idéalement, devraient être appliquées de manière coordonnée à l'échelle de l'ensemble du dispositif des BMD. Nous invitons par ailleurs la Banque à approfondir sa coopération déjà étroite avec les Fonds verticaux pour le climat et l'environnement.

La France et l'Allemagne réaffirment pour conclure leur plein soutien à la BERD, à son personnel et à ses dirigeants. Nous sommes persuadés que le CSC 2026-2030 constituera une base solide permettant à la Banque de s'acquitter de son mandat, d'élaborer en permanence ses lignes de conduite et de disposer d'orientations dans le cadre de la réalisation de son ordre du jour ambitieux et du soutien qu'elle apporte aux pays partenaires sur la voie d'un avenir plus vert, plus inclusif, plus résilient et de meilleure gouvernance.

ARMÉNIE

Déclaration écrite de M. Vahe Hovhannisyan, République d'Arménie

Madame la Présidente, Messieurs les Président et Vice-Présidents du Conseil des gouverneurs, chers collègues gouverneurs, Mesdames et Messieurs,

C'est pour moi un grand plaisir de me trouver aujourd'hui dans cette remarquable ville de Londres et de profiter du chaleureux accueil que nous ont réservé les autorités britanniques. J'aimerais en outre remercier sincèrement la BERD pour la confiance qu'elle a témoignée envers l'Arménie en lui accordant l'honneur d'organiser l'an dernier à Erevan son Assemblée annuelle et son Forum des affaires, un événement encore bien présent dans la mémoire de mes concitoyens.

Fermement attachée aux principes de base du cadre stratégique de la BERD, l'Arménie s'efforce de construire un avenir prospère, vert, inclusif et durable, grâce au développement du secteur privé et à la mobilisation de financements en faveur d'une croissance à long terme.

Je suis heureux de vous annoncer que l'Arménie va souscrire à l'augmentation de capital approuvée l'an dernier par les gouverneurs, confirmant ainsi le soutien total que nous apportons à l'élargissement des activités de la Banque à l'Afrique subsaharienne et aux investissements de celle-ci dans la reconstruction des infrastructures critiques de l'Ukraine.

Nous saluons les résultats record enregistrés en 2024 par la BERD, qui a investi 16,6 milliards d'euros dans l'ensemble de ses pays d'opérations, en mettant l'accent sur le développement du secteur privé. Il convient de souligner que le secteur privé a été le destinataire de 76 % des investissements de la Banque (soit 12,5 milliards d'euros), fidèle en cela à son mandat en faveur d'économies de marché et d'un développement durable.

L'Arménie est l'un des grands bénéficiaires de l'action de la BERD. Elle a reçu en 2024 un montant record de 400 millions d'euros d'investissements, destinés à favoriser la croissance du secteur privé et à améliorer ses infrastructures. Cette aide permettra de renforcer l'assise financière de l'Arménie et d'élargir notre potentiel économique au niveau régional.

Alors que le niveau de la dette souveraine ne cesse de croître dans l'ensemble des économies émergentes, les États et les institutions financières internationales ont de plus en plus de mal à trouver le juste équilibre entre investissements publics et stabilité fiscale.

L'Arménie est bien consciente du rôle crucial que peuvent jouer les organisations comme la BERD pour attirer les investissements directs étrangers, non seulement en tant que source de financement, mais également comme important facteur d'innovation, de productivité et de diversification des marchés. Après avoir connu une croissance économique rapide, l'Arménie cherche à présent, en modernisant son industrie, en renforçant ses institutions et en diversifiant ses partenariats, à opérer une transition qualitative lui permettant d'être plus compétitive sur les marchés avancés tels que celui de l'Union européenne.

Le fait que les priorités de la BERD soient en phase avec nos objectifs stratégiques ne peut que nous encourager. Notre région dispose d'un immense potentiel inexploité et le développement reste essentiel au déverrouillage de nouveaux domaines de croissance durable.

Le développement régional dépend en bonne partie de la finalisation de toutes les dispositions de l'Accord de paix entre l'Arménie et l'Azerbaïdjan, qui est prêt à être signé et pourrait ouvrir une nouvelle ère de transformation pour le Caucase du Sud. Avec le déblocage des infrastructures et le rétablissement des relations économiques, le Caucase du Sud renforcera son rôle de couloir essentiel reliant l'Asie et l'Europe, propice aux échanges, aux investissements et à la prospérité de la région.

Nous prions instamment la BERD de jouer un rôle encore plus actif, en Arménie et dans l'ensemble de la région, dans la recherche et la concrétisation d'opportunités d'investissement. En faisant office de passerelle entre investisseurs et marchés émergents, la Banque peut amplifier son impact, encourager l'innovation et ouvrir de nouveaux domaines de progrès économique. Faisons avancer ensemble notre région vers un avenir de paix, de progrès et d'excellence économique, en élargissant nos horizons et grâce aux atouts éprouvés qui sont les nôtres.

Merci.

AUTRICHE

Assemblée annuelle de la BERD 2025**Harald Waiglein****Gouverneur suppléant représentant l'Autriche*****Déclaration écrite***

Madame la Présidente,
Mesdames et Messieurs,

C'est pour moi un grand plaisir que de prendre la parole à la trente-quatrième Assemblée annuelle de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement pour la première fois dans son nouveau siège, ici à Londres. Nous tenons à remercier sincèrement le gouvernement du Royaume-Uni et la BERD d'avoir accueilli cet important événement.

Le contexte mondial actuel est marqué par des incertitudes persistantes et des relations internationales difficiles. Depuis plus de trois ans, la guerre menée par la Russie contre l'Ukraine fait souffrir le peuple ukrainien et perturbe le système économique et financier mondial. Les tensions géopolitiques persistantes et les politiques commerciales perturbatrices ont accru l'inflation, alourdi la dette et affaibli la sécurité mondiale. Mais surtout, cette situation risque clairement d'aggraver la crise climatique. L'incertitude causée par l'imprévisibilité des politiques n'entrave pas seulement l'instauration d'une croissance durable et inclusive et la transition vers une économie verte ; les investisseurs privés sont découragés par la volatilité des marchés de capitaux et par l'imprévisibilité de la situation en ce qui concerne les investissements et les échanges commerciaux.

Dans ce contexte difficile, nous réaffirmons notre profond attachement au multilatéralisme, à un système fondé sur des règles et au maintien de l'alignement sur l'Accord de Paris, autant d'éléments essentiels à la réalisation des objectifs de développement durable dont nous sommes collectivement convenus.

Nous appelons la BERD à poursuivre son mandat de transition et la mise en œuvre des priorités du Cadre stratégique et capitalistique, à continuer de soutenir fermement l'Ukraine, à accélérer la transition verte, à promouvoir la résilience humaine et l'égalité des chances pour tous et à renforcer la gouvernance économique dans tous ses pays d'opérations. L'augmentation générale de capital approuvée par le Conseil des gouverneurs dote la Banque de la capacité financière dont elle a besoin pour développer ses opérations et agir de manière anticyclique en temps de crise. Cela est essentiel non seulement pour l'Ukraine, mais aussi pour d'autres régions qui, comme les Balkans occidentaux, sont sur la voie de l'intégration européenne. La Banque joue un rôle clé dans l'appui à des réformes et à des investissements

qui favorisent la stabilité et la convergence à long terme de ces régions. Toutefois, nous saluons l'aspiration qu'a exprimée la Banque de favoriser, pour couvrir ses besoins financiers et garantir sa viabilité financière, une mobilisation accrue du secteur privé.

Alors que les demandes de financement du développement augmentent, on ne saurait surestimer l'importance d'assurer l'efficacité institutionnelle et l'efficacité opérationnelle. À cet égard, nous nous félicitons de la mise en place de cadres de délégation réciproque et de coopération renforcée entre la BERD, la Société financière internationale et la Banque européenne d'investissement. Nous attendons beaucoup de leur mise en œuvre et pensons qu'ils peuvent servir de modèles pour une collaboration plus structurée entre banques multilatérales de développement (BMD). En outre, les processus de passation de marchés permettent d'assurer la qualité et d'optimiser les ressources, s'ils vont au-delà du coût le plus bas : en effet, il faut intégrer le coût du cycle de vie et des critères de qualité transparents. Une approche rationalisée et normalisée des BMD réduirait considérablement les formalités administratives.

Il faut également que la Banque améliore sa performance en matière d'évaluation, de mesure d'impact et d'intégration de la dimension de genre. Il s'agit d'importants facteurs de succès qu'il ne faudrait pas considérer après coup. Nous demandons instamment que les ambitions de la Banque en matière de climat et de genre soient clairement reflétées dans les discussions qui se tiendront prochainement sur la transition vers une économie verte et sur la stratégie pour la promotion de l'égalité des genres.

Enfin, il faut que la BERD continue d'être, grâce à ses outils de financement vert, un investisseur de premier plan dans des infrastructures résilientes au changement climatique, dans la décarbonation et dans la sécurité énergétique, dans ce dernier cas en finançant des énergies renouvelables tout en veillant à la viabilité financière et à la durabilité de tous les projets. L'Autriche reste très critique à l'égard de tout financement de centrales nucléaires, compte tenu des risques et des coûts à long terme qui y sont associés. Nous appelons la BERD à concentrer son portefeuille climatique et énergétique sur des sources d'énergie sûres, vertes et réellement durables.

Pour conclure, l'Autriche dit maintenir sa confiance dans la BERD et apprécier grandement le dévouement et le professionnalisme de sa direction et de son personnel. Le monde traverse une période de profonde transformation. La mission de la BERD, qui est de construire des économies de marché ouvertes, inclusives, résilientes et durables, est plus pertinente que jamais. Nous nous réjouissons de travailler ensemble pour faire en sorte que la Banque reste

souple, efficace et pleinement à même de remplir son ambitieux mandat dans les années à venir.

Enfin, je voudrais souhaiter la bienvenue à Fatoumata Bouare, nouvelle Vice-Présidente et Directrice principale de la gestion des risques de la BERD, et lui adresser tous mes vœux de réussite dans son travail. Je tiens également à remercier le Premier Vice-Président sortant, Jürgen Rigterink, pour les conseils qu'il a prodigués lors de plusieurs crises survenues ces sept dernières années. Je lui souhaite le meilleur pour son avenir.

BANQUE EUROPÉENNE D'INVESTISSEMENT

DÉCLARATION DU GOUVERNEUR REPRÉSENTANT LA BANQUE EUROPÉENNE D'INVESTISSEMENT

Je voudrais, pour commencer, remercier la direction et le personnel de la BERD pour l'excellente préparation de cet événement. Je suis conscient du défi que représente son organisation dans une ville aussi grande que Londres et pense que la BERD a fait un excellent travail.

Chère Odile, je voudrais également féliciter la BERD pour les excellents résultats opérationnels et financiers obtenus en 2024. Avec l'augmentation de capital, ils vont permettre à la Banque de poursuivre son fructueux travail ces cinq prochaines années.

Le nouveau Cadre stratégique et capitalistique que nous approuvons aujourd'hui s'appliquera jusqu'en 2030, et nous l'approuvons dans une période d'instabilité géopolitique qui appelle des institutions stables. Grâce à la solidité de son capital, la BERD est une institution stable et je me réjouis qu'elle continue de mettre sa capacité financière principalement au service de l'Ukraine. C'est là qu'elle sera le plus nécessaire dans les années à venir !

Pour la banque qu'est la BERD, la solidité financière et celle du capital sont essentielles. Toutefois, il ne faut pas que nous nous limitions aux aspects financiers de notre travail : en soutenant nos pays d'opérations, il faut également que nous restions fermes et ambitieux sur nos valeurs ! Le soutien à l'action climatique, l'égalité des genres et la diversité restent pour nous des priorités politiques très importantes ! Il sera également essentiel de poursuivre la coopération internationale et multilatérale et de viser des partenariats gagnant-gagnant !

Suite à la modification de l'article 1^{er}, je voudrais souhaiter la bienvenue au Nigéria, au Bénin et à la Côte d'Ivoire, nouveaux pays d'opérations de la BERD. Comme vous le savez, la Banque européenne d'investissement (BEI) est très active en Afrique subsaharienne depuis les années 1960. Nous nous réjouissons d'y accueillir la BERD et d'y élargir notre coopération avec elle.

À propos de coopération, je dois souligner que, très récemment, la BEI et la BERD ont signé un Accord de délégation réciproque portant sur les considérations environnementales et sociales, qui constitue une importante avancée dans notre coopération. Je tiens à remercier les collègues de la BERD d'avoir, par leur l'excellent travail, facilité cette signature, mais aussi nos actionnaires pour le soutien sans faille qu'ils nous ont apporté dans ce processus.

Permettez-moi, pour conclure, de remercier le Premier Vice-Président Jürgen Rigterink pour l'excellent travail qu'il a accompli depuis qu'il a rejoint la BERD en 2018. Cher Jürgen, il s'agit de votre dernière Assemblée annuelle avant votre départ à la retraite. Votre travail à la BERD et ce que vous avez accompli pour l'institution ont été remarquables ! Au-delà de cela, vous avez également été un partenaire fiable et digne de confiance pour la BEI. Je suis fier de dire qu'ensemble, nous sommes parvenus à établir entre nos deux institutions une relation amicale, fiable et empreinte de confiance qui, je l'espère, perdurera après votre départ. Cher Jürgen, merci ! Vous nous manquerez.

BÉLARUS

Déclaration écrite de M. Andreï Kartoun, gouverneur suppléant représentant le Bélarus, premier vice-ministre de l'Économie de la République du Bélarus

Monsieur le Président du Conseil des gouverneurs,
Madame la Présidente de la BERD,
Mesdames et Messieurs les gouverneurs et délégués,
Mesdames et Messieurs,

J'aimerais saluer au nom de la République du Bélarus tous les participants à cette séance plénière et exprimer la gratitude qui est la mienne concernant l'organisation de cet événement destiné à promouvoir un dialogue constructif dans le cadre de l'Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs.

Le Forum des affaires a pour thème cette année « Des horizons en expansion, des atouts durables ».

Comme la BERD l'a souligné à plusieurs reprises, élargir les horizons et s'adapter à de nouveaux défis constituent deux grands principes de son action depuis sa naissance.

Je peux vous assurer que la République du Bélarus partage ces valeurs. Nous sommes favorables à une transition économique fondée sur les principes du marché, nous misons sur le développement du secteur privé pour dynamiser la croissance, nous investissons dans la durabilité et la transformation verte et nous nous efforçons d'attirer les capitaux privés dans des projets sociaux et d'infrastructures, en renforçant le cadre institutionnel.

Le Cadre stratégique et capitalistique (CSC) pour la période 2026–2030 est aujourd'hui soumis à l'examen du Conseil des gouverneurs. Cette nouvelle stratégie sur cinq ans vise à renforcer l'impact sur la transition dans les pays d'opérations de la Banque selon trois grands axes : l'accélération de la transition verte, le renforcement de la gouvernance économique et l'amélioration du capital humain, avec davantage d'égalité.

On peut malheureusement se demander dans quelle mesure les actions concrètes de la Banque viennent confirmer ces déclarations d'intention.

Dans la pratique, on voit que des décisions de nature politique se substituent aux principes déclarés. Le fait de mettre un terme à la collaboration avec certains membres va à l'encontre des objectifs d'impact systémique sur les économies en transition et compromet la confiance inspirée par la Banque en tant qu'institution internationale de développement.

Nous estimons que l'extension des activités opérationnelles de la BERD ne peut se faire alors que, dans le même temps, celle-ci refuse de travailler sur certains de ses marchés traditionnels et y ferme ses bureaux locaux.

Nous pensons que l'accélération de la transition verte ne peut s'accompagner du gel des financements de projets sociaux et d'infrastructures prévus au Bélarus et relevant de la sécurité environnementale, de l'amélioration de la disponibilité des réseaux d'approvisionnement en eau et d'assainissement de qualité ou de l'optimisation des infrastructures de transport.

Nous considérons enfin que le développement du capital humain et la promotion de l'égalité ne peuvent pas s'accommoder d'une politique discriminatoire et sélective au détriment de certains États.

La République du Bélarus est un acteur majeur sur la scène internationale. Elle fait partie des pays fondateurs des Nations Unies. Membre depuis 2024 de l'Organisation de coopération de Shanghai, elle est également partenaire du groupe des BRICS.

Nous sommes persuadés qu'un compromis devrait prochainement être trouvé concernant les questions relatives à la coopération avec nos homologues occidentaux. Pour atteindre nos objectifs communs et sauvegarder la réputation et l'efficacité d'institutions financières internationales telles que la BERD, il est essentiel de suivre scrupuleusement les principes établis dans leurs chartes fondatrices, qui insistent avant tout sur l'égalité de traitement de tous les pays membres et sur le strict respect des normes du droit international.

Nous appelons la direction de la Banque et les représentants de ses membres à renouer avec une démarche cohérente, professionnelle et dépolitisée et à se concentrer sur la réalisation de la mission centrale de la BERD : la promotion d'un développement économique durable et de la stabilité dans la région.

Je tiens à vous informer que la République du Bélarus s'abstiendra sur tous les points soumis à l'examen du Conseil des gouverneurs au cours de la présente séance plénière.

Je vous remercie de votre attention.

BELGIQUE

DÉCLARATION DU GOUVERNEUR SUPPLÉANT PAR INTÉRIM REPRÉSENTANT LA BELGIQUE À L'OCCASION DE L'ASSEMBLÉE ANNUELLE 2025 DU CONSEIL DES GOUVERNEURS DE LA BERD

Michaël Boseret, chef de délégation et gouverneur suppléant par intérim

Monsieur le Président du Conseil des gouverneurs,

Madame Odile Renaud-Basso, Présidente de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD),

Chers gouverneurs,

Chers invités,

J'aimerais, au nom de Monsieur Jan Jambon, vice-premier ministre et ministre des Finances de la Belgique, gouverneur représentant celle-ci auprès de la BERD, exprimer toute ma reconnaissance au Royaume-Uni pour la qualité de l'organisation de cette Assemblée annuelle 2025 du Conseil des gouverneurs de la Banque et faire part à cette dernière de la satisfaction du gouvernement belge devant les bons résultats opérationnels et financiers enregistrés cette année encore dans l'ensemble des pays d'opérations, puisque l'année 2024 s'est terminée sur un volume d'activités record de plus de 16,5 milliards d'euros, pour un bénéfice net d'environ 1,7 milliard d'euros.

Alors que nous sommes en train de refermer le chapitre du Cadre stratégique et capitalistique (CSC) 2021-2025 et de nous préparer à approuver son successeur pour la période 2026-2030, nous aimerions féliciter la Banque pour la réactivité dont elle a fait preuve au cours des cinq dernières années, en s'adaptant à des bouleversements extérieurs tels que la pandémie de COVID-19 ou la guerre contre l'Ukraine. À chaque fois, la Banque est parvenue à renouveler ses outils et son offre de produits pour répondre au mieux aux besoins de ses clients du secteur aussi bien privé que public, tout en respectant son mandat et ses principes de fonctionnement, privilégiant entre autres une saine gestion bancaire et l'additionnalité.

Nous estimons que la Banque devra rester réactive dans le cadre de son prochain CSC, qui risque fort d'être marqué par une incertitude politique et macro-économique accrue. En dépit de ces vents contraires, nous sommes persuadés que le mandat de la BERD, centré sur le développement du secteur privé et la promotion d'économies de marché performantes, reste plus pertinent que jamais.

Le prochain CSC nous semble être un document élaboré avec soin, dans le prolongement de la vision exprimée dans le Cadre actuel. Outre l'aide à l'Ukraine, priorité institutionnelle, qui a motivé l'adoption d'une augmentation de 4 milliards d'euros du capital de la Banque, nous sommes très favorables aux

grands thèmes centraux du CSC, que sont la gouvernance économique, le capital humain et l'égalité des chances.

Concernant les financements verts, nous prenons acte de l'ambition réitérée de consacrer 50 % des investissements réalisés à la transition vers une économie verte. Les pays d'opérations de la Banque font effectivement partie des économies proportionnellement les plus gourmandes en énergie et les plus émettrices de carbone. Nous espérons que la Banque saura tirer davantage parti de la compétitivité relative acquise ces dernières années grâce aux énergies renouvelables et aux progrès technologiques pour accroître sa participation, ainsi que celles des investisseurs privés, sur ce marché. Nous invitons par ailleurs la BERD à reconsidérer sa position actuelle concernant le financement de l'énergie nucléaire, en réfléchissant au rôle que celle-ci pourrait jouer dans la transition verte.

En termes de gouvernance économique, nous souhaitons que les lignes de conduite relatives au développement du secteur privé qui sont au cœur du mandat de la BERD fassent l'objet d'un regain d'attention, dans la mesure où nous avons pu constater ces dernières années qu'il existait un risque de dévoiement de ces règles à moyen ou à long terme dans un grand nombre de pays d'opérations.

Concernant l'objectif global de promotion du capital humain et de l'égalité de chances, nous aimerions tout d'abord saluer les progrès récemment enregistrés par la Banque dans le cadre de la réalisation de ses projets et du dialogue mené sur les politiques publiques, notamment en Ukraine, mais également dans d'autres pays d'opérations. Nous nous félicitons de l'ambition renouvelée à ce propos dans le prochain CSC, car, pour qu'un marché fonctionne en optimisant la croissance et la prospérité collective, il est indispensable d'exploiter tout le potentiel de la main-d'œuvre qualifiée disponible. Nous sommes par conséquent heureux de constater que l'élargissement de l'accès aux compétences, le maintien des moyens de subsistance et la mise en place de dispositifs financiers inclusifs restent au centre des préoccupations de la Banque pour les années à venir.

Nous sommes également favorables à l'accent réitéré mis par la Banque sur l'optimisation de l'impact et la mobilisation des investissements tant directs qu'indirects. Il reste indispensable d'accroître le flux des investissements vers les pays d'opérations pour améliorer les perspectives de croissance et favoriser le développement de marchés de capitaux, même si nous devons bien reconnaître que la Banque reste impuissante face à la dynamique de certains marchés. En attendant, comme l'admet elle-même la BERD, il est de la plus haute importance de continuer à investir dans des processus et des technologies informatiques permettant de mieux mesurer et de mieux suivre les performances des projets.

Concernant la répartition géographiques des activités de la Banque, nous ne nous attendons pas à assister à de grands changements, à part pour l'Ukraine, où nous espérons que la Banque pourra intensifier son action lorsque les conditions opérationnelles se seront quelque peu normalisées. Nous notons que, dans le cadre du prochain CSC, l'action de la Banque continuera, comme prévu, d'être guidée par les écarts de transition entre ses différents pays d'opérations. Les résultats enregistrés en 2024 confirment à cet égard que le volume d'activité dans les actuels pays d'opérations n'a pas nécessairement à pâtir des nouvelles priorités géographiques.

Nous nous réjouissons par ailleurs de voir que six pays d'Afrique subsaharienne, ainsi que l'Irak, vont bientôt obtenir le **statut de pays d'opérations**. Nous exprimons à la BERD tous nos vœux de réussite à l'occasion de ce moment historique et sommes convaincus que le travail d'évaluation minutieux réalisé en préparation portera ses fruits.

D'un point de vue institutionnel, nous aimerions également saluer la volonté de coopération entre elles manifestée par les banques multilatérales de développement (BMD) sur de nombreux fronts, tels que la délégation réciproque, le soutien à l'Ukraine ou la mise en œuvre des recommandations de l'Examen indépendant des cadres d'adéquation des fonds propres des BMD, auquel la BERD a pris une part active – volonté qui reflète le désir des actionnaires de les voir travailler en tant que système. Cet aspect sera en outre particulièrement déterminant dans le cadre de l'élargissement géographique des activités de la BERD à l'Afrique subsaharienne.

Pour conclure, nous invitons la BERD à s'en tenir à son mandat axé sur le secteur privé au cours du prochain CSC et à faire preuve de la même faculté d'adaptation qu'au cours des cinq dernières années. Nous sommes persuadés que la Banque y parviendra, tout en continuant de privilégier une saine gestion bancaire, une bonne discipline financière et une rigoureuse gestion des risques.

BULGARIE

DÉCLARATION DE MME TEMENOUJKA PETKOVA
MINISTRE DES FINANCES DE LA RÉPUBLIQUE DE BULGARIE
GOUVERNEURE DE LA BERD REPRÉSENTANT LA RÉPUBLIQUE DE BULGARIE
À L'OCCASION DE LA 34^E ASSEMBLÉE ANNUELLE DE LA BERD

Permettez-moi pour commencer d'exprimer toute ma gratitude envers la direction et le personnel de la BERD pour le remarquable travail accompli afin d'organiser cette 34^e Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs. Je suis ravie de participer à cet événement important, tout particulièrement à un moment où il est nécessaire de tirer les leçons du passé pour définir la future orientation stratégique de la Banque, en élargissant ses horizons et en renforçant sa résilience.

Dans un environnement géopolitique en rapide évolution, nous encourageons la BERD à maintenir le soutien sans faille qu'elle apporte à l'Ukraine, tout en veillant à ce que l'ensemble de la région touchée par la crise bénéficie de l'aide dont elle a absolument besoin. La Banque a fait preuve d'une souplesse et d'une réactivité exemplaires face aux répercussions de la guerre en Ukraine, en veillant au maintien des infrastructures et des services essentiels et en permettant à ce pays, ainsi qu'à toute la région, de ne pas renoncer à ses valeurs démocratiques et à ses aspirations à une paix juste et durable.

Dans le contexte actuel, marqué par une forte incertitude, et alors que nous sommes en recherche de stabilité et de résilience, la direction de la BERD a réagi rapidement et avec pertinence, ce que traduisent ses bons résultats financiers, le niveau record de ses investissements et sa solide rentabilité. Nous constatons avec satisfaction l'activité sans précédent déployée par la Banque, avec un volume annuel des investissements bancaires qui a atteint 16,6 milliards d'euros en 2024, malgré les tensions géopolitiques qui continuent d'affecter la planète. La BERD prouve une fois de plus qu'elle est une institution extrêmement réactive, disposant d'un modèle économique et opérationnel unique en son genre. J'aimerais par conséquent féliciter Mme Renaud-Basso et l'ensemble du personnel de la Banque pour la qualité de leur leadership et le travail remarquable qu'ils accomplissent. Nous sommes persuadés que la BERD continuera d'appliquer, comme elle l'a toujours fait, les principes les plus exigeants en matière de prudence financière et de gestion efficace des ressources.

Étant donné les risques géopolitiques croissants, la BERD doit faire preuve d'ambition en matière de renforcement de son impact sur la transition, en se concentrant sur les domaines dans lesquels elle peut apporter une valeur supplémentaire aux pays où elle opère. Elle doit adapter concrètement le soutien qu'elle apporte aux différentes dynamiques et aux besoins spécifiques de ses pays d'opérations, dans le respect de ses valeurs et de son orientation stratégique. Nous encourageons à cet égard la Banque à maintenir et à renforcer son engagement en faveur de l'Ukraine et des pays touchés par la crise, en veillant à ce que ses investissements participent bien à leur reconstruction, à leur stabilisation et à leur transformation économique à long terme. Il est de la plus haute importance que les progrès enregistrés en matière de transition dans la région d'opérations initiale de la BERD soient préservés et que les écarts récemment apparus en matière d'investissement soient comblés, en particulier dans les domaines de la sécurité énergétique, de l'innovation et du développement des infrastructures. Cela permettrait à la Banque de disposer des moyens nécessaires pour procéder à des investissements encore plus risqués dans sa nouvelle région sans mettre en péril sa stabilité et sa solidité financières. Nous sommes également favorables à ce que la BERD travaille en coordination avec d'autres institutions financières internationales au soutien d'une évolution systémique des nouveaux pays d'opérations (Irak et pays d'Afrique subsaharienne), non seulement en leur apportant son précieux soutien additionnel et son assistance technique, mais également en menant avec eux un dialogue sur les politiques publiques à mener et en encourageant la mobilisation du secteur privé.

À cet égard et dans le contexte du nouveau Cadre stratégique et capitalistique (CSC) pour la période 2026–2030, nous estimons que la BERD doit absolument œuvrer dans un souci de cohérence. Nous prenons acte de la volonté de travailler dans la continuité du précédent CSC, qui a été une réussite, et des

efforts déployés par la Banque pour maintenir son engagement en faveur de l'accélération de la transition verte et de l'inclusion économique, de l'égalité des genres, ainsi que de la transition numérique. Grâce à ses compétences et à sa solidité financière, la Banque se trouve dans une position privilégiée à la fois pour approfondir son action dans sa région actuelle et pour étendre ses activités dans de nouveaux pays, en donnant la priorité à la neutralité climatique, à la numérisation et à l'égalité des chances.

Les conséquences du changement climatique sont imminentes. Elles exigent que nous agissions sans plus attendre. De nombreux investissements ont déjà été réalisés, mais beaucoup d'autres sont encore nécessaires pour parvenir à la durabilité environnementale. Nous félicitons à cet égard la BERD d'avoir tenu la promesse qu'elle avait faite de consacrer au moins 50 % du volume annuel de ses investissements bancaires à des projets verts. Les régions pour lesquelles la décarbonation représente un défi particulièrement rude doivent pouvoir bénéficier en priorité à la fois d'un soutien financier et d'un dialogue concernant les politiques publiques à mener, dans un souci d'impact maximum. La force de la Banque réside dans sa capacité à collaborer aussi bien avec le secteur public que le secteur privé, en veillant à la cohérence des politiques publiques et des investissements. Nous sommes persuadés que les compétences particulières de la BERD en matière de transition constituent pour celle-ci un atout considérable en matière de soutien aux investissements et aux réformes favorisant une transition juste, lui permettant en outre de faire valoir les opportunités économiques que peut engendrer la transition verte.

Le renforcement de la gouvernance économique est par ailleurs essentiel pour faire en sorte que ces investissements se traduisent par une croissance durable, une réelle résilience et une prospérité équitable. Nous nous félicitons à ce propos de l'accent renforcé mis sur l'engagement auprès du secteur privé, en tant qu'élément déterminant d'un développement économique durable. Parallèlement à la transition énergétique verte, le financement de la transformation numérique et de l'innovation est fondamental. Par ses investissements dans ces domaines, la Banque joue un rôle crucial en faveur de la résilience numérique et de la cybersécurité, en permettant la mise en place d'écosystèmes efficaces et innovants. L'exploitation du potentiel que représentent le déploiement et le développement de la technologie numérique devrait permettre de surmonter plus aisément les obstacles sociaux et économiques qui entravent l'accès de certains groupes aux marchés et aux services. Les enseignements tirés du CSC précédent constituent de précieux outils pour définir les futures stratégies de la Banque en faveur d'une transformation inclusive et durable.

Dernier point, mais non des moindres : le soutien financier spécialement adapté et les nombreux conseils apportés par la BERD à la Bulgarie sont extrêmement appréciés et nous invitons celle-ci à poursuivre l'aide qu'elle fournit au secteur financier et aux entreprises, dans la perspective d'une multiplication des projets de qualité. Nous espérons que la BERD restera pour nous un partenaire de confiance, engagé dans la transition de la Bulgarie vers une économie compétitive, plus verte et plus innovante.

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

Merci.

CHINE

Déclaration du gouverneur suppléant par intérim représentant la Chine

M. Zhu Hexin

Madame la Présidente, Excellences, Mesdames et Messieurs,

Je suis très heureux d'assister à la 34^e Assemblée annuelle de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) dans cette ville de Londres, symbole à la fois d'histoire et de modernité. J'aimerais remercier la BERD et le gouvernement britannique pour le soin et l'attention avec lesquels ils ont préparé et organisé cette réunion.

Cette Assemblée annuelle est l'occasion pour toutes les parties de définir ensemble l'orientation stratégique de la BERD pour les cinq années à venir, afin d'accélérer le développement dans les pays d'opérations de la Banque en favorisant, entre autres priorités, la transition verte, une bonne gouvernance économique, l'égalité des chances et la numérisation, contribuant ainsi à la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD) à l'horizon 2030 fixés par l'ONU.

Malgré les difficultés qui ont marqué l'année 2024 (problèmes d'approvisionnement énergétique, aggravation du changement climatique, conflits géopolitiques, etc.), la BERD a poursuivi son action en faveur de la connectivité régionale, augmenté ses investissements dans des projets verts, mis en place de nouveaux mécanismes de financement, maintenu son soutien aux petites et moyennes entreprises (PME) et au secteur privé et encouragé une croissance inclusive. Autant d'actions qui ont permis de dynamiser de manière endogène la transition et le développement durable dans ses pays d'opérations. Nous nous félicitons des progrès considérables enregistrés par la BERD dans la mise en œuvre d'initiatives stratégiques majeures, avec notamment des projets verts constituant plus de 50 % de l'ensemble du portefeuille pour la quatrième année consécutive, des investissements dans le secteur privé dépassant les 75 % ou encore un volume annuel d'investissements mobilisés supérieur au total des deux années précédentes cumulées. Nous remercions Madame la Présidente Odile Renaud-Basso, ainsi que tous les membres de la direction et du personnel, pour le travail dévoué qu'ils effectuent. Ces mesures pragmatiques et concrètes doivent être renforcées dans le cadre de la prochaine stratégie quinquennale de la BERD. La Chine se tient prête à continuer de jouer un rôle constructif aux côtés de la BERD et de ses actionnaires.

Dans un environnement international en rapide évolution, où certains pays d'opérations connaissent une incertitude et une vulnérabilité croissantes, nous attendons de la BERD qu'elle aide davantage ces derniers à atténuer les risques auxquels ils sont confrontés, à engager des

réformes favorables à une économie de marché et à parvenir à un développement durable. J'aimerais à cette fin faire les suggestions suivantes concernant le prochain cycle stratégique de la BERD.

Tout d'abord, nous devons encourager la transition verte pour lutter ensemble contre le changement climatique. La transition verte est non seulement impérative, mais elle constitue également un nouveau moteur de développement socio-économique. À l'heure où nous fêtons le dixième anniversaire de l'Accord de Paris, les membres de la BERD doivent être plus unis et utiliser les moyens dont ils disposent. La Chine soutient la BERD dans sa politique de développement des financements verts et des projets d'atténuation ou d'adaptation face au changement climatique, en particulier dans le domaine des énergies renouvelables, telles que le solaire ou l'éolien, dans l'objectif d'accélérer une transition vers une économie à faible émission de carbone dans ses pays d'opérations. La Chine est un acteur déterminé et un contributeur majeur du développement vert mondial. Depuis l'annonce de son double objectif carbone, en 2020, elle s'est lancée dans la mise en place à une vitesse record du plus grand système d'énergie renouvelable du monde, tout en se dotant de la chaîne industrielle dédiée aux énergies nouvelles la plus complète de la planète. En dépit des incertitudes extérieures, l'engagement de la Chine dans l'action climatique et la coopération internationale ne fléchit pas. Nous sommes prêts à renforcer notre collaboration avec la BERD et ses membres en faveur d'une transition vers une économie verte et à faible émission de carbone au niveau mondial.

Nous devons ensuite renforcer la coopération avec l'Afrique, dans la perspective d'une prospérité partagée. Nous sommes heureux de constater que la BERD a entamé les préparatifs en vue de l'ouverture de bureaux locaux et que les opérations d'investissement démarreront bientôt en Afrique subsaharienne et en Irak. Cette initiative non seulement reflète la confiance et l'adhésion qu'inspire le modèle opérationnel propre à la Banque, mais elle permet en outre d'apporter un soutien essentiel à des régions qui ont le plus besoin de financements et de solutions innovantes. La BERD peut se trouver confrontée dans ce contexte à des risques macro-économiques plus élevés, à une rentabilité moindre et à des problèmes de désengagement plus compliqués. Nous estimons que la Banque parviendra d'autant plus vite à s'acquitter de sa mission qu'elle aura efficacement mis en œuvre les capacités dont elle dispose et judicieusement choisi ses partenaires du secteur privé. La BERD doit en outre renforcer sa collaboration avec d'autres institutions et partenaires de développement pour mettre à profit les atouts complémentaires des différents acteurs et faire progresser de concert la transition et le développement au niveau de la région. La Chine est un partenaire majeur du développement pour l'Afrique. Par leurs investissements, les entreprises chinoises favorisent l'industrialisation de l'Afrique, augmentent la valeur ajoutée des produits locaux et mettent leurs compétences en matière d'énergie propre et d'économie numérique au service du renforcement des capacités. Nous nous réjouissons de

collaborer avec la BERD en Afrique subsaharienne, afin d'améliorer le quotidien des habitants et de favoriser le développement social.

Troisième point : nous devons mobiliser davantage de capitaux privés et parvenir à des financements plus efficaces. Alors que les subventions du secteur public sont en baisse, il est essentiel de mobiliser des capitaux privés pour permettre aux pays d'opérations de mener à bien des réformes structurelles et de progresser sur la voie de la transition et de la croissance inclusive. Nous encourageons la BERD à profiter des atouts spécifiques qui sont les siens, à approfondir le dialogue avec ses pays d'opérations et à utiliser des outils fondés sur le marché, tels que l'émission d'obligations, le cofinancement, le rehaussement de crédit ou les prêts en monnaie locale, tout en étudiant de nouveaux modèles économiques susceptibles d'attirer les investisseurs privés. La BERD doit par ailleurs optimiser son état de situation financière, se servir efficacement de l'augmentation de capital de 4 milliards d'euros et préserver sa pérennité financière pour accélérer la transition.

Nous devons, enfin, renforcer la coordination multilatérale et défendre le multilatéralisme. L'Initiative de délégation réciproque mise en place avec la Banque européenne d'investissement et la Société financière internationale est un exemple d'intégration des ressources et de partage des connaissances. Les banques multilatérales de développement doivent renforcer les synergies et mettre en œuvre la Feuille de route du G20 relative aux réformes nécessaires dans leur secteur. La BERD doit rester concentrée sur son mandat pour le développement, limiter au maximum les ingérences politiques, rejeter les pratiques protectionnistes telles que le découplage et soutenir la mondialisation. Partisane du multilatéralisme, la Chine se tient prête à collaborer face aux défis communs.

Pour conclure, je tiens à dire que la Chine continuera de collaborer avec la BERD et ses membres en faveur de la transition verte, de la connectivité régionale et du développement économique dans ses pays d'opérations. Donnons-nous la main pour parvenir à des progrès tangibles.

Merci.

CHYPRE

**34^e Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs de la
Banque européenne pour la reconstruction et le développement
Londres (Royaume-Uni)**

13-15 mai 2025

**Déclaration de M. Andreas Zachariades
Chef de délégation et gouverneur suppléant représentant Chypre**

Monsieur le Président du Conseil des gouverneurs, Madame la Présidente, chers collègues gouverneurs,
Mesdames et Messieurs,

C'est pour moi un grand honneur que de m'adresser à vous en tant que gouverneur suppléant représentant Chypre à l'occasion de cette 34^e Assemblée annuelle de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD). Permettez-moi de remercier la direction et le personnel de la BERD pour leur excellente organisation et de souhaiter à tous les participants à cette réunion un grand succès et de fructueuses discussions. La présence de chacun d'entre vous souligne l'importance de notre vision commune.

L'Assemblée de cette année se déroule dans un contexte d'incertitude mondiale accrue et de priorités internationales changeantes. Dans ce contexte dynamique, la BERD se distingue comme étant une institution résiliente et fiable, qui maintient de solides résultats et un engagement inébranlable envers sa mission. L'année 2024 a marqué pour elle une nouvelle étape, avec des résultats positifs, une activité opérationnelle renforcée, une attention constante portée à une croissance verte et inclusive, ainsi qu'un solide soutien au secteur privé.

Nous félicitons la BERD pour ses excellents résultats de 2024, qui renforcent son rôle de pierre angulaire de la stabilité et du progrès dans un paysage mondial de plus en plus complexe. Malgré les difficultés rencontrées ces dernières années, la Banque a réussi à franchir une étape historique en investissant 16,6 milliards d'euros dans l'ensemble de

ses régions, soit une augmentation de 26 % par rapport à l'année précédente. Cette remarquable réalisation souligne la détermination sans faille de la Banque à favoriser un développement durable et la résilience économique. Nous sommes très satisfaits de la gestion prudente qu'elle fait de son bilan et du rôle anticyclique qu'elle joue pour soutenir ses régions et ses clients.

La récente augmentation de capital a constitué pour la BERD une étape décisive et opportune pour ce qui est de renforcer sa capacité à aider les pays en crise et à soutenir leur redressement à long terme. Chypre reconnaît le rôle essentiel que joue la BERD pour faciliter non seulement la croissance économique, mais aussi la paix, la stabilité et la reconstruction dans notre voisinage commun. Nous soutenons pleinement l'engagement constant de la Banque en Ukraine, qui s'est concrétisé, en 2024, par des investissements de plus de 2 milliards d'euros. Je suis heureux d'annoncer que Chypre a récemment achevé son processus de souscription à l'augmentation de capital et déjà décaissé la première tranche de paiement.

Chypre est particulièrement impressionnée par l'intérêt que porte la BERD au financement vert, avec plus de 9,7 milliards d'euros alloués à des initiatives environnementales, ce qui représente 58 % du volume d'investissement total. Nous saluons également l'action menée dans le cadre du Programme pour des villes vertes, qui a franchi, en 2024, d'importantes étapes, avec la signature de 13 nouveaux projets, ce qui porte son investissement cumulé à 2,8 milliards d'euros au bénéfice de quelque 76 millions de citoyens. Ces projets, notamment ceux portant sur l'efficacité énergétique à Vilnius et sur l'amélioration de l'accès à l'eau potable à Gaziantep, illustrent la détermination de la Banque à promouvoir un développement urbain durable. Chypre reconnaît l'importance que revêtent ces programmes pour ce qui est de favoriser l'émergence de villes résilientes et respectueuses de l'environnement.

Chypre soutient pleinement l'adoption du Cadre stratégique et capitalistique (CSC) 2026-2030. La Banque établit, ce faisant, une feuille de route claire et cohérente pour les cinq prochaines années. Cette orientation stratégique met l'accent sur la transition verte, la

résilience institutionnelle et l'instauration d'un développement durable dans l'ensemble des pays d'opérations de la Banque. L'accent mis sur les réformes et le renforcement du capital humain, pierre angulaire d'une résilience économique à long terme et d'une croissance inclusive, revêt une importance particulière. Nous approuvons également sans réserve l'accent mis par le CSC sur la transformation numérique, le développement du secteur privé, la lutte contre la fragilité et le soutien aux pays touchés par un conflit, en particulier à l'Ukraine.

Aussi félicitons-nous la BERD d'avoir présenté une stratégie audacieuse qui, tournée vers l'avenir, donne la priorité aux problèmes mondiaux les plus urgents. Cependant, nous voudrions souligner l'importance, pour la Banque, de ne pas affaiblir les normes qu'elle applique en matière de genre et de climat et l'appelons à accroître, à l'avenir, son ambition dans ces domaines.

Nous nous félicitons également de la poursuite de l'élargissement du champ d'action géographique de la Banque, en particulier de l'inclusion du Nigéria, du Bénin et de la Côte d'Ivoire parmi ses pays d'opérations. Leur accession à ce statut renforce le rôle international de la Banque et élargit l'éventail de ses interventions de développement dans des régions où les besoins sont accrus. Parallèlement, les préparatifs du lancement des opérations en Irak, ainsi que les progrès réalisés avec d'autres pays d'Afrique subsaharienne, constituent de nouvelles étapes cruciales dans cette direction stratégique. Dans les régions où la capacité institutionnelle est limitée et où les problèmes de développement restent aigus, l'approche ciblée et coordonnée de la Banque, qui collabore étroitement avec d'autres institutions financières internationales, s'est révélée essentielle pour obtenir des résultats durables et significatifs.

Dans le cadre de l'action commune que nous menons à l'appui de la vision à long terme de la Banque, nous avons déjà achevé le processus de souscription à l'augmentation de son capital, réaffirmant ainsi notre engagement, ce faisant, à soutenir la mise en œuvre concrète du nouveau CSC. Dans un contexte d'incertitude internationale et de priorités changeantes, la capacité de la Banque à maintenir son orientation stratégique tout en

faisant preuve de souplesse et de cohérence reste d'une importance cruciale pour renforcer son efficacité.

Pour conclure, je voudrais féliciter la Présidente, Mme Renaud-Basso, ainsi que le personnel de la Banque, pour leur action cohérente, visionnaire et efficace en vertu de laquelle la Banque reste fermement attachée aux principes fondamentaux de la transition et du développement, tout en renforçant son rôle international et en assurant la cohésion et la coopération entre ses membres.

Permettez-moi, enfin, de dire que si la performance passée de la Banque peut être un bon indicateur de ses perspectives d'avenir, nous ne pouvons que prédire avec confiance qu'elle atteindra ses principaux buts et ses ambitieux objectifs. Je suis convaincu que les discussions et les décisions de cette Assemblée annuelle jetteront, pour notre organisation, les bases d'un avenir fructueux. J'apprécie le dialogue réfléchi et collaboratif, et suis impatient de voir les résultats de nos efforts collectifs. Allons, par conséquent, de l'avant avec détermination et un engagement commun à atteindre nos objectifs !

Je vous remercie.

CÔTE D'IVOIRE

Monsieur le Président du conseil des gouverneurs,

Madame la Présidente,

Mesdames et Messieurs les Gouverneurs, mesdames et messieurs

Je voudrais adresser mes remerciements au gouvernement britannique pour la parfaite organisation de la présente session.

C'est avec honneur que je prends la parole aujourd'hui au nom de Monsieur, **M. ADAMA COULIBALY** Ministre des Finances et du Budget de la République de Côte d'Ivoire, à l'occasion de la toute première Assemblée annuelle de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) à laquelle notre pays prend part.

Monsieur le Ministre, exprime son sincère regret de ne pouvoir être présent parmi nous aujourd'hui, mais souhaite souligner l'importance stratégique de ce partenariat émergent entre la BERD et la Côte d'Ivoire.

En tant que nouveau pays d'opération de la Banque, nous sommes pleinement engagés à renforcer et approfondir cette coopération porteuse de promesses pour notre développement commun.

Au nom de Monsieur le Ministre, je tiens à vous adresser nos sincères remerciements pour votre accueil si chaleureux, vos aimables propos ainsi que votre volonté affirmée de bâtir des relations solides avec notre pays. Nous sommes convaincus que cette collaboration, fondée sur des intérêts réciproques, contribuera significativement au développement économique durable de la Côte d'Ivoire.

Enfin, je me réjouis, de réaffirmer le soutien sans réserve de la Côte d'Ivoire au nouveau Cadre stratégique et capitalistique de la BERD, qui s'inscrit en parfaite adéquation avec nos priorités nationales.

Je voudrais, pour terminer mes propos, féliciter les nouveaux pays d'opération – le Bénin et le Nigéria –, ainsi que l'Irak.

Madame la Présidente,

Mesdames et Messieurs les Gouverneurs,

Je vous remercie de votre attention.

CROATIE

DÉCLARATION DU GOUVERNEUR DE LA BERD REPRESENTANT LA
RÉPUBLIQUE DE CROATIE
POUR L'ASSEMBLÉE ANNUELLE 2025

La Croatie soutient la Banque européenne pour la reconstruction et le développement dans sa détermination constante à produire un impact systémique sur la transition dans ses pays d'opérations, saluant les activités qu'elle mène en Ukraine, qui subit, de la part de la Russie, une agression non provoquée et injustifiée qui a causé la perte de vies humaines et de moyens de subsistance. Nous soutenons également la volonté qu'a la Banque de participer à la reconstruction future de l'Ukraine. La stabilité et la prospérité de la région étant des priorités communes, nous saluons la décision qu'a prise la Banque de faire du soutien à l'Ukraine l'objectif central du nouveau Cadre stratégique et capitalistique (CSC) 2026-2030.

L'approche souple adoptée en matière de planification stratégique s'est révélée efficace et a permis à la Banque de bien réagir, même en période de crise et d'événements inattendus. Nous nous réjouissons que la Banque conserve son agilité et sa capacité d'adapter ses outils et ses approches tout en maintenant une orientation stratégique claire.

Les trois principaux thèmes stratégiques et les catalyseurs décrits dans le CSC, à savoir la lutte contre le changement climatique, la promotion de la gouvernance économique et un renforcement du capital humain propre à favoriser une croissance inclusive, se situent dans le droit fil du programme de développement mondial. Tous sont essentiels pour instaurer un développement durable à long terme dans les pays d'opérations.

La BERD s'est révélée être un partenaire précieux en Croatie et nous voyons se concrétiser sa valeur ajoutée. Compte tenu des capacités de la Banque et des résultats qu'elle a obtenus, la Croatie soutient l'élargissement de son champ d'action géographique et son expansion en Afrique subsaharienne et en Irak, tout en souhaitant qu'elle continue d'aider fortement les pays d'opérations existants à réaliser leur transition vers des économies de marché durables. Il faudrait conserver cette approche équilibrée pour renforcer le rôle croissant que la Banque joue sur la scène mondiale.

L'accent que la BERD place sur le secteur privé dans le cadre du nouveau CSC est en parfaite adéquation avec son mandat. La Croatie soutient l'objectif que vise la Banque d'accroître encore son volume annuel d'investissements pour le porter à environ 18 milliards d'euros. Il s'agirait d'une étape importante et bienvenue vers un élargissement du financement du développement.

En outre, la Croatie tient à souligner l'importance d'intégrer les marchés de capitaux en Europe et, pour la BERD, d'aider à rapprocher les marchés de capitaux des pays d'Europe centrale et du Sud-Est. Ce marché intégré attirerait davantage d'investisseurs mondiaux, ce qui favoriserait la croissance des sociétés cotées en bourse et des économies concernées.

Nous prenons note de l'engagement qu'a pris la Banque de soutenir les pays qui choisissent de cesser de recourir à ses ressources dans le cadre de l'*Approche opérationnelle post-sortie* améliorée et de la reconstitution du *Fonds spécial post-sortie*. Nous nous félicitons également de la réaffirmation du fait que la sortie est un processus entièrement piloté par les pays.

Nous prenons acte, en les soutenant, des activités que la BERD mène pour améliorer ses opérations et la gestion de son capital. La Croatie a été l'un des premiers pays à souscrire à l'augmentation de capital, notre objectif commun devant, à cet égard, rester l'utilisation la plus efficace possible des ressources de la Banque.

Enfin, nous nous félicitons que la BERD reconnaisse l'importance de la collaboration multilatérale. Il est essentiel d'adopter une approche coordonnée à l'échelle du système entre les banques multilatérales de développement si l'on veut maximiser l'impact collectif et relever les défis du développement mondial.

Soyez assurés que la République de Croatie reste un partenaire stable et constructif de la BERD, de ses membres et de ses pays d'opérations.

DANEMARK

**Assemblée annuelle de la Banque européenne pour la reconstruction
et le développement, mai 2025**
Déclaration écrite du
ministre de l'Industrie, des Entreprises et des Affaires financières
M. Morten Bødskov
Gouverneur représentant le Danemark

**MINISTRE DE L'INDUSTRIE, DES
ENTREPRISES ET DES
AFFAIRES FINANCIERES**

7 mai 2025

Monsieur le Président, Messieurs les Vice-Présidents du Conseil des gouverneurs, chers gouverneurs, Madame la Présidente de la BERD, Mesdames et Messieurs, chers collègues,

**MINISTRE DE L'INDUSTRIE, DES
ENTREPRISES ET DES
AFFAIRES FINANCIERES**

J'ai l'honneur de présenter au nom du Danemark la déclaration écrite du gouverneur à l'approche de l'Assemblée annuelle 2025.

Slotsholmsgade 10-12
1216 Copenhagen K
Danemark

Il s'est passé beaucoup de choses depuis l'Assemblée annuelle de 2024. Nous vivons des temps incertains en raison de la guerre d'agression massive menée par la Russie contre l'Ukraine et nous naviguons dans des eaux inconnues. C'est dans ce contexte que nous saluons la présentation du nouveau Cadre stratégique et capitalistique (CSC) de la BERD pour la période 2026-2030. En tant qu'économie ouverte de taille modeste très attachée à la coopération internationale et à un système mondial fondé sur des règles, le Danemark se réjouit de voir que nous sommes ensemble parvenus à doter la BERD d'une orientation stratégique pour les années à venir fondée sur le consensus le plus large possible.

Tél. : +45 33 92 33 50
Télécopie : +45 33 12 37 78
N° CVR 10092485
N° EAN 5798000026001
em@em.dk
www.em.dk

Notre objectif stratégique central est désormais et pour la période à venir de fournir un soutien exceptionnel à une Ukraine libre, souveraine et prospère. Face à la brutalité de l'agression que subit ce pays, le renforcement du soutien que nous lui apportons est non seulement un impératif géopolitique, mais également un devoir moral. La BERD doit dans ces conditions continuer de jouer un rôle déterminant en tant que premier investisseur institutionnel en Ukraine. Elle doit avoir pour priorité absolue de tenir les engagements qu'elle a pris vis-à-vis de l'Ukraine dans le cadre de l'augmentation de capital. Notre succès sera mesuré à l'aune de sa capacité à y parvenir. Nous devons continuer d'accroître notre assistance, par des solutions à court terme permettant de soutenir l'Ukraine et les pays voisins touchés, et par des actions à moyen et à long terme, lorsque la reconstruction pourra vraiment démarrer.

Il est également essentiel que la BERD maintienne, en le renforçant, son soutien au développement du secteur privé dans ses pays d'opérations. Cet aspect est déterminant non seulement pour que la prospérité soit partagée, mais également parce que nous considérons le secteur privé, et notamment les petites et moyennes entreprises, comme un élément clé du changement

sur la voie du pluralisme politique et d'une économie de marché ouverte. La création de marchés financiers privés dans les pays d'opérations et leur mobilisation sont d'une importance cruciale. Lorsque les bonnes pratiques en matière de gestion bancaire sont respectées, le recours à des outils audacieux et innovants de partage des risques pourrait être envisagé, ce qui permettrait au secteur privé de développer ses capacités tout en étant soutenu par la BERD.

Nous sommes par ailleurs favorables à la poursuite des initiatives visant à renforcer la gouvernance et à proposer des conseils en matière de politiques publiques et de réglementation à mettre en place, ainsi que de préparation des projets. Ces actions constituent toujours un moyen efficace d'instaurer un environnement stable pour le secteur privé dans les pays d'opérations. Un secteur privé moderne, pourvoyeur d'emplois et de perspectives pour les travailleurs, ne peut se développer qu'à condition que des institutions saines et une bonne gouvernance soient en place. Le Danemark tient en outre, en tant qu'actionnaire, à ce que les projets soutenus par la BERD soient fondés sur des appels d'offres équitables, favorisant un secteur privé où règne une concurrence juste, pour le plus grand bénéfice à long terme des pays d'opérations.

Concernant le programme vert, la priorité reste de toute évidence que la BERD continue d'accompagner activement ses pays d'opérations sur la voie de la transition verte et de l'abandon des sources d'énergie fossiles. Nous nous réjouissons dans ce contexte de l'engagement que nous avons pris de consacrer au moins 50 % du volume annuel de nos investissements bancaires à des projets verts. Le Danemark souhaite vivement que les financements verts (cumulant nos fonds propres et ceux mobilisés auprès du secteur privé) atteignent au moins un montant total de 150 milliards d'euros sur l'ensemble de la prochaine période du CSC. La Banque doit continuer de soutenir chaque pays dans le cadre d'un dialogue sur les politiques à mener visant à accélérer les réformes, en collaborant avec le secteur privé pour élaborer des modèles commerciaux durables et en investissant de manière spécifique dans des solutions vertes.

Le pluralisme politique et l'efficacité des économies de marché reposent sur le développement du capital humain et sur l'égalité des chances pour toutes et tous. Le Danemark reste déterminé à lutter contre les écarts liés au genre et à améliorer l'autonomisation économique des femmes dans toutes nos activités, pour permettre à tous et à toutes de réaliser pleinement leur potentiel.

Le Danemark se réjouit des progrès réalisés dans l'élargissement progressif et ciblé de nos opérations à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak. Il convient toutefois de pondérer les nouvelles activités en fonction des capacités

financières et opérationnelles de la Banque. Cet élargissement doit se faire de manière à ce que la BERD puisse continuer de jouer un rôle déterminant en Ukraine et dans les pays voisins et il ne doit pas compromettre sa note AAA.

L'adoption du nouveau CSC marque le début d'un processus visant à renforcer la pertinence, le rôle et l'impact de la Banque. Après l'Assemblée annuelle débutera un travail important destiné à traduire la stratégie dans les faits et à fixer des objectifs concrets et ambitieux dans les principaux secteurs prioritaires que sont, entre autres, le renforcement de la transition verte, de l'additionnalité et de l'impact de nos activités et la mobilisation accrue de capitaux en provenance du secteur privé. Le Danemark reste déterminé à atteindre ces objectifs.

Je vous prie d'agréer mes sincères salutations.

Morten Bødskov
Ministre de l'Industrie, des Entreprises
et des Affaires financières
Gouverneur de la BERD
représentant le Danemark



ÉGYPTE



DÉCLARATION DE LA GOUVERNEURE REPRÉSENTANT L'ÉGYPTE
MME RANIA A. AL-MASHAT
ASSEMBLÉE ANNUELLE ET FORUM DES AFFAIRES
2025 DE LA BERD

Madame la Présidente de la Banque, Monsieur le Secrétaire général, chers collègues gouverneurs, Messieurs les Vice-Présidents, représentant l'Islande et la Türkiye, Mesdames et Messieurs,

J'aimerais, au nom de la République arabe d'Égypte, adresser toutes mes félicitations à Madame la Présidente Odile Renaud-Basso et à l'équipe Égypte de la BERD, qui effectue un travail remarquable, pour leur dévouement et leur engagement en faveur du développement de mon pays. Le partenariat de l'Égypte avec la BERD continue d'évoluer selon des modalités qui reflètent un contexte mondial changeant et nos priorités stratégiques nationales. Face à des défis et à des opportunités complexes, la BERD n'est pas seulement à nos yeux une Banque multilatérale de développement, mais également un partenaire de qui joue un rôle de catalyseur, doté d'un mandat clair en faveur d'une croissance emmenée par le secteur privé et visant à accélérer la transition verte et à renforcer la résilience.

L'Égypte a conservé l'an dernier, pour la **septième** année consécutive, sa place de premier pays d'opérations de la BERD dans la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen (région SEMED), ce qui atteste non seulement de la solidité de notre partenariat, mais également de la transformation considérable que connaît actuellement l'économie égyptienne. Ce partenariat stratégique repose sur la mise en œuvre de réformes, le développement institutionnel et l'expansion du marché. Confrontés aux tensions géopolitiques, aux incertitudes économiques et aux problèmes climatiques, nous devons faire preuve d'audace, de façon collective et en regardant vers l'avenir, dans un souci de développement durable et de stabilité à long terme.

L'Égypte est engagée dans un programme de réformes économiques globales et prospectives destinées à poser les fondations d'une économie plus dynamique, plus résiliente et plus inclusive. Ce programme reflète une nouvelle vision nationale, qui accorde une part plus importante au secteur privé, qui insiste sur la qualité d'une croissance plus inclusive et qui vise à permettre à l'Égypte d'avancer dans un environnement économique mondial de plus en plus complexe. Cette transformation se fonde sur la marche entreprise par l'Égypte vers **un nouveau modèle de croissance** — un modèle dans lequel l'économie ne s'appuie plus tant sur les secteurs abrités, mais favorise une économie axée sur les secteurs exposés, compétitive, diversifiée et tournée vers l'exportation. Cette réorientation stratégique est essentielle si nous voulons réaliser des gains de productivité durables, élargir notre accès aux marchés mondiaux et générer des perspectives d'emploi de meilleure qualité.

Le **projet de développement économique national** en cours d'élaboration au ministère de la Planification, du Développement économique et de la Coopération internationale dans le cadre de la Vision Égypte 2030 entend traduire dans les faits cette ambition. Ce projet est destiné



وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية
والتعاون الدولي
Ministry of Planning, Economic
Development & International
Cooperation

à donner au secteur privé les moyens d’agir, à promouvoir une croissance durable et inclusive et à mettre en place des structures économiques plus compétitives et plus résilientes en maintenant la stabilité macroéconomique, en renforçant le climat des affaires, en soutenant les secteurs exposés et le développement industriel et en investissant dans le capital humain et les compétences. Ces objectifs sont inscrits dans le **Programme national égyptien de réformes structurelles**, qui s’articule autour de trois grands axes : A) le renforcement de la résilience et de la stabilité macroéconomiques, B) l’amélioration de la compétitivité et du climat des affaires, et C) le soutien à la diversification économique et à la transition verte. Ces trois axes constituent le fondement d’une politique de développement durable et de croissance de qualité, mettant fortement l’accent sur l’équité sociale et l’inclusion.

Le programme de réformes du gouvernement égyptien vise notamment à **encourager l’implication du secteur privé, en faisant en sorte que la croissance dépende moins de l’État et davantage du privé dans les secteurs clés**. Cette évolution stratégique est indispensable si l’on souhaite stimuler une croissance durable et inclusive. Dans cette perspective, le gouvernement entend accroître la part du secteur privé dans l’activité économique, qu’il souhaite porter à 65 % d’ici trois ans. Conséquence de ces réformes d’initiative nationale, **2024 a été la première année où le secteur privé a davantage bénéficié de financements accordés à des conditions préférentielles que le secteur public, ce qui marque une étape majeure sur la voie de la transformation de l’économie égyptienne**.

Le partenariat stratégique que nous entretenons avec la BERD est à cet égard déterminant. D’une durée de sept ans et portant sur un montant de 10 millions d’euros apporté par des donateurs, le **Cadre pour le partenariat public-privé (CPPP)** dont s’est dotée l’Égypte est destiné à renforcer la gouvernance des PPP et à aider à la préparation des projets susceptibles d’être financés dans divers secteurs. Cette collaboration nous permet de mettre en place un écosystème de PPP plus efficace et plus compétitif et donc d’attirer des capitaux privés et d’accélérer le développement de nos infrastructures.

Piloté par l’Égypte, le programme « Nexus eau-alimentation-énergie (NWFE) » constitue une pierre angulaire de la stratégie de développement durable du pays. Il porte sur neuf projets intégrés dans ces différents secteurs, ainsi que sur quatre projets de transport durable supplémentaires au titre de NWFE+. La BERD est le **principal partenaire du volet énergétique** de ce programme à la pointe de la transition vers une énergie propre, de l’amélioration du réseau et des investissements du secteur privé dans des infrastructures vertes. Le NWFE est en outre l’un des meilleurs exemples de l’importance décisive **pour le secteur privé égyptien** de l’octroi de **financements à des conditions préférentielles**, un montant record de **3,9 milliards de dollars des États-Unis** ayant été investi au cours des deux dernières années dans le volet énergétique du programme.

La transition climatique est indissociable de la compétitivité industrielle, de la résilience commerciale et de l’accès aux technologies. Nous attendons de la BERD qu’elle aide l’Égypte à se positionner en tant que **plateforme industrielle et énergétique verte au carrefour des marchés africain, arabe et européen** et à soutenir les secteurs dotés d’un fort potentiel exportateur de produits et de services verts, tels l’hydrogène vert, le textile durable ou l’agriculture adaptée au changement climatique.



En outre, l'inclusion n'est pas une priorité secondaire : c'est un pilier central de la résilience. L'Égypte met en œuvre des programmes destinés à autonomiser les jeunes, à faire en sorte que les femmes soient plus présentes dans le monde du travail et à réduire les écarts qui existent entre les villes et les campagnes. Nous nous félicitons des initiatives de la BERD en matière d'investissements prenant en compte la problématique du genre et de programmes inclusifs d'acquisition de compétences. Nous appelons de nos vœux une collaboration renforcée dans ce domaine, en particulier dans les régions les plus défavorisées.

La dynamique de développement est en cours d'accélération, sous l'effet de **la croissance du PIB, qui devrait atteindre 4 % pour l'exercice 2024/2025**, et de la mise en place de mesures et de mécanismes de financement ciblés (dont 4,2 milliards de dollars des États-Unis sous forme de financements à des conditions préférentielles), fruit d'une approche équilibrée faite de discipline fiscale, de resserrement de la politique monétaire et de réformes structurelles. Le taux de croissance du PIB a commencé à remonter, pour atteindre 4,3 % au second trimestre de l'exercice 2024/2025, alors qu'il n'était que de 2,3 % à la même période un an plus tôt. Ces réformes s'intègrent dans le cadre de la Vision Égypte 2030, pour renforcer la position de notre pays en tant que plateforme régionale du commerce et des investissements, tout en assurant une économie durable à long terme. Les secteurs clés affichent par ailleurs d'excellents résultats : le tourisme a progressé de 18 % (plus de 4,41 millions de visiteurs et 41 millions de nuitées) ; les technologies de l'information et de la communication ont enregistré une croissance de 10,4 % ; et la production industrielle est en plein essor, les secteurs de l'automobile et du prêt-à-porter affichant respectivement des taux de croissance de 73,4 et 61,4 %.

Face aux incertitudes que connaît le monde, le multilatéralisme est plus nécessaire que jamais. L'Égypte reste par conséquent très attachée aux réformes économiques, en accordant la priorité au développement du secteur privé, à la consolidation budgétaire et aux transformations structurelles.

L'Égypte accorde une grande importance au solide partenariat noué avec la BERD, qui est fondé sur un engagement partagé en faveur du développement économique, de l'intégration régionale et de la coopération Sud-Sud. Dans cet esprit, l'Égypte soutient la proposition de modification de l'article 1^{er} de l'Accord portant création de la Banque, visant à permettre l'élargissement progressif des activités de celle-ci à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak, étape importante sur la voie de la stabilité et du développement de la région. Forte de sa situation géographique stratégique et des capacités de son secteur privé, l'Égypte est bien placée pour soutenir l'expansion des opérations de la Banque en Afrique et atténuer les risques qui lui sont liés. **L'Égypte approuve par ailleurs toutes les résolutions de l'ordre du jour**, et en particulier la modification de l'article 12.1 destinée à supprimer la limite statutaire imposée à l'utilisation du capital au titre des opérations ordinaires, ce qui donnera à la Banque davantage de souplesse dans ses opérations financières et lui permettra de s'adapter à l'évolution des stratégies multilatérales. Ces réformes devraient renforcer l'efficacité des financements à des conditions préférentielles, augmenter la participation du secteur privé et déboucher sur un modèle de développement plus solide et plus réactif. Nous sommes en outre favorables au Cadre stratégique et capitalistique (CSC), qui donne la priorité à l'égalité des genres, à la transition verte et à la gouvernance, en accordant un rôle moteur au secteur privé et



وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية
والتعاون الدولي
Ministry of Planning, Economic
Development & International
Cooperation

à la transition numérique. Ces objectifs sont conformes à la stratégie quinquennale de la BERD pour l'Égypte en faveur d'un renforcement de l'inclusion, de la durabilité et de la compétitivité économique, tout en favorisant une meilleure gouvernance et davantage de transparence pour stimuler la croissance à long terme.

Nous considérons que le prochain cycle stratégique de la Banque doit renforcer l'accent mis sur l'impact sur la transition, la résilience et l'innovation. L'Égypte se tient prête à soutenir la Banque dans le cadre de l'élargissement de sa présence régionale et du recours à des plateformes telles que les initiatives Global Gateway ou le Mécanisme pour une transition juste, pour accroître son impact.

Nous sommes à **un moment crucial**, où les défis mondiaux, de **l'inflation et du poids de la dette jusqu'aux chocs climatiques**, exigent **des réponses stratégiques audacieuses**. L'Égypte a la ferme volonté de **faire avancer la transformation**, en veillant à ce que des institutions comme la BERD, parmi tant d'autres, continuent **de s'adapter, d'innover et d'intervenir efficacement** en faveur d'une croissance durable. Nous devons construire **un avenir plus fort, plus résilient et prospère par la collaboration et des actions décisives**.

Je vous remercie.

ÉMIRATS ARABES UNIS



Déclaration de M. Mohamed bin Hadi Al Hussaini, ministre d'État chargé des Affaires financières des Émirats arabes unis, gouverneur de la BERD représentant les EAU

Déclaration des EAU

Excellences,

Éminents invités,

Mesdames et Messieurs,

Je suis très heureux de m'adresser à vous aujourd'hui à l'occasion de la trente-quatrième Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) et du Forum des affaires, qui se tiennent dans la ville de Londres.

En tant que partenaire de la BERD, les Émirats arabes unis se sont fermement engagés à soutenir la mission de la Banque et à renforcer la vision qui les unit en matière de développement durable. Alors que nous entamons des discussions sur le prochain Cadre stratégique et capitalistique (CSC), j'aimerais souligner quelques thèmes clés qui, selon nous, sont essentiels pour définir l'orientation future de la Banque.

Les Émirats arabes unis soutiennent avant tout l'ambition affichée par la BERD d'intégrer la notion de durabilité dans l'ensemble de ses opérations. Nous félicitons la Banque pour son investissement record de 6,5 milliards d'euros dans l'économie verte en 2023, de même que pour son engagement de consacrer au moins 50 % de ses investissements annuels à des projets verts d'ici à 2025. Cette démarche mérite d'être saluée et est indispensable.

Nous sommes intimement convaincus qu'il est essentiel d'intégrer la lutte contre le changement climatique dans tous les aspects de notre stratégie, non seulement pour parvenir à une croissance économique durable, mais aussi pour bâtir un avenir plus résilient. Dans cet esprit, nous souhaitons également insister sur l'importance du partage des connaissances et du renforcement des capacités, en particulier pour ce qui est du soutien aux économies émergentes dans la conception et la mise en œuvre de stratégies d'investissement efficaces et résilientes face au changement climatique.

Nous devons en outre mettre davantage l'accent sur la traduction opérationnelle de l'inclusivité dans le CSC. Garantir l'équité et l'égalité d'accès aux opportunités non seulement favorise la cohésion sociale, mais est également indispensable pour libérer le plein potentiel économique de nos régions.

Nous avons pu constater de visu, grâce à diverses initiatives, que le soutien à la participation économique des femmes se traduit par des avantages concrets pour les communautés. Par exemple, le programme en faveur des femmes entrepreneures (Women in Business – WiB) de la BERD a permis à des milliers d'entreprises dirigées par des femmes de bénéficier de services de conseil et a facilité l'octroi d'importants flux de crédit aux petites et moyennes entreprises dirigées par des femmes.

En ce qui concerne les années à venir, le prochain CSC devrait également donner la priorité au renforcement de la transformation numérique de la BERD, en approfondissant la dynamique amorcée sur la période 2021-2025, au cours de laquelle la transition numérique avait été identifiée pour la première fois comme un levier de progrès dans l'ensemble des économies et des secteurs dans lesquels l'institution investit.



Le développement des capacités numériques nous permettra de mieux répondre à l'évolution rapide du paysage technologique et d'améliorer la réalisation et l'efficacité des projets. Nous devrions promouvoir des mécanismes de financement innovants qui exploitent la technologie pour créer des économies plus intelligentes et plus résilientes.

Nous sommes conscients du rôle crucial d'une infrastructure numérique solide et de la cybersécurité dans la promotion du développement durable, et le partage de notre expérience et de nos connaissances dans ces domaines nous serait collectivement bénéfique.

Pour que ces initiatives soient couronnées de succès, nos objectifs stratégiques doivent rester adaptables, agiles et alignés, en particulier compte tenu de l'évolution rapide de la situation géopolitique et de la dynamique des marchés. Cette triade (adaptabilité, agilité et alignement) sera déterminante pour mener à bien des changements transformateurs dans les années à venir.

Il est temps pour nous de nous rassembler autour d'un objectif, de nous appuyer sur notre engagement commun et de susciter un véritable changement. Il nous faut agir de toute urgence et en collaboration pour garantir un avenir où personne ne sera laissé pour compte et où chaque nation pourra prospérer de manière durable.

Merci.

ESPAGNE

DÉCLARATION DE L'ESPAGNE

L'Espagne se félicite que la Banque mette fortement l'accent sur l'impact et qu'elle réaffirme l'Ukraine comme étant sa principale priorité. Nous nous alignons sur les engagements pris dans le cadre de l'augmentation générale de capital et soutenons l'approbation du Cadre stratégique et capitalistique. Nous demandons toutefois instamment que soit reflétée, dans la nouvelle grille d'évaluation institutionnelle et dans les stratégies sectorielles et nationales pertinentes, une plus grande ambition en ce qui concerne des priorités telles que l'action climatique, la finance verte ou l'égalité des genres, tout en maintenant l'alignement sur les engagements antérieurs et les accords internationaux, en particulier sur l'Accord de Paris.

Nous insistons sur la nécessité de progresser dans la promotion d'une gouvernance économique solide auprès des clients publics et privés et dans l'application des normes environnementales, sociales et de gouvernance.

Nous nous félicitons de l'accent mis sur les pays où la Banque peut avoir le plus d'impact et saluons l'extension géographique, récemment ratifiée, de son mandat à certains pays d'Afrique subsaharienne et à l'Irak.

Nous encourageons la Banque à approfondir les partenariats et la coordination avec les autres banques multilatérales de développement et à continuer d'étudier les recommandations de l'examen de leurs cadres d'adéquation des fonds propres, tout en préservant sa viabilité financière et sa note de crédit la plus élevée. Nous soulignons le rôle essentiel que joue la mobilisation de capitaux privés comme catalyseur du développement. Nous encourageons la Banque à se fixer des objectifs ambitieux et à exploiter son avantage comparatif pour débloquer des volumes plus importants de financements privés à l'appui du développement pour atteindre les objectifs de développement durable, n'étant qu'à cinq ans de l'échéance fixée.

L'année 2025 sera une année charnière pour le développement : la quatrième Conférence sur le financement du développement se tiendra dans un mois et demi.

L'Espagne a encouragé, en collaboration avec l'ONU, le lancement de la « Plateforme d'action de Séville », dont le but est de mobiliser des alliances pour mettre en œuvre certaines actions convenues à Séville. Cette plateforme est ouverte à toutes les parties intéressées qui peuvent présenter de nouvelles initiatives ou l'extension d'initiatives existantes qui, spécifiques, mesurables et réalisables, permettent de faire progresser le financement du développement. L'Espagne dirige deux initiatives liées à la dette qui, ouvertes à d'autres participants, tant publics que privés, ont le potentiel de débloquer des ressources dont les pays à revenu intermédiaire ou faible ont grand besoin :

La première est une Alliance pour la pause de la dette. Nous avons l'intention de créer à Séville une coalition destinée à accroître le nombre d'acteurs qui, publics et privés, s'engagent à incorporer des clauses de pause dans leurs accords de prêt et à travailler ensemble à leur normalisation pour faciliter leur adoption par les débiteurs et les créanciers.

Ces clauses permettent de reporter les paiements du service de la dette en cas d'événement déclencheur. L'Espagne inclut dans ses nouveaux accords de prêt des clauses de pause qui mentionnent, comme événements déclencheurs, les catastrophes naturelles, les urgences sanitaires et, ce qui est nouveau, les crises alimentaires.

La seconde est un centre d'échange de dettes. Les échanges de dettes permettent d'alléger les pressions sur les liquidités dans les pays à faible revenu tout en mobilisant davantage de ressources pour le développement. Cependant, leur coût (administratif, financier et en termes de consommation de temps) reste très élevé.

Notre objectif est de créer un centre qui permette d'échanger des données d'expérience, des connaissances et de bonnes pratiques pour ce qui est de la conception et de la mise en œuvre de ces échanges, et de faire progresser la normalisation des échanges de créances commerciales.

En conclusion, l'Espagne se réjouit que la Banque poursuive de manière constructive ses objectifs stratégiques axés sur la mobilisation du secteur privé, le développement durable et l'élargissement à de nouvelles régions, contribuant ainsi à la réalisation des objectifs de développement mondiaux de manière cohérente et efficace. Cela dit, la Banque n'est que l'un des nombreux acteurs qui poursuivent cet objectif commun. La Conférence de Séville représente pour nous une occasion cruciale de nous réunir et de fortement progresser dans la mise en œuvre du programme de développement qui sous-tend le multilatéralisme et la collaboration.

FÉDÉRATION DE RUSSIE

DÉCLARATION DE M. MAXIME RECHETNIKOV, GOUVERNEUR REPRÉSENTANT LA FÉDÉRATION DE RUSSIE

34^e Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs de la BERD

13–15 mai 2025

Monsieur le Président du Conseil des gouverneurs,

Au sein de la BERD, la Russie est favorable au dialogue multilatéral et est ouverte à la coopération dans le cadre des activités des institutions de développement, sous réserve que soient respectés les principes de l'égalité et du droit à la souveraineté de tous les participants.

L'économie mondiale a continué de s'adapter en 2024 à de nouveaux défis géopolitiques. La décision des pays occidentaux d'assouplir leur politique monétaire n'a pas eu de véritable impact sur la stagnation économique et n'a pas permis de relancer la croissance du PIB mondial. Par ailleurs, les taux des banques centrales et l'inflation restent relativement élevés, freinant la croissance de l'activité économique planétaire. L'économie russe continue dans ce contexte de faire preuve de résilience face aux défis extérieurs et confirme son dynamisme. La croissance du PIB russe atteignait 4,3 % en 2024 par rapport à l'année précédente, avec un taux de chômage historiquement bas, à 2,5 % de la population active, et des salaires réels en progression constante.

Le Cadre stratégique et capitalistique (CSC) pour la période 2026-2030, qui fixe l'orientation de la Banque à moyen terme et que nous examinons aujourd'hui, est à nos yeux profondément préoccupant. Ce document a été rédigé en fonction des intérêts géopolitiques de certains actionnaires et il n'est pas conforme aux principes fondamentaux du mandat de la BERD. Nous sommes catégoriquement opposés à cet état de choses.

En premier lieu, nous rejetons totalement l'idée qu'un seul pays puisse faire l'objet de tous les efforts de la Banque et soit désigné comme la principale priorité de celle-ci, comme c'est le cas de l'Ukraine dans ce nouveau cadre. Ce projet de stratégie pour les cinq prochaines années va à l'encontre des objectifs du cycle stratégique précédent, pour lequel au moins 48 % du volume des investissements devaient être consacrés à la « région prioritaire ». Nous demandons à la Banque de respecter son mandat et nous estimons que sa priorité première doit rester de soutenir les pays aux premiers stades de la transition.

Il est déjà évident que la seule façon pour la Banque d'atteindre les objectifs revus à la hausse qu'elle s'est fixés en matière d'investissement en Ukraine est de redistribuer les flux de financement prévus pour d'autres pays, en accordant aux emprunteurs des concessions sans précédent, en investissant surtout dans le secteur

public, en dérogeant à ses propres politiques, en soutenant directement le budget de l'État et en se livrant à un usage détourné de ses propres fonds.

On attend de la Banque qu'elle se concentre sur les régions en manque de capitaux, où elle peut jouer un rôle particulier. Or, une part croissante de ses ressources est consacrée à des opérations à faible risque, purement commerciales, dans des pays de l'Union européenne, afin d'équilibrer son portefeuille et de compenser les risques liés aux projets ukrainiens. Il est pour nous inadmissible que la BERD renfle les réserves de liquidités de banques européennes d'importance systémique et finance directement des entreprises occidentales, en s'éloignant toujours davantage de la mise en œuvre de son mandat et des objectifs qui sont officiellement les siens.

Ce projet de stratégie s'inscrit dans le prolongement de la démarche inéquitable adoptée par la Banque entre 2022 et 2024. La Russie a indiqué à plusieurs reprises que toute réaction à une crise doit se faire sans compromettre la stabilité financière de l'institution ni sa capacité à s'acquitter de sa mission dans l'ensemble de ses pays d'opérations. À cet égard, l'assouplissement d'un paramètre de contrôle (en l'occurrence, le ratio des coûts totaux par rapport aux produits d'exploitation), qui passe de 70 à 80 %, est préoccupant. Dans le même temps, la Banque augmente le volume de ses investissements dans des instruments financiers hybrides ou innovants qui n'ont pourtant pas encore fait leurs preuves sur la durée. Nous voyons bien comment les décisions malavisées prises ces dernières années ont débouché sur la nécessité de recapitaliser à titre exceptionnel l'institution à hauteur de 4 milliards d'euros.

Concernant l'élargissement du champ d'action géographique à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak, nous reconnaissons que cette région est sans conteste confrontée à des problèmes considérables en matière de développement durable et qu'elle a besoin d'être soutenue. Nous constatons cependant que l'absence au sein de la BERD de critères clairs de sélection de nouveaux membres montre en réalité que sa direction n'a pas de vision stratégique de l'avenir de l'institution. La Banque compromet en outre sa propre capacité institutionnelle en essayant d'imposer à ses membres des priorités qui n'ont rien à voir avec leur objectif de parvenir à une croissance économique durable. De toute évidence, dans les circonstances actuelles, la BERD a fermé sa porte à la plupart des pays du Sud qui ne partagent pas la ligne néo-coloniale et pro-occidentale prônée par la direction de la Banque et certains de ses actionnaires.

Nous dénonçons en particulier la politisation constante et inadmissible de la BERD, manifeste dans son action, ses documents officiels et les déclarations de ses dirigeants en faveur de ses actionnaires occidentaux. Ainsi, dès 2022, le Conseil des gouverneurs a adopté, au mépris de la procédure interne de la Banque, une résolution suspendant l'accès de la Fédération de Russie et du Bélarus aux ressources de celle-ci. Une décision qui, venant s'ajouter aux mesures unilatérales illégitimes imposées à la Russie par certains actionnaires, a entraîné l'arrêt

des nouvelles opérations de la Banque en Russie et au Bélarus et a limité pour ces deux pays l'accès à leurs propres actifs détenus par la BERD. Ces décisions ont eu pour conséquence de réduire de plus de moitié au cours des quatre dernières années la part de la Russie dans le portefeuille de la Banque (passée de 2,4 % à 0,97 % en termes de nombre total de projets).

Nous estimons que le soutien accordé par la BERD à certains actionnaires au détriment d'autres est incompatible avec son statut d'institution financière internationale de renom. Nous appelons la Banque à s'adapter au nouveau contexte mondial et l'invitons à renouer avec la pratique d'une coopération constructive, en soutenant la croissance inclusive, dans l'intérêt de l'ensemble de ses membres.

M. Maxime Rechetnikov
[Signature]

FINLANDE

Excellences,
Monsieur le Président du Conseil des gouverneurs,
Mesdames et Messieurs les ministres,
Mesdames et Messieurs les gouverneurs,

Je tiens à féliciter la BERD et le gouvernement du Royaume-Uni pour l'organisation de la présente Assemblée annuelle.

La Finlande soutient fermement l'indépendance, la souveraineté et l'intégrité territoriale de l'Ukraine. Nous condamnons avec la plus grande fermeté la guerre d'agression menée par la Russie. Nous remercions la BERD de continuer, par son indéfectible partenariat, d'apporter à l'Ukraine un soutien efficace. Le soutien de la Finlande à l'Ukraine s'établit à plus de 3,7 milliards d'euros et se poursuivra aussi longtemps que nécessaire.

Une paix qui respecte la souveraineté et l'intégrité territoriale de l'Ukraine est dans notre intérêt à tous. Elle doit être notre objectif. La Russie est seule responsable de l'agression et de ses effets. Ensemble, il faut que nous fassions de notre mieux pour aider l'Ukraine à obtenir une paix juste et durable qui respecte les principes inscrits dans la Charte des Nations Unies.

L'Accord portant création de la BERD énonce les principes que toutes les Parties s'engagent à respecter, à savoir la démocratie pluraliste, l'État de droit, le respect des droits de l'homme et l'économie de marché. Ce même document définit l'objectif de la Banque comme étant de favoriser la transition de ses pays d'opérations vers des économies de marché ouvertes.

Ces principes, combinés au mandat de transition unique qui est celui de la BERD, sont un bon rappel de ce qui devrait guider les activités opérationnelles de la Banque à tout moment. Il faut que le secteur privé reste au cœur des opérations de l'institution. Nous demandons instamment à la Banque de **maximiser ses efforts pour mobiliser des financements privés**. Cela est essentiel à l'approche de la Conférence sur le financement du développement qui doit se tenir à Séville, où la mobilisation de financements privés et de ressources nationales sera le principal sujet abordé dans le contexte de la tendance à la baisse de l'aide publique au développement.

Le **changement climatique** et la **perte de biodiversité** sont des problèmes mondiaux. Nous demandons instamment à la BERD d'accélérer les investissements qui aideront ses pays d'opérations à passer de la dépendance aux combustibles fossiles à une énergie propre. Cette transition nécessitera également d'investir de manière responsable dans la chaîne de valeur des minéraux essentiels. Nous encourageons également la BERD à examiner les possibilités qu'offre l'énergie nucléaire, domaine dans lequel elle possède depuis toujours une bonne compétence.

Nous demandons instamment à la BERD de poursuivre ses travaux sur l'**égalité des genres**. Les sociétés égalitaires et socialement inclusives sont plus stables, leur bien-être plus élevé et leurs économies plus fortes. Nous nous réjouissons à la perspective que soit rapidement mise en œuvre la Stratégie pour la promotion de l'égalité des genres.

Le thème de l'Assemblée annuelle 2025, « Des horizons en expansion », marque l'élargissement du champ d'action géographique de la BERD à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak. Nous accueillons de nouveaux actionnaires et de nouveaux pays d'opérations. Alors que la Banque se prépare à opérer dans ces pays, nous aimerions lui rappeler de se concentrer, conformément à son mandat, sur la création de valeur

ajoutée en accélérant la transformation des pays vers des économies orientées vers le marché, tout en appliquant les principes de la démocratie pluraliste.

Nous pensons que l'expansion progressive de la BERD en Afrique subsaharienne et en Irak ne générera pas de coûts supplémentaires pour les actionnaires et ne réduira pas les opérations dans les pays où elle opère actuellement. Il faut que la Banque maintienne ses normes élevées de gouvernance, de gestion des risques et de saine gestion bancaire. Il faut que les opérations menées dans les nouveaux pays s'autofinancent très rapidement. L'expansion ne peut en aucun cas mettre en péril la note AAA de la Banque.

Nous remercions la BERD de jouer un rôle actif dans les **initiatives « Global Gateway »**. Global Gateway est une plateforme qui réunit des investisseurs et des acteurs qui partagent les mêmes idées, et nous encourageons la Banque à explorer davantage les opportunités qu'offre ce cadre, également en Afrique subsaharienne, en particulier avec d'autres institutions financières européennes. Nous soutenons le travail que la Banque mène pour ce qui est de promouvoir la numérisation et l'offre de solutions numériques inclusives, fiables et durables.

Nous encourageons en outre la BERD à coopérer activement avec d'autres institutions financières internationales pour élaborer des politiques et trouver des possibilités de cofinancement. Cela importe tout particulièrement au niveau des pays, où un travail harmonisé aura l'impact le plus important. Nous nous félicitons en particulier de l'initiative de délégation réciproque mise en place avec la Banque européenne d'investissement.

Avant de conclure, permettez-moi d'exprimer le soutien de la Finlande au nouveau Cadre stratégique et capitalistique. Bien que des compromis aient été faits pour tenir compte des différents points de vue, nous soutenons fermement l'action que la BERD mène pour promouvoir le développement dans ses pays d'opérations, guidée par son mandat et ses valeurs. Madame la Présidente, je vous souhaite, ainsi qu'à votre personnel, un grand succès dans la mise en œuvre de ce cadre et attends avec impatience les discussions sectorielles à venir.

Pour conclure, je voudrais saluer la Banque européenne pour la reconstruction et le développement et lui souhaiter un grand succès dans la poursuite du travail de transformation qu'elle mène à tous les horizons, anciens et nouveaux.

GÉORGIE

GÉORGIE

M. Lasha Khutsishvili, gouverneur
Ministre des Finances de Géorgie

Madame la Présidente de la Banque,

Monsieur le Président du Conseil des gouverneurs, chers collègues gouverneurs,

Chers invités,

Mesdames et Messieurs,

J'ai le plaisir de représenter la Géorgie à cette 34^e Assemblée annuelle de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) et à son Forum des affaires. Réunis autour du thème « **des horizons en expansion, des atouts durables** », nous avons tous bien présents à l'esprit les défis auxquels nous sommes confrontés et les opportunités que nous devons saisir dans un environnement mondial en rapide évolution.

À l'heure où la Banque s'efforce d'élargir ses horizons, géographiquement, économiquement et socialement, nous devons rester fidèles aux valeurs qui nous unissent : l'intégrité, la transparence et le respect de l'obligation de rendre des comptes. Nous devons nous concentrer sur nos objectifs à long terme et nos projets stratégiques et, surtout, rester guidés par des lignes de conduite de principe et non par des considérations politiques à court terme.

La Géorgie est située au carrefour des grands axes entre l'Europe et l'Asie. Malgré un environnement difficile, elle se positionne résolument comme une plateforme de transit et un lieu de rendez-vous entre partenaires commerciaux. Nous consacrons environ 8 % de notre PIB à des investissements dans des projets relevant de domaines tels que le réseau routier, la connectivité numérique ou encore les services en ville et dans les campagnes, avec le soutien de plusieurs institutions financières internationales, dont la BERD.

L'économie de la Géorgie a une fois de plus fait preuve de résilience. Le taux moyen de la croissance annuelle dépasse depuis quatre ans 9,5 % du PIB. Grâce à une politique rigoureuse, les paramètres fiscaux sont désormais à un niveau correct. Si l'on ajoute que l'inflation est faible, tous ces éléments sont le signe d'une économie fondée sur des bases solides.

Nous avons été très attentifs à notre sécurité énergétique et à la nécessité de diversifier nos fournisseurs, bien avant que les risques en la matière ne soient reconnus par bon nombre de pays. La Géorgie a de nombreux projets en prévision, dont l'installation prochaine d'un câble électrique sous-marin destiné à acheminer de l'énergie renouvelable, ainsi que d'un câble numérique. La mise en place d'un réseau d'acheminement entre l'Europe et la Géorgie (et donc le Caucase du Sud) relève d'une vision stratégique de la sécurité énergétique à long terme de la région, comme de l'Union européenne.

Membre fidèle et responsable de la Banque, la Géorgie a toujours soutenu toutes ses décisions en tant qu'institution, y compris concernant la récente augmentation de capital, même si, en tant que petit actionnaire, nous avons pu éprouver des difficultés face à des actions fortes menées par la BERD dans le cadre de projets nécessitant une extrême prudence au vu d'un paysage géopolitique changeant.

La Géorgie reste déterminée à réaliser les aspirations européennes qui sont les siennes et nous sommes toujours résolus à approfondir notre collaboration avec la BERD dans la perspective d'une Géorgie européenne, prospère, résiliente et dynamique.

Nous sommes très heureux de coopérer avec la Banque, tout particulièrement dans le cadre de l'important portefeuille de projets concernant le secteur privé, car la Géorgie est très sensible à la nécessité d'une plus grande collaboration entre les secteurs public et privé.

Nous sommes persuadés que la poursuite de notre partenariat nous permettra d'œuvrer ensemble à la mise en place d'économies plus durables et porteuses de résultats positifs et à long terme, pour un avenir meilleur pour l'un comme pour l'autre.

Merci.

GRÈCE

**Assemblée annuelle 2025 du Conseil des gouverneurs de la BERD
Table ronde de la séance plénière**

**Déclaration du gouverneur suppléant par intérim représentant la République hellénique,
M. Dimitris Metaxas-Trikardos**

Chers collègues gouverneurs, Madame la Présidente de la Banque,

J'aimerais pour commencer exprimer à Madame la Présidente, à la direction et à l'ensemble du personnel de la BERD toute la gratitude qui est la nôtre pour les bons résultats enregistrés cette année encore par la Banque. Dans un contexte mondial difficile, nous sommes heureux d'exprimer notre soutien au projet de Cadre stratégique et capitalistique (CSC) qui, nous en sommes persuadés, permettra à la BERD de continuer de jouer le rôle majeur qui est le sien dans la région, en s'acquittant de son mandat en faveur de la transition. N'oublions pas que nombre des 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.

Le CSC est sans aucun doute le document le plus important dont dispose la Banque, à laquelle il fournit les bases stratégiques de son orientation et de ses activités opérationnelles.

Ce nouveau CSC s'appuie, nous semble-t-il, sur l'expérience acquise et prend en compte les grands enseignements qui en ont été tirés, positionnant la Banque de façon stratégique pour lui permettre d'avoir un véritable impact en ces temps difficiles. Il définit une stratégie tout à la fois équilibrée et modérément ambitieuse, qui reflète les valeurs de base et les atouts de la BERD, tout en préservant la souplesse nécessaire pour répondre efficacement aux exigences du paysage géopolitique et économique.

Permettez-moi de m'attarder sur un certain nombre de points qui ont une importance particulière :

- L'accent mis sur le renforcement du secteur privé et l'amélioration de la gouvernance économique dans tous nos pays d'opérations est crucial. Nous sommes particulièrement favorables à la poursuite de la diversification des modalités d'investissement, en insistant sur le recours stratégique aux prises de participation, non seulement en tant qu'outil performant au service du développement du secteur privé, mais également à titre de mécanisme encourageant l'adoption des bonnes pratiques et renforçant globalement la gouvernance économique.
- Nous tenons par ailleurs à souligner l'importance du maintien d'un solide cadre de gestion des risques d'un bout à l'autre de la mise en œuvre du nouveau CSC. Il est essentiel de veiller à bien gérer les risques au moment où la Banque élargit son champ d'action géographique et la portée de ses activités. Il est rassurant de constater que celle-ci fait preuve avec constance de résilience et conserve la confiance des

marchés, comme le traduit bien sa note de crédit AAA. Nous invitons la BERD à maintenir ce cap, sans jamais se départir de sa prudence.

- L'utilisation efficace des ressources reste fondamentale. La Banque doit s'efforcer en permanence d'être plus performante, en adoptant notamment des méthodes de travail innovantes. En étant plus efficace, elle favorisera une croissance de l'activité nettement supérieure à celle de ses ressources, et donc une croissance stratégique durable.

Pour conclure, nous sommes convaincus que ce CSC permettra véritablement à la Banque de faire face aux futurs défis, d'approfondir l'impact positif de ses activités et de s'acquitter de son mandat dans toutes ses régions d'opérations. Ce Cadre s'inscrit dans la droite ligne de nos ambitions stratégiques et garantit l'adaptabilité indispensable dans l'environnement mondial complexe actuel.

Pour toutes ces raisons, la Grèce est heureuse de soutenir le projet de Cadre stratégique et capitalistique pour la période 2026-2030.

Je vous remercie de votre attention.

HONGRIE

DÉCLARATION DE LA HONGRIE
ASSEMBLÉE ANNUELLE DE LA BERD
Londres, 15 mai 2025

Je vous remercie, Monsieur le Président du Conseil des gouverneurs, de m'avoir donné la parole.

Tous les ans, l'Assemblée annuelle offre une plateforme précieuse pour partager des perspectives et des approches différentes. Nous sommes très attachés à cette tradition, qui favorise le dialogue, la coopération et la définition d'orientations stratégiques.

La BERD œuvre dans un paysage géopolitique de plus en plus complexe. Pourtant, sa mission, qui consiste à soutenir le développement du secteur privé en s'appuyant sur la démocratie et les principes du marché, reste plus que jamais d'actualité. La Hongrie se félicite de l'engagement de la Banque à prendre les devants en matière d'action climatique, en particulier de son objectif de consacrer la moitié de ses investissements annuels à des projets liés à la lutte contre le changement climatique. Nous saluons également l'accent mis par la Banque sur l'égalité des chances et la numérisation, deux éléments indispensables à une transformation inclusive et durable.

J'aimerais réaffirmer la pertinence et la valeur ajoutée constantes des investissements consentis en Hongrie et dans l'ensemble de la région de l'Europe centrale et orientale. Ces projets sont cruciaux, en particulier dans des domaines tels que la transition verte et la sécurité énergétique, et contribuent de manière significative à la solidité financière de la Banque et à son profil de risque équilibré. La forte présence de la Banque en Europe centrale et dans les États baltes renforce sa capacité à intervenir dans des environnements plus difficiles et à un stade précoce de la transition.

La Hongrie souscrit au nouveau Cadre stratégique et capitalistique couvrant les cinq prochaines années, qui a été adopté ce matin. Ce cadre offre une feuille de

route claire et opportune, complétée par les différentes stratégies sectorielles qui permettront à la Banque d'accroître son impact, en augmentant ses investissements verts, en promouvant une gouvernance renforcée et en faisant progresser la croissance inclusive. Soutenue par une augmentation de capital, la BERD est bien placée pour mobiliser davantage de financements privés et relever les défis actuels en matière de développement.

La Hongrie soutient également l'élargissement du champ d'action géographique de la Banque à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak, et nous nous réjouissons de la prochaine entrée en vigueur des modifications apportées à l'article 1^{er} et à l'article 12.1.

En ce qui concerne l'augmentation générale de capital, la Hongrie a souscrit à cette dernière et a versé à ce titre sa première tranche. Dans le même temps, nous estimons que la BERD doit préserver son identité distincte. Elle doit rester concentrée sur l'Europe et en particulier sur la région de l'UE-11, qui reste confrontée à d'importants défis en matière de transition.

Pour finir, nous considérons que le succès à long terme de la Banque réside dans une action constante et tournée vers l'avenir. Nous l'appelons à accroître ses financements en faveur des petites et moyennes entreprises, en particulier lorsque ceux-ci alimentent l'innovation et l'esprit d'entreprise, et nous encourageons l'utilisation de prêts en monnaie locale chaque fois que possible.

Je vous remercie de votre attention et espère que notre séance se poursuivra sur une note fructueuse.

INDE

**Banque européenne pour la reconstruction et le
développement**

34^e Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs

« Des horizons en expansion, des atouts durables »

**Déclaration du gouverneur suppléant par intérim représentant
l'Inde**

Déclaration de l'Inde

Chers gouverneurs, madame la Présidente, mesdames et messieurs les membres de la direction et du personnel de la BERD,

1. Je tiens à féliciter le gouvernement du Royaume-Uni et la BERD pour l'organisation de cette 34^e Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs.
2. La période que nous traversons est marquée par des tensions géopolitiques, l'incertitude économique et l'urgence climatique, qui rendent le rôle d'institutions multilatérales robustes plus crucial que jamais.
3. Dans ce contexte, la BERD joue un rôle précieux en promouvant le développement du secteur privé grâce à **son expertise, sa faculté d'innovation et sa souplesse opérationnelle**.
4. Nous souscrivons aux priorités données à la transition verte, à la résilience humaine et à la gouvernance économique dans le **Cadre stratégique et capitalistique (CSC) 2026-2030**. Plus particulièrement, nous considérons que les « **technologies numériques** » et la « **mobilisation de capitaux privés** », présentées comme des **catalyseurs stratégiques** majeurs pour réaliser les priorités de développement émergentes et **accroître l'impact sur la transition**, seront essentielles.
5. Sur ce point, nous aimerions souligner que la démarche de l'Inde en matière d'**infrastructure publique numérique** est vue comme un modèle illustrant comment les technologies peuvent être utilisées à l'échelle d'une population pour favoriser le développement, réduire les inégalités et soutenir la croissance économique. L'Inde se tient prête à partager **ses capacités techniques et ses connaissances** avec les pays d'opérations de la BERD.

6. Pour créer un environnement favorable et aider le secteur privé à mobiliser les ressources nécessaires à un coût raisonnable, la BERD doit continuer de consolider son **éventail d'outils financiers et non financiers**. Nous sommes convaincus que les capacités de la BERD à soutenir la transition par le biais d'une assistance financière et d'une collaboration avec d'autres partenaires de développement permettront de produire des résultats positifs en matière de développement.
7. L'accélération de la transition verte nécessite à la fois des engagements financiers importants et la mise en œuvre d'une approche stratégique coordonnée permettant une planification guidée par des considérations climatiques. En outre, alors que nous cherchons à accroître notre impact, nous devons prendre acte de la nécessité d'aligner les investissements avec les objectifs climatiques afin d'assurer la résilience et la stabilité à long terme.
8. Pour conclure, l'Inde affirme son entière coopération avec la BERD et le soutien qu'elle lui apporte pour mener la transition vers un avenir résilient et inclusif dans ses pays d'opérations.

Je vous remercie.

IRAK

**Mesdames et Messieurs,
Chers gouverneurs de la Banque
européenne pour la reconstruction et le
développement,
Chers participants, chères participantes,**

Permettez-moi tout d'abord de vous saluer.

Nous sommes heureux d'assister ici, à Londres, à cette 34^e Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement, ainsi qu'à son Forum des affaires. Nous aimerions également vous transmettre les salutations de notre premier ministre, ainsi que tous ses vœux de réussite pour cet événement.

La République d'Irak attache une grande importance à cette Assemblée annuelle, car c'est la première à laquelle elle participe depuis qu'elle a signé l'instrument de demande d'octroi du statut de pays bénéficiaire, en tant que membre de la BERD, pour recevoir des financements de la part de cette dernière. Nous croyons que la Banque a un rôle important à jouer dans la remise en état, le développement et la reconstruction des infrastructures irakiennes.

L'Irak affirme la contribution importante de la BERD à la consolidation de la coopération multilatérale, au renforcement de la communication avec les autres pays membres et à la stimulation des investissements face aux crises financières mondiales et aux pressions sans précédent auxquelles celles-ci soumettent les budgets desdits pays pour satisfaire les besoins les plus essentiels, ce qui contribue à accroître le coût du financement, ainsi que face à la nécessité de mettre en place un système financier international plus souple et plus efficace permettant d'échapper aux crises économiques.

Nous tenons, pour conclure, à faire part une nouvelle fois à la direction de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement de nos remerciements et de toute notre gratitude pour l'efficacité de leur organisation et de leur gestion. Nous avons hâte de parvenir à des

résultats tangibles qui conforteront notre partenariat et notre coopération au service de nos objectifs communs.

Je vous remercie de votre attention. .

IRLANDE

**Déclaration au nom de M. Paschal Donohoe,
ministre des Finances, gouverneur représentant l'Irlande**

**Assemblée annuelle 2025 de la
Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD)**

En tant que gouverneur représentant l'Irlande, je suis ravi d'être ici parmi vous. Je voudrais remercier la Présidente et son équipe pour l'accueil chaleureux qu'ils nous ont réservé à l'Assemblée annuelle de cette année à Londres – cela vaut bien le détour, sur mon chemin de retour de la réunion d'avril de l'Ecofin et de l'Eurogroupe à Bruxelles. Je voudrais également remercier les organisateurs et le personnel dévoué du secrétariat de la BERD à Londres pour leur travail acharné et leur engagement louable au bénéfice des actionnaires et des clients de la Banque.

Défis actuels

Permettez-moi tout d'abord de féliciter la Présidente pour l'excellente direction qu'elle a donnée à la Banque en ces temps difficiles pour le multilatéralisme. Je crois fermement que le multilatéralisme, par un engagement international total et ouvert, comme celui de la BERD, permettra de surmonter les effets des tensions commerciales accrues et aidera à relever les défis mondiaux communs que sont la lutte contre la pauvreté et l'instauration d'un développement socioéconomique inclusif. Il faut que nous restions déterminés à renforcer notre collaboration et notre coopération internationale pour produire un impact plus important. À une époque où les niveaux d'endettement augmentent et où les budgets des gouvernements sont mis à rude épreuve, alors même que le financement du développement est remis en question, il faut que nous tirions parti de notre rôle collectif pour faire le bien.

Résultats financiers de la BERD – Augmentation de capital et Ukraine

Je prends note des excellents résultats financiers obtenus par la Banque l’an dernier. Une BERD financièrement forte est essentielle pour remplir son importante mission et atteindre ses objectifs stratégiques que sont, notamment, le travail essentiel qu’elle mène en Ukraine et celui à mener pour planifier la période de reconstruction finale lorsque les conditions le permettront.

En effet, en cette troisième année du conflit qui a lieu en Ukraine, je voudrais réitérer notre condamnation de l’invasion illégale et totalement injustifiée de ce pays par la Russie. Depuis cette agression injustifiée, la BERD a coopéré et s’est coordonnée avec succès avec d’autres banques multilatérales de développement (BMD) et des partenaires présents sur le terrain. Elle a mis à profit sa compétence et l’expérience qu’elle a acquise dans le pays pour y soutenir de nombreux secteurs. Plus important encore, elle a permis à des services essentiels de continuer à fonctionner pour les citoyens ukrainiens dans des circonstances très difficiles où leur vie était en danger. L’Irlande a souscrit très tôt à l’augmentation de capital de 4 milliards d’euros, qui a heureusement pris effet. Elle continuera à jouer son rôle en aidant la communauté internationale à faire face aux conséquences humanitaires de l’invasion, ainsi qu’en soutenant le gouvernement, l’économie et les services publics ukrainiens par l’intermédiaire de BMD telles que la BERD et sur une base bilatérale. L’invasion russe et l’agression continue perpétrée contre l’Ukraine ayant tenté de saper les principes fondateurs de la Banque, c’est à nous tous qu’il incombe, ici et aujourd’hui, d’apporter un soutien aussi démonstratif que possible à l’Ukraine et à son peuple. Le meilleur exemple en est le soutien que la Banque, par ses travaux, apporte au pays et qu’elle lui apportera lorsque le conflit – espérons-le – prendra fin.

Cadre stratégique et capitalistique

Je salue et approuve le *Cadre stratégique et capitalistique 2026-2030*, qui est maintenant nettement plus ciblé. Je soutiens sans réserve les aspirations stratégiques qui y sont exposées. Aujourd'hui plus que jamais, la BERD a un rôle essentiel à jouer dans l'appui à nos pays d'opérations. Pour relever ce défi, la Banque a réitéré sa volonté de procéder à des réformes essentielles pour renforcer sa capacité de financement, accroître la rapidité et l'agilité de ses opérations et améliorer ses méthodes de travail avec les autres BMD pour maximiser notre impact en tant que système. L'agilité est essentielle, et si l'on se réfère à la période quinquennale précédente, au cours de laquelle la pandémie de Covid-19 et la guerre en Ukraine ont surgi de nulle part pour dominer les opérations de la Banque, il importera que cette dernière puisse répondre, à l'avenir, à tout défi imprévu de manière souple et agile.

Je demande à la Banque, qui peut se prévaloir d'une compétence avérée en matière de collaboration avec le secteur privé, y compris une forte présence sur le terrain pour susciter l'investissement, d'intensifier ses opérations de manière ambitieuse en équilibrant les risques. Ainsi, l'aspiration à la réalisation de 20 milliards d'euros d'activités bancaires annuelles d'ici à 2030 sera dûment contextualisée.

Les thèmes stratégiques de la Banque que sont la transition verte, le capital humain, l'égalité des chances pour tous et la gouvernance sont d'excellents principes, et les catalyseurs stratégiques que sont la numérisation et la mobilisation devraient être des plus efficaces. En tant que banque de développement, nous pensons qu'il est possible de faire plus en matière d'égalité des genres et de programme vert. Nous attendons avec impatience de voir dans le détail la Stratégie de transition vers une économie verte qui doit être publiée plus tard cette année. Il faut que la Banque maintienne son attention sur ce domaine et s'efforce d'aligner ses activités sur les objectifs de l'Accord de Paris. Je suis

particulièrement heureux de voir l'accent mis sur l'autonomisation économique des femmes en tant que facteur de croissance. La section sur la gouvernance est tout aussi ambitieuse avec un engagement à poursuivre les réformes de la gouvernance économique auprès de tous les clients du secteur public et de tous les secteurs d'activité.

Expansion vers l'Afrique subsaharienne et l'Irak

C'est avec enthousiasme que j'ai appris récemment que la Banque avait atteint la majorité requise pour modifier l'article 1^{er} de ses statuts pour permettre l'extension de ses opérations à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak. Il importe d'étendre la portée géographique de la Banque d'une manière limitée et progressive, en fonction de nos ressources et de l'équilibre à ménager avec d'autres domaines d'activité. À cet égard, je voudrais souhaiter la bienvenue à nos nouveaux et futurs actionnaires que sont le Sénégal, le Bénin, la Côte d'Ivoire, l'Irak, le Kenya, le Nigéria et le Ghana, ainsi qu'à leurs représentants présents ici aujourd'hui. Il s'agit d'une évolution monumentale et extrêmement positive. Je vous assure qu'en tant qu'actionnaires, nous sommes prêts à vous apporter tout notre soutien et que nous travaillerons avec vous pour faire en sorte que vos ambitions se réalisent en veillant à ce que la Banque accomplisse le travail qu'elle fait si bien.

Conclusion

Pour conclure, je voudrais féliciter la BERD pour son succès constant et réitérer le soutien de l'Irlande au rôle essentiel qu'elle joue. À ce stade, je voudrais également remercier les membres de notre bureau de représentation, à savoir le Danemark, la Lituanie et le Kosovo, pour leur coopération et leur soutien au cours

de l'année écoulée, et nous nous réjouissons de travailler avec la Banque en 2025 et au-delà.

Je vous remercie.

ISLANDE

**Assemblée annuelle de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement – Londres
13-15 mai 2025**

**Déclaration écrite de
M. Daði Már Kristófersson**

**Ministre des Finances et des Affaires économiques
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 les 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. L'Islande salue l'accent qui est mis sur le capital humain et l'égalité des chances pour tous et toutes dans le nouveau Cadre stratégique et capitalistique (CSC) de même que l'intégration parmi ses thèmes prioritaires de la transition verte dans le contexte de l'urgence climatique et de la crise de la biodiversité.

Enfin, ces dernières années ont été difficiles pour le monde entier, ce qui a certainement entraîné 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 rendus durant cette période.

Reykjavík, le 12 mai 2025

Daði Már Kristófersson

ISRAËL

**Assemblée annuelle 2025 de la
Banque européenne pour la reconstruction et le développement
Londres, Royaume-Uni**

**Déclaration d'Ophir Gore, gouverneur suppléant par intérim de la BERD
représentant Israël, 14-15 mai 2025**

Je suis honoré de participer à l'Assemblée annuelle de la BERD de cette année au nom de l'État d'Israël.

Je voudrais commencer par remercier la Présidente, Mme Odile Renaud-Basso, ainsi que l'ensemble du personnel et de la direction de la Banque, tant à Londres que dans les bureaux locaux, pour leur dévouement, leur professionnalisme et leur résilience constants dans un environnement mondial en rapide évolution.

Nous nous félicitons de la solide situation financière de la Banque et des résultats qu'elle a obtenus en 2024, investissant un montant record de 16,6 milliards d'euros dans 584 projets tout en maintenant une forte viabilité financière et en générant un bénéfice de plus de 1,7 milliard d'euros. En outre, nous saluons les résultats records que la Banque a obtenus en matière d'opérations et d'impact sur la transition, aspects qui sont au cœur de son activité. Nous sommes convaincus qu'en dépit des difficultés actuelles, la solidité des positions de la Banque en termes de capital et de liquidités, encore renforcées par l'augmentation de capital de 2023, lui permettra de continuer à fournir le soutien nécessaire aux pays d'opérations et aux clients tout au long de 2025 et au-delà.

Nous saluons les efforts faits par la Banque pour élaborer le Cadre stratégique et capitalistique (CSC) 2026-2030. Ce cadre définit une voie claire et ambitieuse pour les années à venir et nous nous félicitons qu'il se focalise fortement sur l'obtention d'un impact mesurable par la mise en œuvre d'approches novatrices et adaptatives. Le cadre aborde à juste titre les défis de plus en plus complexes auxquels sont confrontés les pays d'opérations de la Banque.

Israël est particulièrement encouragé par l'accent que le CSC continue de placer sur la transformation numérique. Dans le monde d'aujourd'hui, la technologie joue un rôle

essentiel dans l'inclusion économique, la résilience et la compétitivité. Cependant, la fracture numérique continue de poser un problème pressant, en particulier dans les régions mal desservies et parmi les populations vulnérables. Nous estimons que la BERD a un rôle essentiel à jouer pour ce qui est d'aider ses clients à combler ce fossé et nous réjouissons de la voir renforcer ses capacités opérationnelles et politiques dans des domaines tels que l'infrastructure numérique, la technologie financière et l'administration en ligne.

Israël, fort de sa vaste expérience de l'innovation numérique, de la cybersécurité et des écosystèmes de start-ups, est fier de s'associer à la BERD pour faire avancer le programme de numérisation. Nous pensons qu'un développement numérique responsable et inclusif est non seulement un facteur essentiel de croissance à long terme, mais aussi un puissant outil que l'on peut utiliser pour réduire les inégalités et favoriser des transitions vertes et inclusives. L'expérience d'Israël a montré comment l'innovation et la numérisation fondent la résilience économique et la création d'opportunités.

Dans ce contexte, nous saluons également le fait que le CSC vise à accroître l'impact de la Banque au moyen d'outils de financement innovants et d'une détermination à obtenir des résultats tangibles. La mobilisation de capitaux privés sera essentielle pour répondre aux besoins croissants de développement dans un contexte de contraintes budgétaires de plus en plus fortes. Nous encourageons la Banque à élargir son recours à des financements mixtes et à des instruments de partage de risques pour attirer les investissements privés. Ces outils sont essentiels pour à la fois assurer la viabilité financière et maximiser l'impact de la Banque sur la transition.

Je voudrais, pour conclure, réaffirmer le soutien résolu de l'État d'Israël à la mission de la BERD. Nous sommes certains que le Cadre stratégique et capitalistique 2026-2030 aidera fortement à renforcer l'impact de la Banque là où il est le plus nécessaire. Nous remercions Mme Renaud-Basso et l'ensemble de l'équipe de la BERD pour leur leadership, leur vision et leur attachement indéfectible au mandat de la Banque et à ses pays d'opérations.

Une fois encore, je tiens à remercier la BERD pour l'organisation de cette Assemblée annuelle réussie et attends avec impatience notre prochaine réunion, en Lettonie.

ITALIE

Assemblée annuelle 2025 du Conseil des gouverneurs de la BERD

Déclaration du gouverneur suppléant par intérim représentant l'Italie

J'aimerais, au nom des autorités italiennes, remercier le gouvernement britannique de nous accorder l'hospitalité et d'accueillir cette Assemblée annuelle 2025 de la BERD, ainsi que Madame la Présidente de la Banque, Odile Renaud-Basso, pour la manière avisée dont elle dirige celle-ci en ces temps difficiles.

À l'heure où les tensions géopolitiques ne cessent de croître, la coopération mondiale n'a jamais été aussi indispensable. À cet égard, nous appelons la Banque à continuer de renforcer sa collaboration avec les autres banques multilatérales de développement (BMD), pour une meilleure efficacité de leurs actions collectives. Les récents accords de délégation réciproque conclus avec la Banque européenne d'investissement (BEI) et la Société financière internationale (SFI) constituent un pas dans la bonne direction, dont nous nous réjouissons.

Les autorités italiennes sont favorables à la proposition de Cadre stratégique et capitalistique (CSC) pour la période 2026-2030 et approuvent notamment les thèmes stratégiques retenus : soutien aux pays d'opérations de la BERD pour leur permettre de saisir les opportunités offertes par la transition vers des économies vertes, promotion d'une meilleure gouvernance économique et renforcement du capital humain et de l'égalité des chances, favorisés par les catalyseurs stratégiques que sont le développement et le déploiement des technologies numériques et la mobilisation accrue des capitaux privés.

L'Italie espère que les ambitions exprimées dans le CSC seront précisées et développées dans les stratégies sectorielles et traduites par des objectifs concrets dans le cadre de la prochaine grille d'évaluation institutionnelle.

Ces priorités à moyen terme devraient donner tout son sens à la mission de la BERD, en incitant cette dernière à favoriser encore plus la croissance dans le secteur privé, avec une attention particulière pour les micro-, petites et moyennes entreprises (MPME), à optimiser l'impact de ses investissements (limités) dans le secteur public et à continuer de dialoguer avec tous ses clients pour identifier et réaliser les réformes nécessaires.

Le mandat fondamental et le modèle opérationnel de la Banque joueront en outre un rôle déterminant dans la prévention de la fragilité et la mise en œuvre de solutions pour la combattre. Nous nous félicitons à cet égard de la décision de la BERD de publier d'ici la fin de l'année un document consacré à la démarche à adopter face à des situations de fragilité, constatées ou potentielles. Une telle ligne de conduite permettra à la Banque de s'appuyer sur les atouts qui lui sont propres pour renforcer le caractère additionnel de son action et son impact systémique, en permettant à ses pays d'opérations de mieux repérer les défis multiples et pluridimensionnels qui se posent à eux, ainsi que les facteurs fondamentaux de fragilité, et d'y répondre avec plus d'efficacité. Nous estimons qu'il est particulièrement important de s'attaquer, entre autres, au manque de compétitivité, à l'insuffisance des infrastructures, aux carences des cadres juridiques et institutionnels, à la corruption, à l'instabilité politique, à l'insécurité alimentaire, aux migrations économiques, à l'exposition aux catastrophes naturelles ou encore à la vulnérabilité face à la cybercriminalité.

Nous félicitons la BERD de s'être de nouveau donné pour principal objectif stratégique dans son CSC 2026-2030 d'apporter un soutien exceptionnel à l'Ukraine, afin d'y maintenir les moyens de subsistance tant que durera la guerre et d'assurer à ce pays un avenir prospère au sein de l'Europe quand

viendra le temps de sa reconstruction. Nous apprécions les efforts déployés par la BERD pour permettre à l'Ukraine de faire face à ses besoins de financement à court terme et pour soutenir ses priorités de redressement et de reconstruction à long terme. Présente depuis longtemps sur le terrain et soucieuse de favoriser une bonne gouvernance, la Banque apportera une réelle valeur lors de la reconstruction, en veillant à la continuité des activités des autorités ukrainiennes et en soutenant la population.

Dans ce contexte, nous remercions la Présidente de la Banque, Madame Odile Renaud-Basso, d'avoir organisé un événement de haut niveau consacré à l'Ukraine, en préparation de l'édition 2025 de la Conférence pour le redressement de l'Ukraine, qui se tiendra à Rome les 10 et 11 juillet prochains. C'est là une preuve supplémentaire du partenariat qui unit l'Italie et la BERD et du rôle conjoint et actif que nous jouons aux côtés de l'Ukraine, que ce soit au sein de structures de coordination, tels que la Plateforme des donateurs pour l'Ukraine, ou dans le cadre d'initiatives plus concrètes, comme le prêt de 200 millions d'euros accordé par l'Italie et la Banque à la société Ukrhydroenergo pour renforcer la sécurité énergétique du pays.

Nous nous réjouissons de voir que, parallèlement au soutien sans faille apporté à l'Ukraine, la BERD va accroître ses investissements et ses activités de conseil sur les politiques publiques à mener dans d'autres pays d'opérations, actuels ou potentiels, en particulier en Afrique subsaharienne.

La coopération pour le développement avec le continent africain constitue l'une des grandes priorités du gouvernement italien, comme l'expose le *Plan Mattei pour l'Afrique*, dont le principe et les principaux objectifs ont été définis par la première ministre italienne lors du Sommet Italie-Afrique qui a eu lieu en janvier 2024 et ont occupé le devant de la scène à l'occasion de la présidence italienne du G7, toujours en 2024. Cette approche s'appuie sur un modèle de partenariat original avec les pays africains, tourné vers l'avenir et fondé sur l'égalité et la confiance mutuelle. Elle met l'accent sur les investissements concrets, permettant de répondre aux priorités de développement des pays concernés.

L'Italie se tient prête à discuter plus en détails avec la BERD d'une éventuelle collaboration plus étroite en Afrique à partir des synergies dégagées par les champs géographiques et opérationnels de leurs priorités respectives.

Dans ce cadre, l'Italie réitère son soutien à l'élargissement des opérations à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak et souhaite la bienvenue aux représentants du Bénin, de la Côte d'Ivoire et du Nigéria, désormais membres de la Banque et appelés à en devenir pays bénéficiaires, en espérant que nous serons bientôt rejoints par les délégués du Ghana, du Kenya et du Sénégal.

Grâce à son mandat original, à ses compétences et aux atouts qui lui sont propres, la BERD peut sans conteste contribuer au développement du secteur privé de nouveaux pays d'opérations, en mettant l'accent sur les MPME, les énergies renouvelables et les infrastructures durables. Afin de rationaliser les initiatives et de faire en sorte que les ressources soient utilisées dans un souci d'additionnalité et d'efficacité, les autorités italiennes attendent de la Banque qu'elle travaille en étroite coordination, au niveau tant stratégique qu'opérationnel, avec ses partenaires et les autres institutions financières internationales, en particulier avec la Banque africaine de développement, la SFI et la BEI, afin de profiter des relations établies via la stratégie Global Gateway de l'Union européenne.

Les autorités italiennes félicitent par ailleurs la BERD pour ses remarquables performances, tant opérationnelles que financières, enregistrées en termes aussi bien de projets que de volume au cours de l'année 2024. Elles notent avec satisfaction qu'elle a su respecter, voire bien souvent dépasser, les valeurs des paramètres fixés par sa grille d'évaluation institutionnelle actuellement en vigueur.

S'il y a lieu de se réjouir de ces résultats historiques, il convient d'insister sur la nécessité pour la BERD de continuer à optimiser sa situation financière et à veiller à employer les ressources des donateurs de manière ciblée et disciplinée. Nous félicitons la Banque pour les résultats obtenus jusqu'à présent dans la mise en œuvre des recommandations issues de l'Examen indépendant des cadres d'adéquation des fonds propres des BMD, demandé en 2021 par le G20 lors de la présidence italienne, et nous attendons que les travaux se poursuivent en ce sens, notamment concernant l'émission de capital hybride, conformément d'ailleurs aux engagements pris en 2023 lors de l'adoption de l'augmentation du capital autorisé de la Banque et des souscriptions y afférentes.

Nous souhaitons pour finir insister sur l'importance de disposer de lignes de conduite et de procédures en matière de passation de marchés permettant d'assurer la qualité exemplaire de toutes les opérations de la Banque, tout en respectant les normes internationalement reconnues et en encourageant l'efficacité, la compétitivité et la transparence.

Nous réaffirmons pour conclure le soutien sans faille accordé par les autorités italiennes à la Banque face aux défis que lui réserve l'avenir.

JAPON

Déclaration de M. Azuma Kuniyoshi,**Vice-ministre des Finances****Ministère des Finances, gouvernement du Japon****34^e Assemblée annuelle de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement**

Londres (Royaume-Uni), 15 mai 2025

1. Introduction

Monsieur le Président du Conseil des gouverneurs, Madame la Présidente de la BERD, chers gouverneurs, Mesdames et Messieurs,

Je voudrais, au nom du gouvernement japonais, remercier sincèrement le gouvernement britannique et les Londoniens pour la chaleureuse hospitalité qu'ils nous ont témoignée à la 34^e Assemblée annuelle de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD).

2. Ukraine

L'agression de l'Ukraine par la Russie, qui dure depuis plus de trois ans, a causé des dommages considérables en Ukraine et continue d'être une source d'incertitude pour les perspectives économiques mondiales. Nous appelons la Russie à cesser immédiatement cette agression illégale.

Le Japon félicite le gouvernement ukrainien pour l'action déterminée qu'il mène en matière de réformes et pour le maintien de la stabilité macroéconomique, malgré les conditions hostiles que crée la guerre qui se poursuit. Le Japon, en plus de fournir un rehaussement de crédit, continue d'aider à soutenir l'Ukraine, notamment dans le cadre de l'initiative des prêts pour l'accélération des recettes extraordinaires, qui a été approuvée par les dirigeants du G7 l'an dernier et doit être remboursée par les futurs flux de recettes extraordinaires provenant des actifs souverains russes immobilisés.

Pour répondre aux énormes besoins de reconstruction de l'Ukraine, il nous faut mobiliser les capitaux, la technologie et l'expertise du secteur privé. À cet égard, la BERD continuera, en tant que banque multilatérale de développement (BMD) qui, par son mandat et son modèle opérationnel uniques, se spécialise dans la promotion du secteur privé dans la région, à jouer un rôle essentiel dans le soutien à l'Ukraine. Le Japon se félicite du soutien constant et solide que la BERD a apporté, sur la base de son programme de soutien annoncé immédiatement après le début de l'agression, dans des domaines clés tels que les infrastructures essentielles et la sécurité énergétique, ainsi que des engagements pris dans le cadre de l'augmentation de capital en décembre 2023.

Dès l'approbation de l'augmentation de capital de la BERD, le Japon, deuxième actionnaire de la Banque, a rapidement œuvré à sa souscription et au paiement qui s'en est suivi. Plus précisément, nous avons souscrit aux nouvelles actions libérées autorisées en mai de l'an dernier et avons effectué le premier versement en décembre. Nous encourageons les autres membres à faire de même. En outre, le Japon a fourni une contribution supplémentaire au Fonds fiduciaire japonais, fonds bilatéral créé au sein de la BERD pour appuyer la reconstruction du secteur agroalimentaire ukrainien menée par le secteur privé, ainsi que le développement du capital humain, essentiel pour assurer la continuité des activités. En outre, nous saluons le webinaire sur l'investissement en Ukraine, organisé avec le Bureau de la BERD à Tokyo. Nous restons déterminés à appuyer la reconstruction de l'Ukraine en travaillant main dans la main avec la BERD.

3. Cadre stratégique et capitalistique 2026-2030

Cette année, le principal point inscrit à l'ordre du jour de l'Assemblée annuelle concerne le Cadre stratégique et capitalistique (CSC) 2026-2030.

La BERD étant l'une des principales institutions à même de jouer un rôle dans la mise en place des fondements de l'ordre économique international, il faudrait que tous les actionnaires soient sur le pont pour formuler le CSC, qui définit les orientations stratégiques futures de la Banque. Le Japon est heureux de soutenir la proposition de CSC 2026-2030, appréciant les efforts de la direction et la grande souplesse dont elle fait preuve pour fusionner les différents points de vue et préserver ainsi l'unité de l'institution. Permettez-moi de mettre en avant quatre sujets que le Japon juge essentiels pour définir l'orientation stratégique de la BERD pour les cinq prochaines années.

Tout d'abord, il faudrait renforcer la résilience aux catastrophes naturelles. La BERD couvre des régions qui sont vulnérables aux catastrophes naturelles comme le Japon, l'Arménie, qui a accueilli l'Assemblée annuelle l'an dernier, la Turquie et le Maroc, dévastés par d'importants séismes ces dernières années. Étant donné que la part actuelle des financements verts consacrée à l'adaptation au changement climatique n'est pas particulièrement élevée, nous saluons l'intention qu'a exprimée la Banque d'intégrer des considérations d'adaptation dans l'ensemble de ses activités.

Deuxièmement, il faudrait renforcer la mobilisation de capitaux privés. À la lumière des besoins croissants de développement, la mobilisation des capitaux privés est essentielle, les capitaux publics pouvant également jouer un rôle de catalyseur. La mobilisation de capitaux privés est un impératif mondial et nous espérons que la BERD, forte des nombreux résultats qu'elle a obtenus dans le cadre de son mandat relatif au secteur privé dans des régions telles que l'Europe centrale et orientale, guidera l'action menée par les BMD à cet égard.

Troisièmement, il faut maintenir l'orientation géographique appropriée de la BERD. Nous soutenons l'orientation proposée qui accorde la plus haute priorité à l'Ukraine tout en visant à accroître le niveau des investissements dans tous les pays moins avancés dans la transition.

Quatrièmement, il faudrait que la BERD accélère la mise en œuvre des recommandations de l'Examen des cadres d'adéquation des fonds propres réalisé par le G20. Nous demandons à la Banque de poursuivre, à cet égard, ses efforts constants, y compris en réexaminant la valeur du capital sujet à appel.

Nous nous félicitons que ces quatre points soient dûment pris en compte dans la proposition de CSC 2026-2030.

4. Afrique subsaharienne

Après un débat long et constructif, les gouverneurs sont convenus, à l'Assemblée annuelle de 2023, d'étendre le champ d'action de la Banque à l'Afrique subsaharienne. Respectant cette décision, le Japon a rapidement accepté la modification pertinente apportée à l'Accord portant création de la Banque. Le Japon soutient fermement la proposition d'accorder le statut de pays bénéficiaire au Bénin, à la Côte d'Ivoire et au Nigéria à compter de l'entrée en vigueur de ladite modification. J'espère que le Ghana, le Kenya et le Sénégal deviendront également membres et pays d'opérations de la BERD dès que possible.

Je pense que la compétence de la BERD en matière d'investissement dans le secteur privé, qui n'est plus à démontrer, bénéficiera grandement au développement de l'Afrique en créant des synergies avec le soutien d'autres BMD. En particulier, la collaboration avec des partenaires tels que la Banque africaine de développement (BAD), grâce à son partenariat approfondi avec les pays africains, pourrait aider la BERD à apporter un soutien efficace et efficient, tout en tirant profit de chaque avantage comparatif.

En août prochain, le Japon organisera à Yokohama la 9^e Conférence internationale de Tokyo sur le développement de l'Afrique (TICAD 9), qui se tient tous les trois ans. À cette conférence, le Japon fera valoir son soutien à une croissance tirée par le secteur privé grâce à la collaboration mise en place avec la BERD et d'autres BMD, dont le Groupe de la Banque mondiale et la BAD, ainsi que par l'intermédiaire de la Banque japonaise pour la coopération internationale et de l'Agence japonaise de coopération internationale. Je me réjouis d'accueillir la Présidente Odile Renaud-Basso et vous tous à cet événement crucial.

5. Coopération entre la BERD et le Japon

Il faut que la BERD réponde plus efficacement aux besoins divers et complexes, étant donné que son champ d'action s'étend au-delà de l'Europe. Il faut que son organisation, en particulier l'élaboration et la mise en œuvre d'importantes stratégies telles que le CSC, reflète la diversité des avis. Pour cela, il importe de promouvoir la diversité, y compris en termes de nationalité, au sein du personnel de la Banque. Nous nous félicitons que la BERD envisage d'envoyer une mission de recrutement au Japon cet automne.

Comme je l'ai dit plus haut, la BERD joue un rôle essentiel dans la reconstruction des infrastructures physiques d'Ukraine endommagées et détruites. Nous estimons que le recours à l'expérience et aux connaissances que possède le Japon en matière de gestion des catastrophes et de reconstruction pourrait faire la différence dans le cadre du soutien de la BERD à l'Ukraine. Il existe au Japon de nombreuses entreprises privées qui disposent d'un large éventail de compétences, notamment en matière de résilience aux catastrophes naturelles, de contre-mesures contre les mines terrestres, d'enlèvement des débris, d'énergie, de télécommunications, de santé et d'agro-industries, toutes fortement désireuses d'investir en Ukraine dans la phase de reconstruction complète. Nous demandons à la BERD de redoubler d'efforts pour promouvoir la participation du secteur privé japonais à ses projets d'investissement, tirant profit de la fonction et des ressources de son bureau de Tokyo.

6. Conclusion

De nombreuses réalisations ont été accomplies depuis que Mme Renaud-Basso a pris ses fonctions de Présidente en 2020, malgré un environnement difficile marqué par la pandémie de COVID-19 et l'invasion de l'Ukraine par la Russie. Dans le contexte actuel d'incertitude mondiale due à divers facteurs, l'importance du rôle des BMD, BERD comprise, s'accroît. Nous escomptons que la BERD, sous la direction de sa Présidente, aille de l'avant dans l'accomplissement de sa mission. Le Japon reste déterminé à fournir un soutien supplémentaire sur de multiples fronts, y compris le financement, l'orientation politique et les ressources humaines.

KAZAKHSTAN

DÉCLARATION DU GOUVERNEUR REPRÉSENTANT LA RÉPUBLIQUE DU KAZAKHSTAN À L'ASSEMBLEE ANNUELLE 2025 DE LA BERD

Au nom de la délégation de la République du Kazakhstan, je tiens à remercier le gouvernement du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, ainsi que les autorités de la ville de Londres, pour leur hospitalité et l'excellente organisation de cette 34^e Assemblée annuelle de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD).

Nous apprécions grandement notre partenariat avec la BERD et entendons maintenir une relation durable et mutuellement bénéfique.

Au fil de nos années de coopération, grâce au soutien de la Banque, 335 projets d'une valeur de plus de 11 milliards de dollars ÉU ont été mis en œuvre avec succès au Kazakhstan dans divers secteurs économiques.

En 2024, la BERD a signé au Kazakhstan 25 nouveaux projets pour un montant record de 935 millions de dollars ÉU dans des domaines émergents (soutien à des projets d'économie verte). Ces chiffres, très impressionnants, soulignent le développement réussi de notre coopération.

Le Kazakhstan a ratifié les modifications apportées aux *articles 1^{er} et 12* de l'Accord portant création de la BERD, adoptées par les Résolutions n° 259 et n° 260 du Conseil des gouverneurs de la Banque en date du 18 mai 2023.

Situation économique de la République du Kazakhstan

Malgré des défis géopolitiques sans précédent, la République du Kazakhstan continue de suivre la voie économique tracée par son président.

L'objectif de cette initiative est de mettre en œuvre des réformes structurelles pour construire une économie diversifiée et durable.

À la fin de 2024, le Kazakhstan avait un PIB de 288 milliards de dollars ÉU et un taux de croissance de 4,8 %.

Le gouvernement prévoit que le PIB réel du Kazakhstan atteindra **5,6 %** en 2025. En mars 2025, l'inflation a atteint 10,0 % en termes annuels, sous l'effet de la hausse des prix mondiaux des denrées alimentaires, des pressions inflationnistes exercées par les principaux partenaires commerciaux et de l'augmentation des coûts de production.

L'inflation devrait ralentir pour atteindre 5,5 à 7,5 % d'ici à 2027.

Notre principal objectif est de doubler notre PIB pour atteindre **450 milliards de dollars** en 2029.

Avec la dynamique positive que reflètent les indicateurs macroéconomiques, le Kazakhstan confirme son engagement dans la voie qu'il s'est fixée, qui repose sur la garantie d'un climat d'investissement favorable et l'établissement de partenariats de confiance avec de grandes entreprises responsables.

La stabilité économique du pays est garantie par ses réserves internationales.

Elles s'élèvent à **plus de 100 milliards de dollars ÉU**.

Parallèlement, le développement des infrastructures est l'une des principales priorités du Kazakhstan.

Le Plan national d'infrastructure couvrant la période allant jusqu'en 2029 comprend la mise en œuvre de **204 projets** dans quatre domaines (*énergie, transport, infrastructure numérique et infrastructure d'approvisionnement en eau et d'assainissement*) d'une valeur d'environ **80 milliards de dollars ÉU** (*environ 40 000 milliards de tenge kazakhs*).

Près de 90 % du financement des projets prévus dans le Plan devrait provenir de fonds extrabudgétaires.

L'objectif du Kazakhstan est de mettre en place des projets compétitifs et performants dans le secteur manufacturier, ciblant plus particulièrement les niveaux intermédiaire et élevé de transformation des ressources naturelles et des produits agricoles. Ces projets seront mis en œuvre conjointement avec des entreprises étrangères de premier plan qui disposent de compétences étendues dans leurs secteurs respectifs.

Globalement, il sera mis en œuvre au Kazakhstan, dans les années à venir, des projets compétitifs et orientés vers l'exportation d'une valeur de plusieurs dizaines de milliards de dollars ÉU.

Les **investissements en immobilisations** ont augmenté de **7,5 %**. Pour les 9 mois de 2024, les investissements directs étrangers bruts se sont élevés à **12,7 milliards de dollars ÉU**, dont **7,9 milliards** alloués au secteur non lié aux ressources naturelles.

Le gouvernement travaille activement à des réformes économiques. Il a adopté un nouveau code budgétaire et élabore actuellement un nouveau code fiscal.

Réaffirmant l'aspiration de la République du Kazakhstan à conserver son rôle de moteur économique de l'Asie centrale et à promouvoir la transition vers une économie ouverte, j'exprime ma conviction que par nos efforts conjoints, nous parviendrons à créer un climat d'investissement sain et à assurer la durabilité sociale et environnementale de la région.

Pour conclure, je voudrais remercier la BERD pour sa disposition à soutenir un développement durable de l'économie kazakhe.

La contribution de la Banque au programme économique est très appréciée par le gouvernement de la République du Kazakhstan.

Permettez-moi de nous souhaiter à tous un grand succès dans la réalisation de nos ambitieux objectifs et dans l'accomplissement des tâches qui nous attendent dans la période à venir.

KOSOVO

BANQUE EUROPÉENNE POUR LA RECONSTRUCTION ET LE DÉVELOPPEMENT**ASSEMBLÉE ANNUELLE 13-15 MAI 2025****DÉCLARATION DE LA RÉPUBLIQUE DU KOSOVO****BRENDAN O’CONNOR – GOUVERNEUR SUPPLÉANT PAR INTÉRIM
(ADMINISTRATEUR DE LA BERD POUR L’IRLANDE , LE KOSOVO, LA LITUANIE
ET LE DANEMARK)**

Madame la Présidente de la Banque, Monsieur le Président du Conseil des gouverneurs, chers collègues,

C’est avec un grand plaisir, en ma capacité de gouverneur suppléant par intérim, que je vous transmets aujourd’hui la déclaration du Kosovo. Je profite de cette occasion pour remercier toutes celles et tous ceux qui ont participé à l’organisation cette année de notre Assemblée annuelle à Londres. En tant qu’administrateur de la BERD pour l’Irlande, le Kosovo, la Lituanie et le Danemark, j’aimerais également exprimer ma gratitude envers les membres et toute l’équipe de notre bureau de représentation pour leur soutien permanent et leur coopération tout au long de l’année.

Économie dynamique et en pleine croissance, le Kosovo éprouve une profonde fierté à réaffirmer son ferme attachement aux valeurs fondamentales de la charte de la Banque, et notamment à la démocratie, au pluralisme et à l’économie de marché. Parallèlement à l’action du gouvernement, les innovations venant du secteur privé et les initiatives incarnant l’esprit d’entreprise jouent toujours un rôle de catalyseurs favorisant la croissance économique, la résilience et le développement durable. À cet égard, nous saluons la manière dont la Banque s’est acquittée de la mission que lui fixait le Cadre stratégique et capitalistique 2021-2025 et nous sommes fiers du bilan exceptionnel enregistré l’an dernier au titre de la collaboration avec la Banque, qui s’est traduit par près de 113 millions d’euros de nouveaux investissements répartis sur 19 projets transformateurs.

Malgré les tensions géopolitiques et les incertitudes persistantes, l'économie du Kosovo affiche de solides résultats. Comme le confirme le Fonds monétaire international, elle reste, en Europe, parmi celles qui connaissent la plus forte croissance, sous l'impulsion, en premier lieu, de la consommation des ménages et des investissements. Le pays poursuit par ailleurs sa trajectoire de réduction du ratio dette publique/PIB. Dans sa marche vers le développement durable, le Kosovo reste attentif à l'évolution de l'économie mondiale et déterminé à soutenir de façon proactive sa population et le secteur privé pour leur permettre d'affronter les défis à venir. Dans ce climat, nous sommes totalement favorables au nouveau Cadre stratégique et capitalistique pour la période 2026-2030 et à ses priorités, axées sur le secteur privé, le capital humain et la numérisation – autant d'aspects très présents dans notre propre politique visant à améliorer les perspectives d'emploi des femmes et des jeunes, à aider les micro-, petites et moyennes entreprises et à renforcer le secteur financier.

La Banque, par un soutien ciblé et précis, joue un rôle vital dans le renforcement de la résilience de notre économie, dans la promotion de la stabilité sociale et dans l'instauration d'un développement durable à long terme. Cette approche permet à des pays de traverser des périodes de difficultés et d'instabilité économiques, tout en renforçant les fondements d'une croissance durable et inclusive. Nous apprécions grandement notre partenariat avec la Banque, ainsi que la volonté affirmée de sa direction et de son personnel de répondre aux besoins de ses membres, dans toute leur diversité.

Nous nous félicitons de l'élargissement des activités de la Banque à l'Afrique subsaharienne, étape importante qui souligne son engagement indéfectible en faveur de la coopération internationale et de l'innovation. Nous invitons les pays concernés à saisir l'occasion qui leur est donnée pour collaborer activement avec la BERD. L'arrivée de nouveaux pays membres favorisera une plus large intégration économique, renforcera nos partenariats et dynamisera notre capacité collective à atteindre nos objectifs de développement communs. Dans ce contexte, nous nous réjouissons également de l'engagement pris de créer un certain nombre de postes de conseillers auprès du Conseil d'administration rémunérés par la Banque, ce qui devrait favoriser encore davantage les activités de cette dernière dans ses pays d'opérations.

Forts des résultats obtenus jusqu'ici dans le cadre de notre partenariat et le regard tourné vers les perspectives d'avenir, nous aimerions sincèrement remercier la Banque pour son engagement

sans faille et sa démarche proactive face aux défis variés et en perpétuelle évolution auxquels sont confrontés ses membres.

Merci.

LETTONIE

Déclaration de M. Arvils Ašeradens, gouverneur de la BERD représentant la République de Lettonie

Je tiens à remercier vivement les autorités du Royaume-Uni d'avoir accueilli la trente-quatrième Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) à Londres, ville d'origine de la Banque. Cette réunion souligne une fois de plus l'importance que revêt la BERD en tant qu'institution multilatérale, mettant en exergue son mandat de transition unique axé sur le secteur privé et son attachement indéfectible aux principes de la démocratie, du pluralisme et de l'économie de marché. En ces temps de tensions géopolitiques et de fragmentation croissante, la nécessité du multilatéralisme et de principes partagés apparaît plus évidente que jamais.

Les importants bénéfices dégagés par la BERD, sa note AAA et le solide soutien que lui témoignent ses membres ont tous contribué à l'impressionnante performance globale qu'elle a enregistrée. La Lettonie salue la détermination inébranlable de la Banque à soutenir l'Ukraine, y maintenant son rôle de premier investisseur institutionnel et y déployant plus de 7 milliards d'euros depuis le début de l'invasion brutale et à grande échelle perpétrée par la Russie.

La Lettonie condamne sans équivoque la guerre d'agression à grande échelle illégale, non provoquée et injustifiée que mène actuellement la Russie contre l'Ukraine. Notre soutien à l'indépendance, à la souveraineté et à l'intégrité territoriale de cette dernière reste inébranlable. Notre tâche à tous consiste à soutenir la remarquable résistance de l'Ukraine et son engagement en faveur des réformes en temps de guerre et tout au long de la période de reconstruction qui suivra.

Cadre stratégique et capitalistique

Conformément aux principes convenus dans le cadre de l'augmentation générale du capital de la Banque, le Cadre stratégique et capitalistique 2026-2030 donne à juste titre la priorité aux opérations que celle-ci mène en Ukraine et dans les pays touchés par le conflit. Étant donné le rôle essentiel qu'elle joue dans les activités de secours, de redressement, de réforme et de reconstruction de l'Ukraine, il faudrait que la BERD poursuive cette orientation stratégique.

Dans un contexte d'importante baisse de l'aide publique au développement et de revers dans la réalisation des objectifs de développement durable, il devient de plus en plus vital de mobiliser des capitaux privés. La Lettonie soutient la volonté qu'a la BERD d'intensifier la mobilisation de capitaux privés pour renforcer l'impact sur la transition et répondre aux besoins de financement croissants.

La Lettonie se félicite de l'approche que suit la BERD pour renforcer sa collaboration avec d'autres partenaires du développement. Le multilatéralisme est une responsabilité partagée qui ne peut être efficace que si elle s'appuie sur des partenariats solides. Il faut renforcer la

coopération avec d'autres banques multilatérales de développement si l'on veut maximiser l'impact et tirer le meilleur parti des ressources disponibles.

Assemblée annuelle des gouverneurs de la BERD 2026 à Riga

En 2026, c'est Riga, en Lettonie, qui aura l'honneur d'accueillir l'Assemblée annuelle des gouverneurs de la BERD. Nous nous réjouissons de vous y accueillir chaleureusement. En outre, vous serez reçus par nos voisins baltes, la réunion s'inscrivant dans une perspective régionale.

La BERD a joué un rôle central dans la mise en place d'initiatives régionales telles que le marché de capitaux de la Baltique, soulignant l'intérêt qu'il y a à faciliter la transition et à promouvoir la coopération au niveau régional pour atteindre des objectifs communs. La Banque peut pleinement faciliter la transition grâce à une présence tangible sur le terrain et à un rayonnement qui porte au-delà des capitales, abordant de nouveaux clients et explorant de nouveaux domaines d'intervention. Nous escomptons que la BERD exploite pleinement son potentiel en accroissant ses investissements en Lettonie et en s'engageant plus profondément auprès du secteur privé. Il est urgent qu'elle intervienne activement, compte tenu de la situation économique qui n'est pas optimale.

La réunion de l'an prochain portera sur la coopération régionale dans les pays baltes et sur l'intérêt que revêt la présence de la BERD dans ses pays d'opérations, notamment en période de turbulences. J'ai le plaisir de vous inviter à Riga pour découvrir les réalisations, les défis et le potentiel de notre région.

LIBAN

Le Liban se trouve aujourd'hui à la croisée des chemins, émergeant d'années de chocs et de crises multiples, dont un effondrement économique sans précédent qui a entraîné une contraction de 50 % de l'économie, la perte de plus de 90 % de la valeur de la livre et la chute de plus de 50 % de la population libanaise dans la pauvreté ; un lourd tribut à la guerre en Syrie, notre pays ayant accueilli le plus grand nombre de réfugiés par habitant au monde, soit plus de 25 % de la population ; les conséquences de l'explosion quasi-nucléaire survenue dans le port de Beyrouth ; et plus récemment une guerre dévastatrice avec d'importants dommages causés aux infrastructures et une perte généralisée de moyens de subsistance (10 000 personnes ont perdu la vie, 1,2 millions de Libanais ont été déplacés, et les besoins de redressement et de reconstruction de tous les services essentiels s'élèvent à 11 milliards de dollars), ces chocs et crises s'ajoutant aux problèmes régionaux et nationaux actuels.

Ces crises successives ont lourdement pesé sur la capacité de l'État à fournir au peuple libanais les services de base, l'électricité, la santé, la sécurité et les filets de sécurité sociale, notamment. Cela a entraîné, de la part de nos citoyens, une perte de confiance dans l'État qui a provoqué une fuite massive des cerveaux, et une perte de confiance, globalement, de la part de la communauté internationale. En fait, la gestion de crise a été le mode opératoire du Liban ces vingt dernières années, ce qui s'est traduit par un bilan médiocre en termes de mise en œuvre de réformes. Ce n'est pas faute d'efforts, mais les réformes profondes nécessitent un consensus et une appropriation qui, à leur tour, requièrent sécurité et stabilité, deux luxes dont le Liban ne jouit pas depuis bien trop longtemps.

Cependant, le Liban dispose aujourd'hui d'une nouvelle direction politique, habilitée à reconstruire une solide gouvernance institutionnelle, politique, judiciaire, économique et financière. Nous sommes déterminés à résoudre les problèmes macroéconomiques hérités du passé et à engager des réformes structurelles de longue haleine. Nous nous employons à relancer une économie productive en attirant les investisseurs, en engageant le secteur privé par le biais de partenariats public-privé et en séduisant notre vaste et dynamique diaspora, une croissance tirée par le secteur privé étant l'avenir du Liban.

Cela dit, nous sommes conscients que la subsistance de notre population dépend aujourd'hui de l'effort de reconstruction et d'institutions fortes capables de fournir des services de base aux citoyens et de restaurer la confiance dans l'État. Dans cette quête, nous appelons la communauté internationale à donner à notre État les moyens d'agir, à aider notre armée à étendre son déploiement dans le sud, conformément à la résolution 1701, et à renforcer son autorité sur le sol libanais. Nous demandons à nos partenaires de développement d'apporter au Liban le soutien dont il a besoin pour progresser dans sa reconstruction, accélérer la stabilisation, poursuivre les réformes économiques et structurelles dans le cadre d'un programme global du Fonds monétaire international, que nous avons sollicité et commençons à négocier, et regagner la confiance et la crédibilité dans notre capacité à tenir nos promesses. Aussi votre soutien et votre plaidoyer nous sont-ils essentiels pour que nous puissions réaliser la transformation institutionnelle et économique à laquelle le Liban aspire pour son peuple.

À cet égard, je voudrais sincèrement remercier la BERD pour l'inébranlable et précieux soutien qu'elle a apporté au Liban tout au long de ces dernières années difficiles en soutenant la gouvernance institutionnelle par la réorganisation des marchés publics et des entreprises d'État, en soutenant le secteur de l'énergie pour une énergie plus propre et, surtout, en soutenant le secteur privé par l'offre de conseils aux petites et moyennes entreprises. Nous sommes impatients d'étendre notre collaboration avec la BERD alors que nous continuons à restructurer le secteur bancaire (la levée du secret bancaire pour l'audit des banques est en cours et la loi sur la résolution bancaire est à l'étude au Parlement), le but étant de rétablir un secteur bancaire viable et sain capable d'attirer des financements, d'accorder des crédits et de relancer la croissance.

Il s'offre en effet au Liban une nouvelle opportunité que nous ne devons pas manquer. Nous comptons sur vous pour parcourir ce chemin difficile et traduire notre vision commune en progrès tangibles sur le terrain, pour un avenir plus résilient et plus inclusif pour tous.

Avec mes sincères remerciements,
Yassine Jaber, ministre des Finances

LITUANIE

Déclaration de la Lituanie à l'occasion de l'Assemblée annuelle 2025 de la BERD

Madame la Présidente, Monsieur le Président du Conseil des gouverneurs, chers collègues,

Permettez-moi tout d'abord d'exprimer, au nom de la Lituanie, la sincère gratitude et la reconnaissance qui sont les nôtres envers le Royaume-Uni pour avoir accepté d'accueillir la 34^e Assemblée annuelle de la BERD.

Nous nous réunissons aujourd'hui à un moment où nous sommes confrontés aux défis géopolitiques et aux menaces les plus graves que nous ayons connus depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, tant par leur ampleur que par leurs conséquences. La guerre d'agression que la Russie continue de mener contre l'Ukraine, à laquelle viennent s'ajouter des tensions géopolitiques plus larges, compromet toujours la paix et la stabilité dans notre région et au-delà.

La Lituanie a une longue histoire de lutte pour la liberté et nous apprécions donc très bien toute la valeur de l'indépendance. La Lituanie condamne par conséquent avec la plus grande fermeté la guerre d'agression menée sans provocation et en toute illégalité par la Russie contre l'Ukraine, qui constitue une atteinte flagrante au droit international. Cette guerre dévastatrice, avec son cortège incessant de morts, de destructions et de souffrances, pourrait prendre fin si la Russie arrêtaient son offensive et acceptait de s'engager dans des négociations en vue d'un cessez-le-feu. Nous appelons la Russie à renoncer immédiatement, totalement et sans condition à toutes ses opérations militaires, à retirer ses forces du territoire ukrainien, dans ses frontières internationalement reconnues, et à arrêter cette guerre. Nous condamnons également l'implication du Bélarus dans l'agression militaire russe.

Nous sommes heureux de constater que la BERD a immédiatement réagi. Une série de mesures importantes a été prises : activation de l'article 8.3 de l'Accord portant création de la Banque, suspension du droit d'accès aux ressources de la BERD de la Russie et du Bélarus, arrêt des décaissements concernant les projets en cours et fermeture des bureaux locaux de Moscou et de Minsk. Malheureusement, nous n'avons toujours pas pris la décision de suspendre le statut de membre de la BERD de ces deux pays, comme nous y autoriserait l'article 38 de l'Accord portant création de la Banque. Nous continuons de penser qu'une telle mesure permettrait d'isoler les agresseurs.

Le prix de l'agression russe est avant tout payé par l'Ukraine, en termes de pertes humaines tragiques, de dévastations, de destructions d'infrastructures essentielles et de personnes contraintes de fuir leurs foyers, qui se comptent par millions. La Lituanie se tient fermement aux côtés du peuple ukrainien. Elle a pour l'instant fourni à l'Ukraine plus de 1,7 milliard d'euros d'aide humanitaire, militaire et financière et est résolue à maintenir son soutien aussi longtemps qu'il le faudra.

Nous apprécions grandement l'action et l'engagement de la BERD en faveur de l'Ukraine, à un moment où celle-ci en a le plus besoin. Depuis le début de la guerre lancée par la Russie, la Banque y a investi plus de 6,2 milliards d'euros. Il faut absolument assurer la viabilité de l'économie ukrainienne, en investissant dans la sécurité énergétique, dans le rétablissement des infrastructures essentielles, dans les chaînes d'approvisionnement alimentaire, dans le maintien des échanges commerciaux et dans le soutien à la trésorerie des entreprises du secteur privé. Face aux dégâts subis, nous devons continuer de nous consacrer au redressement et à la reconstruction de l'Ukraine. La Lituanie s'appuie à cet effet sur son Fonds de coopération pour le développement, qui est essentiellement consacré à des projets en Ukraine. Nous estimons que les projets de reconstruction doivent démarrer le plus tôt possible.

Nous souhaitons souligner le rôle crucial joué dans cette entreprise en matière de mobilisation de fonds pour l'Ukraine par la BERD et d'autres institutions financières internationales/banques multilatérales de développement (BMD). L'engagement des BMD a été dès le départ décisif, non seulement grâce à l'aide financière qu'elles ont fournie, mais également par le soutien stratégique

et coordonné qu'elles ont apporté. Actuellement, l'Ukraine a avant tout besoin d'être assurée du soutien de ses partenaires, dont l'engagement à long terme est absolument vital.

Nous nous félicitons de voir que le Cadre stratégique et capitalistique (CSC) pour la période 2026-2030 est adapté aux nouvelles réalités géopolitiques et aux grands défis mondiaux. Nous félicitons en outre la BERD de s'être fermement engagée à apporter un soutien exceptionnel à l'Ukraine, tant pour la durée de la guerre que tout au long de la future reconstruction du pays. Nous sommes également heureux de constater que la Banque se tient prête à répondre aux besoins des autres pays touchés par la guerre, fidèle en cela à sa volonté d'agir plus largement au niveau régional.

La Lituanie, à l'instar des autres pays baltes, s'est considérablement développée économiquement depuis qu'elle a retrouvé son indépendance, il y a maintenant 35 ans. Avant que la Russie ne lance son agression à grande échelle contre l'Ukraine, le rôle et la valeur additionnelle de l'action de la BERD en Lituanie semblaient tout naturellement aller en s'amenuisant. Dans le contexte géopolitique actuel, la présence de la Banque apparaît cependant plus importante que jamais. Celle-ci non seulement permet de continuer à accompagner le développement, mais elle est également un signal fort de stabilité et de sécurité à l'adresse des investisseurs.

Nous notons avec satisfaction que les investissements de la BERD et le nombre de ses projets en Lituanie augmentent régulièrement chaque année. Ces investissements ont atteint en 2024 le chiffre record de 233 millions d'euros, preuve de l'engagement fort de la Banque dans notre pays. Le démarrage des travaux d'élaboration de la nouvelle stratégie pays pour la Lituanie pour la période 2027-2031 sont pour nous une bonne occasion de préciser les domaines qui nécessitent une plus grande coopération et des investissements plus importants. Parmi les principaux thèmes de coopération, citons :

- la réaffirmation du rôle déterminant de la BERD en faveur du développement du marché de capitaux commun à tous les pays baltes. Nous nous réjouissons à l'idée de poursuivre notre coopération avec la Banque dans ce domaine, en mettant à profit les compétences de celle-ci en matière de consolidation des marchés financiers, de soutien à la croissance de l'activité et de renforcement du cadre réglementaire dans l'ensemble des pays baltes ;
- la coopération renforcée entre la BERD et la Banque nationale de développement de Lituanie (ILTE), qui joue un rôle clé en matière de financement de projets stratégiques et de stimulation de la croissance économique ;
- la participation au financement de projets d'infrastructures, notamment sous forme de partenariats public-privé, et de projets d'efficacité énergétique.

La mise en œuvre de l'actuel CSC se fait sur fond de fortes turbulences. Le monde change et les institutions évoluent. La BERD a fait preuve de réactivité et de souplesse pour aider les pays à affronter les incertitudes et elle doit continuer dans cette voie. Nous constatons avec satisfaction que le CSC pour la période 2026-2030 est conçu dans un esprit à la fois de souplesse et de résilience, en faveur des économies fragiles et du développement durable et dans le souci de répondre aux défis mondiaux et aux nouvelles priorités, pour un impact prolongé dans le temps.

La manière de la BERD d'aborder les domaines prioritaires dans son CSC est claire et inspirée de décisions précédentes. La première des priorités reste d'apporter tout le soutien possible à l'Ukraine, tant que dure l'agression russe et, ensuite, tout au long de la reconstruction du pays. Parallèlement, nous sommes favorables à la volonté de la Banque de renforcer son impact sur la transition dans ses actuels pays d'opérations, tout en élargissant progressivement ses activités à l'Afrique subsaharienne, où ses compétences particulières peuvent considérablement contribuer aux efforts de développement.

Stratégiquement, les trois axes proposés sont tous importants et reflètent bien le mandat de la BERD. Nous considérons que les thèmes stratégiques figurant dans le CSC (transition verte, y compris l'indépendance et la sécurité énergétiques, promotion du développement du capital humain et de l'égalité des chances, et renforcement de la gouvernance économique) sont particulièrement importants pour le maintien de la résilience, la mise en œuvre de solutions destinées à faire face à

la fragilité et l'action en faveur de réformes systémiques. Les deux catalyseurs stratégiques que sont le développement des technologies numériques et la mobilisation des capitaux privés permettront de mieux lutter contre les problèmes de sécurité et de promouvoir l'innovation, ainsi que de gérer l'ampleur des investissements nécessaires dans les pays d'opérations de la Banque.

Permettez-moi, pour conclure, de profiter de cette occasion pour dire à Madame la Présidente, à la direction et au personnel de la BERD combien nous apprécions leur travail dans les temps difficiles que nous traversons.

Merci.

MEXIQUE

DÉCLARATION DU MEXIQUE

Le Mexique se félicite de l'accent mis par la Banque sur l'impact sur le développement et est favorable à l'approbation du Cadre stratégique et capitalistique. Il est essentiel, selon nous, de faire preuve d'une plus grande ambition en ce qui concerne les priorités transversales de la Banque que sont l'action climatique, la finance verte et l'égalité des genres dans la nouvelle grille d'évaluation institutionnelle et dans les stratégies nationales et sectorielles concernées. Il convient pour ce faire de s'aligner pleinement sur les engagements pris au niveau international, en particulier sur l'Accord de Paris.

Nous tenons à souligner à quel point il est important de favoriser une bonne gouvernance économique, auprès des clients du secteur public comme du secteur privé, et de promouvoir un dialogue solide sur les politiques à mener, qui constitue un facteur clé pour la réalisation d'investissements à long terme et à fort impact. Il ne faut pas privilégier les objectifs en termes de volume au détriment de la qualité et de la durabilité. Le Mexique encourage la Banque à continuer d'améliorer son efficacité opérationnelle et à veiller au plein respect des normes environnementales, sociales et de gouvernance, en particulier dans les chaînes d'approvisionnement essentielles. Nous soulignons par ailleurs l'importance de la mobilisation accrue de capitaux privés.

Nous soutenons l'orientation stratégique de la Banque en faveur des régions et des pays où ses activités sont susceptibles d'avoir le plus d'impact, et nous nous félicitons de l'élargissement de son champ d'action géographique. Dans ce contexte, le renforcement des partenariats et de la coordination avec d'autres banques multilatérales de développement (BMD) sera essentiel pour garantir un impact optimal et une utilisation efficace des ressources dans tous les pays d'opérations.

Le Mexique considère que la mise en œuvre des recommandations issues de l'Examen indépendant des cadres d'adéquation des fonds propres des BMD est une étape essentielle pour accroître la capacité de prêt de la Banque tout en préservant sa viabilité financière et sa note de crédit élevée. Nous sommes également favorables à l'élaboration et à la promotion d'instruments financiers novateurs, dont le capital hybride et les mécanismes de garantie de portefeuille, afin d'élargir la panoplie d'outils financiers à la disposition des BMD.

Enfin, nous insistons sur l'importance d'optimiser l'utilisation des ressources concessionnelles et appelons à des réformes visant à renforcer la coopération et l'alignement stratégique entre les BMD. Pour ce faire, il convient notamment d'encourager les efforts conjoints en matière d'élaboration et de déploiement d'instruments financiers novateurs susceptibles de répondre plus efficacement aux défis mondiaux communs.

Pour conclure, je tiens à souligner que le Mexique se réjouit de poursuivre sa collaboration fructueuse avec la Banque alors que cette dernière s'efforce d'atteindre ses objectifs stratégiques en matière de développement durable, de mobilisation du secteur privé et de mise en œuvre d'opérations efficaces dans toutes les régions où elle opère.

MOLDOVA

Déclaration de Mme Doina NISTOR,

Vice-première ministre, ministre du Développement économique et de la Numérisation
de la République de Moldova,
Gouverneure de la BERD représentant la République de Moldova

Excellences, chers gouverneurs, Mesdames et Messieurs, honorables collègues,

C'est pour moi un grand honneur de représenter la République de Moldova à cette 34^e Assemblée annuelle de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement. La réunion d'aujourd'hui me fournit l'occasion de réaffirmer l'engagement de la Moldova en faveur d'un développement durable à long terme et de souligner le rôle de la BERD en tant que partenaire stratégique de confiance et acteur de la transformation de notre pays.

Alors que nous poursuivons d'un pas assuré notre route vers l'intégration européenne, la mise en place du **Plan de croissance de l'Union européenne pour la Moldova doté de 1,9 milliard d'euros**, marque un véritable tournant. Ce programme de soutien sans précédent ne représente pas seulement un engagement financier de la part de l'Union européenne (UE). C'est également un signe fort de confiance en la trajectoire réformatrice de la Moldova et en sa capacité à se conformer aux normes de l'UE. Ce Plan de croissance est structuré selon trois grands axes : modernisation des infrastructures essentielles, renforcement de l'intégration économique au sein du marché unique de l'UE et mise en œuvre de réformes structurelles et sociales destinées à améliorer la qualité de vie de chaque citoyen.

Ce Plan est d'ores et déjà en voie d'application. Des milliers d'entrepreneurs moldaves, en particulier des exportateurs et des startups, vont recevoir un soutien direct leur permettant de grandir et d'innover. Dans le secteur de l'énergie, l'intégration de la Moldova dans le marché européen va s'accélérer, avec la construction d'infrastructures majeures, comme les lignes d'interconnexion **Vulcănești–Chișinău** et **Bălți–Suceava**, de **400 kV** chacune.

Le secteur des transports connaît actuellement une profonde modernisation. Des investissements sont réalisés dans le réseau routier, les chemins de fer et les ponts. La construction d'un **centre de logistique multimodal au sein du terminal ferroviaire de Berești** permettra notamment de mieux intégrer la Moldova dans les chaînes d'approvisionnement régionales. Dans le secteur agricole, les exploitants vont bénéficier de nouvelles subventions à des fins d'investissement et de meilleures perspectives d'exportation vers l'UE. Dans le même temps, des milliers d'hectares de terres et de forêts vont être restaurés. Dans le secteur de la santé, deux nouveaux hôpitaux régionaux dotés d'équipements et de services modernes vont être construits, respectivement à Cahul et à Bălți. Toutes ces mesures contribuent à la mise en place d'un modèle économique résilient, vert et inclusif.

Pour réaliser ces ambitions, la Moldova compte sur de solides partenariats. **La BERD est à cet égard l'un des alliés institutionnels les plus fiables et les plus efficaces de la Moldova.** Votre engagement dans la durée est déterminant pour notre réussite.

Nous comptons sur les compétences de la BERD dans plusieurs domaines stratégiques : la bonne gouvernance, le développement des infrastructures, la sécurité énergétique, la connectivité numérique et le financement durable. La réussite du Plan de croissance dépend fortement de la capacité de nos institutions à mettre en œuvre des réformes avec efficacité, à gérer des projets d'investissement de grande ampleur et à assurer la durabilité à long terme. Le rôle que joue la BERD dans le renforcement de notre

administration, des structures de gouvernance et de notre gestion financière est crucial pour la réalisation concrète de nos objectifs.

La contribution de la BERD à des projets qui transforment la Moldova, aux quatre coins du pays, est pour nous extrêmement précieuse. Les investissements réalisés par le passé dans les infrastructures routières ont permis d'améliorer la logistique et l'accès aux marchés. La modernisation des réseaux d'adduction d'eau et de traitement des eaux usées s'est traduite par une amélioration des conditions de vie des communautés jusque-là mal desservies. Le soutien que vous apportez aux **énergies renouvelables** a permis de renforcer l'indépendance énergétique de la Moldova, dans un meilleur respect de l'environnement. L'engagement de la BERD en faveur du développement du secteur privé continue en outre de jouer un rôle crucial d'encouragement de l'esprit d'entreprise, en renforçant la compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) et en créant des emplois.

Nous anticipons pour l'avenir des possibilités de collaboration encore plus vastes, notamment au titre de la **réserve centralisée de projets d'investissement (Single Investment Pipeline – SIP)** mise en place dans le cadre du Plan de croissance pour la Moldova. Cette réserve constitue un cadre structuré réunissant les projets d'investissement prioritaires dans les transports, l'énergie, les infrastructures numériques, le développement régional, l'agriculture et la transition verte. La sélection des projets se fera selon des critères rigoureux : pertinence au vu du programme de réformes de la Moldova, intégration dans le marché de l'Union européenne, impact économique, niveau de préparation institutionnelle et maturité du projet.

La BERD jouera un rôle essentiel dans ce processus en matière de financement, d'assistance technique, d'aide à la préparation des projets et de conseils sur les politiques publiques à mener. Ensemble, nous pouvons réaliser des projets d'infrastructures ayant un impact fort et faire en sorte que le potentiel du Plan de croissance pour la Moldova soit pleinement exploité à long terme.

La poursuite du soutien de la BERD au secteur privé moldave est tout aussi importante. La mise en place d'un climat des affaires transparent, concurrentiel et axé sur l'innovation constitue un élément central de notre projet économique. Nous aspirons, avec la participation de la BERD, à élargir l'accès aux financements, en particulier pour les PME et les exportateurs, et à promouvoir les secteurs innovants tels que ceux **des technologies numériques, des métiers de la création, de l'énergie verte et d'une industrie manufacturière moderne.**

La Moldova avance vers l'avenir avec une vision claire et déterminée. Nous avons la ferme volonté d'accélérer les réformes, de renforcer nos institutions et de faire en sorte que les investissements publics produisent des résultats tangibles pour nos citoyens. Mais nous savons que nous ne pouvons pas y arriver seuls. Si nous voulons pouvoir utiliser efficacement les financements disponibles et mener à bien nos projets, le soutien de la Banque à la **mise en place des capacités institutionnelles permettant de gérer les projets, les passations de marchés et le contrôle financier** sera déterminant.

Pour conclure, j'aimerais dire à quel point nous apprécions le partenariat sans faille qui nous lie à la BERD. Ensemble, nous n'investissons pas seulement dans les infrastructures : nous investissons dans l'avenir de la Moldova. Nous nous réjouissons à l'idée d'approfondir cette collaboration, pour une Moldova plus résiliente, connectée et intégrée dans l'Union européenne.

Merci.

MONGOLIE

MONGOLIE**Javkhlan Bold, gouverneur représentant la Mongolie, ministre des Finances**

Excellences,
Monsieur le Président du Conseil des gouverneurs,
Madame la Présidente de la Banque,
Chers gouverneurs,

Chers invités,
Mesdames et Messieurs,

C'est avec un grand plaisir que je m'adresse à cette 34^e Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement. J'aimerais profiter de cette occasion pour exprimer toute ma gratitude envers le peuple britannique pour sa chaleureuse hospitalité et remercier le Royaume-Uni d'accueillir cette Assemblée annuelle.

Le monde connaît actuellement une période d'incertitude engendrée par des tensions géopolitiques croissantes, la modification des relations commerciales et les conséquences de plus en plus sensibles de dérèglements en lien avec le climat. Ces problèmes sont liés les uns aux autres et induisent fragmentation et incertitudes économiques qui mettent en péril le développement durable et la coopération internationale.

Dans un tel contexte, le rôle des banques multilatérales de développement est plus vital que jamais. J'aimerais, au nom du gouvernement mongol, dire à quel point nous apprécions la volonté permanente de la BERD de soutenir une croissance durable, l'essor du secteur privé et une transition verte et équitable dans l'ensemble de ses régions d'opérations. Nous nous félicitons des initiatives stratégiques de la Banque destinées à accroître les investissements dans les énergies renouvelables, la numérisation et les perspectives économiques inclusives. Nous prenons acte des réformes en cours qui visent à renforcer l'efficacité opérationnelle de la BERD, ainsi que son impact sur le développement, lui permettant ainsi de ne rien perdre de sa pertinence dans un environnement mondial en constante mutation. Nous tenons également à féliciter sincèrement la Banque pour les conseils et l'accompagnement en matière de politiques publiques qu'elle apporte aux pays membres et dont ils ont tant besoin. Elle les aide ainsi à faire face à certains des défis les plus pressants auxquels ils sont confrontés dans le climat incertain d'aujourd'hui.

Nous adhérons à la Stratégie sectorielle de la BERD pour les infrastructures pour la période 2025-2029, qui intègre les secteurs des transports et des services municipaux dans un seul et unique cadre global. Cette stratégie souligne un certain nombre de grandes priorités qui intéressent directement la Mongolie, notamment le renforcement de la connectivité des infrastructures, la mise en place d'une véritable résilience face au changement climatique et aux catastrophes, et le soutien à une transition verte. Elle insiste sur la programmation d'infrastructures durables, de meilleurs services et la mobilisation des investissements privés et de financements climatiques.

Ces priorités sont en phase avec les objectifs nationaux de développement de la Mongolie, notamment avec l'action menée au titre de notre programme « Vision 2050 » et de notre « Nouvelle Politique de redressement », qui visent à moderniser les infrastructures, à promouvoir une croissance inclusive et à renforcer l'adaptation au changement climatique.

Nous nous félicitons également de la Stratégie sectorielle de la BERD pour le secteur minier pour la période 2024–2028, qui encourage la pratique d'activités extractives vertes, résilientes et inclusives pour favoriser un développement durable et la transition énergétique mondiale. Disposant d'importants gisements de minéraux essentiels (cuivre et métaux et terres rares, en particulier), la Mongolie devrait profiter de l'accent mis par cette stratégie sur l'exploitation minière décarbonée, les normes environnementales, sociales et de gouvernance, ainsi que sur le développement de la chaîne de valeur. La promotion de pratiques extractives responsables, le renforcement des capacités institutionnelles et le soutien à des infrastructures résilientes sur le plan climatique dans les régions riches en ressources sont autant de domaines qui se prêtent selon nous à une fructueuse collaboration future avec la BERD.

Depuis que la Mongolie est devenue membre de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement, il y a 20 ans, cette dernière est pour nous un partenaire crucial au service de la transition économique et du développement de notre pays. La Banque a investi 143 millions d'euros en Mongolie en 2023. Ce chiffre a considérablement augmenté en 2024, pour atteindre 260 millions d'euros, soit une progression de 82 %, traduisant une implication croissante de la BERD et l'engagement de celle-ci à long terme en faveur des priorités de développement de la Mongolie. Une bonne part de ce financement était consacrée à notre transition verte, avec des projets allant des énergies renouvelables aux infrastructures, en passant par les services financiers, les agro-industries ou l'industrie minière durable.

Nous apprécions énormément le soutien de longue date que nous apporte la BERD, ainsi que son engagement constructif. Ils nous permettent l'un comme l'autre de faire progresser la diversification, la pérennité et la compétitivité de l'économie mongole. Nous avons la volonté de continuer de renforcer à l'avenir ce partenariat dans tous les secteurs clés, pour que la Mongolie puisse poursuivre sa marche vers un avenir résilient, inclusif et faiblement carboné.

Merci.

MONTÉNEGRO

Madame la Présidente,
Chers gouverneurs,
Mesdames et Messieurs,

C'est pour moi un honneur de prendre la parole au nom du Monténégro devant cette éminente assemblée. Je tiens à remercier la BERD de nous avoir donné l'occasion de partager nos réflexions sur le Cadre stratégique et capitalistique (CSC) 2026-2030, lequel trace une voie ambitieuse et opportune pour son avenir.

Le Monténégro soutient pleinement les trois grandes priorités énoncées dans le CSC : améliorer la gouvernance économique, promouvoir l'économie verte et investir dans les ressources humaines, notamment par le biais de l'égalité des genres et de l'égalité des chances. Ce sont là non seulement des piliers stratégiques pour la Banque, mais aussi des priorités sur lesquelles le Monténégro s'appuie pour poursuivre son chemin vers l'adhésion à l'UE et la modernisation de son économie. L'intégration des réformes de la gouvernance, de l'action climatique, de la transformation numérique et du développement du capital humain offre une vision globale qui s'aligne étroitement sur notre programme national de réforme.

Nous saluons l'engagement de la Banque à accroître la mobilisation du secteur privé et à tirer parti de la technologie numérique pour accélérer les progrès. Les nouveaux objectifs proposés, à savoir 5 milliards d'euros au titre de la mobilisation des investissements du secteur privé et 150 milliards d'euros au titre des investissements verts, témoignent de la détermination de la Banque à étendre son impact. Nous jugeons ces objectifs à la fois ambitieux et nécessaires au vu des défis mondiaux à venir.

Nous sommes également reconnaissants à la Banque pour le soutien continu qu'elle apporte aux pays qui en sont aux premiers stades de la transition. Le Monténégro, au même titre que d'autres pays de notre bureau de représentation, bénéficie toujours grandement du soutien de la BERD. Nous continuons à développer des institutions solides, des infrastructures modernes et un secteur privé dynamique. Nous encourageons la Banque à maintenir son engagement profond dans notre région, en particulier dans les domaines de l'énergie, des transports, de la numérisation et du tourisme durable.

Nous réaffirmons, par ailleurs, notre ferme soutien à l'Ukraine et au rôle de premier plan que joue la BERD dans le redressement et la résilience de ce pays. Nous sommes solidaires du peuple ukrainien et accueillons favorablement l'ambition exprimée par le CSC de porter les investissements à 3 milliards d'euros par an dès que les conditions le permettront.

En outre, nous nous félicitons de l'accent mis dans le CSC sur une gestion financière saine. Il est essentiel de veiller à ce que la Banque reste financièrement solide et durable, tout en élargissant son champ d'action et son efficacité. Nous soutenons les mesures proposées en matière d'utilisation du capital et de rentabilité, qui constituent une approche prudente et responsable.

Pour conclure, le Monténégro considère le CSC 2026-2030 comme un plan tourné vers l'avenir et bien calibré. Nous sommes fiers de participer à cette vision commune et nous nous réjouissons de continuer à coopérer avec la BERD et nos collègues gouverneurs pour en faire un succès.

Je vous remercie de votre attention.

NORVÈGE

Norvège – Déclaration écrite officielle pour l'Assemblée annuelle 2025

Monsieur le Président, Messieurs les Vice-Présidents du Conseil des gouverneurs, Mesdames et Messieurs les Gouverneurs, Madame la Présidente, Mesdames et Messieurs,

Je m'associe aux remerciements adressés au Royaume-Uni pour avoir accueilli l'Assemblée annuelle 2025 de la BERD, ainsi qu'à la BERD pour l'excellente préparation de cette réunion.

En ces temps d'incertitude, les institutions multilatérales telles que la BERD sont plus importantes que jamais. La manière dont nous formulons les ambitions et les priorités stratégiques de la Banque compte.

Permettez-moi tout d'abord de dire que la Norvège soutient fermement la priorité que le Cadre stratégique et capitalistique accorde clairement à l'Ukraine et aux pays touchés par le conflit. Notre pays continue de condamner avec la plus grande fermeté la guerre d'agression illégale menée par la Russie contre l'Ukraine.

La BERD joue un rôle essentiel dans le soutien apporté à l'Ukraine et est un partenaire clé de l'appui civil norvégien. Depuis l'invasion massive perpétrée par la Russie, la Norvège a acheminé près de 500 millions d'euros par l'intermédiaire de la Banque. Nous sommes déterminés à poursuivre ce partenariat, qui englobe également la Moldova.

Nous soutenons l'accent placé sur la gouvernance. Une bonne gouvernance est essentielle pour favoriser la concurrence, enrayer la corruption et réduire la fragilité institutionnelle. Nous apprécions également l'importance clairement accordée à la viabilité des finances, avec le nouveau cadre à moyen terme mis en place.

Les capitaux privés sont indispensables au développement et à la croissance. La BERD est particulièrement bien placée parmi les banques multilatérales de développement pour inciter à innover dans la mobilisation de ces capitaux, et nous nous félicitons des efforts accrus menés dans ce domaine.

Le changement climatique est l'un des défis les plus urgents de notre époque. Il faut que tous nous redoublions d'efforts pour mettre en œuvre l'Accord de Paris. Le changement climatique et la transition verte sont des priorités majeures de la BERD. Il ne fait aucun doute que cela devrait demeurer le cas à l'avenir. Nous travaillerons à la définition d'ambitions plus élevées et d'objectifs détaillés pour la mise en œuvre de la stratégie verte de la Banque.

La Norvège félicite la Banque pour le travail qu'elle mène sur l'égalité des genres et l'inclusion et insiste pour qu'elle maintienne cette question parmi ses priorités. Avec l'égalité des genres, nous reconnaissons que chacun devrait avoir les mêmes droits et opportunités et bénéficier d'un traitement équitable, indépendamment de son identité sociale, culturelle ou biologique.

La Norvège est un fervent partisan du processus actuel de réforme des banques multilatérales de développement. Il faut que ces banques renforcent leur coopération, se complètent mutuellement et rationalisent, dans la mesure du possible, leurs procédures pour être plus efficaces et accroître globalement leur impact. C'est là un point important, notamment dans le contexte de l'expansion en Afrique subsaharienne et en Irak.

La Norvège est disposée à soutenir le Cadre stratégique et capitalistique pour la prochaine période de cinq ans. Nous comptons sur la Banque pour poursuivre et renforcer l'action qu'elle mène en faveur d'un développement et d'une croissance durables.

Je vous remercie.

PAYS-BAS



Déclaration écrite – Assemblée annuelle de la BERD – Pays-Bas

Mesdames et Messieurs les gouverneurs,

Madame la Présidente,

Les Pays-Bas sont profondément préoccupés par l'immense souffrance humaine et l'impact négatif que produisent les guerres et les conflits dans le monde. Le conflit au Moyen-Orient a ravagé la région et la guerre en Ukraine entraîné d'immenses souffrances pour le peuple ukrainien, nuisant à la stabilité économique et financière mondiale. Les Pays-Bas continuent de soutenir fermement l'Ukraine et son peuple, rappelant que l'Assemblée générale des Nations Unies a fermement condamné l'agression perpétrée par la Fédération de Russie. Mettre fin aux guerres et aux conflits reste la priorité pour renforcer la résilience de l'économie mondiale. Selon la Banque mondiale, les besoins de l'Ukraine en matière de redressement et de reconstruction sont colossaux, s'établissant à plus de 500 milliards de dollars des États-Unis. La Banque européenne pour la reconstruction et le développement a joué un rôle essentiel en soutenant l'Ukraine ces trois dernières années et il importe que nous réaffirmions notre engagement et notre solidarité envers ce pays.

La BERD est un partenaire essentiel pour soutenir les besoins de redressement et de reconstruction de l'Ukraine en rétablissant la capacité de l'infrastructure (énergétique), en renforçant la résilience du secteur privé et en investissant dans l'économie réelle. En raison des relations de longue date qu'elle entretient avec ce pays, les Pays-Bas considèrent que la Banque sera, une fois le cessez-le-feu conclu, un partenaire essentiel pour soutenir l'Ukraine sur la voie d'un avenir radieux et prospère. Grâce à son mandat de transition unique, la BERD peut aider l'Ukraine à mettre en œuvre les réformes nécessaires dans le secteur privé et à préparer le pays à son adhésion à l'UE. Les Pays-Bas sont fiers d'être le premier pays à avoir payé sa part de l'augmentation de capital de la BERD et invitent les autres pays à faire de même le plus rapidement possible. En obtenant l'augmentation de capital nécessaire, la Banque peut poursuivre ses investissements en Ukraine et les accroître au-delà des projections actuelles en temps de paix. Les Pays-Bas se félicitent de l'engagement de la BERD selon lequel l'extension de son mandat opérationnel à de nouveaux pays d'opérations n'influencera pas ses activités en Ukraine et dans les pays voisins. Les Pays-Bas appellent la Banque à coopérer et à coordonner son soutien avec d'autres institutions financières internationales et partenaires de développement en Ukraine et à l'étranger pour que ce soutien soit fourni de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible.

Les Pays-Bas soutiennent les trois thèmes stratégiques du Cadre stratégique et capitalistique (CSC) : i) la transition vers des économies vertes ; ii) la gouvernance économique ; et iii) l'égalité des chances. La transition vers des économies vertes offre la possibilité de renforcer la compétitivité, la résilience économique et la sécurité énergétique. Cela nécessitera d'investir chaque année plus de 500 milliards d'euros dans les pays d'opérations d'ici à 2030, soit cinq fois le niveau actuel. Les Pays-Bas appellent la BERD à accroître la quantité et la qualité des financements verts pour répondre à l'ampleur des défis qui se posent dans les pays d'opérations et se montrer à la hauteur de l'Accord de Paris. À cet égard, il faut impérativement améliorer la gouvernance économique pour créer un environnement propice à l'attraction de financements verts provenant de sources privées. Les Pays-Bas se réjouissent donc que la Banque utilise l'effet de levier de ses investissements pour promouvoir une gouvernance économique plus solide dans les pays d'opérations et améliorer sa coopération avec les banques multilatérales de développement (BMD) et les autres institutions de financement du développement. En outre, les Pays-Bas encouragent à promouvoir, pour les femmes et les groupes vulnérables, l'égalité des chances, important facteur de participation au marché du travail, de croissance économique et de bien-être.

La numérisation et la mobilisation de capitaux privés sont les deux catalyseurs stratégiques énoncés dans le CSC. Dans un contexte de budgets de développement serrés et de besoins de financement importants, la

BERD et les autres BMD ne peuvent compter uniquement sur les contributions publiques. Les Pays-Bas demandent à la Banque d'être plus transparente sur la manière dont elle optimise l'utilisation des subventions et des fonds conditionnels et mobilise le secteur privé. La mobilisation du secteur privé permet à la Banque de produire un impact encore plus important, tout en préservant sa viabilité financière à long terme.

En conclusion, les Pays-Bas restent un partenaire solide et engagé de la BERD. Il faut que la Banque continue de produire un important impact sur les économies des pays où elle opère. Les Pays-Bas tiennent à remercier le personnel et la direction pour le soutien indéfectible qu'ils apportent à l'Ukraine, les inlassables efforts qu'ils déploient pour promouvoir un développement économique durable, ainsi que leur engagement et le travail acharné qu'ils mènent pour promouvoir le secteur privé dans tous les pays d'opérations.

PORTUGAL

Assemblée annuelle 2025 de la BERD
Déclaration de M. José Carlos Pereira,
gouverneur suppléant représentant le Portugal

Monsieur le Président du Conseil des gouverneurs,

Chers gouverneurs,

Madame la Présidente,

Mesdames et messieurs,

J'ai l'honneur de me trouver parmi vous aujourd'hui, ici à Londres, à l'occasion de l'Assemblée annuelle 2025 de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD). Permettez-moi tout d'abord de remercier le gouvernement du Royaume-Uni de nous accueillir.

Notre monde est confronté à des défis de taille, notamment les incertitudes économiques persistantes et la nécessité permanente de parvenir à une croissance et à une prospérité durables.

Face à ces enjeux pressants, je tiens à féliciter la BERD pour son engagement à favoriser la croissance et la stabilité dans le cadre de la transition vers un avenir vert et inclusif, tel que le prévoit son Cadre stratégique et capitalistique 2026-2030. Nous saluons l'attachement de la Banque à sa mission, notamment à la promotion d'un développement mené par le secteur privé.

Alors que nous accueillons de nouveaux pays bénéficiaires en Afrique subsaharienne et que nous renforçons dans le même temps nos opérations dans d'autres pays bénéficiaires, il est crucial que la Banque conserve sa gestion prudente afin d'assurer la stabilité financière et un engagement durable dans les autres pays bénéficiaires qui demeurent aux prises avec des défis structurels.

Nous saluons les progrès accomplis dans les processus d'adhésion de nouveaux membres et sommes convaincus que la BERD continuera de défendre les principes de gouvernance que sont l'inclusivité, l'équité et l'efficacité, qui l'ont aidé à accomplir son mandat avec succès jusqu'à présent.

Nous estimons qu'il est essentiel que la BERD consolide ses partenariats avec ses membres qui restent engagés en faveur du multilatéralisme. La dynamique actuelle fait naître un besoin urgent de coopération multilatérale et d'institutions internationales résilientes s'appuyant sur le dialogue, le consensus et la solidarité entre les partenaires. Les banques multilatérales de développement jouent un rôle central dans cette démarche et doivent

travailler de concert dans le cadre d'un système intégré pour répondre aux enjeux mondiaux et promouvoir le développement durable dans les années à venir.

Il est également crucial que la BERD continue de soutenir l'Ukraine et demeure agile dans sa gestion des risques émergents liés aux efforts de reconstruction actuels et post-conflits, notamment concernant les perturbations des chaînes d'approvisionnement mondiales.

Il sera essentiel de renforcer l'adéquation des fonds propres et la souplesse opérationnelle pour pouvoir répondre à ces enjeux efficacement.

Pour conclure, nous réaffirmons tout notre soutien à la BERD et nous nous réjouissons d'avance de travailler collectivement à la préparation de sa prochaine phase d'activité selon une approche ambitieuse, responsable et solidaire.

Je vous remercie.

15 mai 2025

RÉPUBLIQUE DE CORÉE

Merci, Monsieur le Président.

Permettez-moi, pour commencer, de remercier le gouvernement britannique ainsi que la direction et le personnel de la BERD d'avoir accueilli cet important événement à Londres.

Comme d'autres, nous félicitons la BERD pour les excellents résultats qu'elle a obtenus en 2024 sous la direction de sa Présidente, Mme Renaud-Basso.

La Corée soutient fermement le Cadre stratégique et capitalistique qui couvre les cinq prochaines années. Ce cadre s'inscrit dans le droit fil de l'action menée dans le monde pour rendre les banques multilatérales de développement plus grandes, plus efficaces et plus performantes, et pour faire en sorte qu'elles opèrent en tant que système.

Apporter un soutien fort à l'Ukraine devrait être la priorité à moyen terme de la Banque.

La Corée se félicite également de ce que la Banque étende son champ d'action vers l'Afrique subsaharienne et l'Irak sans pour autant réduire son engagement envers les pays d'opérations existants.

Compte tenu des risques et de l'incertitude croissants, je souhaiterais, pour contribuer à une mise en œuvre réussie de ce cadre, formuler trois suggestions.

Tout d'abord, en ce qui concerne la transition verte, nous voudrions encourager la Banque à développer l'investissement privé et à tirer activement profit des mécanismes du marché.

Le recours à la technologie numérique peut également accélérer la transition vers une économie verte.

Il importe également de fixer des objectifs clairs pour l'utilisation des capitaux privés mobilisés et de favoriser un environnement propice à une plus grande participation du secteur privé.

Il faudrait, dans ce domaine, que la Banque prenne l'initiative.

Deuxièmement, en ce qui concerne la gouvernance économique, il est essentiel de mettre en place un système avancé pour améliorer la transparence, l'efficacité et l'efficience et jeter les bases d'une solide croissance durable.

En particulier, il faut assurer la bonne gouvernance et la transparence des politiques budgétaires et fiscales. Cela aidera non seulement à mobiliser des ressources nationales, mais aussi à attirer des capitaux privés supplémentaires.

Enfin, en ce qui concerne l'accroissement de l'impact, il faudrait que la Banque améliore son système de mesure pour mieux concevoir son activité d'investissement et de dialogue sur les politiques.

La Corée encourage également la Banque à investir davantage dans le renforcement de capacités locales telles que le suivi et la collecte de données.

Cela aidera, en réduisant leur charge, les pays partenaires à mesurer l'impact sur le développement.

Je vous remercie.

RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

République tchèque – Assemblée annuelle 2025 de la BERD

Déclaration finale (pour publication)

Madame la Présidente, Mesdames et Messieurs les gouverneurs, chers collègues,

C'est pour moi un plaisir que de m'adresser aujourd'hui à cette assemblée au nom de la Tchéquie.

Nous nous réunissons à un moment de profonde incertitude géopolitique et économique. La guerre en Ukraine reste le défi majeur de notre région, d'abord et avant tout pour l'Ukraine elle-même, mais avec des conséquences profondes bien au-delà de ses frontières. Son impact se fait sentir dans de nombreuses régions, perturbant les marchés de l'énergie, les flux commerciaux, la confiance des investisseurs et la stabilité géopolitique. Dans ce contexte, nous nous félicitons vivement du nouveau Cadre stratégique et capitalistique (CSC) de la BERD, qui arrive à un moment crucial.

Nous nous réjouissons en particulier de ce qu'ont été établies, dans le CSC, des priorités claires : un soutien exceptionnel à l'Ukraine, l'appui à une transition verte et une focalisation plus marquée sur les domaines dans lesquels la valeur ajoutée de la Banque est la plus importante. La Tchéquie félicite la Présidente et son équipe d'avoir trouvé un consensus autour d'un programme équilibré et tourné vers l'avenir. Ces priorités reflètent non seulement les besoins urgents du présent, mais aussi les domaines dans lesquels la BERD est bien placée pour produire un impact à long terme.

La Tchéquie défend l'Ukraine avec force et constance depuis le début de la guerre. Nous nous félicitons que le CSC place l'Ukraine là où elle doit être, en tête des priorités de la Banque. L'augmentation de capital décidée en 2023, à laquelle la Tchéquie a souscrit, a été conçue pour fournir les ressources nécessaires au maintien et à l'élargissement de ce soutien exceptionnel. Nous pensons qu'il importe que ces ressources restent clairement axées sur le relèvement et la reconstruction de l'Ukraine, conformément au consensus auquel sont parvenus les actionnaires.

Nous sommes heureux de voir que la transition verte est réaffirmée comme étant un pilier essentiel du travail de la Banque. En Tchéquie, la décarbonation reste un important défi structurel à relever. Il faut impérativement que la Banque aide les pays à réduire leur dépendance aux combustibles fossiles, à développer les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique, et à opérer une transition juste dans les secteurs à forte intensité de carbone. Ces investissements accroissent également la sécurité énergétique, secteur dont la BERD a appuyé la diversification, et il faudrait, selon nous, qu'ils incluent également l'utilisation responsable de l'énergie nucléaire.

Dans le même temps, il nous faut reconnaître une contrainte croissante : de nombreux pays d'Europe centrale et orientale et de plus en plus d'autres vont devoir accroître fortement leurs dépenses de défense pour assurer leur sécurité nationale et régionale. Bien que nécessaire, cette évolution va réduire la marge de manœuvre budgétaire disponible pour les investissements à long terme dans la décarbonation, les infrastructures et la transformation économique. Cette

nouvelle réalité rend le rôle de catalyseur de la BERD plus vital que jamais. Si la Banque n'attire pas de capitaux privés et n'apporte pas un soutien ciblé, la transition verte risque de ralentir, en particulier dans les régions déjà exposées à un important risque géopolitique.

L'évolution du contexte budgétaire et sécuritaire doit inciter encore davantage la Banque à poursuivre son engagement dans les pays avancés dans la transition et dans l'ensemble de sa région d'opérations. Bien que de nombreux pays aient fortement progressé dans leur transition, il persiste d'importantes lacunes structurelles dans les marchés de capitaux, dans l'accès des petites et moyennes entreprises (PME) aux financements et dans les infrastructures liées au climat. La capacité d'exécution du secteur public reste également inégale. En outre, l'instabilité géopolitique continue de peser sur la confiance des investisseurs. Dans ce contexte, la présence de la BERD est non seulement justifiée, mais essentielle pour soutenir la transition, appuyer la résilience et veiller à ce que ces économies restent des partenaires solides lorsqu'il faudra aborder le relèvement général de l'Ukraine.

Nous prenons acte de la décision que la Banque a prise d'étendre, au-delà de sa région actuelle, ses opérations à l'Afrique subsaharienne et sommes heureux d'accueillir des représentants de cette nouvelle région à l'Assemblée annuelle. Il s'agit d'une évolution naturelle et mesurée du mandat de la Banque. Dans le même temps, nous pensons qu'il faut que cette dernière suive les principes convenus d'un élargissement progressif, limité et géré avec rigueur. Il faut que les ressources financières consacrées à l'Ukraine, en particulier celles provenant de l'augmentation de capital de 2023, restent clairement prioritaires et protégées. Il faut également que les coûts associés à cet élargissement soient gérés de manière transparente et ne portent pas atteinte aux engagements pris par la Banque envers l'Ukraine et les pays d'opérations existants.

L'un des principaux atouts de la BERD réside dans sa capacité à mobiliser des capitaux privés lorsque les ressources publiques sont limitées. Cela va prendre de l'importance alors que les gouvernements de notre région consacrent une part croissante de leur budget à la défense et à la sécurité. Aussi invitons-nous la Banque à renforcer son soutien aux PME, aux marchés de capitaux, aux prises de participation et aux partenariats public-privé, en particulier dans les domaines liés à la transition verte et à la compétitivité à long terme. Ce sont là les outils qui permettront à la BERD de continuer à produire un impact là où il est le plus nécessaire.

Pour conclure, la Tchéquie soutient fermement la mission de la BERD et le nouveau Cadre stratégique et capitalistique. L'ampleur des défis actuels exige une clarté d'objectif, une discipline opérationnelle et de profonds partenariats. Avec cela, la Banque pourra produire un impact significatif et durable sur l'Ukraine, sur l'Europe centrale et orientale et sur l'ensemble de ses régions d'opérations.

Je vous remercie.

ROUMANIE

DÉCLARATION DE M. Barna TÁNCZOS, GOUVERNEUR DE LA BERD REPRESENTANT LA ROUMANIE

Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs de la BERD - Londres, 14-15 mai 2025

Monsieur le Président du Conseil des gouverneurs, Madame la Présidente de la BERD, Excellences, Mesdames et Messieurs les gouverneurs, Mesdames et Messieurs,

Nous tenons à remercier le Royaume-Uni d'avoir accueilli cette réunion stratégique, et la BERD pour le rôle moteur qu'elle continue de jouer dans la promotion d'économies inclusives, durables et résilientes.

La Roumanie et la BERD partagent un partenariat de longue date fondé sur des réformes axées sur le marché, la coopération régionale et le développement durable. En 2024, l'investissement, par la Banque, de plus de 700 millions d'euros dans un nombre record de projets menés dans notre pays a souligné la force et la profondeur de cette relation.

Nous considérons la BERD non seulement comme un partenaire financier, mais aussi comme un allié stratégique dans la mise en œuvre de réformes transformatrices. Les priorités de la Roumanie que sont la mise en place d'infrastructures résilientes, l'approfondissement du marché de capitaux, la mise en œuvre d'une transition verte et la compétitivité du secteur privé, sont pleinement alignées sur le Cadre stratégique et capitalistique 2026-2030. Nous soutenons fermement son adoption et saluons son approche intégrée de la résilience économique, de la stabilité géopolitique et du leadership climatique.

En outre, la Roumanie soutient les deux catalyseurs du Cadre stratégique et capitalistique que sont la technologie numérique et la mobilisation de capitaux privés, encourageant la Banque à activer ces leviers en concevant des produits, en mettant en place des mécanismes de transfert de risques et en renforçant les capacités.

Nous saluons également l'engagement de la Banque à maintenir les principes d'une saine gestion bancaire tout en accroissant sa capacité annuelle d'investissement durable pour atteindre 20 milliards d'euros, ambition qui reflète la confiance de ses actionnaires et la solidité de son modèle financier et de gouvernance.

La Roumanie est une pierre angulaire de la stabilité de la région. En tant que membre engagé de l'UE et de l'OTAN ayant des liens étroits avec la Moldova et l'Ukraine, nous servons de pont économique, politique et logistique. Tout en reconnaissant et appréciant le solide soutien que la BERD apporte à l'Ukraine et à la Moldova, nous estimons qu'il faudrait rendre plus visible le rôle de catalyseur que joue la Roumanie.

Nous encourageons la Banque à formaliser les interdépendances régionales, en particulier avec la Moldova, en renforçant la coordination des politiques et en concevant des programmes intégrés et transfrontaliers qui reflètent les réalités géopolitiques du terrain.

Nous saluons le leadership qu'assure la BERD dans l'augmentation du financement vert. La Roumanie soutient pleinement l'ambition que nourrit la Banque de porter la part verte de son portefeuille à plus de 50 % par an. Notre travail conjoint sur l'initiative des villes vertes,

l'efficacité énergétique et les projets d'économie circulaire aide à atteindre nos objectifs climatiques nationaux et européens.

Nous nous félicitons de l'implication croissante de la BERD dans l'écosystème du capital-investissement et du capital-risque et entrevoyons pour elle un rôle important et stratégique dans la mise en place d'instruments financiers innovants.

Nous soutenons les réformes de gouvernance et de politique proposées à cette réunion, y compris la révision du code de déontologie et des règles électorales. Ces mesures renforcent la stature d'institution moderne, crédible et à fort impact de la BERD.

Pour conclure, la Roumanie réaffirme son ferme attachement à la mission et aux valeurs de la BERD. Alors que nous traversons une décennie marquée par l'incertitude et la transformation, le rôle que joue la Banque en tant qu'investisseur stratégique, conseiller de confiance et leader multilatéral n'a jamais été aussi vital pour une Europe et un monde plus inclusifs et plus résilients.

ROYAUME-UNI

**Déclaration de la gouverneure représentant le Royaume-Uni,
Mme Rachel Reeves, chancelière de l'Échiquier
Assemblée annuelle de la Banque européenne pour la reconstruction et le
développement
15 mai 2025**

1. Je tiens tout d'abord à adresser mes remerciements au Président du Conseil des gouverneurs et à Madame la Présidente de la BERD. Je suis très heureuse d'accueillir la BERD dans sa ville hôte, Londres, pour la première Assemblée annuelle en présentiel depuis neuf ans, et je suis fière du partenariat solide qui unit le Royaume-Uni et la Banque depuis sa création en 1991.
2. Notre présence ici, à Canary Wharf, quartier qui abrite la Banque et certaines des sociétés de services financiers les plus prospères du Royaume-Uni, nous rappelle l'importance du secteur privé dans la création des conditions propices à la croissance et au développement durable dans les pays d'opérations de la BERD. Cette notion est ancrée dans l'ADN de la Banque, et je me réjouis à l'idée de voir se renforcer la collaboration avec les entreprises de la City de Londres et d'ailleurs. À l'heure où nous approuvons le Cadre stratégique et capitalistique (CSC) quinquennal de la Banque, mes remarques porteront essentiellement sur les cinq priorités du Royaume-Uni pour la BERD : l'Ukraine, le climat, l'égalité des genres, la mobilisation des capitaux privés et l'élargissement du champ d'action de la Banque à l'Afrique subsaharienne.
3. **Premièrement, au sujet de l'Ukraine.** Le Royaume-Uni condamne la guerre illégale menée par la Russie contre l'Ukraine et continuera de faire front commun avec la communauté internationale contre la Russie. Forte du soutien de ses actionnaires, la BERD a apporté une contribution impressionnante à la résilience et à la reconstruction de l'Ukraine, en investissant plus de 7 milliards d'euros dans des secteurs vitaux de l'économie ukrainienne depuis février 2022. Je suis heureuse de confirmer que le Royaume-Uni a versé la première partie de sa contribution à l'augmentation de capital qui permettra à la Banque de renforcer ses investissements, et je soutiens fermement l'engagement pris au titre du CSC de placer l'Ukraine au centre des travaux de la Banque pour l'avenir. La Banque devra s'efforcer de tirer parti de cette base de capital et de mettre en œuvre les recommandations issues de l'Examen indépendant des

cadres d'adéquation des fonds propres des banques multilatérales de développement (BMD), demandé par le G20, afin d'optimiser l'impact des contributions des actionnaires.

4. Pour assurer une prospérité durable en Europe, il faudra s'engager à déployer des mesures solides et durables en faveur du redressement et de la reconstruction de l'Ukraine. La Banque devra, pour ce faire, développer considérablement ses opérations, notamment ses réserves de projets et ses mécanismes de financement novateurs. Je me félicite du rôle joué par la Banque pour stimuler les investissements privés afin de répondre aux vastes besoins de financement de l'Ukraine. Le Mécanisme de garantie en faveur du redressement et de la reconstruction de l'Ukraine illustre parfaitement le recours par la Banque à des solutions financières innovantes pour encourager les investissements du secteur privé en rendant les primes d'assurance largement accessibles et abordables pour les investisseurs sur le territoire ukrainien. Le Royaume-Uni salue par ailleurs le partenariat de la Banque avec British International Investments et l'Agence française de développement pour faciliter les échanges transfrontaliers de l'Ukraine. Il faut que la Banque continue d'innover dans sa manière de mobiliser des capitaux privés pour lever les obstacles majeurs qui entravent la résilience économique et la prospérité du pays, d'autant plus que nous anticipons des coûts de reconstruction considérables.
5. **Deuxièmement, en matière de climat**, la Banque a joué un rôle de premier plan en participant l'année dernière au mécanisme des marchés des capitaux des Fonds d'investissement climatiques, une initiative basée à Londres et fortement soutenue par le Royaume-Uni. Comme convenu lors de la COP 29, les BMD jouent un rôle essentiel dans la mobilisation des financements pour le climat. Je félicite la Banque d'avoir porté à 58 % la part des financements en faveur de l'économie verte dans le volume total de ses investissements l'année dernière, dépassant ainsi l'objectif de 50 % qu'elle s'était fixé. La Banque devra poursuivre son ambition visant à accroître ses volumes de financement vert et inscrire cet objectif dans la Stratégie de transition vers une économie verte que le Conseil d'administration examinera et approuvera au cours des prochains mois. Elle doit continuer à aider ses pays d'opérations à respecter leurs contributions déterminées au niveau national dans le cadre de l'Accord de Paris, et à assurer la conformité de ses propres opérations avec ce dernier,

comme elle le fait depuis la fin de l'année 2022. J'aimerais en outre que, au cours de la prochaine période du CSC, l'accent soit à nouveau mis sur la mesure et l'évaluation de l'impact des activités de la Banque, non seulement sur le climat mais dans tous ses autres domaines d'activité, et que l'on s'oriente en particulier vers des résultats en matière de réalisations et d'impact.

6. **Troisièmement, le Royaume-Uni se félicite également de l'accent mis sur la dimension de genre et l'inclusion** dans le CSC, qui reste l'une de nos principales priorités. J'ai été heureuse de constater que près de la moitié des projets de la Banque en 2024 contribuaient à promouvoir l'égalité des genres, et je me réjouis de voir ses priorités en matière de genre et d'inclusion mieux articulées dans la Stratégie pour la promotion de l'égalité des genres qui sera examinée et approuvée par le Conseil d'administration dans les mois à venir.
7. **Quatrièmement, la Banque doit se concentrer sur la mobilisation des capitaux privés** pour réaliser les objectifs énoncés dans le CSC, en particulier dans un monde où les aides directes accordées par les donateurs sont en baisse. Je me réjouis de constater que 2024 a été une année record en termes de mobilisation directe et indirecte du secteur privé. Néanmoins, et pour reprendre les propos tenus lors de la table ronde que j'ai organisée avec la Présidente de la Banque et des chefs d'entreprise de la City de Londres en février, il est encore possible d'aller plus loin pour parvenir à une mobilisation d'envergure. En particulier, la BERD et les autres BMD devraient réformer leurs modèles opérationnels afin de transférer les risques aux investisseurs du secteur privé, collaborer pour normaliser les opportunités d'investissement afin de créer une catégorie d'actifs pour les BMD, élargir la réserve de projets susceptibles de bénéficier d'investissements grâce à une diminution des risques opérationnels au stade de la préparation des projets, augmenter les prêts en monnaie locale et fournir collectivement des données plus granulaires, sur une base harmonisée. Je me félicite de constater que la BERD poursuit certains de ces travaux en collaboration avec le secteur privé, notamment par l'intermédiaire du groupe de travail sur la mobilisation des capitaux privés lancé au cours de cette Assemblée annuelle.

8. Enfin, la présente Assemblée annuelle se distingue par le fait que la BERD est sur le point de lancer l'élargissement de son champ d'action à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak, et c'est avec plaisir que je soutiens l'octroi du statut de pays bénéficiaire au Bénin, à la Côte d'Ivoire et au Nigéria. Les remarques que j'ai formulées lors de la séance d'ouverture ont porté sur l'importance du multilatéralisme et du système fondé sur des règles. Le renforcement de la coopération entre les BMD de sorte que les institutions agissent plus efficacement en tant que système en est un aspect. Il est essentiel que la BERD, au fil de son expansion, continue à travailler en partenariat étroit avec les autres BMD et institutions de financement du développement de la région, en complétant leurs opérations et en se concentrant sur son mandat unique. Je salue en particulier la collaboration continue de la BERD avec British International Investment et UK Export Finance, respectivement l'institution de financement du développement et l'agence de crédit à l'exportation du Royaume-Uni, qui disposent ensemble d'une grande expérience dans la région.

9. Je profite de cette occasion pour remercier la Présidente, la direction et le personnel de la Banque pour leur leadership et leurs efforts en faveur de tous les pays d'opérations, ainsi que pour les performances et les résultats solides enregistrés en 2024. Je tiens également à adresser mes remerciements à tous les gouverneurs et à toutes les délégations qui se sont déplacés à Londres à l'occasion de cette Assemblée annuelle. Nous nous réjouissons de vous retrouver à Riga l'année prochaine.

SAINT-MARIN



Consul de la République de Saint-Marin
au Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord
Gouverneur suppléant
auprès de la Banque européenne pour la reconstruction et le
développement



La version prononcée fait foi.

34^e Assemblée annuelle de la BERD
Déclaration de M. Maurizio Bragagni
Gouverneur suppléant représentant la République de Saint-Marin

Madame la Présidente de la
BERD,
Chers collègues gouverneurs,
Mesdames et Messieurs,

C'est un honneur pour moi de m'adresser à vous à l'occasion de cette 34^e Assemblée annuelle de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD). J'aimerais sincèrement remercier le Secrétariat de la BERD pour le travail exceptionnel qu'il a effectué afin d'organiser cette réunion et pour la chaleureuse hospitalité qui nous a été réservée ici, à Londres. Nous tenons également à exprimer notre gratitude envers le gouverneur représentant la Slovaquie pour la manière dont il assume les fonctions de Président du Conseil des gouverneurs, ainsi qu'aux gouverneurs représentant l'Islande et la Turquie, qui en assurent la vice-présidence pour la période 2024-2025.

La République de Saint-Marin est favorable au Cadre stratégique et capitalistique (CSC) pour la période 2026-2030, qui traduit une vision claire et tournée vers l'avenir du rôle de la Banque face aux défis pressants auxquels le monde est confronté et dans la perspective de l'élargissement de son impact en matière de développement.

Nous nous félicitons de l'engagement déterminé de la BERD aux côtés de l'Ukraine, qu'elle aide à maintenir la résilience de son économie, tout en jetant les fondations d'un futur prospère de ce pays au sein de l'Europe. Saint-Marin a eu le plaisir d'apporter en 2023 son soutien à la résolution prévoyant une augmentation de 4 milliards d'euros du capital libéré de la Banque, qui a permis à cette dernière de fournir annuellement environ 1,5 milliard d'investissements à l'Ukraine en guerre et d'être à même de porter cette aide à 3 milliards d'euros par an lorsque commencera la reconstruction. Cet engagement non seulement renforce la stabilité économique de l'Ukraine, mais il conforte également la BERD en tant que pierre angulaire de la solidarité internationale.

Baird House, 15-17 Saint Cross St, Farringdon – Londres EC1N 8UW – Royaume-Uni

Tél. : +44(0)203 409 3096 Courriel : cons.londra@gov.sm Site Internet : www.consolatosanmarino.uk



Consul de la République de Saint-Marin
au Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord
Gouverneur suppléant
auprès de la Banque européenne pour la reconstruction et le
développement



European Bank
for Reconstruction and Development

Nous notons avec satisfaction les excellents résultats obtenus par la Banque à l'aune de ses engagements, en particulier en Ukraine, où elle est allée au-delà des attentes grâce à des instruments financiers innovants et à une implication globale sur les politiques publiques à mener. L'action de la Banque a permis de soutenir toute une série de projets de réformes, qui sont en grande partie en bonne voie.

Saint-Marin est également favorable à l'élargissement prévu des activités de la BERD à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak, qui traduit une démarche réfléchie et progressive d'extension du modèle de développement de la Banque à de nouvelles régions. En se consacrant à des pays tels que le Bénin, la Côte d'Ivoire, le Ghana, le Kenya, le Nigéria et le Sénégal, la Banque peut contribuer de manière considérable à l'effort international au service du développement de ces territoires.

Nous saluons l'engagement pris par la BERD de renforcer la collaboration avec divers partenaires du développement, et notamment avec les autres banques multilatérales de développement. Si l'on veut optimiser l'impact collectif et faire en sorte que les initiatives de développement soient efficaces et conformes aux objectifs mondiaux, la coordination dans ce domaine est essentielle.

Plusieurs engagements institutionnels déterminants ont été tenus à l'échelle du portefeuille global de la Banque, notamment en matière de mobilisation des investissements, de diversification régionale et de mise en œuvre du nouveau cadre budgétaire. Nous notons néanmoins qu'un certain nombre d'objectifs restent encore à atteindre. C'est le cas en particulier de la refonte du système de gestion des résultats et de la mise en place d'un fonds de dette, qui sont en cours et qui ne devraient pas être terminés avant la fin de l'année 2025. La mise en œuvre de certains engagements a par ailleurs été retardée ou adaptée en raison de facteurs extérieurs ou de redimensionnements stratégiques, en particulier dans le domaine de l'adaptation au changement climatique, de la restructuration des marchés émergents mondiaux et des objectifs d'investissement proportionnels pour les pays aux stades les moins avancés de la transition.

Globalement, la BERD tient ses promesses immédiates, tout en restant réactive face à un contexte géopolitique et économique changeant. Le Conseil d'administration et le Conseil des gouverneurs devront absolument veiller en permanence à ce que l'activité soit toujours conforme au CSC 2026-2030 et aux priorités des actionnaires.



Consul de la République de Saint-Marin
au Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord
Gouverneur suppléant
auprès de la Banque européenne pour la reconstruction et le
développement



Le soutien de Saint-Marin à ce CSC est le signe de la confiance que nous avons en l'orientation stratégique de la BERD et en sa capacité à parvenir à des résultats qui modifient vraiment la donne. Nous nous réjouissons à l'idée de poursuivre notre collaboration et d'œuvrer ensemble à la promotion du développement durable et de la résilience économique dans toutes les régions d'opérations.

Nous souhaitons également exprimer l'espoir sincère de voir l'impact positif croissant de la Banque continuer de répondre aux besoins des économies de moindre taille, comme la nôtre, dans leur quête de développement durable et inclusif.

J'aimerais conclure en réaffirmant la volonté de la République de Saint-Marin de collaborer avec la BERD, les parties prenantes régionales et la communauté internationale afin de promouvoir la paix, de défendre les valeurs démocratiques et de favoriser une croissance économique durable et inclusive en encourageant la participation du secteur privé.

Baird House, 15-17 Saint Cross St, Farringdon – Londres EC1N 8UW – Royaume-Uni

Tél. : +44(0)203 409 3096 Courriel : cons.londra@gov.sm Site Internet : www.consolatosanmarino.uk

SUÈDE

Déclaration de la Suède lors de l'Assemblée annuelle de la BERD, 15 mai 2025

Excellences,

Je tiens tout d'abord à remercier le gouvernement britannique de nous accueillir à l'occasion de l'Assemblée annuelle 2025.

À l'heure où la Banque s'apprête à entamer une nouvelle période stratégique de cinq ans, nous pouvons constater que les cinq dernières années ont été riches en défis. Tout d'abord, nous avons dû faire face aux bouleversements mondiaux provoqués par la pandémie de Covid-19. Ensuite, la guerre brutale de la Russie, qui a entraîné des conséquences dévastatrices sur l'Ukraine et des répercussions négatives importantes sur d'autres pays de la région et sur l'économie mondiale. La BERD a su remplir son mandat pendant cette période difficile, en soutenant l'Ukraine et tous ses autres pays d'opérations. Nous pouvons nous en féliciter.

Les défis ne manquent pas pour l'avenir. Le monde évolue rapidement et la fragmentation économique s'accélère. Dans ce contexte, la coopération internationale et le libre-échange fondés sur des règles s'avèrent essentiels. Il nous faut des institutions financières internationales fortes et efficaces pour servir de plateformes de coopération et promouvoir la gouvernance économique et le développement absolument nécessaires.

Fort heureusement, grâce à ses bons résultats financiers et à l'augmentation de capital approuvée par ses actionnaires, la BERD se trouve en position de force. Cette assise solide lui permet de concrétiser des ambitions plus élevées et de parvenir à des résultats encore meilleurs. Nous plaçons de grands espoirs dans la Banque.

La Suède retient trois grandes priorités pour l'orientation stratégique de la BERD et la mise en œuvre de son nouveau cadre :

Premièrement, le soutien à l'Ukraine. La Banque devrait assurer un soutien fort et accru à l'Ukraine. Il convient d'en faire une priorité et de mesurer la performance

de la Banque à l'aune de cet indicateur. La BERD est bien placée pour aider à construire une société ukrainienne plus durable et plus résiliente. Elle devrait être disposée à augmenter ses activités lorsque la situation en matière de sécurité le permettra et à s'adapter à un environnement en rapide évolution. Le renforcement de ses ambitions en Ukraine doit se faire tout en maintenant un solide appui à d'autres pays d'opérations. L'augmentation de capital permet à la Banque de mener ces deux actions de front.

Deuxièmement, la réalisation d'investissements verts. L'augmentation de la quantité et de la qualité des investissements doit aller de pair. Il faut que la BERD renforce son ambition visant à fournir un accès aux énergies non fossiles. L'accès durable à l'énergie est essentiel pour le développement économique et la création d'emplois. Nous attendons avec grand intérêt la discussion sur la nouvelle Stratégie de transition vers une économie verte de la Banque.

Troisièmement, la promotion de la gouvernance économique et des marchés du travail inclusifs. Il est indispensable d'aider les pays à se doter d'institutions solides si l'on veut assurer la croissance et la mobilisation des ressources. Des possibilités de participation égales pour tous à l'offre de travail et l'autonomisation économique des femmes stimulent le développement économique d'un pays.

Pour conclure, je voudrais dire que la prochaine période stratégique sera au moins aussi importante et riche en défis que les cinq dernières années. Il est de plus en plus nécessaire d'investir dans les facteurs de croissance durable. Je le répète, les attentes de la Suède à l'égard de la Banque sont élevées, mais nous sommes confortés par les résultats qu'elle a obtenus jusqu'à présent et par sa capacité à aller encore plus loin.

Je vous remercie de votre attention.

SUISSE

ASSEMBLÉE ANNUELLE DE LA BERD 2025
DÉCLARATION DE M. DOMINIQUE PARAVICINI, AMBASSADEUR, GOUVERNEUR
SUPLÉANT
REPRÉSENTANT LA CONFÉDÉRATION SUISSE

La Suisse souhaite souligner l'importance de l'engagement fort et soutenu de la BERD en Ukraine face à l'agression militaire de grande ampleur menée par la Russie. Nous nous félicitons de l'avancement de la procédure de souscription à l'augmentation générale du capital de la Banque en soutien à l'Ukraine. Nous sommes heureux de confirmer que, le Parlement ayant donné son accord, la Suisse a achevé ladite procédure. Nous avons le privilège d'octroyer à l'Ukraine une subvention lui permettant de souscrire elle aussi à cette augmentation de capital, en témoignage du lien étroit qui existe entre nos deux pays et au sein de notre bureau de représentation.

La Suisse approuve l'accent clair mis sur l'impact par le Cadre stratégique et capitalistique (CSC), ainsi que la réaffirmation du fait que l'Ukraine constitue la première des priorités de la Banque. Cette parfaite adéquation avec les engagements de principe pris aux termes de l'augmentation de capital est essentielle au maintien d'un soutien durable et effectif au redressement et à la résilience de l'Ukraine.

La Suisse est favorable au maintien d'une politique ambitieuse en matière d'action climatique et de financement vert. Nous sommes impatients d'engager de plus amples discussions sur le renforcement des ambitions de la BERD dans ces domaines, notamment dans le cadre de la nouvelle grille d'évaluation institutionnelle et de la future Stratégie de transition vers une économie verte. Nous insistons sur la nécessité de rester fidèles à nos précédents engagements et accords internationaux, en particulier à l'Accord de Paris.

La Suisse a le plaisir d'annoncer qu'elle a ratifié la modification concernant l'élargissement progressif des activités de la BERD à l'Afrique subsaharienne. Nous nous félicitons de l'évaluation rigoureuse et transparente réalisée par la BERD pour chaque pays. Celle-ci est indispensable pour assurer la conformité du processus avec le mandat de base de la Banque. Nous rappelons que cet élargissement ne doit pas se faire au détriment de l'action de la Banque dans ses pays d'opérations actuels.

La Suisse note avec une satisfaction toute particulière l'accent fort mis par le CSC sur la nécessité pour les banques multilatérales de développement (BMD) de travailler de concert, en tant que système. Pour optimiser l'impact et utiliser les ressources le plus efficacement possible, il est essentiel d'approfondir les partenariats et la coordination. Nous prenons acte des récents progrès accomplis dans ce domaine, et notamment des nouveaux cadres de délégation réciproque conclus avec la Société financière internationale et la Banque européenne d'investissement. Nous invitons la BERD à poursuivre dans cette voie, en harmonisant encore davantage les politiques, procédures et normes. À moyen terme, nous prions instamment la Banque d'œuvrer à la mise en place d'un cadre global de délégation réciproque réunissant toutes les BMD. Nous espérons en outre qu'une coordination soutenue se mettra en place au niveau des pays, notamment, à l'occasion de l'élargissement à l'Afrique subsaharienne, avec la Banque africaine de développement.

La Suisse attend de la BERD qu'elle renforce encore son rôle en matière de mobilisation de capitaux privés. La Banque doit se donner des objectifs plus ambitieux et profiter des atouts qui lui sont propres pour débloquer davantage de financements privés, qui sont essentiels si l'on veut pouvoir relever les défis actuels du développement. Nous souhaitons insister sur la nécessité de s'aligner sur les normes internationales, telles que celles de l'OCDE, dans un souci de transparence et de comparaison. Une solide gouvernance économique et le dialogue sur les politiques à mener restent en outre déterminants pour réaliser des investissements dans le secteur privé qui soient à la fois durables et véritablement efficaces.

La Suisse insiste sur le fait que les objectifs quantitatifs ne doivent jamais compromettre la qualité et l'impact des projets. Le premier Rapport d'impact 2024 constitue un document clé permettant d'affiner la communication sur les effets de l'action de la BERD et nous sommes désireux de nous impliquer dans la suite de cette initiative. Nous demandons à la Banque de continuer à améliorer son efficacité opérationnelle et à veiller au respect des normes environnementales, sociales et de gouvernance, en particulier au sein des chaînes d'approvisionnement critiques. Nous attendons de la Banque qu'elle poursuive sa réflexion sur les recommandations du Rapport de l'examen

indépendant du G20, tout en préservant sa pérennité financière et ses excellentes notes. Pour finir, nous appelons à un engagement fort en faveur d'un usage effectif et transparent aussi bien des propres ressources de la Banque que des financements accordés par des donateurs à des conditions préférentielles, en veillant à ce que ces fonds soient employés de manière ciblée et efficace.

La Suisse adresse ses sincères félicitations à Madame la Présidente Odile Renaud-Basso pour la qualité de son leadership, ainsi qu'à la direction et au personnel de la BERD pour leur dévouement dans l'accomplissement de la mission de la Banque. Nous nous réjouissons à l'idée de poursuivre une coopération étroite et constructive avec la BERD.

TÜRKIYE

DÉCLARATION ÉCRITE DE M. MEHMET ŞİMŞEK
MINISTRE DU TRÉSOR ET DES FINANCES
GOVERNEUR DE LA BERD REPRÉSENTANT LA TÜRKİYE

Je vous remercie, Monsieur le Président du Conseil des gouverneurs.

Madame la Présidente, Mesdames et Messieurs les gouverneurs,

J'aimerais tout d'abord exprimer ma gratitude au gouvernement du Royaume-Uni et à la BERD pour leur accueil chaleureux et l'excellente organisation de cette réunion.

Dans le contexte mondial difficile que nous connaissons actuellement, la BERD se distingue par sa solidité financière, ses résultats probants et sa mission claire.

La récente augmentation de son capital témoigne de la confiance profonde que lui accordent ses actionnaires.

Son impact et sa solidité financière sont mis en évidence par les investissements records et les bénéfices importants qu'elle a enregistrés l'année dernière.

Nous sommes favorables au nouveau **Cadre stratégique et capitalistique**, qui trace une voie claire pour la Banque à l'horizon 2030 en lui fixant des priorités pertinentes : transition verte, inclusion et bonne gouvernance.

Il est essentiel d'**accélérer la transition verte** pour garantir l'avenir énergétique de la région, renforcer la compétitivité et bâtir une résilience à long terme. À cet égard, la BERD est bien placée pour assumer un rôle de premier plan.

Des investissements verts ciblés permettront par ailleurs de réduire la dépendance à l'égard des marchés énergétiques instables et de renforcer les piliers économiques.

Parallèlement, il est indispensable de promouvoir la **résilience humaine et l'égalité des chances** pour assurer une croissance durable.

Les investissements dans les compétences, la finance inclusive et les infrastructures permettront de stimuler la productivité et d'élargir l'accès à la prospérité.

Une **gouvernance économique solide** est aussi vitale.

Elle favorise l'**innovation** dans le secteur privé et garantit l'**efficacité** du secteur public.

Ensemble, ces priorités jettent les bases d'un avenir plus stable, plus productif et plus inclusif dans toute la région.

À ce propos, permettez-moi de souligner cinq priorités clés.

Premièrement, nous encourageons la BERD à développer ses **opérations en monnaie locale**, qui sont essentielles pour approfondir les marchés de capitaux et renforcer la résilience face aux chocs extérieurs.

Deuxièmement, nous constatons un fort potentiel dans la **finance islamique**.

Son intégration dans la boîte à outils de la Banque permettrait de diversifier les instruments et de soutenir un développement financier plus inclusif dans l'ensemble de ses pays membres.

Troisièmement, alors que le monde évolue vers le net zéro, nous estimons que la Banque devrait envisager de soutenir l'**énergie nucléaire civile**, tant en termes de financement que d'assistance technique.

L'énergie nucléaire, lorsqu'elle est pertinente, peut constituer une part essentielle du bouquet énergétique propre, en particulier pour les pays en quête d'une électricité de base stable et à faible émission de carbone.

Quatrièmement, nous saluons l'**élargissement de la présence régionale** de la Banque.

Si sa priorité reste l'Ukraine, l'élargissement de ses opérations à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak est censé garantir une valeur ajoutée manifeste.

Des stratégies adaptées et une coopération étroite avec les banques multilatérales de développement déjà présentes dans ces pays seront indispensables à une mise en œuvre efficace.

Cinquièmement, pour que la Banque puisse s'acquitter de son mandat élargi, il convient également qu'elle maintienne sa viabilité financière, grâce à une base de capital solide, des coûts efficaces et un personnel qualifié.

J'aimerais par ailleurs souligner que la **BERD reste l'un des partenaires de développement les plus estimés de la Turquie.**

En tant que principal pays d'opérations de la Banque, nous avons pu constater de visu l'impact positif de ses investissements.

Alors que nous poursuivons notre programme vert et notre transformation numérique, nous nous réjouissons à la perspective d'une collaboration encore plus étroite dans le cadre du nouveau Cadre stratégique et capitalistique.

Pour conclure, nous tenons à exprimer notre entière confiance dans le leadership continu de la BERD dans la région et nous remercions la Présidente et son équipe pour leur excellent travail.

UNION EUROPÉENNE

**DÉCLARATION ÉCRITE DE L'UNION EUROPÉENNE
ASSEMBLÉE ANNUELLE DE LA BERD, 15 mai 2025**

**DÉCLARATION DE M. VALDIS DOMBROVSKIS, COMMISSAIRE EUROPÉEN
Gouverneur de la BERD représentant l'Union européenne**

1. L'Union européenne (UE) remercie les autorités du Royaume-Uni d'avoir accueilli l'Assemblée annuelle 2025 de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD). Elle remercie également le personnel, la Présidente et le Conseil d'administration de la Banque pour l'important travail de préparation qu'ils ont accompli en vue de cette Assemblée.
2. L'UE se félicite de l'approbation, par le Conseil des gouverneurs de la BERD, du Cadre stratégique et capitalistique (CSC) 2026-2030. Dans un contexte où le multilatéralisme est de plus en plus remis en question, le mandat de la Banque, axé sur le secteur privé et ancré dans les principes de la démocratie, du pluralisme et de l'économie de marché, est plus pertinent et important que jamais.
3. Dans ce contexte, l'UE se félicite que le CSC confirme que le respect des engagements pris par la BERD à l'égard de l'Ukraine dans le cadre de son augmentation de capital de 2023 est sa priorité à moyen terme, et que la Banque conserve la capacité d'appuyer l'Ukraine et tous ses autres pays d'opérations tout en s'étendant à de nouveaux pays d'Afrique subsaharienne et à l'Irak.
4. L'UE soutient les priorités stratégiques du CSC que sont l'intensification de l'appui apporté par la BERD à la transition verte, la promotion d'une gouvernance économique plus solide et le renforcement du capital humain et de l'égalité des chances pour tous. À l'avenir, il faut que la Banque reste très ambitieuse dans tous ces domaines.
5. La lutte contre le changement climatique est un bien public qui appelle une intervention publique. Elle ne peut être laissée au marché. L'UE attend de la Banque qu'elle aide activement à mobiliser des capitaux publics et privés pour faciliter la transition verte dans ses pays d'opérations, où les besoins restent importants.
6. Il faut également que la BERD élabore et mette en œuvre une stratégie ambitieuse d'appui au développement du capital humain et à la lutte contre l'inégalité des genres dans ses pays d'opérations. L'autonomisation économique des femmes est une importante source de croissance économique potentielle et il faut, pour réaliser ce potentiel, surmonter les obstacles que rencontrent les femmes et les groupes vulnérables.
7. Une solide gouvernance est essentielle au développement économique. Il faut que la BERD défende les principes de l'article 1^{er} de l'Accord portant sa création et engage un dialogue sur les politiques à mener et des investissements qui produisent une réforme systémique.

8. L'UE se réjouit de travailler avec d'autres membres de la BERD pour veiller à ce que cette dernière approuve, dans chacun de ces domaines, des stratégies ambitieuses qui donnent effet au nouveau CSC.
9. L'UE condamne la guerre d'agression que la Russie mène contre l'Ukraine avec la complicité du Bélarus.
10. L'UE réitère son soutien indéfectible à l'Ukraine jusqu'à ce qu'une paix juste et durable puisse être instaurée sur la base de la Charte des Nations Unies et du droit international. Elle continuera d'appuyer l'Ukraine aussi longtemps qu'il le faudra.
11. L'UE se félicite du soutien que la BERD a apporté à l'Ukraine en 2024 en déployant un montant record de 2,4 milliards d'euros pour renforcer la résilience économique du pays et rétablir les moyens de subsistance des personnes et des communautés touchées. L'UE, principal donateur de la BERD, a contribué à cet effort en allouant plus de 500 millions d'euros au titre du Cadre d'investissement pour l'Ukraine.
12. L'UE est le premier donateur de l'Ukraine, l'aide totale fournie par l'Union et ses États membres s'élevant à près de 150 milliards d'euros, soit plus que celle fournie par quiconque d'autre.
13. Il est clair qu'il faut que, de par son mandat unique et ses avantages comparatifs, la BERD continue de jouer, en étroite collaboration avec d'autres institutions financières internationales et d'autres partenaires, un rôle essentiel dans l'action internationale menée pour soutenir l'économie réelle de l'Ukraine en temps de guerre et lors de la reconstruction.
14. Au-delà de l'Ukraine, il faut que la BERD continue de soutenir tous ses pays d'opérations, dont nombre continuent d'être perturbés par la guerre d'agression menée par la Russie contre l'Ukraine. Ces pays auront besoin des investissements, du dialogue sur les politiques et du soutien consultatif qu'offre la BERD pour les aider à s'adapter à l'évolution de la situation et à diversifier leur économie de manière durable et résiliente.
15. L'UE félicite la BERD d'être parvenue à faire ratifier les modifications apportées à l'Accord portant sa création pour faciliter l'élargissement limité et progressif de son champ d'action géographique à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak. L'UE souhaite la bienvenue au Bénin, à la Côte d'Ivoire et au Nigéria, nouveaux pays bénéficiaires, et se réjouit à l'idée de travailler avec les nouveaux membres d'Afrique subsaharienne et l'Irak pour soutenir leur transition économique.
16. L'UE félicite la BERD pour ce nouveau volume annuel record d'investissement, qui s'est élevé à 16,6 milliards d'euros en 2024, et qui démontre le soutien constant que la Banque apporte à tous ses pays d'opérations pour les aider dans leur transition.
17. L'UE se félicite que 58 % des investissements de la BERD en 2024 aient été destinés à soutenir la transition vers une économie verte, avec un montant record de 9,7 milliards d'euros, et que 47 % des projets aient comporté une composante qui aborde les questions de genre. Dans ce contexte, l'UE se félicite également du

deuxième rapport qui a été publié sur la diversité et l'inclusion au sein du Conseil d'administration de la BERD.

18. Le partenariat UE-BERD est plus fort que jamais. L'UE est heureuse d'avoir aidé la Banque à soutenir ses pays d'opérations par plus de 985 millions d'euros sous forme de dons, de garanties et d'autres contributions alloués en 2024 à l'appui de nos priorités communes.
19. L'UE remercie la BERD d'être un membre apprécié de l'Équipe Europe, l'encourageant à continuer d'aider ses pays d'opérations à mettre en place des économies compétitives, bien gouvernées, vertes, inclusives, résilientes et intégrées.
20. Pour mettre en œuvre ce programme, il faut que la BERD maintienne des normes élevées dans l'ensemble de ses politiques, de ses stratégies et de ses opérations. L'UE salue la nouvelle Politique environnementale et sociale de la Banque et la félicite d'avoir signé avec la Banque européenne d'investissement un accord de délégation réciproque qui réduit les formalités administratives pour les clients et accroît l'impact sur le terrain. Actuellement, la BERD révisé également sa politique et ses règles de passation des marchés et l'UE compte sur elle pour qu'elle veille, en maintenant des normes élevées, à se prémunir efficacement contre toute pratique de concurrence déloyale.
21. L'UE réaffirme qu'elle continuera de soutenir la BERD en tant qu'actionnaire, donateur et partenaire de longue date. Les principes et valeurs que nous partageons, à savoir le respect des droits humains et de l'État de droit, importent plus que jamais. C'est dans cet esprit que l'UE se réjouit de collaborer étroitement avec la Banque pour atteindre nos 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**

Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs de la BERD

Discours de clôture de la Présidente de la BERD

Je voudrais vous remercier toutes et tous de votre participation très constructive à cette discussion et de vos précieux conseils. Je tiens également à vous exprimer ma gratitude, chers actionnaires, quant au soutien que vous avez apporté à notre augmentation de capital, et à saluer les si nombreux pays qui contribuent à nos activités en tant que donateurs.

Monsieur le Président du Conseil des gouverneurs vient de nous livrer un résumé complet des discussions. Je retiendrai pour ma part des propos tenus aujourd'hui trois réflexions essentielles à garder à l'esprit à l'heure où la Banque s'engage dans sa nouvelle période stratégique.

Avant toute chose, je suis très heureuse de constater que les décisions clés adoptées dans le cadre de cette Assemblée annuelle bénéficient d'un soutien généralisé et positif. Pour reprendre les propos que j'ai tenus plus tôt dans la journée, je dirai que le modèle du Cadre stratégique et capitalistique (CSC) s'est avéré très utile à la Banque en ce qu'il lui sert de point d'ancrage et lui donne une orientation générale, tout en lui conférant la souplesse nécessaire pour s'adapter aux chocs inévitables et aux situations régionales.

Il est essentiel pour la Banque de voir le plus grand nombre possible d'actionnaires adhérer à son cadre d'orientation fondamental, en particulier en ces temps difficiles, dans la mesure où celui-ci nous sert véritablement de point d'ancrage. En approuvant le CSC, vous réaffirmez la valeur et la confiance que vous, chers actionnaires, accordez au mandat de la Banque et à sa mise en œuvre concrète. Ce message est très apprécié par tous les collaborateurs de la Banque.

Je me félicite également de recevoir votre approbation quant aux mesures concrètes nécessaires au lancement des activités de la Banque dans sa nouvelle région géographique et je me réjouis de vous voir présenter des projets concrets au Conseil d'administration. Toutes ces décisions jettent des bases solides pour l'avenir.

Je suis consciente que le large soutien en faveur du CSC est le fruit d'un esprit de compromis, que je tiens à saluer. Je souhaite rassurer tous les gouverneurs sur le fait que ce cadre nous donne une base très solide pour déployer un programme ambitieux autour de toutes les priorités identifiées, qu'il s'agisse de la transition verte, de l'égalité des genres, de la mobilisation du secteur privé, de la gouvernance ou d'autres thèmes encore.

Je voudrais aussi prendre note des idées qui sont très pertinentes pour la Banque, telles que le développement du financement en monnaie locale. Il est clair que ce domaine compte parmi nos points forts. En outre, comme beaucoup d'entre vous l'ont souligné, depuis que j'ai pris mes fonctions à la tête de la Banque, je me suis fixé comme objectif personnel de renforcer la coopération avec les autres banques multilatérales de développement et de veiller à ce que ces dernières agissent en tant que système dans l'intérêt de nos clients et de nos pays d'opérations.

Le deuxième constat que je fais est que vos attentes à notre endroit sont très élevées. Plusieurs d'entre vous se sont exprimés clairement à ce sujet, et certains de manière très ferme. Nous en prenons note et nous serons à la hauteur de ce défi. L'une des principales caractéristiques de la Banque est sa capacité à répondre aux besoins de ses pays d'opérations, de ses clients et de ses parties prenantes. Notre valeur ne repose pas uniquement sur la stratégie qui est la nôtre – aussi judicieuse soit-elle – mais surtout sur l'impact que nous produisons sur le terrain.

Je tiens donc à souligner que cette Assemblée annuelle et l'approbation du CSC marquent le début du processus. À présent, nous devons impérativement nous concentrer sur la réalisation de l'ambition affichée de la manière la plus efficace possible, tout en préservant nos atouts financiers.

Je suis convaincue que nous sommes en mesure de nous acquitter de cette tâche et de soutenir tous nos pays d'opérations, actuels comme nouveaux, et, bien entendu, de continuer à soutenir l'Ukraine en intensifiant, dans la mesure du possible, nos investissements dans ce pays.

Alors que l'Assemblée annuelle touche à sa fin, je prends acte de la reconnaissance que vous avez collectivement exprimée à l'égard du travail du personnel. Je ne manquerai pas de leur en faire part. Je suis consciente que les résultats que nous obtenons sont le fruit des efforts des membres de notre personnel et qu'ils constituent l'essence même de notre valeur, en particulier en ces temps d'incertitude.

Enfin, je tiens à remercier tout particulièrement toutes les personnes qui ont travaillé sans relâche pour faire de cet événement un succès institutionnel et logistique, qu'il s'agisse du personnel technique, du personnel informatique, des traiteurs, des agents d'entretien des bâtiments ou encore de l'équipe dévouée du Secrétariat général, sous la direction de Kazu. Ils méritent tous nos remerciements les plus sincères.

Cette Assemblée annuelle est, comme vous le savez, la dernière de Kazu, du moins en sa qualité de secrétaire général. Et je pense que c'est là une heureuse conclusion. En votre nom, je tiens à le remercier chaleureusement pour le travail acharné qu'il a accompli au fil des ans et pour le soutien qu'il m'a apporté personnellement, ainsi qu'à l'institution et à tous les Présidents du Conseil des gouverneurs.

Dans ce même esprit, je voudrais également saisir cette occasion pour remercier Jürgen et lui rendre hommage, car il nous quittera au début du mois de juillet, après huit années passées au sein de la Banque. Jürgen a joué un rôle essentiel dans les réalisations et les succès de la Banque au cours de cette période, en permettant à la Banque de réagir avec souplesse aux crises et de porter ses investissements à des niveaux toujours plus élevés (y compris cette année) et de produire un impact important.

Comme vous vous en souviendrez, il a également assuré la présidence par intérim de la Banque au début de la pandémie. Il ne m'est pas possible de lui rendre un hommage comme il se doit aujourd'hui, mais je tiens à lui adresser, en votre nom et à titre personnel,

mes remerciements les plus sincères et les plus chaleureux. Je ne suis pas certaine que Jürgen soit parmi nous, car il participe encore à une réunion organisée en parallèle, mais je lui ferai part de vos remerciements.

Je termine ainsi mon intervention. Je vous souhaite de profiter du reste de votre séjour à Londres. Je remercie une fois de plus le Royaume-Uni pour son accueil tout à fait exceptionnel. Et merci, une fois encore, pour votre participation fructueuse à cette Assemblée annuelle.

Je me réjouis de vous retrouver à Riga.

**DISCOURS DE CLÔTURE
DE M. KLEMEN BOŠTJANČIČ,
PRÉSIDENT DU
CONSEIL DES GOUVERNEURS**

Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs de la BERD

Discours de clôture du Président du Conseil des gouverneurs

En ma qualité de Président du Conseil des gouverneurs, j'aimerais à présent récapituler certains des messages clés qui sont ressortis de nos discussions et conclure sur la résolution soumise à notre approbation. Ce résumé tient également pleinement compte des déclarations écrites que vous avez eu l'amabilité de soumettre et qui feront également partie du compte rendu officiel de cette Assemblée annuelle.

Pour commencer, je pense qu'il est utile de souligner que le travail de la Banque et le dévouement de son personnel à soutenir les pays d'opérations et à honorer son mandat de transition sont largement appréciés, en particulier par les pays bénéficiaires.

Les gouverneurs ont salué le travail de la Banque, tant en termes de qualité que de quantité (en particulier celui accompli en 2024), et se sont félicités de sa solide assise financière, qui constitue un socle essentiel pour ses activités. Je suis certain que votre reconnaissance est très appréciée par toutes les personnes qui travaillent au sein la BERD.

Les gouverneurs ont fait état de l'incertitude qui règne dans l'environnement mondial et régional et ont souligné l'importance des travaux de la Banque et des valeurs communes qui les sous-tendent.

Ils ont insisté sur l'intérêt que présentent l'approche de la Banque axée sur le secteur privé et sa vaste expertise.

Ils se sont félicités de la capacité de la Banque à réagir avec souplesse et agilité face à des événements imprévus. Celle-ci s'est distinguée par cette aptitude tout au long de la période couverte par le Cadre stratégique et capitalistique (CSC) actuel, aptitude qu'elle saura mettre à profit dans le prochain.

La Banque et ses actionnaires restent résolument aux côtés de l'Ukraine face à l'agression qui se poursuit de la part de la Fédération de Russie.

Dans ce contexte, les gouverneurs ont réaffirmé avec fermeté leur engagement à garantir un avenir indépendant, prospère et durable à ce pays au sein de l'Europe, et ont confirmé que l'octroi d'un soutien exceptionnel à l'Ukraine restera, dans un avenir prévisible, la priorité absolue de la Banque.

Les gouverneurs ont, en outre, salué l'engagement de la Banque à également intensifier son activité dans tous ses pays d'opérations. À cet égard, ils ont accueilli très favorablement les nouveaux actionnaires de la Banque issus de son nouveau champ d'action qu'est l'Afrique subsaharienne. Nous nous réjouissons par ailleurs d'approuver ce jour l'octroi du statut de pays d'opérations au Bénin, à la Côte d'Ivoire et au Nigéria. Cette décision ouvre un nouveau chapitre important dans l'histoire de la BERD.

Que ce soit dans les régions établies de longue date ou dans les nouvelles, les gouverneurs ont souligné l'importance pour la Banque de collaborer étroitement avec d'autres partenaires du développement, en particulier avec les banques multilatérales de développement (BMD), afin d'obtenir un impact optimal. Ils se sont félicités des mesures concrètes prises par la Banque pour renforcer les initiatives de délégation réciproque et ont insisté sur la nécessité de continuer à œuvrer à l'amélioration de l'efficacité des BMD agissant en tant que système.

Ils ont en outre mis l'accent sur l'importance d'optimiser les capacités financières de la Banque en mettant en œuvre les recommandations issues de l'Examen indépendant des cadres d'adéquation des fonds propres des BMD et formulées sous l'égide du G20.

Les trois thèmes stratégiques du CSC, soit le soutien à la transition verte, l'amélioration de la gouvernance économique et le renforcement du capital humain et de l'égalité des chances pour tous, ont été vivement approuvés.

Dans le contexte de la transition verte, nombreux sont les gouverneurs qui ont appelé la Banque à fixer des objectifs ambitieux pour la prochaine période du CSC afin de concrétiser cette priorité. Ils ont également souligné l'importance de renforcer la sécurité énergétique pour accroître la résilience face aux chocs actuels.

Les gouverneurs ont réaffirmé l'importance cruciale de la mobilisation des financements privés pour la réalisation des objectifs mondiaux de développement, en particulier dans le cadre de la transition verte. Ils se sont félicités de l'accent mis sur l'innovation dans ce domaine tout au long de la période couverte par le CSC et ont exprimé leurs attentes à cet égard. Ils ont par ailleurs relevé la nécessité de poursuivre les travaux sur la numérisation et la mesure de l'impact sur la transition.

En conclusion, les gouverneurs ont accueilli favorablement le CSC 2026-2030 et ont souscrit à ses objectifs. Ils ont salué les résultats obtenus par la Banque et se réjouissent à la perspective qu'elle s'appuie sur ses solides acquis pour aller encore plus loin et renforcer la qualité de son impact au cours de la prochaine période couverte par le CSC.

À l'issue des discussions de ce matin, le Conseil des gouverneurs a donc approuvé à une large majorité la résolution portant sur le CSC 2026-2030, la Fédération de Russie s'étant prononcée contre et le Bélarus et les États-Unis d'Amérique s'étant abstenus.

Ce résultat est très encourageant en cette période difficile et témoigne de la confiance que les actionnaires continuent d'accorder au travail de la Banque.

Ce fut un immense plaisir pour moi de présider la 34^e Assemblée annuelle, la première qui se tient à Londres depuis 2016. Le monde a considérablement changé au cours des dix dernières années, mais je suis heureux que les membres du Conseil des gouverneurs aient pu se réunir dans un véritable esprit de multilatéralisme et de coopération afin d'adopter aujourd'hui le prochain CSC.

Au nom de tous les gouverneurs, je tiens à remercier notre Conseil d'administration et notre Présidente, Odile Renaud-Basso, pour le travail qu'ils ont accompli en vue de nos délibérations d'aujourd'hui. Je tiens également à remercier tout particulièrement le secrétaire général et son personnel, ainsi que les membres de la direction de la BERD, pour l'excellente organisation de cette Assemblée annuelle.

Enfin, au nom du Conseil des gouverneurs, je tiens à exprimer ma profonde gratitude au gouvernement du Royaume-Uni pour l'accueil chaleureux qu'il nous a réservé, ainsi que

ma reconnaissance à Madame la Présidente pour le leadership dont elle fait preuve à la tête de la Banque.

Je me réjouis de vous retrouver toutes et tous à Riga à l'occasion de notre prochaine Assemblée annuelle.

**DOCUMENTS SOUMIS
AU CONSEIL DES GOUVERNEURS**

**ASSEMBLÉE ANNUELLE DU CONSEIL DES GOUVERNEURS
MERCREDI 14 MAI ET JEUDI 15 MAI 2025**

ORDRE DU JOUR (PROVISOIRE)

Séance d'ouverture (mercredi 14 mai, 17 h - 18 h)

La séance d'ouverture aura lieu au Central Hall, à Westminster. La participation est ouverte à tous les représentants des délégations et participants à l'Assemblée annuelle inscrits.

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 (BG34/1 (Rev 1)) et Approbation du Rapport du Comité des procédures (BG34/2)
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'Invitée d'honneur pour le Royaume-Uni
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, la réception pour l'ensemble des participants aura lieu au même endroit (18 h 15 - 21 h)].

Séance plénière (jeudi 15 mai, 9 h - 13 h)

La séance plénière se tiendra au Pelligon (Canary Wharf). La participation est ouverte aux gouverneurs et aux gouverneurs suppléants, aux représentants des délégations inscrits, aux administrateurs et aux administrateurs suppléants de la BERD, ainsi qu'aux membres désignés de la direction de la BERD. Chaque délégation se verra réserver trois sièges dans la salle.

6. Table ronde (séance à huis clos)
Cadre stratégique et capitalistique 2026-2030 : Rapport du Conseil d'administration et Résolution (BG34/3)
Les gouverneurs seront invités à prendre acte du Rapport et à adopter la Résolution.
7. Statut de pays bénéficiaire du Bénin : Rapport du Conseil d'administration et Résolution (BG34/13)
Les gouverneurs seront invités à prendre acte du Rapport et à adopter la Résolution.
8. Statut de pays bénéficiaire de la Côte d'Ivoire : Rapport du Conseil d'administration et Résolution (BG34/14)
Les gouverneurs seront invités à prendre acte du Rapport et à adopter la Résolution.

9. Statut de pays bénéficiaire du Nigéria : Rapport du Conseil d'administration et Résolution (BG34/15)
Les gouverneurs seront invités à prendre acte du Rapport et à adopter la Résolution.
10. Utilisation des fonds de coopération en faveur des pays d'Afrique subsaharienne et de l'Irak (membres non bénéficiaires) : Rapport du Conseil d'administration et Résolution (BG34/12)
Les gouverneurs seront invités à prendre acte du Rapport et à adopter la Résolution.
11. Codes de conduite de la BERD : Rapport du Conseil d'administration et Résolution (BG34/16)
Les gouverneurs seront invités à prendre acte du Rapport et à adopter la Résolution.
12. Compte rendu annuel d'activités 2024 (BG34/4)
Les gouverneurs seront invités à prendre acte du Compte rendu annuel d'activités.
13. Rapport financier 2024 (BG34/5)
États financiers et Rapport de l'auditeur indépendant pour 2024 : Rapport du Conseil d'administration et Résolution (BG34/6)
Les gouverneurs seront invités à prendre acte des Rapports et à adopter la Résolution.
14. États financiers des Fonds spéciaux 2024 : Rapport du Conseil d'administration et Résolution (BG34/7)
Les gouverneurs seront invités à prendre acte du Rapport et à adopter la Résolution.
15. Plan de mise en œuvre de la stratégie 2025-2027 : Rapport du Conseil d'administration (BG34/8)
Les gouverneurs seront invités à prendre acte du Rapport.
16. Augmentation de capital en 2023 – Respect des engagements : Rapport du Conseil d'administration (BG34/9)
Les gouverneurs seront invités à prendre acte du Rapport.
17. Modifications du Règlement relatif à l'élection ordinaire des administrateurs : Rapport du Conseil d'administration et Résolution (BG34/10)
Les gouverneurs seront invités à prendre acte du Rapport et à adopter la Résolution.
18. Diversité et inclusion au sein du Conseil d'administration de la BERD en 2024 : Rapport du Conseil d'administration (BG34/11)
Les gouverneurs seront invités à prendre acte du Rapport.
19. Élection du/de la Président(e) et des Vice-Présidents du Conseil des gouverneurs pour 2025-2026
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 (BG34/2).

20. Discours de clôture de la Présidente de la BERD
21. Discours de clôture du Président du Conseil des gouverneurs
22. 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
Sauf indication contraire, tous les événements auront lieu au siège de la BERD*

Horaires (<i>heure locale</i>)	Événements
Mardi 13 mai 2025	
Toute la journée	Réunions annuelles des donateurs (avec déjeuner dédié de 13 h à 14 h)
Toute la journée	Programme des organisations de la société civile
Toute la journée	Programme du Forum des affaires
12 h - 14 h	Déjeuners de réseautage
Mercredi 14 mai 2025	
Toute la journée	Programme des organisations de la société civile
Toute la journée	Programme du Forum des affaires
12 h - 14 h	Déjeuners de réseautage
14 h - 15 h	Panel de haut niveau sur l'Ukraine
17 h - 18 h	Séance d'ouverture du Conseil des gouverneurs (<i>Central Hall, Westminster</i>)
18 h 15 - 21 h	Réception de la BERD pour l'ensemble des participants (<i>Central Hall, Westminster</i>)
19 h 30 - 21 h	Cocktail des gouverneurs organisé par le gouvernement du Royaume-Uni (<i>Lancaster House</i>)
Jeudi 15 mai 2025	
Toute la journée	Programme des organisations de la société civile
Toute la journée	Programme du Forum des affaires
9 h - 13 h	Séance plénière du Conseil des gouverneurs (<i>The Pelligon, Canary Wharf</i>)
12 h - 14 h	Déjeuners de réseautage

RAPPORT DU COMITÉ DES PROCÉDURES 2024-2025

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 2024-2025 est composé du gouverneur représentant la Slovaquie, qui en assure la présidence, et des gouverneurs représentant respectivement l'Islande et la Türkiye, qui en assurent la vice-présidence. Chacun d'entre eux a dûment désigné à cet effet un 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 2025 du Conseil des gouverneurs, qui se tiendra du 13 au 15 mai à Londres.

Séance d'ouverture : mercredi 14 mai, 17 h – 18 h (heure locale)

La séance d'ouverture se tiendra au Central Hall, à Westminster. La participation est ouverte à tous les représentants de délégations et participants à l'Assemblée annuelle inscrits.

Le Président du Conseil des gouverneurs ouvrira officiellement l'Assemblée annuelle.

Le Comité recommande au Conseil des gouverneurs d'examiner, en vue de son adoption, l'*Ordre du jour de l'Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs* (Document BG34/1 (Rev 1)), ainsi que les modifications annoncées par le Président du Conseil des gouverneurs durant l'Assemblée.

Des discours d'ouverture seront prononcés par l'Invitée d'honneur pour le Royaume-Uni, le Président 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 réseaux sociaux de la BERD. L'interprétation simultanée dans les quatre langues officielles, à savoir l'allemand, l'anglais, le français et le russe, ainsi qu'en arabe, sera disponible via des écouteurs pour les participants sur place et via l'application *Interactio* pour les participants en mode virtuel. En outre, la langue des signes internationale sera également disponible.

Séance plénière : jeudi 15 mai, 9 h – 13 h (heure locale)

La séance plénière se tiendra au Pelligon, à Canary Wharf. La participation est ouverte aux

gouverneurs et aux gouverneurs suppléants, aux représentants de délégation inscrits, ainsi qu'aux administrateurs, aux administrateurs suppléants, et aux membres désignés de la direction de la BERD.

Trois sièges seront réservés dans la salle pour chaque délégation (le gouverneur prend place à la table principale et les deux représentants de délégation inscrits s'installent en retrait ou ailleurs dans la salle).

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 dans les quatre langues officielles de la BERD, à savoir l'allemand, l'anglais, le français et le russe, ainsi qu'en arabe, sera disponible via des écouteurs pour les participants sur place 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 d'examiner, en vue de son adoption, le projet de résolution joint au Rapport du Conseil d'administration sur le *Cadre stratégique et capitalistique* (BG34/3).

Les gouverneurs seront invités à prendre activement part à la discussion lors de la Table ronde et à exposer leurs points de vue.

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 gouverneurs représentant respectivement la Türkiye et l'Islande, en leur qualité de Vice-Présidents du Conseil des gouverneurs, à lancer la table ronde, suivis de la gouverneure hôte représentant le Royaume-Uni.

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 le *Statut de pays bénéficiaire du Bénin* (BG34/13).

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 le *Statut de pays bénéficiaire de la Côte d'Ivoire* (BG34/14).

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 *Statut de pays bénéficiaire du Nigéria* (BG34/15).

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'*Utilisation des fonds de coopération en faveur des pays d'Afrique subsaharienne et de l'Irak (membres non bénéficiaires)* (BG34/12).

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 *Codes de conduite de la BERD* (BG34/16).

Le Comité recommande au Conseil des gouverneurs de prendre acte du Rapport du Conseil d'administration sur le *Compte rendu annuel d'activités 2024* (BG34/4).

Le Comité recommande au Conseil des gouverneurs de prendre acte du Rapport du Conseil d'administration sur le *Rapport financier 2024* (BG34/5).

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 2024* (BG34/6).

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 2024 des Fonds spéciaux* (BG34/7).

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 2025-2027* (BG34/8).

Le Comité recommande au Conseil des gouverneurs de prendre acte du Rapport du Conseil d'administration intitulé *Augmentation de capital en 2023 – Respect des engagements* (BG34/9).

Le Comité recommande au Conseil des gouverneurs de prendre acte du Rapport du Conseil d'administration sur les *Modifications du Règlement relatif à l'élection ordinaire des administrateurs* (BG34/10).

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 2024* (BG34/11).

Élection du Président et des Vice-Présidents du Conseil des gouverneurs pour 2025-2026

Le Comité recommande l'élection à la Présidence du Conseil des gouverneurs du gouverneur représentant l'Union européenne et l'élection à la Vice-Présidence du Conseil des gouverneurs du gouverneur représentant l'Ukraine et de la gouverneure représentant la Finlande pour 2025-2026. Le Président ainsi que les deux Vice-Présidents du Conseil

des gouverneurs prendront leurs fonctions après la clôture officielle de l'Assemblée annuelle 2025.

Le Président et les Vice-Présidents du Conseil des gouverneurs formeront le Comité des procédures pour 2025-2026, ainsi que le Comité des gouverneurs pour 2025-2026, et agiront en cette qualité jusqu'au terme de l'Assemblée annuelle de 2026.

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 sur 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 ce que le communiqué de presse de clôture ait été publié par le Département de la communication.

Déclarations des gouverneurs

Les gouverneurs sont vivement encouragés à soumettre des déclarations écrites officielles donnant des orientations à la BERD concernant les points à l'ordre du jour et l'année à venir. Les déclarations seront publiées sur le site Internet www.ebrd.com 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.

Mme Barbara Knapič Navarrete

Gouverneure suppléante par intérim représentant la Slovénie
au nom du Président du Conseil des gouverneurs
2 mai 2025

**RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
AU CONSEIL DES GOUVERNEURS
CADRE STRATÉGIQUE ET CAPITALISTIQUE
2026-2030**

Table des matières

Résumé 1

1.	CONTEXTE	1
2.	PRÉSENTATION	2
3.	POURSUIVRE LA TRANSITION	3
3.1	Orientation stratégique	3
4.	PRODUIRE UN IMPACT SUR LA TRANSITION – QUOI ?	4
4.1	Focalisation sur l'impact	6
4.2	Orientation et mesure de l'impact	7
4.3	Approfondissement de l'impact – thèmes stratégiques	8
4.3.1	Transition verte	8
4.3.2	Gouvernance économique	10
4.3.3	Capital humain et égalité des chances	11
4.4	Amplification de l'impact – catalyseurs stratégiques	13
4.4.1	Déploiement et développement de la technologie numérique	14
4.4.2	Renforcement de la mobilisation du secteur privé	15
5.	PRODUIRE UN IMPACT SUR LA TRANSITION – OÙ ?	16
5.1	Ukraine	17
5.2	Autres pays d'opérations	17
5.3	Élargissement limité et progressif	19
6.	PRODUIRE UN IMPACT SUR LA TRANSITION – COMMENT ?	20
6.1	Investissements	20
6.2	Participation à la mise en œuvre de politiques	23
6.3	Mobilisation de ressources de donateurs	23
6.4	Collaboration	24
7.	FACILITATION DE LA PRODUCTION D'UN IMPACT SUR LA TRANSITION	25
7.1	Adéquation des fonds propres	25
7.2	Viabilité financière	27
7.3	Paramètres de contrôle	28
7.3.1	Paramètres de transition	28
7.3.2	Paramètre de capital	29
7.3.3	Paramètre de ressources	29
7.4	Catalyseurs internes	30
7.4.1	Grille d'évaluation institutionnelle	31

Résumé

Le contexte économique et géopolitique dans lequel s'inscrit le troisième Cadre stratégique et capitalistique (CSC) de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) est particulièrement difficile, l'intérêt et l'objectif du multilatéralisme et de ses institutions étant de plus en plus remis en question. Dans ces circonstances, le mandat de la Banque, axé sur le secteur privé et ancré dans les principes de la démocratie, du pluralisme et de l'économie de marché, est plus pertinent et important que jamais.

Ce mandat repose sur la conviction qu'une économie de marché performante, s'inscrivant dans un cadre politique ouvert et transparent, est le moyen le plus efficace d'allouer des ressources et de répondre aux aspirations de la population. La Banque s'efforce de produire des changements systémiques permettant de créer les conditions propices à l'épanouissement des entreprises privées et à la mobilisation des capitaux privés. Cette orientation est particulièrement précieuse à un moment où les objectifs mondiaux de développement ne peuvent être atteints sans une transformation radicale des flux financiers du secteur privé.

L'objectif stratégique central de la Banque pendant la période couverte par le CSC 2026-2030 sera d'apporter un soutien exceptionnel à l'Ukraine pour lui permettre de maintenir ses moyens de subsistance en temps de guerre et de se construire un avenir prospère au sein de l'Europe pendant la reconstruction. L'augmentation du capital libéré de la Banque, approuvée en 2023, permettra d'apporter ce soutien. Le respect des engagements pris dans le cadre de l'augmentation de capital est la première priorité à moyen terme de la Banque et l'aune à laquelle son action sera appréciée. La Banque renforcera également son soutien à d'autres pays d'opérations pour répondre à la fois aux besoins de transition à long terme et aux perturbations et déplacements que continue de causer la guerre en Ukraine. En conséquence, son impact et ses investissements augmenteront fortement.

Le champ d'action de la Banque s'élargira également. Sans réduire son engagement envers ses pays d'opérations existants, la Banque sera pleinement opérationnelle, pendant la période couverte par le CSC 2026-2030, dans de nouveaux pays d'Afrique subsaharienne et en Irak. Cette expansion de ses activités reflète la conviction que les qualités distinctives de la Banque peuvent apporter une valeur ajoutée à l'action internationale qui est menée dans ces pays pour y promouvoir le développement. La Banque collaborera étroitement avec d'autres acteurs afin de tirer les enseignements nécessaires et de veiller à ce que, en tant que système, les banques multilatérales de développement (BMD) œuvrant de concert avec d'autres partenaires de développement optimisent leur impact collectif.

La BERD aborde la période couverte par le CSC 2026-2030 en position de force. Les décisions relatives à l'augmentation de capital et à l'élargissement du champ d'action géographique de la Banque témoignent de la confiance de ses actionnaires dans son approche opérationnelle, de la pertinence de son mandat et de leur satisfaction quant à la mise en œuvre du CSC 2021-2025. Tout au long de cette période, la Banque a fait preuve de réactivité et d'agilité face aux crises imprévues survenues dans ses pays d'opérations, y compris la guerre contre l'Ukraine, tout en maintenant une orientation stratégique stable à moyen terme. Cette combinaison de cohérence et de souplesse sera d'autant plus essentielle à l'avenir.

La Banque s'appuiera sur cette réussite pour accroître l'ampleur et la portée de son action pendant la période couverte par le CSC 2026-2030. En conséquence, elle s'emploiera encore davantage à produire un impact systémique, grâce à des systèmes améliorés de mesure et de suivi de l'impact qui joueront un rôle essentiel à cet égard. Ces systèmes, en fournissant des données plus claires, plus cohérentes et plus complètes, aideront à améliorer la conception des activités d'investissement et d'élaboration de politiques et à mieux communiquer sur l'impact, notamment au moyen de Rapports d'impact annuels.

Pour agir de manière systémique sur la transition, la Banque s'efforcera d'approfondir son impact au regard de trois thèmes stratégiques fondamentaux :

- Aider ses pays d'opérations à tirer profit des possibilités offertes par la **transition vers des économies vertes**. La Banque intensifiera son action en ce sens en s'attachant davantage à produire un impact dans six domaines clés dans lesquels elle possède les compétences et les capacités nécessaires à cet effet, en vue d'augmenter le niveau des investissements verts issus de ses propres ressources et des fonds mobilisés sur l'ensemble de la période couverte par le CSC 2026-2030, en tenant compte de la demande dans ses pays d'opérations. La Banque répondra également positivement à la demande de ses clients de soutenir la résilience climatique et de mettre à l'essai des approches en matière de financement de la protection de la nature.
- Promouvoir une **gouvernance économique plus solide** en utilisant systématiquement l'effet de levier que la Banque est en mesure d'exercer grâce à ses investissements, en particulier dans le secteur public, et à ses activités en matière de politiques. Pour renforcer l'impact, il faudra s'attacher à identifier les priorités en matière de réforme pour tous les clients ou acteurs du secteur public et disposer d'une gamme plus large d'instruments politiques.
- Permettre aux individus et à la société de réaliser leur plein potentiel grâce au **renforcement du capital humain et à l'égalité des chances pour tous**. La Banque aura un impact accru grâce à une meilleure compréhension des besoins de ses clients en tant qu'employeurs, producteurs et acteurs des chaînes de valeur, ce qui lui permettra d'adapter ses activités pour améliorer l'accès de tous aux financements, aux services et à l'emploi.

Les efforts visant à amplifier l'impact à travers ces thèmes stratégiques seront renforcés par le développement continu de deux catalyseurs stratégiques qui permettront d'accroître l'impact de la Banque grâce à des niveaux de financement plus élevés et à la création de nouvelles opportunités :

- **Développer et déployer la technologie numérique** pour multiplier les possibilités de mener à bien la transition, en s'attachant en particulier à augmenter les investissements en capital, à améliorer la réglementation et à renforcer les compétences tout en soutenant la résilience par une cybersécurité renforcée.
- **Stimuler la mobilisation des capitaux privés**, à la fois directement et indirectement, en innovant dans les processus et les produits, en renforçant les incitations et en élevant l'ambition pour établir un plancher de 5 milliards d'euros pour le volume annuel des investissements mobilisés (VAIM) dans le secteur privé.

Dans tous ces domaines, la Banque produira un impact sur la transition grâce à la combinaison de ses activités d'investissement, sous forme de prêts et de prises de participation dans ses secteurs clés que sont les institutions financières, les entreprises et les infrastructures durables, d'un dialogue ciblé et efficace sur les politiques à mettre en œuvre et d'une utilisation disciplinée des ressources des donateurs. Dans l'ensemble

de ses activités, elle abordera la question de la fragilité dans le cadre de son mandat de transition et de son cadre opérationnel, et publiera l'approche qu'elle compte suivre au début de la période couverte par le CSC 2026-2030 tout en promouvant des normes élevées en matière de passation de marchés pour assurer une concurrence loyale.

La Banque continuera de fournir des financements complémentaires à ceux du marché et à pratiquer une saine gestion bancaire dans toutes ses opérations. Cela soutiendra son ambition de maintenir la valeur réelle de ses fonds propres par une croissance autogénérée. Son analyse, sur la base des hypothèses actuelles, montre que son capital peut soutenir un niveau durable d'investissement annuel d'environ 18 milliards d'euros.

Il est vraisemblable que la capacité d'investissement durable de la Banque puisse atteindre 20 milliards d'euros, par exemple grâce à une rentabilité plus élevée que prévu ou à une nette amélioration de l'environnement de risque. Pour atteindre ce niveau d'investissement annuel, il faudra qu'il existe suffisamment d'opportunités d'investissement répondant aux critères d'impact, d'additionnalité et de saine gestion bancaire, ainsi que des ressources appropriées, gérées de manière responsable dans un cadre financier à moyen terme clair, et des politiques internes. En outre, la Banque continuera de mettre en œuvre les recommandations de l'Examen indépendant des cadres d'adéquation des fonds propres des BMD, notamment en lançant le premier transfert de risque significatif, qui pourrait également accroître sa capacité en matière de fonds propres pendant la période couverte par le CSC 2026-2030. Malgré ces efforts, la capacité d'investissement pourrait également être plus faible si l'accumulation de capital est plus lente que prévu dans le scénario de référence.

Le CSC 2026-2030 incarne l'esprit du défi lancé aux BMD d'être « ...plus grandes, meilleures et plus efficaces... ». L'encadré ci-dessous présente les aspirations stratégiques spécifiques qui guideront le travail de la Banque tout au long de cette période.

Encadré 1 : Aspirations stratégiques 2026-2030

Pendant la période du CSC 2026-2030, la Banque maximisera la réalisation de son objectif global d'impact sur la transition dans ses pays d'opérations en s'appuyant sur les points forts démontrés pendant la période du CSC 2021-2025 afin de soutenir le changement systémique requis pour progresser davantage en regard des qualités de la transition. Plus précisément, sur la base des orientations stratégiques du présent CSC, d'ici à 2030, la Banque aura :

- fourni un soutien exceptionnel à l'économie réelle et aux moyens de subsistance en Ukraine pendant la guerre et la reconstruction, atteignant un minimum de 3 milliards d'euros d'investissements annuels dans une période de stabilité durable ;
- produit un impact sur la transition dans les pays d'opérations moins avancés à cet égard en y accroissant les niveaux d'investissements annuels et d'activité politique pendant la période du CSC ;
- produit un impact significatif et distinctif dans ses nouveaux pays d'opérations d'Afrique subsaharienne et en Irak, son travail étant évalué positivement lors de l'examen de ses opérations en 2028 ;
- renforcé son engagement à appuyer l'initiative privée et l'esprit d'entreprise en investissant au moins 75 % du VAIB cumulé dans le secteur privé ;
- renforcé sa capacité à mobiliser des financements privés en poursuivant l'innovation en matière de produits et le changement de culture afin d'accroître l'impact dans tous ses pays d'opérations, notamment en fixant un plancher de 5 milliards d'euros pour le VAIM.
- aidé ses pays d'opérations à progresser dans la transition climatique et à assurer la sécurité et la résilience énergétiques par des investissements et des activités visant l'introduction de changements dans les six systèmes économiques fondamentaux que sont l'énergie, l'urbanisme, l'industrie, l'agroalimentaire, les transports et l'intermédiation financière ;

-
- renforcé le soutien disponible pour tout pays qui choisit de cesser de recourir aux ressources de la Banque dans le cadre de l'approche opérationnelle post-sortie 2021 améliorée, grâce à la reconstitution du Fonds spécial post-sortie.
 - tiré parti de sa capacité à travailler avec les secteurs privé et public pour améliorer les conditions de développement du secteur privé dans les pays d'opérations, notamment en identifiant les possibilités de réforme avec tous les clients du secteur public ou dans chaque secteur dans lequel ils opèrent.
 - développé les opportunités économiques pour les populations de ses pays d'opérations en y renforçant le développement du capital humain et l'égalité des chances pour tous ;
 - utilisé le pouvoir qu'a la technologie numérique de soutenir l'impact sur la transition par le déploiement et l'élaboration d'un ensemble mature et ciblé de produits financiers, politiques et consultatifs ;
 - maintenu sa capacité de produire un impact significatif dans ses pays d'opérations grâce à une croissance autogénérée de son capital social, l'ambition étant de maintenir la valeur réelle de ses fonds propres.

Ces aspirations seront mises en œuvre au travers de PMS annuels, la Banque s'efforçant constamment de gérer à la fois les projets existants et les nouveaux engagements pour continuer de produire un impact sur la transition tout en équilibrant, au niveau du portefeuille, les risques, les rendements et les coûts pour assurer la viabilité financière.

RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU CONSEIL DES GOUVERNEURS

CADRE STRATÉGIQUE ET CAPITALISTIQUE 2026-2030

1. CONTEXTE

1. Les institutions multilatérales incarnent et soutiennent les valeurs et les objectifs communs de leurs actionnaires. La création de la BERD après la fin de la guerre froide a été motivée par l'intention commune que nourrissait la communauté internationale de réunifier le continent européen et d'intégrer dans l'économie mondiale des pays dont l'économie était jusqu'alors centralisée.

2. Le contexte du présent Cadre stratégique et capitalistique, qui, troisième du genre, couvre la période de 2026 à 2030, est particulièrement complexe. L'invasion russe de l'Ukraine a provoqué une catastrophe humanitaire dont les conséquences seront durables. Les coûts futurs de la reconstruction des moyens de subsistance et des infrastructures sont déjà très importants et les perspectives d'une paix durable sont incertaines. Plusieurs pays d'opérations de la région continuent d'être touchés. Ailleurs, le conflit au Moyen-Orient a également de graves répercussions sur les vies et les moyens de subsistance. Pendant les quatre premières années de la période du CSC 2021-2025, les actionnaires de la Banque ont fait preuve d'une unité exemplaire, en particulier dans le soutien à l'Ukraine. Toutefois, les tensions géopolitiques persistent et le risque de fragmentation s'est considérablement accru.

3. Cette incertitude est aggravée par les conséquences sociales et économiques de problèmes mondiaux plus vastes. Les effets du changement climatique se font de plus en plus sentir dans la vie quotidienne, engendrant des coûts financiers et humains. L'accélération du progrès technologique, notamment l'utilisation croissante de l'intelligence artificielle, a le pouvoir de transformer les économies et les sociétés à la fois en stimulant la productivité et en accroissant le flux d'informations et de désinformation. Les conséquences à long terme de la poursuite de l'évolution démographique, en particulier du vieillissement des populations, et les incidences de la hausse des niveaux de migration seront profondes.

4. Dans cet environnement difficile, les pays dotés d'une économie robuste et durable seront les mieux placés pour faire face à l'incertitude. En conséquence, les principes et l'objectif de la Banque restent d'actualité et son rôle de partenaire fidèle et engagé des pays d'opérations plus important que jamais. Cet objectif s'inscrit dans un cadre clair, reconnu dans le préambule de l'Accord portant création de la BERD (ACB), qui affirme l'attachement des actionnaires de la Banque aux « ...principes fondamentaux de la démocratie pluraliste, de l'État de droit, du respect des droits de l'homme et de l'économie de marché ». Reflétant cet engagement, l'article 1^{er} de l'ACB stipule que l'objectif de la BERD « ...est de favoriser la transition vers des économies de marché et de promouvoir l'initiative privée et l'esprit d'entreprise dans ... les pays qui s'engagent à appliquer les principes de la démocratie pluraliste et de l'économie de marché ».

5. Cette toile de fond façonne l'orientation stratégique qui sera celle de la Banque ces cinq prochaines années. On trouve, au cœur de cette orientation stratégique,

l'engagement de fournir en toutes circonstances un soutien exceptionnel à l'Ukraine, qui constituera la première priorité de la BERD pour l'ensemble de la période. S'employant à créer les conditions d'un épanouissement du secteur privé, la Banque continuera à aider tous les pays d'opérations à effectuer leur transition vers des économies de marché viables qui favorisent la prospérité générale et résistent aux chocs. Elle s'appuiera sur les points forts qui sont les siens pour renforcer son impact sur la transition dans les principaux domaines stratégiques. Les fondements de la mise en œuvre du CSC 2026-2030 ont été fournis par l'approbation par les actionnaires, à la fin de 2023, d'une augmentation de capital libéré de 4 milliards d'euros qui a permis à la fois de procurer à la Banque une solide assise financière pour ses activités, de définir des objectifs spécifiques pour celles qu'elle mènera en Ukraine et d'esquisser des orientations stratégiques plus larges. Ces mesures soutiennent l'ambition que nourrit la Banque d'étendre et d'approfondir son impact dans tous les pays d'opérations en accroissant fortement ses investissements et en ciblant davantage le changement systémique.

2. PRÉSENTATION

6. Le mandat de transition de la Banque est unique. Son objectif est de favoriser la transition vers des économies robustes et durables en améliorant le fonctionnement des marchés et des systèmes économiques. À leur tour, ces changements renforcent les incitations à investir dans le secteur privé, tant national qu'étranger, ce qui est essentiel pour accroître la prospérité et la durabilité. Il importe d'autant plus d'investir dans le secteur privé que l'ampleur des problèmes mondiaux actuels exige, c'est un fait admis, des niveaux de financement bien supérieurs à ce que le secteur public peut fournir à lui seul. Le travail que mène la Banque, qui vise des changements systémiques, est indispensable à une mobilisation et à un déploiement efficace de capitaux privés. Cette approche est particulièrement pertinente à un moment où toutes les BMD, individuellement et collectivement, sont censées jouer pleinement leur rôle en faisant évoluer leurs pratiques et leurs approches pour devenir « ...plus grandes, meilleures et plus efficaces » et accélérer les progrès vers le développement durable.

7. Le travail de la Banque est guidé par un processus stratégique et de planification qui comprend deux éléments :

- un **Cadre stratégique et capitalistique** (CSC), qui, approuvé par le Conseil des gouverneurs tous les cinq ans, définit les orientations stratégiques de la Banque. Il définit un ensemble d'aspirations de haut niveau pour la période considérée, ainsi qu'un cadre de contrôle global. Il est étayé par un jugement formel sur l'adéquation des fonds propres de la Banque ;
- un **Plan de mise en œuvre de la stratégie** (PMS), qui, approuvé par le Conseil d'administration, traduit les orientations stratégiques du CSC en objectifs annuels dans le contexte de projections triennales glissantes de la performance opérationnelle et financière. Le PMS comprend la grille d'évaluation institutionnelle annuelle et le budget.

8. Cette approche permet à la Banque de réagir de manière proactive et souple aux circonstances actuelles tout en conservant une orientation stratégique claire. Elle s'est révélée particulièrement utile ces dernières années, une succession de chocs mondiaux, régionaux et nationaux ayant modifié de manière imprévue et profonde les défis auxquels sont confrontés les pays d'opérations. La Banque a su s'adapter pour relever ces

nouveaux défis de manière ample et avec agilité tout en maintenant une continuité claire dans son orientation stratégique. L'incertitude demeurant plus grande qu'au début de la période du CSC 2021-2025, la souplesse et l'agilité resteront essentielles pour atteindre les objectifs stratégiques de l'institution.

9. Le présent document décrit le cadre stratégique de haut niveau adopté par la Banque pour la période considérée en cinq sections de fond :

- La section 3 présente l'orientation stratégique générale que suivra la Banque pendant la période considérée.
- La section 4 décrit le cadre conceptuel et opérationnel qui guide l'approche que suivra la Banque pour cibler le changement systémique et son application dans la pratique. Elle présente ensuite la manière dont l'impact sera évalué pendant la période visée par le CSC ainsi que les domaines thématiques qui permettront d'approfondir et d'amplifier, dans ce cadre, l'impact sur la transition.
- La section 5 décrit l'orientation géographique que suivront les travaux de la Banque pendant la période du CSC, y compris la manière dont ces travaux intégreront le fait que les pays d'opérations se trouvent souvent à des stades différents de leur parcours de transition.
- La section 6 décrit les outils que la Banque combine pour produire un impact sur la transition.
- La section 7 résume les fondements institutionnels de la mise en œuvre du CSC 2026-2030, y compris la confirmation de l'adéquation des fonds propres de la Banque et les paramètres de contrôle pour la période correspondante.

Le présent document se termine par une recommandation du Conseil d'administration d'approuver le projet de Résolution des gouverneurs présenté à l'Annexe 1.

3. POURSUIVRE LA TRANSITION

3.1 Orientation stratégique

10. Le CSC 2026-2030 fait fond sur la réussite du CSC 2021-2025. La confiance des actionnaires dans les résultats de la Banque, dans son approche des affaires et dans la place particulière qu'elle occupe dans l'architecture institutionnelle internationale, en particulier l'importance qu'elle accorde au développement du secteur privé, a été démontrée par l'approbation de l'augmentation de capital de 2023 et par les mesures prises pour entreprendre un élargissement limité et progressif de son champ d'action géographique à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak. Forte de sa solidité financière accrue et de l'élargissement de son champ d'action géographique, la Banque a l'ambition, pendant la période du CSC 2026-2030, d'accroître fortement sa taille, sa portée et son impact.

11. La pièce maîtresse de la stratégie de la Banque est la poursuite du soutien exceptionnel qu'elle apporte à l'Ukraine en soutenant l'économie réelle, en préservant les moyens de subsistance pendant la guerre et en construisant un avenir prospère lors de la reconstruction. Dans tous ses pays d'opérations, la Banque intensifiera son activité en se focalisant davantage sur l'impact et sur le changement systémique. Dans ce contexte, elle abordera trois thèmes stratégiques qui renforceront son impact sur différentes

dimensions de la transition. Chacun de ces thèmes reflète un domaine où l'ampleur du problème auquel sont confrontés les pays d'opérations est considérable, où l'intérêt partagé par tous les actionnaires de la Banque est fort et où la capacité qu'a cette dernière d'apporter une valeur ajoutée est importante. Ces thèmes stratégiques sont les suivants :

- Accélérer la **transition verte** grâce à des activités d'investissement et de création de marchés ciblant des changements systémiques pour aider les pays d'opérations à devenir compétitifs, résilients et sûrs sur le plan énergétique.
- Promouvoir la **résilience humaine et l'égalité des chances** pour soutenir la compétitivité et la croissance économique en maximisant la productivité individuelle et collective et en offrant à tous la possibilité de réaliser pleinement leur potentiel ;
- Renforcer la **gouvernance économique** pour favoriser la prospérité et relever le niveau de vie en améliorant l'efficacité et l'efficacité des entreprises, notamment publiques, des marchés et des institutions économiques, en accroissant la transparence et la prévisibilité et en assurant une concurrence équitable.

12. Ces thèmes stratégiques se renforcent mutuellement. Par exemple, une réglementation bien conçue et un environnement favorable aux entreprises, ainsi que des politiques permettant la requalification des personnes qui ont quitté des industries à forte intensité de carbone, sont les meilleurs garants d'une transition verte. L'approche de la Banque sur ces thèmes cherchera à maximiser les synergies entre eux.

13. La Banque s'appuiera également sur les fondements posés pendant la période actuelle du CSC pour maximiser son impact global sur la transition grâce à deux catalyseurs stratégiques :

- Exploiter les possibilités de déployer et de développer la **technologie numérique** pour accroître les chances de produire un impact sur la transition ;
- Renforcer l'impact sur la transition en accroissant la qualité et le volume de capitaux privés **mobilisés** par la Banque, multipliant son impact à un moment où les besoins de financement sont plus importants que la capacité du secteur officiel à y répondre.

14. Grâce à cette orientation stratégique globale, la Banque renforcera son impact sur la transition, en améliorant les résultats pour les populations dans tous ses pays d'opérations, tout en augmentant sa taille et en opérant dans un plus grand nombre de pays que ce n'est le cas actuellement, conformément aux aspirations de haut niveau fixées pour la Banque d'ici la fin de la période du CSC 2026-2030, telles qu'elles sont présentées dans l'encadré 1 du présent document.

4. PRODUIRE UN IMPACT SUR LA TRANSITION – QUOI ?

15. Le mandat de transition de la Banque est ancré dans la conviction qu'une économie de marché qui fonctionne bien, dans un cadre politique de démocratie et de pluralisme, est le moyen le plus efficace d'allouer des ressources et de répondre aux aspirations des populations. La Banque définit une économie de marché viable en fonction de six qualités de la transition :

- **compétitive** pour promouvoir l'efficacité économique, l'emploi et la prospérité.

- **bien gouvernée**, offrant un environnement institutionnel prévisible, transparent et réactif qui assure des conditions de concurrence équitables ;
- **verte**, pour que l'activité économique d'aujourd'hui ne compromette pas l'environnement au point que les besoins futurs ne puissent être satisfaits ;
- **inclusive**, permettant l'utilisation des talents et des capacités de chacun, pour le bien de tous ;
- **résiliente** pour limiter les pertes et favoriser un redressement rapide en cas de chocs économiques ;
- **intégrée** pour permettre les échanges dans et entre les pays, renforçant la concurrence et accroissant l'efficacité.

16. Les six qualités de la transition interagissent et se renforcent mutuellement pour former une vision globale et convaincante d'une économie de marché performante. Le cadre ainsi fourni peut englober de nouvelles préoccupations et de nouveaux défis, tels que la priorité croissante accordée à la fragilité (voir encadré 2), notamment en améliorant les modalités d'évaluation des qualités sur le plan opérationnel. La Banque a pour ambition d'aider ses pays d'opérations à progresser en regard de ces qualités. Pour ce faire, elle investit dans des projets capables de promouvoir des changements transformationnels ou systémiques au-delà des limites étroites des projets.

17. Pour évaluer les progrès réalisés par les pays d'opérations sur la voie d'une économie de marché viable, la Banque procède à une évaluation des qualités de la transition. L'annexe 2 contient une description de celle réalisée pour les pays d'opérations existants et potentiels pour 2024 et démontre la diversité des progrès accomplis par les pays en matière de transition au début de la période du CSC 2026-2030.

Encadré 2 : Lutter contre la fragilité

La nécessité de renforcer la résilience et de remédier à la fragilité pour consolider les situations de viabilité économique et sociale à long terme est devenue de plus en plus importante pour la communauté internationale ces dernières années. Le mandat de la BERD, qui consiste à soutenir la transition vers une économie de marché viable, permet de prévenir et de résoudre les problèmes de fragilité dans les pays d'opérations. Le travail que la Banque mène dans des contextes fragiles pour réaliser les six qualités de la transition en utilisant son cadre de production d'impact, notamment pour ce qui est de la résilience, a montré que son modèle opérationnel convient, sur les plans conceptuel et pratique, pour s'attaquer à la fragilité et à ses causes sous-jacentes.

Il n'existe pas de définition universellement applicable de la fragilité, et les institutions repèrent ces situations à travers des critères et des priorités qui sont pertinents pour les pays et les régions dans lesquels elles opèrent. Pour la BERD, la fragilité constitue **un ensemble de vulnérabilités qui comprennent des pressions à long terme et une sensibilité aux chocs, combinées à une faible capacité à faire face à une forte exposition aux risques et aux crises**. La Banque estime qu'aucun pays d'opérations ne peut être considéré comme étant fragile au niveau macroéconomique, mais qu'il existe plusieurs dimensions et domaines de fragilité qui, au niveau d'un pays ou d'une région, peuvent évoluer rapidement. Ces domaines englobent souvent de nombreux éléments que l'on pourra mieux traiter en combinant les compétences de différentes institutions et de différents acteurs sur une période de temps prolongée.

Les principales composantes de la fragilité, qu'elle soit économique, institutionnelle, sociale, environnementale ou liée à la cybersécurité, peuvent être traitées directement dans le cadre des qualités de la transition, qui elles-mêmes définissent une économie de marché robuste et durable, les activités menées par la Banque pour aider à renforcer la qualité de la résilience étant à cet égard particulièrement pertinentes.

Pendant la période du CSC 2026-2030, la Banque tiendra davantage compte de la fragilité dans son travail grâce à divers outils qui permettent de mieux évaluer et comprendre les facteurs dans ses pays d'opérations. Pour cela, elle aidera les pays à traiter les domaines de fragilité potentielle et réelle en renforçant à la fois leur préparation aux chocs et en les aidant à répondre aux crises, notamment en cas de conflit et de catastrophe naturelle, que ce soit à court ou à long terme. Cette approche sera guidée par la reconnaissance du fait que la fragilité est un problème **multidimensionnel** et **contextuel** qui doit être abordé avec **souplesse** en **adaptant** les outils et l'approche de la Banque. En outre, cette dernière intégrera l'**apprentissage continu** issu de ses expériences récentes et futures de réponse aux crises pour aider de manière plus cohérente et plus efficace les pays qui se trouvent dans ce type de situations. Elle s'efforcera également de tirer profit de l'expérience des autres, en particulier de celle acquise dans les nouveaux pays d'opérations où elle manque d'expérience.

Dans le courant de 2025, la Banque a l'intention de publier son approche et le rôle qu'elle compte jouer dans la réduction de la fragilité et le renforcement de la résilience dans ses pays d'opérations dans le contexte du CSC 2026-2030.

4.1 Focalisation sur l'impact

18. La BERD appuie la transition et évalue son degré de réalisation au niveau des pays. Ce sont, en conséquence, les stratégies par pays qui guident son approche. Couvrant une période de cinq ans, les objectifs de ces stratégies par pays sont définis en combinant trois points de vue :

- un examen des lacunes que présente un pays en matière de transition et de ce qu'il faudrait faire pour progresser vers la réalisation des six qualités d'une économie de marché viable ;
- une évaluation réaliste des possibilités de progresser dans la satisfaction de ces besoins, y compris la volonté de réforme, les possibilités d'investissement et l'existence de partenaires actifs tant dans le secteur privé que dans le secteur public ; et
- la capacité de la Banque à exploiter ces possibilités compte tenu de son modèle opérationnel, de son expertise et de sa complémentarité avec d'autres institutions de financement du développement.

19. Dans tous les pays où la Banque opère, l'action qu'elle mène pour produire un impact systémique sur la transition doit s'ajouter, et non se substituer, aux financements disponibles sur le marché et s'inscrire dans le cadre d'une saine gestion bancaire. Pour ce faire, la Banque a conçu un modèle opérationnel distinctif façonné par son mandat et son expérience. Ses caractéristiques sont les suivantes :

- un accent placé sur le **secteur privé**, y compris les petites et moyennes entreprises (PME), par le biais d'investissements, de politiques et de conseils destinés à promouvoir les réformes dans l'ensemble de l'économie pour renforcer le climat des affaires ;
- une capacité à investir de manière sélective et à collaborer avec le **secteur public** pour renforcer les marchés et faciliter le développement du secteur privé ;
- une **stimulation des investissements nationaux et étrangers** par la création de marchés viables résultant de l'application d'une **approche commerciale** fondée sur la fixation des prix du marché et le strict respect du principe d'additionnalité, et **complétant, mobilisant et attirant** les financements privés ;

- une utilisation disciplinée des **ressources des donateurs**, la Banque collaborant avec de multiples partenaires pour combiner les financements externes avec ses propres ressources pour promouvoir l'investissement et l'impact sur la transition ;
- la **mise en œuvre de politiques concrètes** particulièrement efficaces lorsqu'elles sont directement liées à des transactions spécifiques ou à des programmes d'investissement dans les secteurs public ou privé. La participation à l'élaboration de politiques, indépendante des opérations, est également menée de manière ciblée et sélective ;
- une connaissance approfondie des marchés locaux grâce à une **forte présence locale et au recrutement d'employés locaux**.

20. Ces attributs sont combinés pour produire un impact sur la transition dans le cadre des objectifs des stratégies par pays. La section 6 décrit plus en détail les principaux éléments du modèle opérationnel que la Banque appliquera pour produire un impact sur la transition dans les pays pendant la période couverte par le CSC.

4.2 Orientation et mesure de l'impact

21. Pour produire, conformément à l'objectif fixé, un impact systémique plus important et plus profond, il faudrait fortement améliorer les processus et procédures suivis par la Banque pour hiérarchiser et concevoir chaque projet et en mesurer la performance. Il faudrait notamment intégrer les enseignements tirés de l'évolution des meilleures pratiques de mesure de l'impact et de l'expérience acquise par la Banque, y compris l'analyse du Département de l'évaluation indépendante. Le système remanié encouragera et récompensera les activités d'investissement et de mise en œuvre de politiques les plus à même de produire un changement systémique. Ce système est sous-tendu par un cadre structuré qui s'appuie sur de solides théories du changement pour chaque qualité de la transition, l'accent étant mis sur les résultats obtenus à la fois pour les parties prenantes elles-mêmes et au niveau du marché. Le nouveau système sera pleinement opérationnel en 2026 et produira, s'agissant de la performance de la Banque en matière d'impact, des données plus fiables et plus cohérentes qui pourront être agrégées au sein des qualités et entre les pays, conformément aux engagements pris dans le cadre de l'augmentation de capital de 2023. Il permettra également de saisir et de récompenser les politiques qui attirent les investissements privés, et de cerner le rôle que la mobilisation de financements privés peut jouer dans la production d'un impact systémique.

22. En outre, le système permettra de spécifier et d'évaluer les résultats de manière cohérente et d'améliorer la conception des activités à l'avenir, à mesure que des enseignements seront tirés. Une vision plus claire de l'impact et des résultats permettra d'intégrer plus facilement l'expérience d'une mise en œuvre efficace pour étayer la conception de projets et d'activités futurs, renforçant ainsi l'apprentissage et aidant à améliorer l'impact à l'avenir. En outre, la Banque intensifiera ses évaluations d'impact au niveau des pays, des thèmes et des secteurs pour comprendre les moteurs du changement et approfondir l'impact sur la transition à l'avenir, tout en renforçant ses systèmes et son architecture de gestion des connaissances.

23. Le premier Rapport d'impact annuel de la Banque sera publié lors de l'Assemblée annuelle de 2025, parallèlement à l'examen du présent CSC. Au fil du temps, l'amélioration de la qualité des données résultant de la mise à jour du système

d'évaluation permettra aux données des futurs rapports de présenter une image de plus en plus complète et convaincante de l'impact de la Banque, combinée à des examens ciblés de celui produit dans des domaines spécifiques. Avec des données de meilleure qualité et plus abondantes, la Banque pourra également renforcer son impact sur la transition en affinant ses stratégies, en améliorant ses produits et en optimisant l'affectation de ses ressources.

4.3 Approfondissement de l'impact – thèmes stratégiques

24. La présente section décrit les moyens que la Banque utilisera pour renforcer son impact sur la transition sous l'angle de trois thèmes stratégiques. Dans chaque domaine, l'expérience de la Banque constitue un solide moyen de produire un changement systémique durable et, pour chaque thème, le Conseil d'administration approuvera en 2025 de nouvelles stratégies propres à guider et étayer la mise en œuvre des opérations.

4.3.1 Transition verte

25. Le monde est confronté à une crise aiguë du climat et de la biodiversité. Dans tous les pays de la Banque, les phénomènes météorologiques extrêmes sont devenus plus fréquents, les pays de la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen et d'Asie centrale étant exposés à de graves risques de stress hydrique. Tous les pays d'opérations éligibles sont signataires de l'Accord de Paris et, conformément à la Résolution n° 239 des gouverneurs approuvée en 2021, toutes les opérations de la Banque ont été alignées, depuis fin 2022, sur le soutien à la réalisation des objectifs de ces pays signataires. Parallèlement, l'incertitude qui prévaut dans le monde et dans les régions a accru l'intérêt de disposer d'un approvisionnement énergétique stable et prévisible. Grâce aux progrès de la technologie, les énergies renouvelables constituent désormais, dans de nombreux pays, la source d'approvisionnement la plus économiquement rationnelle.

26. Les pays d'opérations de la Banque ont la possibilité d'exploiter la dynamique de la transition verte pour renforcer la compétitivité, la résilience économique et la sécurité énergétique. Pour ce faire, il faut remédier à d'importantes défaillances du marché, s'attaquer aux graves problèmes environnementaux pour renforcer la résilience et réduire la fragilité de l'environnement, et concevoir de nouvelles sources de compétitivité passant par l'amélioration des compétences et des modèles opérationnels. On estime que pour concrétiser cette possibilité, il faudra investir dans les pays d'opérations, d'ici à 2030, plus de 500 milliards d'euros par an, soit cinq fois plus qu'actuellement. Cet investissement ne peut être généré que par un changement systémique soutenant une réforme politique profondément enracinée et une approche intégrée de l'atténuation du changement climatique, de l'adaptation à celui-ci et de la nature.

27. Pendant la période du CSC 2026-2030, la Banque s'efforcera de produire un impact sur la transition en soutenant la décarbonation, en aidant à renforcer la résilience et en cherchant à concrétiser les possibilités économiques qu'offre la transition verte. On obtiendra un impact plus profond en renforçant les mécanismes efficaces de mise en œuvre existants, en ciblant mieux les objectifs de la Banque et en intégrant davantage les activités d'investissement et de politique, notamment pour améliorer les conditions d'investissement du secteur privé. L'ambition que nourrit la Banque de renforcer son

impact et de créer les conditions d'un marché de l'investissement vert sera soutenue par trois activités interdépendantes :

- **Augmenter les flux financiers** pour répondre à la demande des pays d'opérations par le biais de ses propres investissements de financement vert et de ceux mobilisés auprès du secteur privé dans le cadre de ses activités. La Banque maintiendra l'engagement qu'elle a pris dans le Programme de transition vers une économie verte 2021-25 approuvé par le Conseil d'administration en 2020, consistant à consacrer au moins 50 % de son VAIB à des objectifs verts..
- **Améliorer la qualité des financements** en redoublant d'efforts pour produire un impact systémique via une approche intégrée de la participation à l'élaboration des politiques et du financement qui s'appuiera sur des plans détaillés pour agir dans six systèmes fondamentaux dans lesquels la Banque dispose des compétences, de l'expérience et de l'influence requises pour opérer des changements transformationnels dans les domaines de l'énergie, de l'urbanisme, de l'industrie, de l'agroalimentaire, des transports et de l'intermédiation financière. Les progrès réalisés dans la réforme de chacun de ces systèmes seront liés à des objectifs spécifiques clairs et donneront lieu à un suivi et à l'établissement de rapports réguliers. Pour surmonter les obstacles à l'investissement vert, on fera souvent appel à des ressources de donateurs, y compris les importants fonds verticaux mondiaux ;
- **Renforcer l'adaptation au climat et introduire des considérations liées à la nature** dans toutes les activités de la Banque en complément de celles, bien établies, qu'elle mène pour atténuer les effets du changement climatique et qui sont importantes pour renforcer la résilience et remédier à la fragilité. Plus précisément, la Banque intégrera des considérations d'adaptation dans un plus grand nombre de secteurs, incorporera la résilience climatique dans les plans de transition et les Plans d'action pour des villes vertes, renforcera la mise en œuvre de politiques de sensibilisation aux risques climatiques et concevra des outils de financement innovants, notamment dans le cadre des marchés de capitaux. La Banque s'emploiera également à mettre en place, dans le secteur financier, des projets pilotes d'étude des risques qui pèsent sur la biodiversité et des possibilités que celle-ci présente, travaillant avec d'autres BMD pour concevoir des pratiques optimales d'intégration des considérations liées à la biodiversité.

28. Les partenariats, tant internationaux que locaux, sont essentiels. En particulier, la Banque collabore étroitement avec d'autres BMD de façon systémique pour maximiser l'impact. Elle met notamment en œuvre un programme global commun fondé sur des diagnostics et des données partagés pour aider les pays d'opérations à atteindre leurs objectifs de transition verte, que ce soit dans le cadre de programmes autonomes ou, de manière plus générale, dans celui d'initiatives menées par les pays, telles des plateformes nationales. Ces processus ne peuvent être efficaces que s'ils sont dirigés et pris en charge par les pays et que si la Banque et ses partenaires sont prêts à réagir rapidement, s'il y a lieu. Pendant la période du CSC 2026-2030, il se créera également de nouveaux partenariats opérationnels et de partage des connaissances pour relever les défis plus complexes et améliorer la participation de la Banque à l'élaboration de politiques et ses produits d'investissement.

4.3.2 Gouvernance économique

29. L'engagement des pays d'opérations à appliquer les principes de la démocratie pluraliste et de l'économie de marché est un préalable à l'exercice, par la Banque, de son mandat de transition tel qu'énoncé à l'article 1^{er} de l'ACB. Une gouvernance économique saine est essentielle pour créer les conditions d'un épanouissement de la concurrence, d'une juste récompense de l'initiative privée et d'une réduction de la fragilité institutionnelle. Les normes de gouvernance économique sont plus faibles dans les pays d'opérations de la Banque que dans la plupart des pays de comparaison avancés, des faiblesses particulières étant relevées dans l'efficacité gouvernementale, la qualité des institutions de gouvernance économique et le respect de l'État de droit. En outre, le rôle économique de l'État s'est accru ces dernières années, stimulé par la pandémie de Covid-19 et soutenu par un recours accru aux interventions de politique industrielle dans toutes les économies, avec d'importants risques de politiques mal conçues et ayant des effets de distorsion, en particulier dans les pays d'opérations. Il importe que ces interventions, pour être efficaces, soient bien conçues.

30. Pendant la période du CSC 2026-2030, la Banque s'appuiera sur son expérience pour résoudre les problèmes de transition qui persistent dans le domaine de la gouvernance économique et relever les nouveaux défis liés à l'évolution du paysage économique et de la géopolitique. La promotion d'une gouvernance économique saine s'articulera autour de trois objectifs fondamentaux qui donneront lieu à des activités menées au niveau de l'économie, des secteurs et des entreprises :

- **Appuyer le développement et la compétitivité du secteur privé** par des interventions qui favorisent une concurrence saine et réduisent les distorsions du marché. La Banque identifiera et traitera les obstacles, y compris les risques liés à la mise en œuvre de projets, qui entravent l'investissement dans des domaines clés tels que l'énergie, l'exploitation minière et les télécommunications, faisant valoir son rôle d'important investisseur dans le secteur privé ;
- **Tirer parti des investissements dans le secteur public pour réaliser une réforme systémique** visant à mobiliser les capitaux du secteur privé, notamment dans les secteurs de l'énergie, des infrastructures et des télécommunications. Cela se fera notamment en renforçant la gouvernance des entreprises publiques, en améliorant leur efficacité et leur transparence et en accroissant la contestabilité des marchés ;
- **Renforcer la capacité à concevoir et à mettre en œuvre des réformes systémiques** qui améliorent le climat des affaires et favorisent le développement du secteur privé et l'investissement dans celui-ci. Cela se fera notamment en développant la capacité de l'administration à concevoir des réformes qui promeuvent la compétitivité, à gérer et à mettre en œuvre des projets et à passer des marchés publics.

31. La Banque encouragera un changement systémique de la qualité de la gouvernance économique là où elle a la possibilité d'exercer une influence. L'effet de levier pourra provenir de plusieurs sources : l'ampleur des investissements individuels ou cumulés de la Banque, le nouvel élan de réforme de gouvernements résultant soit d'une conviction, soit d'une nécessité ou, encore, la possibilité de combiner les compétences et les objectifs d'autres BMD et partenaires importants tels que l'UE dans le cadre d'une coalition concertée pour le changement.

32. La capacité de la Banque à investir dans les secteurs public et privé est un atout essentiel pour modifier de façon systémique la gouvernance économique. Pendant la période couverte par le CSC 2026-2030, la Banque s'efforcera de maximiser l'impact de ses investissements dans le secteur public et de déterminer les possibilités de réforme avec tous les clients de ce secteur ou de chaque secteur dans lequel ils opèrent. Les objectifs refléteront l'ampleur des besoins de transition, seront plus ambitieux au fil du temps et s'appuieront sur des indicateurs clairs qui seront définis dans une nouvelle Stratégie de gouvernance économique.

33. Ce niveau relevé d'ambition sera atteint en :

- adoptant de **nouvelles approches** qui, notamment, définissent des objectifs de réforme clairs et séquencés pour répondre aux priorités des stratégies pays dans les pays d'opérations où la Banque a une présence significative dans le secteur public, le tout assorti de feuilles de route pour les réformes sectorielles dans le contexte de projets spécifiques ;
- **développant le programme SMART d'aide à la gestion des entreprises publiques et de transformation de ces dernières par la réforme**, qui associe gouvernance et réformes sectorielles à un soutien en matière de capacités et de mise en œuvre ;
- **renforçant la gouvernance économique au niveau infrasouverain** en tirant parti de la solidité des cadres municipaux de la Banque tels que le Programme pour des villes vertes et les programmes concernant le secteur de l'eau, cela en apportant un soutien à la mise en œuvre de politiques et en renforçant les capacités de passation de marchés publics, de réponse aux crises et de mobilisation de financements mixtes ;
- **s'employant davantage à améliorer la gouvernance économique pour faciliter directement l'investissement** par l'élaboration de politiques qui améliorent la conception des réformes, utilisent les transactions du secteur privé pour remédier aux distorsions sectorielles, y compris celles découlant des politiques industrielles, et éliminent les obstacles à l'investissement dans les secteurs prioritaires.

4.3.3 Capital humain et égalité des chances

34. Les économies de marché viables et performantes s'appuient sur le plein potentiel de tous les individus pour maximiser la prospérité générale et la croissance à long terme. Dans un contexte où les pays d'opérations sont confrontés à de multiples défis qui se chevauchent, comme les changements démographiques, les profonds changements du marché du travail et les exigences de compétences liées au progrès technologique, ainsi que les conflits et la fragilité, il importe de plus en plus de protéger le capital humain pour renforcer la résilience. En particulier, il est prouvé que les femmes demeurent confrontées à des obstacles structurels profondément ancrés qui les empêchent d'accéder aux opportunités économiques, ce qui fait de leur émancipation économique une importante source de croissance potentielle. Pour réaliser ce potentiel, il est essentiel de surmonter les obstacles auxquels les femmes et d'autres personnes sont confrontées.

35. Le CSC 2021-2025 a montré le pouvoir qu'a l'approche distincte de la Banque, qui vise le secteur privé, de promouvoir l'égalité des chances pour tous et de produire un impact systémique au niveau des entreprises, des secteurs et des pays par l'investissement et l'action politique. Tout au long de la période, la Banque a approfondi et élargi son impact dans ces domaines dans le cadre de ses deux stratégies

complémentaires que sont la stratégie pour l'égalité des chances et la stratégie pour la promotion de l'égalité des genres. Celles-ci ont montré l'importance de reconnaître les facteurs qui gouvernent l'égalité des chances tout au long de la vie d'une personne, au-delà de ses caractéristiques ou de sa naissance. Certains de ces facteurs étaient connus dès le départ, comme le changement climatique et la numérisation, mais les chocs imprévus provoqués par les conflits, les catastrophes naturelles et les migrations massives ont renforcé la pertinence de cette approche. En témoigne le fait que la grande majorité des projets entrepris en Ukraine en temps de guerre comportaient un volet « capital humain », notamment la réinsertion dans la vie active des anciens combattants rentrés au pays ou blessés. Pendant cette période, la Banque a considérablement renforcé son activité dans ce domaine, bien au-delà des objectifs annuels.

36. Pendant la période du CSC 2026-2030, la Banque s'emploiera à approfondir l'impact de ses opérations en renforçant sa proposition de valeur aux clients. Par exemple, elle permettra aux entreprises qui emploient d'accéder à une plus grande réserve de talents, d'investir dans de hautes compétences et de renforcer la croissance, notamment en intégrant des mesures qui favorisent l'émancipation économique des femmes. Quant aux clients qui sont fournisseurs de produits, prestataires de services ou participants à des chaînes de valeur locales ou mondiales, la Banque les aidera à atteindre des segments de marché ou des fournisseurs mal desservis. L'impact sera renforcé dans trois domaines prioritaires :

- Élargissement de l'**accès aux compétences, à l'emploi et aux moyens de subsistance**, le but étant de relever les défis, d'exploiter les possibilités qu'offre la transition numérique et verte et de combattre l'économie informelle ;
- Construction de **systèmes financiers inclusifs**, le but étant d'améliorer l'accès de tous aux financements avec des règlements et des politiques équitables ;
- Création de **services d'infrastructure et de biens publics inclusifs**, accessibles à tous et sûrs.

37. Pour produire un impact plus systémique au niveau des clients, des secteurs et des marchés, la Banque privilégiera :

- les **projets à fort impact** qui peuvent créer un changement systémique en améliorant les pratiques des entreprises et les réformes sectorielles avec des clients engagés, générant des effets stimulants au niveau des marchés ;
- l'**impact collectif de projets plus petits** dans certains secteurs ou certaines régions ;
- l'**action à long terme menée auprès des clients pour qu'ils offrent à tous des opportunités**, le but étant de renforcer les capacités au fil du temps et de provoquer des changements de comportement plus durables en s'appuyant sur le travail déjà mené auprès de ces clients par des institutions financières ;
- les **investissements propres à résoudre les problèmes de transition les plus importants** et ciblant les besoins spécifiques de l'industrie et les priorités politiques nationales, comme la mise en place de compétences numériques et vertes ou de systèmes financiers inclusifs.

38. Dans ce cadre, l'impact sur la transition sera obtenu par des investissements et des politiques ciblés, guidés par des activités nouvelles et élargies menées dans quatre domaines :

- **Adaptation de la réponse de la Banque aux crises pour protéger le capital humain, en particulier en Ukraine.** Cela se fera, par exemple, en aidant à réintégrer les personnes déplacées à l'intérieur du pays, les rapatriés et les anciens combattants dans la population active, en développant constamment les compétences nécessaires à l'économie de guerre et d'après-guerre, en introduisant des normes inclusives pour la reconstruction, et en restant agile face aux catastrophes naturelles et aux changements de paradigme économique ;
- **Maximisation des synergies entre les autres thèmes et catalyseurs stratégiques :**
 - Mise en place d'une transition vers une économie verte juste dans les secteurs de l'énergie, des transports et de l'industrie, et pilotage de projets d'intégration de mesures portant sur le capital humain dans les projets d'adaptation ;
 - Promotion des compétences numériques et renforcement de la capacité des clients à utiliser de manière responsable l'intelligence artificielle et les technologies numériques ;
 - Renforcement des réformes de gouvernance inclusive pour les entreprises publiques et les clients du secteur privé ;
- **Développement des approches inclusives de la chaîne de valeur qui tiennent compte des différents défis auxquels sont confrontés les individus** dans les différents secteurs, notamment par le biais de procédures inclusives de passation de marchés ou de financement de la chaîne d'approvisionnement ;
- **Promotion de systèmes financiers inclusifs** en travaillant avec les régulateurs et le secteur financier privé à la mise en place de politiques et de pratiques de prêt inclusives.

39. Il est envisagé de mettre en place plusieurs catalyseurs internes pour renforcer la mise en œuvre et approfondir l'impact sur la transition tout au long de la période du CSC. Il est notamment prévu d'améliorer les systèmes de suivi et d'établissement de rapports pour mieux articuler l'impact en mettant davantage l'accent sur les indicateurs de résultats et les processus connexes, de standardiser les principaux produits pour aider à étendre les activités dans les domaines prioritaires, et de renforcer la capacité de la Banque à améliorer la qualité de son travail dans ce domaine, y compris des processus internes tels que l'actualisation et l'amélioration de l'approche d'intégration de la dimension de genre « Gender SMART » en matière de genre, pour suivre et concevoir des activités qui aident à lever les obstacles qui limitent la participation économique des femmes.

4.4 Amplification de l'impact – catalyseurs stratégiques

40. Les catalyseurs stratégiques que sont le développement et le déploiement de la technologie numérique et le renforcement de la mobilisation du secteur privé ont la capacité de multiplier l'impact de la Banque sur toutes les qualités. Le premier élargit le champ d'impact de la Banque en créant des possibilités de transition qui n'existeraient pas autrement. Le second accroît le volume d'investissement dans les pays d'opérations à court terme et peut élargir la réserve d'investisseurs désireux d'y investir de manière indépendante à long terme. L'approche suivie par la Banque pour mettre en œuvre le CSC 2026-2030 dans ces deux domaines sera examinée en détail par le Conseil d'administration en 2025.

4.4.1 Déploiement et développement de la technologie numérique

La technologie numérique est omniprésente et le pouvoir qu'elle a d'améliorer la productivité et la croissance économique est immense. Une économie de marché qui fonctionne bien exploite au mieux ce potentiel. On estime que 70 % de la valeur créée pendant la décennie qui s'achèvera en 2035 reposera sur des modèles opérationnels rendus possibles par des plateformes numériques. La profondeur et l'ampleur de l'économie numérique dans les pays d'opérations de la Banque varient d'un pays à l'autre.

41. La Banque a accordé une importance stratégique à ses activités numériques pendant la période du CSC 2021-2025, le double objectif étant d'aider les pays d'opérations à développer et à déployer des capacités numériques et d'apporter cohérence et compétence à ses propres activités numériques. Cette orientation sera maintenue et renforcée pendant la période couverte par le CSC 2026-2030, la Banque continuant de travailler dans un cadre composé de trois piliers et d'un élément sous-jacent. Ces piliers sont les suivants :

- Mise en place des **fondements** de l'économie numérique par l'investissement dans l'infrastructure numérique et l'appui à une réglementation bien conçue ;
- Facilitation d'une **adaptation** des clients à l'évolution du paysage numérique, le but étant de leur permettre d'accroître leur efficacité et de rester compétitifs ; et
- Stimulation de l'**innovation** numérique par l'investissement dans le développement de l'écosystème de financement à un stade précoce.

Dans son action, la Banque aura pour axe transversal l'amélioration de la cybersécurité et le renforcement des garanties numériques.

42. Globalement, la Banque s'appuiera sur l'expérience acquise pendant la période du CSC 2021-2025 pour aider, par une série d'activités d'investissement, de conseil et d'élaboration de politiques, ses clients à renforcer leur résilience pour pouvoir saisir les opportunités et gérer les risques de l'économie numérique. L'impact sera renforcé en se focalisant sur trois domaines spécifiques :

- **Accroissement du financement de la transformation numérique**, en particulier élargissement des possibilités de dépenses d'investissement ;
- **Participation ciblée à l'élaboration des politiques** pour produire un impact systémique dans les pays où la Banque peut accroître l'efficacité des marchés en s'attaquant à leurs défaillances et en supprimant les obstacles à l'investissement numérique ;
- **Renforcement des compétences numériques et de la sensibilisation au numérique** par le déploiement de produits de connaissance et de formations professionnelles qui aident les clients et le personnel de la Banque à appliquer des solutions technologiques au niveau sectoriel.

La Banque examinera également un ensemble de sujets liés au numérique, qu'il s'agisse de l'intelligence artificielle, des opportunités numériques ou de la gestion des risques existants en soutenant la cyber-résilience.

43. Pendant la période du CSC 2026-2030, la contribution de l'activité numérique à la transition sera évaluée au moyen des systèmes internes de la Banque pour déterminer son impact sur la transition, à savoir le pouvoir qu'a cette activité de permettre et

d'amplifier l'impact sur la transition à travers toutes ses qualités. L'utilisation de la technologie numérique sera également pleinement intégrée dans la mise en œuvre de chacun des thèmes stratégiques. Grand consommateur d'énergie, il faudrait que le secteur des technologies numériques se décarbone, pouvant également aider à décarboner d'autres secteurs avec, par exemple grâce à l'amélioration technologique des réseaux électriques et au déploiement de compteurs « intelligents ». De même, il importe de réduire la fracture numérique pour les communautés et les individus pour maintenir l'égalité des chances et l'on pourra, par la transformation numérique, améliorer la transparence des gouvernements et des entreprises, y compris les entreprises publiques.

44. À mesure que les travaux de la Banque mûrissent dans le contexte du CSC 2026-2030 suite à l'adoption de sa première approche globale, et que l'ambition de concentrer et d'accroître les activités de la BERD dans ce domaine se cristallise, il faudra que cette dernière développe ses structures organisationnelles pour ne plus dépendre du financement de donateurs pour les postes de personnel, pour créer des incitations pertinentes et pour renforcer le suivi de l'activité et de l'impact.

4.4.2 Renforcement de la mobilisation du secteur privé

45. L'impact de la Banque est amplifié et renforcé par l'action qu'elle mène pour mobiliser d'autres investisseurs, tant nationaux qu'étrangers. Il s'agit d'une fonction que met en avant l'article 2.1 ii) de l'ACB. Il est impératif, au niveau mondial, d'augmenter les flux d'investissement pour parvenir à un développement durable et une augmentation des investissements privés est essentielle pour répondre à l'ampleur de ce défi. La Banque mobilise et quantifie les financements de tiers de deux manières :

- **Mobilisation directe** : le flux de financements du secteur privé est directement imputable au travail mené par la Banque grâce à des preuves vérifiables telles que le paiement d'une commission ou d'autres documents probants ;
- **Mobilisation indirecte**, pratiquée lorsque la Banque fournit une partie du financement total d'un projet, mais qu'il n'est pas possible de fournir des preuves vérifiables que l'apport de fonds de tiers est clairement attribuable à la participation de la Banque.

46. En outre, la politique plus large que la Banque mène vise à faciliter l'augmentation des investissements de tiers en améliorant le climat des affaires et le fonctionnement de certains marchés, le développement des marchés financiers et de capitaux (voir encadré 3) en offrant un bon exemple. La Banque continuera d'explorer les possibilités de quantifier l'impact de cette activité en travaillant constamment avec d'autres BMD, tout en soulignant l'effet qualitatif que sa participation à la mise en œuvre de politiques produit sur la mobilisation de flux financiers privés durables.

Encadré 3 : Mobilisation par le développement des marchés financiers

Il importe de faciliter une utilisation plus large des monnaies locales et la mise en place de marchés de capitaux profonds et liquides si l'on veut soutenir l'efficacité économique. Le développement de ces marchés peut renforcer l'impact sur la transition dans toutes ses qualités. En plus de soutenir l'investissement direct de la Banque, le fait de promouvoir un changement systémique sur les marchés financiers et de capitaux permet de mobiliser des ressources du secteur privé national.

La BERD continuera de produire un impact et de mobiliser des ressources privées par ce moyen pendant la période du CSC 2026-2030 grâce à son approche mature et efficace qui aide à développer à la fois l'utilisation des monnaies locales et les marchés de capitaux locaux, combinant le savoir-faire de sa Trésorerie et de son équipe spécialisée dans la politique des marchés de capitaux tout en collaborant

étroitement avec d'autres institutions financières internationales. Une nouvelle approche, pilotée par la Direction, définira le cadre de l'action menée par la Banque pour créer un environnement propice au développement de l'utilisation des monnaies locales et à l'amélioration de la capacité des systèmes financiers locaux à canaliser les ressources vers l'économie réelle. La Banque mobilisera des ressources en mettant en œuvre un ensemble d'activités, notamment en facilitant l'élaboration de cadres réglementaires, en soutenant le développement de marchés financiers en monnaie locale et en faisant office d'investisseur de référence de facto pour les émissions d'obligations, en particulier dans les nouveaux secteurs ou produits. Plus indirectement, en aidant à améliorer les cadres monétaires, la Banque permet d'accroître la confiance dans les monnaies locales. Cela s'ajoute à l'action qu'elle mène pour améliorer la gestion des risques financiers des banques nationales par le développement de marchés monétaires et de marchés d'instruments dérivés, le but étant de permettre aux banques de développer leurs activités de prêt en accroissant les dépôts et en ouvrant de nouvelles sources de capitaux, ce qui permet d'augmenter les niveaux d'intermédiation financière et d'activité économique.

47. Les activités de mobilisation directe et indirecte ont progressé pendant la période du CSC 2021-2025, une importance particulière étant accordée à la mobilisation directe. L'objectif de doubler le volume annuel des investissements mobilisés (VAIM), mesure interne de la mobilisation directe, pour le porter à 2 milliards d'euros d'ici à 2025 a été relevé à deux reprises et atteint grâce à la mise en œuvre, par la Banque, de sa première approche globale de la mobilisation, qui a permis de lancer de nouveaux produits tels que l'assurance contre le défaut de paiement, de sensibiliser plus avant les investisseurs et de renforcer la culture interne de la mobilisation.

48. Pour la période du CSC 2026-2030, on se focalisera davantage sur les résultats obtenus par la Banque en matière de mobilisation totale, qui donnent une indication plus claire de la contribution globale des activités de la Banque à la résolution du problème de financement et de son impact.

49. Dans le même temps, le VAIM continuera de jouer un rôle important, la capacité à mobiliser directement des tiers permettant de valider de manière essentielle l'approche suivie par la Banque en matière de tarification et de structuration, cela dans le respect des principes de saine gestion bancaire et d'additionnalité. Tout aussi important, les relations développées et la connaissance des marchés acquise grâce à cette activité aident la Banque à innover en matière de produits et permettent d'éduquer les investisseurs, qui finissent par investir davantage dans ses pays d'opérations.

50. L'ambition de la Banque est d'établir, pour le VAIM concernant le secteur privé, un plancher de 5 milliards d'euros pendant la période du CSC 2026-2030. Pour atteindre ce niveau, la Banque s'appuiera sur sa boîte à outils existante et évaluera des approches nouvelles lui permettant d'atteindre différentes catégories d'investisseurs et de mettre en place des incitations internes appropriées. Ainsi, elle envisagera de nouvelles opérations de portefeuille en complément de la première opération de transfert de risque significatif prévue pour la fin de 2025, et examinera la possibilité de mettre en place un modèle systématique « octroyer et partager », y compris ses répercussions sur sa génération de revenus.

5. PRODUIRE UN IMPACT SUR LA TRANSITION – OÙ ?

51. La Banque s'efforce de maximiser son impact sur la transition dans tous ses pays d'opérations, à la fois en créant les conditions dans lesquelles il est possible de faire progresser la transition et en mettant à profit les opportunités commerciales qu'offrent,

conjointement, l'ampleur du défi que représente la transition et la possibilité de le relever. Bien que la Banque fixe chaque année, pour ses investissements régionaux, une fourchette indicative, elle peut dépasser ces niveaux si les circonstances le permettent. L'activité n'est pas limitée par la planification. Néanmoins, les actionnaires ont, quant à l'orientation géographique des travaux de la Banque pendant la période du CSC 2026-2030, des attentes qui sont exposées dans la présente section.

5.1 Ukraine

52. Le soutien à l'Ukraine est la principale priorité de la Banque depuis le début de son invasion illégale par la Fédération de Russie en février 2022 et le restera pendant la période du CSC 2026-2030. La Banque continuera de soutenir l'économie réelle en investissant dans le secteur privé et en fournissant, pendant la guerre, des infrastructures vitales, notamment dans les secteurs des transports et de l'énergie. En 2024, la Banque a dépensé plus de 2 milliards d'euros, soit deux fois plus que les niveaux annuels d'avant-guerre, pour protéger des vies et des moyens de subsistance.

53. L'augmentation de capital de la Banque en 2023 est partie du principe que ses relations de longue date, son efficacité démontrée en temps de guerre et son orientation vers le secteur privé sont des atouts qui lui permettront de continuer, par ses efforts exceptionnels, d'aider à reconstruire le pays et à favoriser son intégration future dans l'économie européenne. En cas de stabilisation de la situation, complétée d'une volonté de réforme étayée par l'État de droit et une perspective d'adhésion à l'Union européenne, la Banque intensifiera à la fois ses activités d'investissement et de mise en œuvre de politiques. L'accélération initiale devrait concerner le secteur financier, car l'investissement dans le secteur des entreprises n'augmentera qu'à mesure que la confiance des investisseurs nationaux et étrangers dans un environnement commercial plus stable s'accroîtra. La Banque travaille actuellement avec des partenaires en Ukraine pour renforcer la capacité d'élaboration de projets, ce qui permettra d'investir dès que possible dans le secteur des infrastructures durables lorsque les conditions le permettront. Elle reste attachée à l'objectif défini lors de l'augmentation de capital en 2023, à savoir investir un minimum de 3 milliards d'euros par an pendant la reconstruction, et mettre en œuvre la politique générale prévue à cette date.

5.2 Autres pays d'opérations

54. L'augmentation de capital a également défini les attentes quant à l'action que la Banque devrait mener à moyen terme dans les autres pays d'opérations et devait lui permettre de continuer d'accroître ses investissements hors de l'Ukraine comme prévu en s'attaquant à la fois aux conséquences de la guerre et aux problèmes de transition préexistants. Ce faisant, les actionnaires ont souligné l'importance de répondre aux besoins les plus importants et urgents des pays où l'impact de la Banque peut être le plus grand dans des circonstances favorables. Le tableau de l'annexe 3 présente le classement relatif de tous les pays d'opérations en fonction de leur degré de transition. Aux fins du CSC 2026-2030, tous les pays dont le classement relatif est équivalent ou inférieur à celui du Monténégro (pays le mieux classé dans le groupe actuellement mis en avant) sont considérés comme moins avancés dans la transition. Dans ces pays, en outre, l'objectif de la Banque restera d'accroître ses niveaux d'investissement et de mise en œuvre de politiques.

55. La Banque ne peut produire un impact systémique dans un pays sans un environnement favorable, quelle que soit l'ampleur des écarts de transition. En particulier, sa capacité à promouvoir la transition dépend des conditions économiques et de réforme qui prévalent dans les pays d'opérations. Par exemple, au début du siècle, la Banque a mis en place l'initiative pour les pays aux premiers stades de la transition dans le cadre d'une action internationale concertée menée pour remédier aux faibles niveaux de transition et de développement de plusieurs États successeurs de l'Union soviétique. Depuis, le niveau de transition au sein de ce groupe de pays a sensiblement divergé et, le groupe ne présentant plus un ensemble commun de caractéristiques de transition, la Banque n'utilisera plus cette catégorisation. Cette divergence reflète en grande partie les différences de volonté de réforme et de qualité de la gouvernance entre les pays, ainsi que la dispersion illustrée à l'annexe 3.

56. Les précédents documents de stratégie à moyen terme ont distingué des groupes de pays qu'il pourrait être bénéfique de privilégier pour susciter un niveau approprié d'attention et d'activité de la part de la Banque. Cette approche a été largement couronnée de succès. En conséquence, les pays moins avancés dans la transition constituent 15 des 18 pays où le volume annuel d'investissement de la Banque en pourcentage du PIB est le plus élevé. Pendant la période du CSC 2026-2030, l'objectif stratégique consistant à accroître l'activité de la Banque dans les pays moins avancés dans la transition englobera tous ces pays. La question opérationnelle de savoir s'il faudrait prévoir pour eux des incitations et l'indicateur à utiliser pour évaluer les résultats seront examinées lors de la révision de la grille d'évaluation institutionnelle pour la période du CSC 2026-2030.

57. Pour tous les pays d'opérations de la Banque, la mesure ultime permettant de conclure à une transition réussie est la cessation de l'accès aux ressources de la Banque pour un pays donné. Dans les pays dont la transition est avancée, on s'attend à ce que progressivement, les possibilités pour la Banque de poursuivre son objectif diminuent. Cela reflète la tendance générale selon laquelle, au fil du temps, la réduction des écarts de transition et, plus encore, le développement d'autres sources de financement réduisent la capacité de la Banque à être complémentaire au marché. La Banque réaffirme le principe de cessation du recours à son soutien défini dans sa *Politique de cessation du recours aux ressources de la BERD* (BDS96-166), reconnaissant que ce processus est mené par le pays lui-même. Cette évolution ne s'est pas révélée linéaire. Lors de la pandémie de Covid-19 puis de la guerre en Ukraine, les opportunités d'additionnalité et de transition nées, par exemple, de la nécessité de répondre aux besoins des personnes déplacées dans plusieurs pays plus avancés dans la transition, ont augmenté au moins pendant un certain temps.

58. Néanmoins, pendant la période du CSC 2026-2030, en cas de stabilisation de la situation économique et géopolitique, on peut s'attendre à ce que les stratégies pays dans les pays plus avancés dans la transition se concentrent sur les domaines dans lesquels la Banque peut encore produire un impact et où ses financements sont complémentaires. L'ACB exige que les résultats que la Banque obtient dans tous ses pays d'opérations, y compris les pays les plus avancés dans la transition, fassent l'objet d'un examen annuel. Cela permet d'examiner et, au besoin, de réviser les objectifs de la stratégie pays à la lumière des circonstances.

59. Une approche opérationnelle post-sortie révisée, par laquelle la trajectoire de tout pays cessant de recourir aux ressources de la Banque serait adoucie par une poursuite limitée dans le temps des investissements et d'autres activités et prévoyant la possibilité d'une reprise de l'activité de la Banque en cas de crise répondant à des critères prédéfinis, a été approuvée en 2021. Cette mesure est destinée à aider les pays avancés dans la transition à définir une trajectoire et un rythme plausible de sortie du soutien dans leur stratégie pays lorsque les circonstances le permettent. Elle sera soutenue par une reconstitution du Fonds spécial post-sortie, dont les ressources ont été réaffectées au soutien à l'Ukraine en 2022.

5.3 Élargissement limité et progressif

60. La Banque commencera à opérer dans des pays d'Afrique subsaharienne et en Irak dans les derniers mois de la période du CSC 2021-2025 et devrait avoir commencé des opérations dans tous les pays qui remplissent les critères au début de la période du CSC 2026-2030. Suite à une enquête continue, la Banque a réévalué ses possibilités d'impact sur la transition et également affiné ses calculs de coûts. Cette enquête a permis de valider la proposition de valeur globale qui a sous-tendu l'approbation de l'élargissement limité et progressif en 2023 et de constater que les niveaux d'investissement futurs probables étaient supérieurs aux niveaux précédemment estimés. Néanmoins, le niveau relatif attendu de consommation de capital en Afrique subsaharienne et en Irak reste conforme aux estimations antérieures, la base de capital de la Banque ayant augmenté plus rapidement que prévu et les coûts supplémentaires étant faibles par rapport au budget global de la Banque.

61. Comme dans tous les pays d'opérations, l'action menée par la Banque s'appuiera sur des stratégies pays qui, élaborées avec les autorités nationales, refléteront les besoins du pays, l'environnement favorable et les compétences de la Banque. Celle-ci veillera en particulier à apporter une valeur ajoutée au travail des nombreux partenaires du développement actifs dans le pays. Il importera notamment de mettre en place une collaboration active et une coordination étroite ainsi que des plans concrets de coopération sur place qui seront la clé des stratégies pays. La Banque s'efforcera activement de mettre à profit l'expérience des autres, en particulier dans la phase initiale des opérations. Cet apprentissage et, au fil du temps, sa propre expérience éclaireront l'approche qu'elle suivra pour produire un impact sur la transition et appuyer un changement systémique dans ce nouveau contexte géographique.

62. Après un long processus préparatoire, produire un impact dans ces nouveaux pays sera pour la Banque un important objectif stratégique pendant la période du CSC 2026-2030. Comme le prévoit le rapport du Conseil d'administration recommandant au Conseil des gouverneurs d'approuver un élargissement limité et progressif, un examen complet de l'expérience initiale de la Banque sera entrepris en 2028, cinq ans après l'approbation par le Conseil des gouverneurs de la modification apportée à l'article 1^{er}. Cet examen évaluera l'efficacité et l'impact du travail de la Banque, la solidité de sa collaboration et de son partenariat avec les autres acteurs du développement, en particulier les autres BMD, ainsi que le degré d'efficacité et d'efficience de l'élargissement de son champ d'action. Il s'appuiera, notamment, sur les résultats des évaluations et sur les commentaires des acteurs publics et privés. En fonction de ses résultats, le Conseil

d'administration peut demander une analyse plus poussée pour déterminer si et, au besoin, comment procéder à un élargissement progressif à d'autres pays de la région. En tout état de cause, la conclusion de cet exercice sera reflétée dans le CSC 2031-2035.

6. PRODUIRE UN IMPACT SUR LA TRANSITION – COMMENT ?

63. La Banque produit un impact systémique sur l'ensemble des qualités de la transition en combinant des **investissements** provenant à la fois de ses propres ressources et de fonds mobilisés auprès de tiers, une **utilisation ciblée des ressources concessionnelles** et une **participation à l'élaboration des politiques** qui peut à la fois soutenir directement les opérations ou améliorer l'environnement général des investissements au profit de tous les investisseurs, y compris la Banque. Cette approche a évolué au fil du temps et s'est révélée efficace pour atteindre les objectifs des actionnaires et produire un impact dans les pays d'opérations. La présente section décrit brièvement les principales composantes de chaque domaine d'action pour la période du CSC 2026-2030.

6.1 Investissements

64. La section 4.4.2 a décrit l'approche suivie par la Banque pour mobiliser des fonds de tiers. La Banque elle-même investit sur ses propres ressources en accordant des prêts, en prenant des participations et en proposant des garanties. Les prêts représentent 83 % de son portefeuille total et les participations 11 %. Les garanties ont gagné en importance pendant la période du CSC 2021-2025, passant de 3 % du portefeuille au début de la période à 6 %. Cela s'explique par l'augmentation continue des activités menées dans le cadre du Programme d'aide aux échanges commerciaux, qui s'est révélé être un instrument important en période d'incertitude, et par le déploiement réussi de nouveaux produits de partage des risques de portefeuille, qui ont été essentiels, en particulier, pour permettre aux banques partenaires d'accorder des prêts en Ukraine en temps de guerre. L'encadré 4 souligne le rôle que jouent les prises de participation dans l'impact sur la transition et l'approche que la Banque a adoptée et continuera d'adopter en la matière.

Encadré 4 : Prises de participation en 2026-2030

La Banque investit à la fois directement et par l'intermédiaire de fonds de prises de participation. Grâce à ses prises de participation directes, la Banque a un impact sur la transition en améliorant la compétitivité des entreprises, en favorisant la croissance, en produisant un effet de démonstration dans les secteurs par le biais d'investissements en capital spécifiques et en renforçant les normes et les pratiques de gouvernance d'entreprise. En investissant par l'intermédiaire de fonds de participation, la Banque accroît, comme indiqué ci-dessus, son impact dans les entreprises bénéficiaires et encourage le capital-investissement, secteur sous-développé dans tous les pays où elle opère.

Bien que les investissements sous forme de participations aient toujours représenté une proportion relativement faible du portefeuille de la Banque, les rendements des actions ont été à l'origine de près de la moitié de l'accumulation totale de capital de la Banque. Après une période de relative sous-performance consécutive à la crise financière de 2008-2009, la Banque a mis en place une approche restructurée et recentrée de la prise de participation qui a donné de bons résultats, avec un renforcement de l'ampleur et de la qualité de cette activité.

Compte tenu de ces résultats, la Banque n'envisage pas de modifier fondamentalement son approche pendant la période du CSC 2026-2030. Toutefois, afin d'accroître la taille absolue de son portefeuille de participations et son impact, elle aspire à prendre à l'avenir des participations directes plus importantes, tout en continuant de se concentrer sur les prises de participation et les prêts à un stade précoce et à haut risque, activité qui s'est révélée particulièrement utile pour favoriser la transition par le développement d'entreprises numériques. L'étendue des possibilités d'investissement dans et par l'intermédiaire de fonds de participation dépend de la taille des marchés, qui doit être suffisante pour offrir une masse critique d'opportunités aux investisseurs, ainsi que de l'additionnalité de la Banque.

65. Les investissements de la Banque reflètent à la fois ses solides compétences sectorielles, sa large gamme de produits et sa connaissance approfondie des pays. Les stratégies de chacun des grands groupes sectoriels de la Banque définissent les moyens par lesquels sera approché l'objectif central du CSC, qui est de maximiser l'impact sur la transition. Ces outils sectoriels sont utilisés dans le cadre des stratégies pays pour atteindre des objectifs de transition spécifiques.

66. Le **secteur des institutions financières** est le plus important de la Banque en termes de nombre de projets et aide particulièrement à faire progresser l'impact sur la transition en regard des qualités « compétitive » et « résiliente ». Pendant la période du CSC 2026-2030, la Banque abordera la transition en œuvrant dans ce secteur de trois manières principales. Premièrement, elle fournira les capitaux nécessaires aux institutions partenaires sous la forme de prêts et de participations, et continuera d'accroître ses investissements par le biais d'instruments du marché des capitaux qui attirent d'autres investisseurs et aident à créer des marchés autonomes à long terme. Deuxièmement, elle continuera de s'efforcer d'atteindre les objectifs de transition et de faire progresser la mise en œuvre des thèmes stratégiques en acheminant des financements par l'intermédiaire de banques partenaires pour servir certains groupes ou financer certains investissements. Cette approche sera complétée par la mise en place de produits de garantie de portefeuille soutenant les mêmes objectifs. Troisièmement, la Banque s'efforcera d'élargir et de diversifier le secteur financier en soutenant les institutions non bancaires et de microfinancement, ainsi qu'en mettant en place des marchés de capitaux et de devises locales plus profonds et plus liquides.

Encadré 5 : Soutenir les petites et moyennes entreprises en 2026-2030

La Banque reconnaît depuis longtemps l'importance de soutenir les PME, qui représentent une part importante de la valeur ajoutée, de l'emploi et (parfois) de l'innovation dans toutes les économies. Dans une économie de marché qui fonctionne bien, un secteur des PME florissant favorise une plus grande concurrence et une allocation des ressources plus efficace, comme le confirme, par exemple, le Rapport sur la transition 2024-2025 de la BERD. De plus, lorsqu'elles opèrent dans le secteur formel, les PME défendent souvent une meilleure gouvernance économique, étant souvent plus touchées par les déficiences de l'environnement d'affaires que les grandes entreprises. Les PME favorisent également la résilience des chaînes d'approvisionnement, l'intégration économique par les exportations et les échanges, la transition verte, la résilience du capital humain et l'émancipation économique des femmes. Elles peuvent, enfin, être des agents technologiques de la transition numérique.

Seule institution à proposer aux PME des financements et des conseils, la Banque peut développer leur écosystème par le biais d'intermédiaires et directement. La boîte à outils de la Banque pour les PME restera innovante et évolutive, générant de nouveaux produits pour répondre aux besoins émergents et réagissant rapidement aux crises. L'importante présence, dans les pays, de banquiers et de conseillers spécialisés dans les PME permet également de produire un impact en influant sur le climat d'investissement et en développant les possibilités dans les secteurs de la finance et de l'entreprise. Le soutien de donateurs est essentiel pour surmonter les déficiences structurelles actuelles qui entravent l'accès des PME aux financements et aux services non financiers, finançant les services de conseil, les subventions d'investissement et les mécanismes de soutien en cas de première perte.

Pour produire un impact pendant la période du CSC 2026-2030, la Banque s'appuiera, en ce qui concerne les PME, sur trois piliers :

- Un **large champ d'action** combinant un financement intermédié ciblé par le biais d'institutions financières partenaires (IFP), y compris des entreprises de technologie financière, avec des services de conseil aux entreprises et des services non financiers tels que des formations collectives et des plateformes numériques, y compris des plateformes d'IFP. L'objectif est de maximiser le nombre de MPME bénéficiant d'un soutien renforcé ciblant des thèmes spécifiques, comme l'écologie,

l'agroalimentaire, l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes, la numérisation et la promotion des exportations ;

- L'**encouragement de « champions »** par la sélection de PME à fort potentiel à même de bénéficier d'un soutien intensif en matière de conseil et de financement dans le cadre des programmes « star venture », « blue ribbon » et de solutions pour la chaîne d'approvisionnement, le but étant de maximiser le potentiel de croissance de ces entreprises ;
- Un **appui à l'écosystème** par la fourniture de conseils ciblés et adaptés aux pouvoirs publics et aux associations de PME pour encourager la création d'un environnement favorable aux entreprises en s'appuyant sur la mise en place, dans les pays d'opérations, d'un centre de connaissances sur les politiques relatives aux PME. La Banque aidera également, en renforçant les capacités, à consolider l'écosystème de développement des PME au moyen, par exemple, d'accélérateurs, d'incubateurs et de consultants locaux.

67. Les projets menés dans le **secteur des entreprises** ont un impact sur la transition dans toutes les qualités, représentant environ un tiers des objectifs de transition de la Banque, toutes qualités confondues. La Banque continuera de produire un impact sur l'ensemble des qualités de la transition au niveau des entreprises et des secteurs par des effets de démonstration et la mise en œuvre de politiques. En outre, ciblant la transition à travers le secteur des entreprises, elle abordera également des domaines d'une importance particulière pour son impact global. Il s'agira notamment de faciliter la transition en investissant dans des infrastructures numériques de haute qualité et cybersécurisées, d'investir pour intégrer les entreprises, y compris les petites et moyennes (voir encadré 5), dans des chaînes d'approvisionnement régionales et diversifiées et de soutenir la résilience des chaînes d'approvisionnement, notamment en investissant dans des capacités d'entreposage supplémentaires. Bien que ses pays d'opérations abritent des gisements limités de matières premières essentielles, la Banque recherche activement, à travers son travail, des opportunités dans le secteur minier, par exemple dans le cadre du programme innovant en faveur des jeunes sociétés minières approuvé en 2024, qui vise à prendre des participations dans des projets miniers en phase de démarrage. La réalisation d'un impact dans ces domaines restera une priorité et sera développée plus avant dans les futures stratégies sectorielles, s'il y a lieu.

68. Le **secteur des infrastructures durables** est celui qui contribue le plus au financement que la Banque consacre au climat. La majeure partie des objectifs de transition que la Banque vise au titre des qualités « intégrée » et « bien gouvernée » sont également abordés par des projets menés dans ce secteur. Pendant la période du CSC 2026-2030, les investissements dans le secteur de l'énergie viseront à développer la production d'énergie propre à partir de sources renouvelables et à investir dans l'infrastructure de stockage et de transport dont cette production a besoin pour atteindre son plein potentiel. Tout au long de la période du CSC, la Banque continuera de suivre l'évolution du secteur nucléaire en gardant à l'esprit le rôle qu'il est appelé à jouer dans la transition énergétique, y compris les nouvelles possibilités qui s'offrent à lui dans le secteur privé. Les investissements dans le secteur des infrastructures en général continueront de promouvoir l'adoption de normes élevées et la sécurité tout en soutenant la transition en ciblant des objectifs liés au climat et à la nature, notamment dans le cadre du programme phare que la Banque met en œuvre en faveur des villes vertes, qui illustre l'approche distinctive et efficace qu'elle applique en matière d'investissements infrasouverains. La Banque s'efforcera de renforcer la résilience des infrastructures critiques, notamment en incitant à améliorer la cybersécurité, et de promouvoir la connectivité dans et entre les pays d'opérations par des investissements dans le secteur des transports.

6.2 Participation à la mise en œuvre de politiques

69. L'importance que revêt une participation à la mise en œuvre de politiques bien conçue et efficace pour permettre à la Banque de produire un impact systémique sur la transition est de plus en plus reconnue depuis une dizaine d'années et fermement intégrée dans le travail de la Banque. Un dialogue efficace sur les politiques à mettre en œuvre continuera de faire partie intégrante de la mise en œuvre du CSC 2026-2030, une importance accrue étant notamment accordée à la réalisation d'un changement systémique, à la fois de manière générale et en particulier pour soutenir chacun des thèmes stratégiques du CSC. Avant le début de la période du CSC, la Banque renforcera encore sa hiérarchisation des politiques pour aligner plus étroitement ses interventions sur les objectifs stratégiques pays, tout en conservant sa capacité de répondre avec souplesse aux opportunités qui se présentent. Cette démarche sera soutenue par une meilleure organisation de la mise en œuvre des politiques, y compris une présence régionale renforcée. La Banque continuera également de s'employer à améliorer la mesure de l'impact de son action politique. Le travail sur les politiques sera ainsi pris en compte de manière plus systématique et cohérente dans les systèmes de mesure de l'impact de la Banque, ce qui constituera une étape importante dans la reconnaissance de l'efficacité de ce travail et incitera davantage à l'entreprendre.

6.3 Mobilisation de ressources de donateurs

70. Il est essentiel d'utiliser de manière disciplinée et sélective les ressources de donateurs, en évitant d'évincer le secteur privé, si l'on veut permettre à la Banque de produire un impact systémique, puisque près de la moitié de ses projets bénéficient du soutien de donateurs. Ces ressources, régulièrement utilisées de différentes manières pour aider à investir et renforcer l'impact sur la transition, sont vitales dans toute réponse à une crise. Il s'agit notamment d'aider les clients à préparer, mettre en œuvre et suivre les projets. Il s'agit également d'aider, par l'assistance technique, à atteindre des objectifs de transition spécifiques tels que la formation des clients. Les ressources de donateurs sont utilisées directement dans les projets pour inciter de manière ciblée à surmonter les défaillances du marché qui découragent les investissements durables, procurer des aides financières sous la forme, par exemple, de subventions d'investissement, ou couvrir des risques pour améliorer la bancabilité. La quasi-totalité de l'action politique autonome de la Banque est soutenue par des ressources de donateurs. Globalement, ce financement permet à la Banque de produire un impact plus important et de meilleure qualité sur la transition.

71. Les ressources de donateurs resteront essentielles pendant la période du CSC 2026-2030 pour permettre à la Banque d'atteindre des niveaux ambitieux d'impact sur la transition. Comme cela a été souligné, le niveau et l'éventail des activités envisagées, notamment au titre des thèmes stratégiques de la Banque, ne pourront être pleinement atteints qu'avec le soutien de donateurs. Pendant cette période, le paysage de ces derniers continuera d'évoluer. Un nombre croissant d'actionnaires, y compris des pays d'opérations, deviennent donateurs bilatéraux de la Banque, ce qui témoigne de leur engagement profond à son égard. Collectivement, les actionnaires soutiennent le travail de la Banque par le biais des allocations du revenu net au Fonds spécial des actionnaires (FSA), qui a été une précieuse source de financement souple de donateurs ces deux

dernières décennies et conservera son importance pendant la période du CSC 2026-2030. L'orientation stratégique du FSA sera alignée sur celle du CSC 2026-2030 après approbation, son modèle de financement régional actualisé pour refléter l'élargissement du champ d'action géographique de la Banque, et ses règles mises à jour pour accroître l'efficacité et la clarté de gestion.

72. Le partenariat entre la Banque et ses donateurs est mutuellement bénéfique et permet d'atteindre les objectifs des donateurs à travers ceux de la transition. Grâce à ce partenariat, la Banque peut également mettre à profit la compétence et les idées de l'ensemble des donateurs. En outre, l'émergence de nouveaux partenaires publics et privés, ainsi que le lancement d'opérations dans de nouveaux pays, ouvriront de nouvelles perspectives pour la Banque elle-même. La Banque entend approfondir son partenariat avec les donateurs nouveaux et existants pour atteindre des objectifs communs. Il faudra innover, les subventions continuant de diminuer et les donateurs cherchant à maximiser l'effet multiplicateur de fonds publics de plus en plus rares par des financements mixtes, y compris pour aider à mobiliser des financements de tiers. En ce qui concerne les donateurs, une nouvelle stratégie définissant les objectifs et l'approche de la Banque pour la période du CSC 2026-2030 sera approuvée par le Conseil d'administration en 2025.

6.4 Collaboration

73. La BERD n'agit pas seule, mais fait partie d'un système international global œuvrant à la réalisation d'objectifs collectifs. Elle ne peut atteindre ses niveaux maximums d'impact sur la transition dans le cadre du CSC 2026-2030 qu'en travaillant dans le cadre de partenariats efficaces, notamment avec d'autres institutions de financement du développement et, surtout, d'autres BMD. Cette coopération et cette collaboration renforcent l'impact produit, car elles permettent de financer des projets plus importants ou de promouvoir un programme de réforme commun à plusieurs institutions.

74. Pendant la seconde moitié du CSC 2021-2025, la communauté internationale s'est de plus en plus attachée à faire en sorte que les BMD collaborent plus étroitement et de manière plus cohérente en tant que système pour renforcer l'efficacité et l'impact produit. La Banque a activement répondu à ce défi. En particulier, elle a intensifié sa coopération avec le Groupe de la Banque mondiale dans le cadre d'un protocole d'accord global signé en 2024 et des progrès concrets en matière de confiance mutuelle sont attendus dans le courant de 2025 avec la Société financière internationale (SFI) et la Banque européenne d'investissement (BEI), deux des partenaires les plus proches de la BERD. La mise en œuvre de ces accords permettra d'améliorer l'expérience des clients et d'accroître l'efficacité des institutions. La Banque a ardemment préconisé que les IFI se coordonnent au moyen de plateformes nationales, en particulier dans le domaine du financement de l'action climatique, s'employant à harmoniser les pratiques de passation de marchés entre les BMD actives en Ukraine.

75. L'action menée dans ce domaine se poursuivra tout au long de la période du CSC 2026-2030, reflétant le programme à moyen terme défini en 2024 dans la note d'orientation intitulée « Viewpoint Note : MDBs working as a System for Impact and Scale » (Note d'orientation : les BMD travaillant en tant que système pour un impact et une portée accrus). Les progrès réalisés dans les différents domaines de coopération

permettront aux BMD d'améliorer leur réactivité vis-à-vis de leurs clients, tant privés que publics, et d'opérer plus efficacement et à plus grande échelle.

76. La Banque continuera de collaborer et de coordonner ses activités avec celles d'autres parties prenantes. Notamment, elle collaborera avec l'UE, son principal donateur, en particulier dans le contexte de l'élargissement et du programme de voisinage européen, et coordonnera ses activités avec celles d'institutions mondiales, notamment le FMI, pour faire progresser les objectifs communs de réforme. D'autre part, le cofinancement de projets dans les pays d'opérations avec d'autres institutions financières de développement restera l'une de ses activités essentielles. En outre, tout au long de la période du CSC 2026-2030, la Banque continuera de voir son travail renforcé par la collaboration mise en place avec des partenaires de la société civile pour faciliter à la fois l'élaboration de stratégies et la mise en œuvre de projets. Ces partenaires renforcent l'impact que la Banque produit sur la transition en soutenant ses objectifs stratégiques et opérationnels, ainsi qu'en améliorant la transparence grâce au dialogue ouvert et à la responsabilité des organismes publics.

7. FACILITATION DE LA PRODUCTION D'UN IMPACT SUR LA TRANSITION

77. Pour produire sur la transition un impact d'une ampleur et d'une qualité conformes aux ambitions des actionnaires, la Banque a besoin de niveaux appropriés de ressources budgétaires et financières, de systèmes et de pratiques efficaces et efficients, d'une main-d'œuvre qualifiée et motivée, ainsi que d'une culture de l'apprentissage et de l'amélioration continue. La présente section examine tout d'abord l'adéquation des fonds propres de la Banque sur la période du CSC pour répondre aux aspirations des actionnaires tout en maintenant sa viabilité financière ; elle présente les paramètres de contrôle du capital, des ressources et de l'impact sur la transition qui constituent le cadre de contrôle pour la période du CSC et met en évidence les facteurs institutionnels importants qui permettront à la Banque de poursuivre ses activités avec succès.

7.1 Adéquation des fonds propres

78. L'ACB stipule qu' « au moins tous les cinq (5) ans, le Conseil des gouverneurs procède à une révision du capital social de la Banque ». Une analyse approfondie de la situation du capital de la Banque à l'horizon 2030 a été présentée au Conseil des gouverneurs en 2023. Cette analyse a conclu que, pour que la Banque dispose de ressources en capital suffisantes pour atteindre les objectifs des actionnaires, il fallait augmenter le capital libéré de 4 milliards d'euros. Le Conseil des gouverneurs a approuvé cette augmentation de capital par sa Résolution n° 265 du 15 décembre 2023.

79. Sur la base de ces travaux, on a réévalué la capacité de capital de la Banque pour la période du CSC. Pour ce faire, on a réalisé des projections concernant le niveau de capital de la Banque et l'accumulation d'actifs sur la période en se fondant sur une série d'hypothèses opérationnelles et financières plausibles. Le portefeuille projeté qui en résulte est soumis à des tests de résistance pour déterminer le niveau maximum d'actifs d'exploitation que la Banque peut accumuler tout en restant dans les limites de son appétence globale pour le risque. Cette appétence correspond globalement à la capacité de maintenir une note AAA dans un scénario de crise grave. Cette approche reflète la souplesse accrue de planification du capital que permet le fait de transférer, en modifiant

l'article 12.1 de l'ACB, la limite du capital nominal de la Banque de l'ACB vers une politique approuvée par le Conseil d'administration, comme l'a recommandé la Commission indépendante sur les cadres d'adéquation des fonds propres des BMD. La modification a permis à la Banque, sous réserve de l'approbation du Conseil d'administration, d'investir davantage au cours de la période couverte par le CSC 2026-2030 que cela n'aurait été possible si le transfert n'avait pas eu lieu.

80. L'analyse actualisée montre que, dans un scénario de référence, la Banque a la capacité d'augmenter ses actifs d'exploitation de 8 milliards d'euros (16 %) entre 2026 et 2030. Cela correspond à une possibilité de soutenir une augmentation du VAIB d'environ 18 milliards d'euros d'ici à la fin de la période. Dans les deux cas, ces niveaux sont nettement plus élevés que ceux projetés dans le cadre de l'augmentation de capital de 2023 et reflètent les résultats financiers plus solides que prévu obtenus par la Banque et la croissance du capital généré en interne qui en a découlé en 2023 et 2024.

81. Toute estimation de la capacité de capital est un instantané pris à un moment donné. Pendant la période du CSC, les performances financières de la Banque et les conditions financières et de risque en vigueur différeront de celles supposées dans le scénario de référence, ce qui pourrait entraîner un niveau durable d'investissement annuel plus élevé ou plus faible que projeté. L'analyse montre que, soutenue par une rentabilité toujours forte, des taux d'intérêt positifs sur le marché et un environnement moins risqué, sous réserve de la disponibilité d'opportunités de qualité suffisante, la capacité de capital de la Banque pourrait croître encore davantage et soutenir des investissements annuels allant jusqu'à 20 milliards d'euros, y compris des investissements accrus en Ukraine, d'ici à la fin de la période du CSC. Toutefois, la capacité d'investissement pourrait être plus faible si l'accumulation de capital est plus lente que dans le scénario de référence.

82. En toutes circonstances, l'aspiration primordiale de la Banque est de maximiser la quantité et la qualité de son impact tout au long de la période du CSC 2026-2030. Dans ce contexte, le déploiement opérationnel de sa capacité de capital sera planifié chaque année dans le cadre du processus du PMS, sur la base d'une évaluation des perspectives d'investissement répondant aux critères de transition, de saine gestion bancaire et d'additionnalité de la Banque, ainsi que de sa capacité à concrétiser ces opportunités d'investissement.

83. En outre, la mise en œuvre des recommandations issues de l'Examen indépendant des cadres d'adéquation des fonds propres des BMD par la Banque renforcera encore sa capacité d'investissement. Comme indiqué à la section 4.4.2, la Banque s'efforcera de réaliser un premier transfert de risque significatif par titrisation synthétique dans le courant de 2025. Cela répond au double objectif de mobiliser un nouveau groupe d'investisseurs privés au profit des pays d'opérations et de familiariser la Banque avec un instrument qui pourra, à l'avenir, libérer sa capacité à supporter les risques en cas de contraintes de capital. Bien que cela ne soit pas nécessaire dans l'immédiat, la Banque pourrait également émettre du capital hybride, qui pourra constituer un moyen souple d'accroître sa capacité de capital, pendant la période du CSC. L'encadré 6 résume le degré de mise en œuvre des autres recommandations issues de l'Examen indépendant.

84. Le Conseil d'administration conclut, sur la base de l'analyse effectuée par la Banque de la gamme potentielle des activités d'investissement qui pourraient être soutenues par

sa base de capital projetée et de la flexibilité supplémentaire offerte par la mise en œuvre des recommandations issues de l'Examen indépendant des cadres d'adéquation des fonds propres des BMD, que, sans préjudice des décisions à venir visant à moderniser la limite nominale actuellement en vigueur pour le ratio d'endettement, le capital de la Banque peut soutenir les ambitions stratégiques présentées dans le présent document.

Encadré 6 : La BERD et l'Examen indépendant des cadres d'adéquation des fonds propres des BMD (G20)

La BERD a participé étroitement à l'élaboration des recommandations issues de l'Examen indépendant des cadres d'adéquation des fonds propres des BMD et y a répondu positivement. En plus des mesures actuelles et futures énoncées dans le texte avant sa recommandation par la commission, la Banque a incorporé dans sa politique d'adéquation des fonds propres ajustés au risque, dans toute la mesure du possible, l'avantage découlant à la fois de sa détention de capital sujet à appel et du traitement de créancier privilégié réservé à ses financements. En outre, la Banque a contribué à l'exercice mené par l'ensemble des BMD pour mieux comprendre le processus par lequel le capital sujet à appel serait fourni par les actionnaires et a achevé l'analyse du rôle qu'il pourrait jouer dans le soutien de la capacité à supporter les risques. À l'avenir, l'attribution au Conseil d'administration de la responsabilité de la politique de la Banque en matière de capital nominal permettra de moderniser cette mesure dans le cadre d'une révision du cadre global d'adéquation des fonds propres. D'autres innovations devraient être mises en œuvre tout au long de la période du CSC, à la fois pour mobiliser le secteur privé et pour gérer activement le capital, y compris, comme indiqué dans le texte, par le recours éventuel à un modèle « octroyer et partager », à l'émission de capital hybride et à un transfert du risque vers le marché privé. La Banque a continué de développer son ensemble d'outils de mobilisation et reste, parmi les BMD, la plus grande utilisatrice de la participation aux risques non financés qui peut réduire les concentrations de risques au niveau des contreparties et des pays, desserrant ainsi les contraintes de capital. Elle se réjouit de travailler avec les actionnaires pour faire avancer les discussions avec les agences de notation sur la possibilité d'accorder une plus grande importance au capital sujet à appel et au traitement des créanciers privilégiés dans leurs méthodes de notation.

7.2 Viabilité financière

85. Comme indiqué au paragraphe 19, l'objectif de la BERD est de produire un impact sur la transition tout en adhérant aux principes d'additionnalité et de saine gestion bancaire. Ces principes sont appliqués à tous les aspects des opérations de la Banque, soutenus par une solide gestion des risques et des fonctions financières. Cette application rigoureuse a favorisé la croissance organique de l'assise financière de la Banque au fil du temps. Cette croissance a été telle que la nécessité, pour les actionnaires, d'injecter leurs propres capitaux dans la Banque a été limitée, l'augmentation de capital de 2023 ayant été la première fois au 21^e siècle qu'il était fourni un nouveau capital libéré.

86. Le principe de saine gestion bancaire continuera de fonder les travaux de la Banque pendant la période du CSC 2026-2030 et soutiendra sa viabilité financière tout au long de cette période. Pour renforcer l'attention portée à la viabilité financière à long terme, la Banque visera à maximiser son impact sur la transition à long terme en obtenant une croissance de ses fonds propres supérieure au niveau de l'inflation de la zone euro sur l'ensemble de la période du CSC. En atteignant ce niveau, la Banque maintiendrait, au minimum, sa capacité d'impact sur la transition en termes réels.

87. Si la génération de revenus est de loin le facteur le plus important pour déterminer le rythme de l'accumulation de capital, la croissance des frais administratifs engagés par la Banque pour soutenir cette activité l'est tout autant. En outre, en tant que gestionnaire de ressources publiques, la Banque a l'obligation particulière de gérer ses ressources de

manière efficace et efficiente. La Banque a été félicitée dans une évaluation externe par le Réseau d'évaluation des performances des organisations multilatérales (MOPAN) pour son efficacité au cours de la période couverte par le CSC 2021-2025, qui a été marquée par un développement de son champ d'action et de son impact dans le cadre d'une croissance budgétaire globalement stable en termes réels. Cela est conforme à la reconnaissance de longue date du fait que l'efficacité et la redéfinition des priorités sont toujours la première source de financement d'une activité supplémentaire.

88. Toutefois, la croissance attendue de l'investissement et l'approfondissement de l'activité politique pendant la période du CSC 2026-2030 ne pourront pas être soutenus que par l'efficacité et la redéfinition des priorités. Dans ce contexte, pour confirmer l'attachement constant de la Banque à une gestion proactive des coûts, démontré pendant la période du CSC 2021-2025, et en réponse à l'engagement pris lors de l'augmentation de capital de 2023, le Conseil d'administration a approuvé un cadre de gestion des coûts à moyen terme étayé par une limite opérationnelle pour le ratio des coûts par rapport à l'exposition liée au développement¹. Ce cadre constituera un point d'ancrage qui permettra de faire en sorte que la croissance des coûts soit maîtrisée et proportionnelle avec l'expansion prévue de l'activité d'investissement pendant la période du CSC, le but étant d'assurer la viabilité financière et la réalisation de l'ambition accrue de la Banque. Une limite indicative a été fixée pour la première fois dans le PMS 2025-2027 et une limite du ratio pour la période du CSC 2026-2030 sera fixée dans le PMS 2026-2028 pour guider les futures discussions relatives au budget annuel. Dans le même temps, plusieurs indicateurs de coûts et financiers améliorés seront suivis de près pendant la période pour éclairer la prise de décision opérationnelle et budgétaire et assurer une approche intégrée et holistique.

7.3 Paramètres de contrôle

89. Le CSC n'est pas normatif sur le plan opérationnel et permet à la Banque de réagir aux opportunités et aux circonstances pour atteindre ses objectifs. Toutefois, cette souplesse s'inscrit dans un cadre de responsabilité clair. En conséquence, pour garantir aux actionnaires que la Banque poursuit ses objectifs stratégiques de manière responsable, le CSC est mis en œuvre au moyen de PMS successifs pour s'assurer que l'institution respecte un ensemble de paramètres de contrôle.

90. Plus précisément, ces paramètres fixent des minima acceptables pour les niveaux annuels d'impact sur la transition et de performance des projets ciblés, des niveaux maxima admissibles d'utilisation du capital et des niveaux maxima d'une mesure spécifique des ressources à appliquer sur l'ensemble de la période du CSC. La présente section fournit de plus amples détails à ce sujet.

7.3.1 Paramètres de transition

91. Compte tenu de la place centrale qu'occupe la réalisation d'un impact sur la transition dans l'activité de la Banque, il est défini, pour veiller à ce que cet objectif soit toujours atteint de manière appropriée, deux paramètres de contrôle, à savoir :

¹ Défini comme la somme des actifs d'exploitation de la Banque et des garanties qu'elle a accordées.

- Le niveau moyen de l'impact attendu sur la transition (IAT), qui devrait être supérieur à 60 pour chaque année de la période du CSC. L'IAT correspond à une évaluation interne qui combine l'ampleur de l'effet recherché par la Banque et la probabilité qu'il se produise au début de la durée de vie d'un projet ;
- La part des projets en voie d'atteindre les objectifs de transition escomptés, qui devrait dépasser 70 % sur l'ensemble de la période du CSC 2026-2030.

92. Le maintien d'un IAT annuel moyen de 60 garantit que la Banque entreprendra toujours, au minimum, des projets ambitieux qui répondent à d'importants besoins des pays d'opérations. La part des projets en bonne voie est utilisée comme paramètre de contrôle pour le CSC 2026-2030 en tant que mesure plus précise et plus transparente de la qualité de l'impact que produit la Banque sur la transition. Le niveau fixé pour ce paramètre obligerait la Banque à réaliser à tout moment plus des deux tiers de son impact attendu.

93. Ces paramètres établissent les niveaux minima que la Banque devrait maintenir pendant la période du CSC. Les objectifs annuels de transition seront fixés lors de la formulation de la grille d'évaluation institutionnelle dans les PMS successifs.

7.3.2 Paramètre de capital

94. En approuvant le CSC, le Conseil des gouverneurs soutient le jugement du Conseil d'administration selon lequel le capital social de la Banque devrait être suffisant pour toute la période dudit Cadre. Il est attendu qu'en déployant ses ressources pour s'acquitter de son mandat de transition, la Banque conservera sa note AAA, qui lui permet à la fois de soutenir son activité d'investissement et de résister aux chocs sans nécessiter de capitaux supplémentaires de la part des actionnaires. Pour atteindre cet objectif, la Banque maintiendra son **utilisation du capital dans le cadre de sa politique d'adéquation des fonds propres ajustés au risque en dessous d'un plafond de 90 %**. Suite à la modification de l'Article 12.1 de l'ACB, le Conseil d'administration continuera d'appliquer la limite nominale actuellement en vigueur pour le ratio d'endettement jusqu'à ce que la mesure soit modernisée pour établir et maintenir des limites appropriées en ce qui concerne les paramètres d'adéquation des fonds propres en tenant compte des pratiques actuelles de gestion des fonds propres, dans le cadre de la responsabilité du Conseil d'administration de protéger la solidité financière et la viabilité de la Banque.

7.3.3 Paramètre de ressources

95. Pour la période du CSC 2026-2030, le ratio des coûts totaux sur les revenus des prêts restera la base utilisée pour évaluer si les coûts totaux restent compatibles avec les objectifs des actionnaires en ce qui concerne la viabilité financière globale de la Banque.

96. Le rôle du paramètre de contrôle des ressources consiste, pour le Conseil des gouverneurs, à fixer un plafond pour la relation entre la base de coûts de la Banque et ses flux de revenus prévisibles. L'introduction d'un cadre budgétaire à moyen terme défini par le Conseil d'administration pour la période du CSC 2026-2030, comme indiqué à la section 7.2, comprend un point d'ancrage opérationnel pour le maintien de la discipline de la Banque en matière de coûts. Compte tenu de l'analyse réalisée pour établir ce cadre, le niveau du paramètre de contrôle pourra être relevé par rapport à celui fixé dans le CSC

2021-2025 et la Banque maintiendra **son ratio annuel coûts/revenus des prêts en dessous de 80 %** pour la période du CSC 2026-2030.

97. Le numérateur de ce ratio sera constitué des coûts administratifs de la Banque, qui sont ses coûts totaux moins les éléments non budgétés et exceptionnels spécifiquement définis², et le dénominateur sera constitué des revenus des prêts du portefeuille des Opérations bancaires³ et des produits nets des intérêts du portefeuille de la Trésorerie à long terme⁴.

7.4 Catalyseurs internes

98. Le **personnel** est l'atout le plus important et essentiel de la Banque. Pendant la période du CSC 2021-2025, celle-ci a relevé à plusieurs reprises des défis inattendus grâce à la souplesse et à l'engagement de son personnel. Les résultats obtenus sont la marque de fabrique de la Banque et ne peuvent être obtenus que par un personnel dévoué. Pendant la période du CSC 2026-2030, la Banque continuera de renforcer sa planification du personnel et ses capacités pour répondre au mieux aux besoins d'une organisation en pleine croissance, en investissant dans des formations spécifiques qui aident à réaliser les priorités du CSC, en développant les ressources et les compétences requises en interne et en faisant appel à des talents externes en cas de besoin. Dans un environnement toujours incertain, la politique de la Banque restera de préserver, dans la mesure du possible, la sûreté et la sécurité du personnel. En outre, pour renforcer son impact sur la transition et accroître son efficacité, la Banque étudie les moyens de localiser de manière optimale plusieurs fonctions critiques pour se rapprocher des clients et des décideurs, réduire la complexité et accélérer la prise de décision et les décaissements.

99. La Banque a lancé un vaste **Programme de transformation** dans le but d'améliorer son agilité, sa résilience et son efficacité. Cette transformation vise à en faire une institution axée sur les données et équipée sur le plan numérique, apportant une valeur ajoutée dans les pays d'opérations grâce à un personnel engagé et compétent, épaulé par des technologies modernes et sûres, des processus adaptés à leur finalité et une culture qui reconnaît la collaboration, l'engagement et la responsabilité. Cette transformation a conféré une plus grande cohérence aux changements organisationnels et largement facilité le travail d'équipe dans l'ensemble de la Banque. Elle a également permis de prendre conscience du fait que la transformation et l'amélioration de l'efficacité sont des processus continus qui perdureront tout au long de la période du CSC 2026-2030.

100. Cette transformation s'appuie sur un important programme d'investissement pluriannuel qui, dans un premier temps, a permis de remédier au sous-investissement constaté dans le parc informatique de la Banque. Ce programme permet, en facilitant l'innovation, de simplifier et de numériser les principaux processus opérationnels de l'institution pour qu'elle reste agile et prête pour l'avenir. Il se poursuivra pendant la période du CSC 2026-2030 pour traiter les problèmes critiques recensés en matière de

² Ajustements actuariels des plans de retraite, dépenses externes de la région SEMED, report des coûts d'émission de prêts et coûts des actifs mis en œuvre par l'équipe chargée des recouvrements.

³ Produits nets des intérêts et commissions avant comptabilisation des ajustements de taux d'intérêt effectifs, à l'exclusion i) des rendements du portefeuille de prêts évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat net, ii) du coût des fonds sur les prêts improductifs de la Banque couverts par une dépréciation en phase 3, et iii) des revenus sur les prêts improductifs redevenus productifs.

⁴ Hors gains ou pertes réalisés sur les ventes d'obligations de la Trésorerie.

sécurité, de risque et d'audit, faire en sorte que les données de la Banque constituent un atout et rationaliser les interactions avec les clients et les donateurs tout en réalisant des économies de coûts et des gains d'efficacité à tous les niveaux.

101. Pendant la période du CSC 2021-2025, la Banque a considérablement renforcé ses fonctions d'**apprentissage, d'évaluation et de gestion des connaissances**. De ce fait, elle est bien placée pour concrétiser les opportunités décelées au fil du temps par son Département de l'évaluation indépendante et dans l'évaluation du MOPAN (2024). Un temps considérable a été consacré à concevoir et mettre en œuvre un nouveau système d'auto-évaluation renforcé. De même, les systèmes de collecte et d'accès aux enseignements tirés des opérations d'investissement et de la mise en œuvre de politiques sont en place ou seront finalisés pour être utilisés pendant la période du CSC 2026-2030. Ces développements n'en sont qu'aux premiers stades de leur mise en œuvre, mais soutiendront l'objectif que vise la Banque de produire un impact plus important et de meilleure qualité. L'instauration d'une culture de réflexion sur la performance destinée à renforcer cette dernière est une tâche de longue haleine qui se poursuivra pendant la période du CSC 2026-2030, avec le soutien de ces initiatives et de celles à venir.

102. Reflet de l'attachement de la Banque à l'apprentissage institutionnel, et comme indiqué dans les dispositions de suivi énoncées dans l'augmentation de capital de 2023, une évaluation à mi-parcours de la mise en œuvre du présent CSC sera entreprise par le Département de l'évaluation indépendante en 2028.

103. Enfin, pour réaliser les ambitions du CSC 2026-2030 et optimiser son impact systémique, la Banque dépendra de manière critique de plusieurs **catyseurs politiques** importants. Elle dépendra, en particulier, de l'existence d'une approche de la passation des marchés qui aborde de manière appropriée l'intégrité des chaînes d'approvisionnement, la concurrence déloyale, les conflits d'intérêts et les pratiques anticoncurrentielles ainsi que la nécessité, pour les pays d'opérations, d'accéder à court terme à des technologies de qualité et économiquement rationnelles, notamment dans le secteur vert ; de la reconnaissance du fait que pour s'attaquer aux « maux » mondiaux, il faut investir à grande échelle dans tous les pays d'opérations, y compris ceux qui sont les plus avancés dans la transition ; ainsi que de la capacité d'accéder à des ressources suffisantes de la part de donateurs, à la fois pour soutenir une activité politique accrue et faire face à des situations de crise.

7.4.1 Grille d'évaluation institutionnelle

104. Les incitations internes sont essentielles à la réalisation des objectifs globaux. La grille d'évaluation de la BERD permet de définir et de mesurer ses objectifs et son impact annuels. Elle constitue l'accord annuel conclu entre la Banque et ses actionnaires, et sa structure sera revue en 2025 pour s'aligner sur les orientations stratégiques définies dans le CSC 2026-2030. La structure de cette grille sera révisée pour inclure un ensemble équilibré d'incitations qui permettront à la Banque de réaliser les aspirations énoncées dans le présent CSC. L'évolution des pratiques d'autres BMD sera également prise en compte.

Recommandation

105. Le Conseil d'administration recommande au Conseil des gouverneurs le contenu du CSC 2026-2030 et réaffirme que le capital social de la Banque permet de le mettre en œuvre. En conséquence, il recommande d'approuver la Résolution du Conseil des gouverneurs figurant à l'Annexe 1.

Annexe 1 : Projet de Résolution du Conseil des gouverneurs : Cadre stratégique et capitalistique 2026-2030

LE CONSEIL DES GOUVERNEURS :

Reconnaissant l'importance que revêtent le mandat de transition et la valeur de la Banque pour ce qui est d'atteindre les objectifs des actionnaires,

Prenant acte des solides résultats obtenus par la Banque au titre du Cadre stratégique et capitalistique 2021-2025 et de l'importance de maintenir l'orientation stratégique qui y est définie,

Rappelant que le soutien à l'Ukraine est la première priorité de la Banque et que les actionnaires soutiennent cet objectif en ayant approuvé l'augmentation de capital libéré en 2023 et les engagements pris par la Banque dans ce contexte,

Notant que les pays bénéficiaires de la Banque rencontrent tous d'importantes difficultés découlant des crises et des incertitudes mondiales actuelles, ainsi que de circonstances régionales et nationales,

Confiant dans la capacité qu'a la Banque de continuer à renforcer et à accroître son activité et son impact au service des pays bénéficiaires,

Se félicitant de la modification par les membres de l'Article 1^{er} de l'Accord portant création de la Banque (ACB), s'agissant du champ d'action géographique de la Banque, pour permettre son élargissement limité et progressif à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak,

Notant en outre que l'article 5.3 de l'ACB précise qu'« au moins tous les cinq (5) ans, le Conseil des gouverneurs procède à une révision du capital social de la Banque », et que les examens précédents ont eu lieu en 1996, 2001, 2006, 2010, 2015 et 2020,

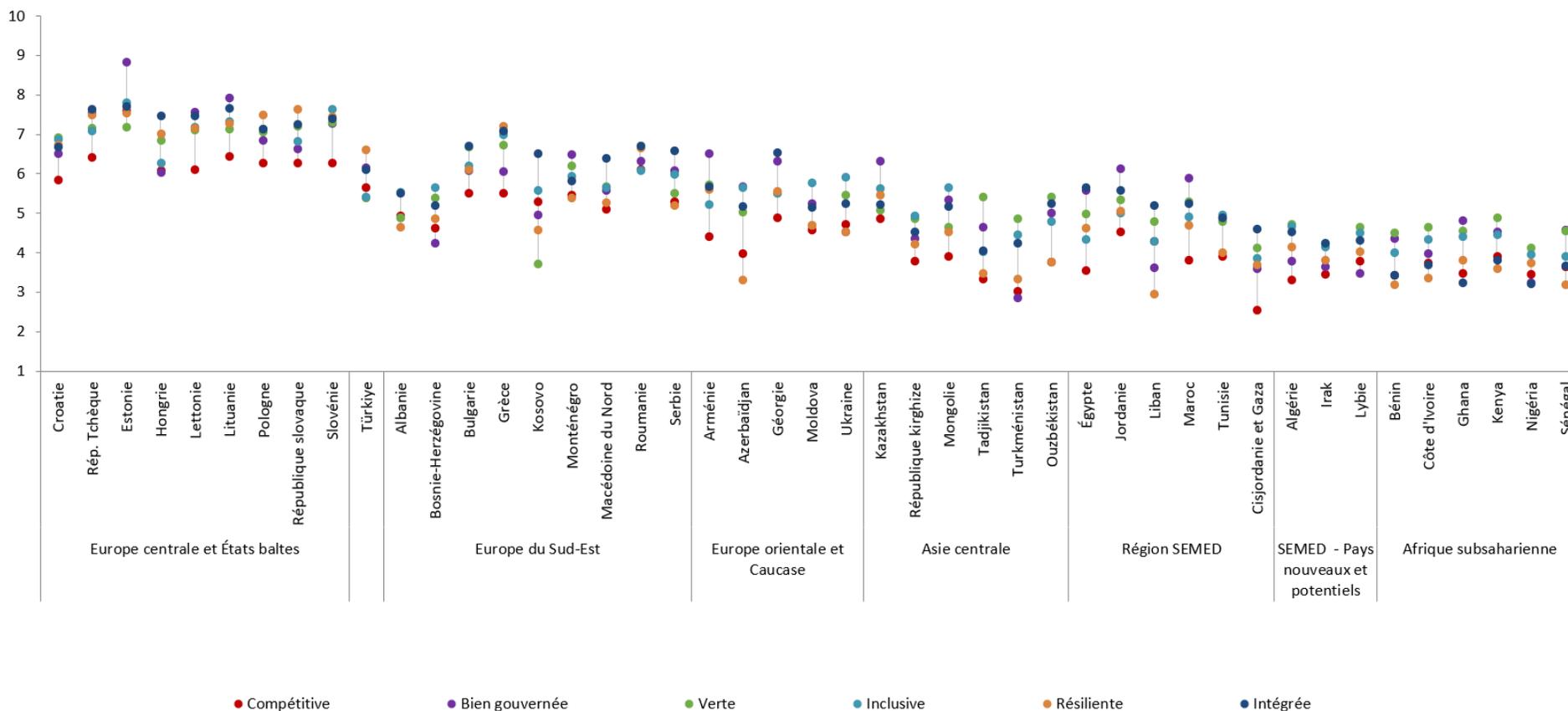
Ayant examiné le rapport du Conseil d'administration au Conseil des gouverneurs intitulé « Cadre stratégique et capitalistique 2026-2030 » (BDS25-20) (le « Rapport »),

DÉCIDE QUE :

La Banque favorisera la transition vers des économies de marché ouvertes et encouragera l'initiative privée et l'esprit d'entreprise pendant la période 2026-2030, s'appuyant sur les orientations stratégiques exposées dans le Rapport et opérant dans le cadre des paramètres de contrôle définis ; et que

Le capital social projeté de la Banque est approprié pour la période 2026-2030.

Annexe 2 : Évaluation des qualités de la transition par pays 2024



Annexe 3 : Pays d'opérations

Classement moyen selon l'évaluation des qualités de la transition	Pays mis en exergue dans le CSC actuel par catégorie
Estonie	Pays aux premiers stades de la transition
Lituanie	
République tchèque	
Slovénie	Balkans occidentaux
Lettonie	
Pologne	Partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen
République slovaque	
Hongrie	
Grèce	
Croatie	
Roumanie	
Bulgarie	
Türkiye	
Monténégro	
Serbie	
Géorgie	
Macédoine du Nord	
Arménie	
Kazakhstan	
Jordanie	
Ukraine	
Albanie	
Maroc	
Bosnie-Herzégovine	
Moldova	
Mongolie	
Kosovo	
Azerbaïdjan	
Égypte	
Tunisie	
Ouzbékistan	
République kirghize	
Liban	
Tadjikistan	
Turkménistan	

RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU CONSEIL DES GOUVERNEURS

STATUT DE PAYS BÉNÉFICIAIRE DU BÉNIN

Introduction

Les conditions d'acceptation de la modification de l'Article 1^{er} de l'Accord portant création de la Banque (l'« Accord ») visant à permettre un élargissement limité et progressif du champ d'action géographique de la BERD à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak, telle qu'approuvée par le Conseil des gouverneurs lors de l'Assemblée annuelle de mai 2023 par la Résolution n° 259 (la « modification »), ont été remplies le 18 avril 2025, conformément à l'Article 56 de l'Accord. Ladite modification entrera dès lors en vigueur pour tous les membres le 22 juillet 2025 (trois mois après la date de la communication officielle adressée aux membres).

Dans ce contexte, le Conseil d'administration a examiné la demande d'accession au statut de pays bénéficiaire de la BERD formulée par la République du Bénin (« le Bénin ») dans une lettre datée du 2 juillet 2023.

Afin d'accéder au statut de pays bénéficiaire, un pays doit :

- être un membre de la BERD éligible au statut de pays bénéficiaire conformément à l'Article 1^{er} de l'Accord ;
- s'engager à respecter et à appliquer les principes de la démocratie pluraliste, du pluralisme et de l'économie de marché ; et
- être un pays où la Banque peut, conformément aux dispositions des Articles 1^{er} et 2 de l'Accord, réaliser son objet et remplir ses fonctions qui sont « de favoriser la transition de [son] économie vers [une économie] de marché, et d'y promouvoir l'initiative privée et l'esprit d'entreprise ».

Conformité du Bénin avec les exigences des Articles 1^{er} et 2 de l'Accord

Le Conseil d'administration a examiné le rapport intitulé « Country Assessment of Benin » (Évaluation pays pour le Bénin) afin de déterminer si, après l'entrée en vigueur de la modification, le Bénin satisfera aux critères susmentionnés. Le rapport confirme que :

- Le Bénin est un membre de la BERD et comptera, dès l'entrée en vigueur de la modification, parmi le nombre limité de pays situés en Afrique subsaharienne dans lesquels la Banque est autorisée à exercer ses activités.
- Le Bénin s'engage à respecter et applique les principes de la démocratie pluraliste et du pluralisme conformément à l'Article 1^{er} de l'Accord, bien que certains défis subsistent. Depuis l'effondrement de son système politique à parti unique et le début de la transition vers une démocratie pluraliste, le pays a réalisé des progrès significatifs, quoique inégaux. La Constitution de 1990,

qui a fait date, a proclamé la séparation des pouvoirs, la tenue d'élections pluralistes et la garantie des principaux droits civils et politiques. Le processus de démocratisation du Bénin s'est toutefois heurté à de nombreux obstacles, notamment les préoccupations relatives aux droits humains et l'absence d'élections ouvertes à la concurrence en 2019-2023. Les prochaines élections présidentielles, législatives et locales de 2026 viendront mettre à l'épreuve l'engagement des autorités à respecter les normes internationales.

- Le Bénin est un pays en pleine transformation économique, doté d'un ambitieux programme d'industrialisation et de modernisation conforme aux priorités stratégiques de la Banque. Le moment est opportun pour la BERD d'étendre sa présence opérationnelle dans le pays et les autorités sont déterminées à établir un partenariat stratégique avec cette dernière. La Banque est bien placée pour soutenir la transition économique du Bénin, dans un esprit de collaboration et de complémentarité avec les autres partenaires du développement actifs dans le pays. Les thèmes opérationnels suivants ont été identifiés pour guider les activités de la Banque au Bénin : i) le soutien au développement du secteur privé et à l'industrialisation, notamment par le développement et la diversification du secteur financier ; et ii) le renforcement des infrastructures, de l'intégration régionale, ainsi que de la résilience énergétique et climatique du Bénin.
- La mise en place d'une collaboration efficace et l'exploitation de la complémentarité entre les partenaires du développement actifs dans le pays seront essentielles au succès des opérations et à l'optimisation de leur impact.

Conclusions et recommandation

Le Conseil d'administration a conclu que, dès l'entrée en vigueur de la modification, le Bénin satisfera aux exigences des Articles 1^{er} et 2 de l'Accord pour l'octroi du statut de pays bénéficiaire :

- Le Bénin est un membre de la BERD et comptera, dès l'entrée en vigueur de la modification, parmi le nombre limité de pays éligibles situés en Afrique subsaharienne dans lesquels la Banque est autorisée à exercer ses activités.
- Le Bénin s'engage à respecter et à appliquer les principes de la démocratie pluraliste, du pluralisme et de l'économie de marché ; et
- Le Bénin est un pays où la Banque peut, conformément aux dispositions des Articles 1^{er} et 2 de l'Accord, réaliser son objet et remplir ses fonctions qui sont « de favoriser la transition de [son] économie vers [une économie] de marché, et d'y promouvoir l'initiative privée et l'esprit d'entreprise ».

Le Conseil d'administration a estimé que l'Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs, qui se tiendra à Londres en mai 2025, sera l'occasion de donner suite à la décision prise par le Conseil des gouverneurs lors de l'Assemblée annuelle de mai 2023.

En conséquence, le Conseil d'administration recommande au Conseil des gouverneurs d'adopter le projet de résolution ci-joint accordant le statut de pays bénéficiaire au Bénin lors de l'Assemblée annuelle 2025, et en prévision de l'entrée en vigueur de la modification le 22 juillet 2025. La décision du Conseil des gouverneurs est prise par le vote affirmatif des deux tiers au moins des gouverneurs, représentant au moins les trois quarts du nombre total des voix attribuées aux membres. La décision du Conseil des gouverneurs d'accorder le statut de pays bénéficiaire au Bénin prendra effet dès l'entrée en vigueur de la modification.

Le Conseil d'administration note que les ressources nécessaires en termes de personnel et de budget, tant au niveau local qu'au siège, pour la mise en œuvre des activités de la Banque au Bénin sont intégrées dans le Plan de mise en œuvre de la stratégie 2025-2027.

(PROJET)
RÉSOLUTION N° [...] ____

STATUT DE PAYS BÉNÉFICIAIRE DU BÉNIN

LE CONSEIL DES GOUVERNEURS :

Rappelant la Résolution n° 259 du Conseil des gouverneurs qui a approuvé la modification de l'Article 1^{er} de l'Accord portant création de la Banque (l'« Accord ») afin de permettre un élargissement limité et progressif du champ d'action géographique de la Banque à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak (la « modification ») ;

Notant que les conditions d'acceptation de la modification, prévues à l'Article 56 de l'Accord, ont été remplies le 18 avril 2025, conformément à la notification officielle faite aux membres le 22 avril 2025, et que ladite modification entrera en vigueur pour tous les membres le 22 juillet 2025 ;

Rappelant que, par lettre datée du 2 juillet 2023, la République du Bénin a demandé à devenir membre de la Banque et à se voir accorder le statut de pays bénéficiaire, et qu'elle en est devenue membre le 10 avril 2024 ;

Ayant examiné le Rapport du Conseil d'administration au Conseil des gouverneurs intitulé « Statut de pays bénéficiaire du Bénin » et souscrivant à ses conclusions, notamment celle selon laquelle la République du Bénin satisfera, dès l'entrée en vigueur de la modification, aux exigences des Articles 1^{er} et 2 de l'Accord pour l'octroi du statut de pays bénéficiaire ;

DÉCIDE CE QUI SUIT :

La République du Bénin se voit accorder le statut de pays bénéficiaire, cette décision prenant effet à compter de l'entrée en vigueur de la modification.

(Adoptée le ____ 2025)

**RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
AU CONSEIL DES GOUVERNEURS**

STATUT DE PAYS BÉNÉFICIAIRE DE LA CÔTE D'IVOIRE

Introduction

Les conditions d'acceptation de la modification de l'Article 1^{er} de l'Accord portant création de la Banque (l'« Accord ») visant à permettre un élargissement limité et progressif du champ d'action géographique de la BERD à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak, telle qu'approuvée par le Conseil des gouverneurs lors de l'Assemblée annuelle de mai 2023 par la Résolution n° 259 (la « modification »), ont été remplies le 18 avril 2025, conformément à l'Article 56 de l'Accord. Ladite modification entrera dès lors en vigueur pour tous les membres le 22 juillet 2025 (trois mois après la date de la communication officielle adressée aux membres).

Dans ce contexte, le Conseil d'administration a examiné la demande d'accession au statut de pays bénéficiaire de la BERD formulée par la République de Côte d'Ivoire (« la Côte d'Ivoire ») dans une lettre datée du 8 août 2023.

Afin d'accéder au statut de pays bénéficiaire, un pays doit :

- être un membre de la BERD éligible au statut de pays bénéficiaire conformément à l'Article 1^{er} de l'Accord ;
- s'engager à respecter et à appliquer les principes de la démocratie pluraliste, du pluralisme et de l'économie de marché ; et
- être un pays où la Banque peut, conformément aux dispositions des Articles 1^{er} et 2 de l'Accord, réaliser son objet et remplir ses fonctions qui sont « de favoriser la transition de [son] économie vers [une économie] de marché, et d'y promouvoir l'initiative privée et l'esprit d'entreprise ».

Conformité de la Côte d'Ivoire avec les exigences des Articles 1^{er} et 2 de l'Accord

Le Conseil d'administration a examiné le rapport intitulé « Country Assessment of Côte d'Ivoire » (Évaluation pays pour la Côte d'Ivoire) afin de déterminer si, après l'entrée en vigueur de la modification, la Côte d'Ivoire satisfera aux critères susmentionnés. Le rapport confirme que :

- La Côte d'Ivoire est un membre de la BERD et comptera, dès l'entrée en vigueur de la modification, parmi le nombre limité de pays situés en Afrique subsaharienne dans lesquels la Banque est autorisée à exercer ses activités.
- La Côte d'Ivoire s'engage à respecter et applique les principes de la démocratie pluraliste et du pluralisme conformément à l'Article 1^{er} de l'Accord. Depuis le début de sa transition démocratique dans les années 1990, l'engagement de la Côte d'Ivoire à respecter et à appliquer les principes politiques consacrés par l'Article 1^{er} a toutefois fait l'objet de préoccupations internationales, notamment en ce qui concerne la tenue d'élections ouvertes

à la concurrence et ordonnées. Les résultats des élections ont fréquemment été contestés, parfois violemment, et n'ont souvent pas abouti à un gouvernement représentatif. Le trafic d'êtres humains et le problème persistant du travail des enfants ont également continué à poser des défis particulièrement difficiles à relever. La Côte d'Ivoire a récemment organisé un processus de dialogue et de réconciliation à l'échelle nationale qui pourrait servir de fondement au renforcement de l'accès à la justice et des droits civils et politiques. Les élections présidentielles de 2025 et les élections législatives de 2026 permettront de mesurer l'engagement des autorités à respecter les normes internationales.

- L'engagement ambitieux de la Côte d'Ivoire à accélérer la transformation structurelle de son économie et à développer davantage le secteur privé est bien aligné sur les objectifs stratégiques de la Banque, notamment en ce qui concerne le renforcement de la transformation numérique, de l'inclusion et de la transition verte. Les thèmes opérationnels suivants ont été identifiés pour guider les activités de la Banque en Côte d'Ivoire : i) le soutien à la diversification économique, à la transformation et au développement du capital humain de la Côte d'Ivoire ; et ii) le renforcement et la multiplication des infrastructures durables et la promotion d'une plus grande résilience au changement climatique.
- La mise en place d'une collaboration efficace et l'exploitation de la complémentarité entre les partenaires du développement actifs dans le pays seront essentielles au succès des opérations et à l'optimisation de leur impact.

Conclusions et recommandation

Le Conseil d'administration a conclu que, dès l'entrée en vigueur de la modification, la Côte d'Ivoire satisfera aux exigences des Articles 1^{er} et 2 de l'Accord pour l'octroi du statut de pays bénéficiaire :

- La Côte d'Ivoire est un membre de la BERD et comptera, dès l'entrée en vigueur de la modification, parmi le nombre limité de pays éligibles situés en Afrique subsaharienne dans lesquels la Banque est autorisée à exercer ses activités.
- La Côte d'Ivoire s'engage à respecter et à appliquer les principes de la démocratie pluraliste, du pluralisme et de l'économie de marché ; et
- La Côte d'Ivoire est un pays où la Banque peut, conformément aux dispositions des Articles 1^{er} et 2 de l'Accord, réaliser son objet et remplir ses fonctions qui sont « de favoriser la transition de [son] économie vers [une économie] de marché, et d'y promouvoir l'initiative privée et l'esprit d'entreprise ».

Le Conseil d'administration a estimé que l'Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs, qui se tiendra à Londres en mai 2025, sera l'occasion de donner suite à la décision prise par le Conseil des gouverneurs lors de l'Assemblée annuelle de mai 2023.

En conséquence, le Conseil d'administration recommande au Conseil des gouverneurs d'adopter le projet de résolution ci-joint accordant le statut de pays bénéficiaire à la Côte d'Ivoire lors de l'Assemblée annuelle 2025, et en prévision de l'entrée en vigueur de la modification le 22 juillet 2025. La décision du Conseil des gouverneurs est prise par le vote affirmatif des deux tiers au moins des gouverneurs, représentant au moins les trois quarts du nombre total des voix attribuées aux membres. La décision du Conseil des gouverneurs d'accorder le statut de pays bénéficiaire à la Côte d'Ivoire prendra effet dès l'entrée en vigueur de la modification.

Le Conseil d'administration note que les ressources nécessaires en termes de personnel et de budget, tant au niveau local qu'au siège, pour la mise en œuvre des activités de la Banque en Côte d'Ivoire sont intégrées dans le Plan de mise en œuvre de la stratégie 2025-2027.

(PROJET)
RÉSOLUTION N° [...] ____

STATUT DE PAYS BÉNÉFICIAIRE DE LA CÔTE D'IVOIRE

LE CONSEIL DES GOUVERNEURS :

Rappelant la Résolution n° 259 du Conseil des gouverneurs qui a approuvé la modification de l'Article 1^{er} de l'Accord portant création de la Banque (l'« Accord ») afin de permettre un élargissement limité et progressif du champ d'action géographique de la Banque à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak (la « modification ») ;

Notant que les conditions d'acceptation de la modification, prévues à l'Article 56 de l'Accord, ont été remplies le 18 avril 2025, conformément à la notification officielle faite aux membres le 22 avril 2025, et que ladite modification entrera en vigueur pour tous les membres le 22 juillet 2025 ;

Rappelant que, par lettre datée du 8 août 2023, la République de la Côte d'Ivoire a demandé à devenir membre de la Banque et à se voir accorder le statut de pays bénéficiaire, et qu'elle en est devenue membre le 26 février 2025 ;

Ayant examiné le Rapport du Conseil d'administration au Conseil des gouverneurs intitulé « Statut de pays bénéficiaire de la Côte d'Ivoire », et souscrivant à ses conclusions, notamment celle selon laquelle la République de la Côte d'Ivoire satisfera, dès l'entrée en vigueur de la modification, aux exigences des Articles 1^{er} et 2 de l'Accord pour l'octroi du statut de pays bénéficiaire ;

DÉCIDE CE QUI SUIT :

La République de la Côte d'Ivoire se voit accorder le statut de pays bénéficiaire, cette décision prenant effet à compter de l'entrée en vigueur de la modification.

(Adoptée le ____ 2025)

RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU CONSEIL DES GOUVERNEURS

STATUT DE PAYS BÉNÉFICIAIRE DU NIGÉRIA

Introduction

Les conditions d'acceptation de la modification de l'Article 1^{er} de l'Accord portant création de la Banque (l'« Accord ») visant à permettre un élargissement limité et progressif du champ d'action géographique de la BERD à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak, telle qu'approuvée par le Conseil des gouverneurs lors de l'Assemblée annuelle de mai 2023 par la Résolution n° 259 (la « modification »), ont été remplies le 18 avril 2025, conformément à l'Article 56 de l'Accord. Ladite modification entrera dès lors en vigueur pour tous les membres le 22 juillet 2025 (trois mois après la date de la communication officielle adressée aux membres).

Dans ce contexte, le Conseil d'administration a examiné la demande d'accession au statut de pays bénéficiaire de la BERD formulée par la République du Nigéria (« le Nigéria ») dans une lettre datée du 12 avril 2024.

Afin d'accéder au statut de pays bénéficiaire, un pays doit :

- être un membre de la BERD éligible au statut de pays bénéficiaire conformément à l'Article 1^{er} de l'Accord ;
- s'engager à respecter et à appliquer les principes de la démocratie pluraliste, du pluralisme et de l'économie de marché ; et
- être un pays où la Banque peut, conformément aux dispositions des Articles 1^{er} et 2 de l'Accord, réaliser son objet et remplir ses fonctions qui sont « de favoriser la transition de [son] économie vers [une économie] de marché, et d'y promouvoir l'initiative privée et l'esprit d'entreprise ».

Conformité du Nigéria avec les exigences des Articles 1^{er} et 2 de l'Accord

Le Conseil d'administration a examiné le rapport intitulé « Country Assessment of Nigeria » (Évaluation pays pour le Nigéria) afin de déterminer si, après l'entrée en vigueur de la modification, le Nigéria satisfera aux critères susmentionnés. Le rapport confirme que :

- Le Nigéria est un membre de la BERD et comptera, dès l'entrée en vigueur de la modification, parmi le nombre limité de pays situés en Afrique subsaharienne dans lesquels la Banque est autorisée à exercer ses activités.
- Le Nigéria s'engage à respecter et applique les principes de la démocratie pluraliste et du pluralisme conformément à l'Article 1^{er} de l'Accord. La Constitution de 1999 a proclamé la séparation des pouvoirs, la tenue d'élections pluralistes et la garantie des principaux droits civils et politiques. Au cours des dernières décennies, le Nigéria a organisé de nombreuses élections au niveau fédéral, au niveau de l'État et au niveau local, et les limites

des mandats ont été respectées par les titulaires. L'opposition parlementaire est significative, les organisations de la société civile sont relativement libres d'agir et le paysage médiatique est diversifié. Depuis le début de sa transition démocratique, l'application par le Nigéria des principes politiques énoncés à l'Article 1^{er} de l'Accord a toutefois suscité de vives inquiétudes au niveau international, notamment en ce qui concerne les droits civils et politiques, dont les droits de la femme, la violence fondée sur le genre et le traitement réservé aux minorités. D'autres préoccupations existent en ce qui concerne les arrestations arbitraires et la torture, en particulier dans le contexte des opérations anti-insurrectionnelles. Le Nigéria a eu du mal à lutter contre la corruption.

- Ses plans de réforme ambitieux et son engagement à accélérer la transformation structurelle de son économie sont bien alignés sur les objectifs stratégiques de la Banque, notamment le soutien à une croissance tirée par le secteur privé, l'appui à des infrastructures durables et à la transition verte, et une meilleure résilience financière. Les thèmes opérationnels suivants ont été identifiés pour guider les activités de la Banque au Nigéria :
 - i) le soutien à la croissance du secteur privé et à la diversification de l'économie du Nigéria au détriment des hydrocarbures, notamment par la promotion de l'égalité des chances pour tous et le renforcement de la gouvernance économique ;
 - ii) l'amélioration de l'accès à des infrastructures durables et la promotion d'une plus grande résilience au changement climatique ; et
 - iii) le renforcement et la diversification du secteur financier nigérian.
- La mise en place d'une collaboration efficace et l'exploitation de la complémentarité entre les partenaires du développement actifs dans le pays seront essentielles au succès des opérations et à l'optimisation de leur impact.
- Compte tenu des importants problèmes de sécurité et de gouvernance que connaît actuellement le pays, des mesures spécifiques seront nécessaires pour atténuer les risques associés aux activités opérationnelles de la Banque.

Conclusions et recommandation

Le Conseil d'administration a conclu que, dès l'entrée en vigueur de la modification, le Nigéria satisfera aux exigences des Articles 1^{er} et 2 de l'Accord pour l'octroi du statut de pays bénéficiaire :

- Le Nigéria est un membre de la BERD et comptera, dès l'entrée en vigueur de la modification, parmi le nombre limité de pays éligibles situés en Afrique subsaharienne dans lesquels la Banque est autorisée à exercer ses activités.
- Le Nigéria s'engage à respecter et à appliquer les principes de la démocratie pluraliste, du pluralisme et de l'économie de marché ; et
- Le Nigéria est un pays où la Banque peut, conformément aux dispositions des Articles 1^{er} et 2 de l'Accord, réaliser son objet et remplir ses fonctions qui sont « de favoriser la transition de [son] économie vers [une économie] de marché, et d'y promouvoir l'initiative privée et l'esprit d'entreprise ».

Le Conseil d'administration a estimé que l'Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs, qui se tiendra à Londres en mai 2025, sera l'occasion de donner suite à la décision prise par le Conseil des gouverneurs lors de l'Assemblée annuelle de mai 2023.

En conséquence, le Conseil d'administration recommande au Conseil des gouverneurs d'adopter le projet de résolution ci-joint accordant le statut de pays bénéficiaire au Nigéria lors de l'Assemblée annuelle 2025, et en prévision de l'entrée en vigueur de la modification le 22 juillet 2025. La décision du Conseil des gouverneurs est prise par le vote affirmatif des deux tiers au moins des gouverneurs, représentant au moins les trois quarts du nombre total des voix attribuées aux membres. La décision du Conseil des gouverneurs d'accorder le statut de pays bénéficiaire au Nigéria prendra effet dès l'entrée en vigueur de la modification.

Le Conseil d'administration note que les ressources nécessaires en termes de personnel et de budget, tant au niveau local qu'au siège, pour la mise en œuvre des activités de la Banque au Nigéria sont intégrées dans le Plan de mise en œuvre de la stratégie 2025-2027.

(PROJET)
RÉSOLUTION N° [...] ____

STATUT DE PAYS BÉNÉFICIAIRE DU NIGÉRIA

LE CONSEIL DES GOUVERNEURS :

Rappelant la Résolution n° 259 du Conseil des gouverneurs qui a approuvé la modification de l'Article 1^{er} de l'Accord portant création de la Banque (l'« Accord ») afin de permettre un élargissement limité et progressif du champ d'action géographique de la Banque à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak (la « modification ») ;

Notant que les conditions d'acceptation de la modification, prévues à l'Article 56 de l'Accord, ont été remplies le 18 avril 2025, conformément à la notification officielle faite aux membres le 22 avril 2025, et que ladite modification entrera en vigueur pour tous les membres le 22 juillet 2025 ;

Rappelant que, par lettre datée du 12 avril 2024, la République du Nigéria a demandé à devenir membre de la Banque et à se voir accorder le statut de pays bénéficiaire, et qu'elle en est devenue membre le 26 février 2025 ;

Ayant examiné le Rapport du Conseil d'administration au Conseil des gouverneurs intitulé « Statut de pays bénéficiaire du Nigéria », et souscrivant à ses conclusions, notamment celle selon laquelle la République du Nigéria satisfera, dès l'entrée en vigueur de la modification, aux exigences des Articles 1^{er} et 2 de l'Accord pour l'octroi du statut de pays bénéficiaire ;

DÉCIDE CE QUI SUIT :

La République du Nigéria se voit accorder le statut de pays bénéficiaire, cette décision prenant effet à compter de l'entrée en vigueur de la modification.

(Adoptée le ____ 2025)

RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU CONSEIL DES GOUVERNEURS

UTILISATION DES FONDS DE COOPÉRATION EN FAVEUR DES PAYS D'AFRIQUE SUBSAHARIENNE ET DE L'IRAK (MEMBRES NON BENEFICIAIRES)

Des fonds qui ne relèvent ni des ressources ordinaires en capital ni des ressources des Fonds Spéciaux peuvent à certains moments être mis à la disposition de la Banque, conformément à l'article 20.1 viii) de l'Accord portant création de la Banque (« l'Accord »), qui habilite celle-ci à « conclure des accords de coopération avec toute entité publique ou privée ». C'est pourquoi ces fonds de donateurs sont appelés « fonds de coopération ».

Le Conseil d'administration, exerçant le pouvoir d'interprétation qui lui est conféré par l'article 57 de l'Accord, a estimé par le passé que la Banque pouvait utiliser des fonds de coopération, qui ne sont donc pas des ressources lui appartenant en propre, dans des pays non membres (le Kosovo en 1999) et dans des pays n'ayant pas le statut de pays bénéficiaire (en Mongolie en 2001 et dans la région SEMED en 2011), à condition que cette utilisation se fasse uniquement a) dans des circonstances exceptionnelles et b) à des fins et selon des modalités globalement compatibles avec l'objet et les fonctions de la BERD fixés, respectivement, aux articles 1^{er} et 2 de l'Accord.

Le Conseil d'administration a décidé, le 30 avril 2025, que le recours à des fonds de coopération dans des pays d'Afrique subsaharienne et en Irak, qui ne sont pas bénéficiaires, avant l'entrée en vigueur de la modification de l'article 1^{er} était justifié par des circonstances exceptionnelles et, sous réserve que certaines conditions soient remplies pour chaque pays, globalement compatible avec l'objet et les fonctions de la Banque. Un exemplaire de la décision interprétative du Conseil d'administration figure à l'Annexe A.

Aux termes de l'article 57.2 de l'Accord, toute décision en matière d'interprétation prise par le Conseil d'administration peut être soumise au Conseil des gouverneurs pour confirmation. Le Conseil d'administration recommande par conséquent au Conseil des gouverneurs de confirmer sa décision interprétative en adoptant la proposition de résolution ci-jointe.

Avant que les fonds de coopération puissent être utilisés en faveur de n'importe quel membre non bénéficiaire, le Conseil d'administration s'assurera, pour chaque pays, qu'un certain nombre de conditions sont bien remplies. Ces conditions sont définies dans la décision interprétative du Conseil d'administration en date du 30 avril 2025, figurant à l'Annexe A. Elles prévoient que i) le pays concerné sera membre de la Banque au moment de l'utilisation des fonds de coopération et aura exprimé son souhait de devenir pays bénéficiaire de cette dernière, et ii) le Conseil d'administration devra avoir conclu, sur la foi d'une évaluation du pays, que la volonté de ce dernier de respecter les principes de l'article 1^{er} et sa dynamique générale sont compatibles avec les aspects politiques de l'objet de la Banque.

Le fait d'avoir accès à des fonds de coopération ne présume en rien d'une éventuelle obtention future du statut de pays bénéficiaire. Cet accès peut être suspendu ou interrompu en cas d'évolution défavorable de la situation.

(PROJET)
RÉSOLUTION N° __

**UTILISATION DES FONDS DE COOPÉRATION EN FAVEUR DES PAYS D'AFRIQUE
SUBSAHARIENNE ET DE L'IRAK (MEMBRES NON BENEFICIAIRES)**

LE CONSEIL DES GOUVERNEURS

Rappelant la Résolution n° 259, adoptée le 18 mai 2023, concernant la Modification de l'Article 1^{er} de l'Accord portant création de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (« l'Accord »), visant à permettre un élargissement limité et progressif du champ d'action géographique de cette dernière à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak (la « modification »),

Ayant examiné et approuvé le Rapport du Conseil d'administration sur l'approbation de l'utilisation des fonds de coopération en faveur des pays d'Afrique subsaharienne et de l'Irak, membres qui ne disposent pas du statut de pays bénéficiaires, avant que n'entre en vigueur la modification, ainsi que la recommandation du Conseil d'administration invitant le Conseil des gouverneurs à confirmer son interprétation de l'Accord relative à une telle utilisation,

DÉCIDE :

Conformément à l'Article 57 de l'Accord, de confirmer l'interprétation par le Conseil d'administration de l'Accord, selon laquelle l'utilisation par la BERD de fonds de coopération dans des pays d'Afrique subsaharienne et en Irak, membres ne disposant pas du statut de pays bénéficiaires, avant l'entrée en vigueur de la proposition de modification de l'Article 1^{er}, est justifiée par des circonstances exceptionnelles et globalement compatible avec l'objet et les fonctions de la Banque, sous réserve que soient remplies les conditions susmentionnées dans le Rapport du Conseil d'administration.

(Adoptée le _____ 2025)

Annexe A : Interprétation de l'Accord portant création de la Banque pour permettre l'utilisation des fonds de coopération en faveur des pays d'Afrique subsaharienne et de l'Irak (membres non bénéficiaires) avant l'entrée en vigueur de la modification de l'Article 1er

Afin de permettre à la Banque d'intervenir rapidement auprès des pays d'Afrique subsaharienne et de l'Irak, membres non bénéficiaires, avant l'entrée en vigueur de la modification de l'Article 1er, le Conseil d'administration a adopté la décision interprétative suivante :

Circonstances exceptionnelles

La Banque est en passe de mettre en œuvre la décision historique des gouverneurs, approuvée par la Résolution n° 259 lors de l'Assemblée annuelle qui s'est tenue à Samarcande en mai 2023, de modifier l'Accord pour permettre un élargissement limité et progressif de son champ d'action géographique à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak. En attendant l'entrée en vigueur de ladite modification, la Banque a reçu des demandes d'adhésion du Bénin, de la Côte d'Ivoire, du Ghana, du Kenya, du Nigéria et du Sénégal. Dans leur demande d'adhésion, chacun de ces pays a également exprimé le souhait d'accéder au statut de pays bénéficiaire dès l'entrée en vigueur de la modification. Le Bénin, la Côte d'Ivoire et le Nigéria sont devenus respectivement les 75^e, 76^e et 77^e membres de la Banque. Le Conseil d'administration a examiné les évaluations de ces trois pays membres afin de déterminer si, une fois la modification entrée en vigueur, ils satisferont aux exigences des Articles 1er et 2 de l'Accord pour se voir accorder le statut de pays bénéficiaire. L'Irak est membre de la BERD et a récemment demandé à devenir un pays bénéficiaire de la Banque.

Le fait d'autoriser la Banque à utiliser les fonds de coopération pour financer des activités de coopération technique en faveur des membres non bénéficiaires de sa nouvelle région, avant l'entrée en vigueur de la modification, l'aidera à se préparer à ses futures activités opérationnelles dans ces pays, tout en démontrant son engagement en faveur de sa nouvelle région.

Il est proposé que, dans ce contexte, le Conseil d'administration statue sur l'existence de circonstances exceptionnelles pour l'utilisation des fonds de coopération en faveur ses membres non bénéficiaires de la nouvelle région de la Banque.

Compatibilité globale avec l'objet et les fonctions de la Banque

À ce stade, la Banque ne peut remplir sa mission de promotion de la transition que dans les pays d'Europe centrale et orientale, en Mongolie et dans la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen, à condition que ces pays s'engagent à respecter et à appliquer les principes de la démocratie pluraliste, du pluralisme et de l'économie de marché.

Toutefois, compte tenu des circonstances exceptionnelles mentionnées ci-dessus et de la Résolution n° 259 du Conseil des gouverneurs qui, entre autres, souligne « la pertinence et l'applicabilité du mandat, du modèle opérationnel, de la priorité accordée au secteur privé et de compétences de la Banque en Afrique subsaharienne et en Irak », il est proposé

que le Conseil d'administration décrète que l'utilisation des fonds de coopération dans les pays membres non bénéficiaires de la nouvelle région de la Banque, avant l'entrée en vigueur de la modification, sera globalement compatible avec l'objet et les fonctions de la Banque si les conditions suivantes sont remplies au moment de l'utilisation de ces fonds :

- Tout pays de la nouvelle région de la Banque devra être membre de celle-ci au moment de l'utilisation des fonds de coopération et avoir exprimé son souhait d'accéder au statut de pays bénéficiaire de la Banque.
- Le Conseil des gouverneurs devra avoir adopté une Résolution confirmant la décision interprétative susmentionnée du Conseil d'administration.
- En ce qui concerne tout pays de la nouvelle région de la Banque, le Conseil d'administration devra avoir conclu, sur la base d'une évaluation du pays, que l'engagement du pays à respecter les principes de l'Article 1er et sa dynamique générale sont compatibles avec le respect des exigences économiques et politiques énoncées dans ledit Article, et que cette conclusion reste valable.

RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU CONSEIL DES GOUVERNEURS

CODES DE CONDUITE DE LA BERD

Conformément à la Résolution n° 244 du 3 septembre 2021, le Conseil des gouverneurs a approuvé les versions actuelles du *Code de conduite applicable aux membres du Conseil d'administration de la BERD* (le « Code du Conseil d'administration ») et du *Code de conduite applicable au Personnel de la BERD* (le « Code du Personnel ») (ci-après dénommés conjointement les « Codes »). Parallèlement, en 2021, le Conseil des gouverneurs a créé le Comité d'éthique et l'a chargé d'exercer des fonctions, pouvoirs et responsabilités spécifiques en vertu des Codes. Conformément au Code du Conseil d'administration, le *Règlement intérieur du Comité d'éthique* a été mis en place par le Conseil d'administration en tant que règlement intérieur visant à soutenir le fonctionnement efficace du Comité d'éthique.

Le Règlement intérieur du Comité d'éthique et les Codes (ci-après dénommés collectivement les « Politiques d'éthique ») constituent la pierre angulaire de l'architecture de la Banque en matière d'éthique. Il est important de noter que chacune des Politiques d'éthique établit qu'elle sera révisée chaque fois que le Conseil d'administration et le Président de la BERD le jugeront nécessaire, mais au plus tard cinq ans après leur date d'entrée en vigueur. Les Codes ont été révisés pour la dernière fois en 2021 et la dernière révision du Règlement intérieur du Comité d'éthique date de 2024.

En 2024, la direction a procédé à une évaluation interne des Politiques d'éthique pour s'assurer qu'elles restaient adaptées, de même que pour déterminer les domaines nécessitant des éclaircissements et/ou des améliorations. En outre, certains membres du Conseil d'administration, dont des membres faisant partie ou ayant fait partie du Comité d'éthique, ont demandé que certaines modifications soient envisagées en vue d'intégrer les enseignements tirés et l'expérience institutionnelle acquise en ce qui concerne l'application des Politiques d'éthique depuis 2021, et en particulier de consigner la compréhension collective de ces politiques, dès que possible (la « Révision »). La Révision s'inscrit dans le cadre des efforts continus déployés par la BERD pour promouvoir les normes les plus élevées en matière d'intégrité et de conduite éthique. Les Politiques d'éthique révisées permettront aussi, ensemble, de respecter l'engagement de la Banque vis-à-vis des principes de transparence, de responsabilité et de bonne gouvernance.

À la suite de discussions avec le Comité d'éthique et d'autres parties prenantes clés (telles que le Bureau des Affaires juridiques et le Secrétariat général de la Banque), l'objectif principal de la Révision était d'introduire des améliorations ciblées pour combler les lacunes et les ambiguïtés identifiées dans les procédures d'enquête actuelles concernant les Personnes concernées (définies dans les Codes comme étant les membres du Conseil d'administration, le Président, les Vice-Présidents, le Directeur de la responsabilisation, le Responsable de l'évaluation, le Responsable de la déontologie et le Directeur de l'audit interne).

Compte tenu de ce qui précède, les objectifs convenus de la Révision étaient les suivants :

- (i) Pour les affaires ne relevant pas du manquement, prendre dûment en considération les enseignements tirés de la pratique institutionnelle et de l'expérience de la Banque et les refléter de manière appropriée dans les propositions.

- (ii) Pour les affaires relevant du manquement, veiller à ce que les procédures d'enquête concernant des Personnes couvertes prévues dans les Politiques d'éthique soient suffisamment claires, tiennent dûment compte des droits de toutes les personnes impliquées et respectent les règles de confidentialité.
- (iii) Pour toutes les affaires, prendre dûment en considération le rôle des principales fonctions de gouvernance (Comité d'éthique, Responsable de la déontologie, Directeur des Affaires juridiques, Secrétaire général et Directeur des ressources humaines) et les intégrer de manière appropriée dans les propositions.

Il est important de noter que la Révision s'est déroulée sous l'étroite supervision du Comité d'éthique, qui a fourni des conseils à cet effet. La direction s'est réunie avec le Comité d'éthique à plusieurs reprises au cours de 2024, d'abord pour élaborer une feuille de route, puis de manière continue pour obtenir ses observations concernant les modifications proposées aux Politiques d'éthique. En outre, le Conseil du personnel de la Banque a également été consulté au sujet du Code du Personnel et, lorsque cela était pertinent, ses observations ont été intégrées dans les propositions.

Compte tenu de ce qui précède, le Conseil d'administration recommande au Conseil des gouverneurs d'adopter le projet de résolution ci-joint, approuvant les Codes révisés dans l'exercice des pouvoirs qui lui sont conférés par la section 7 du Règlement général de la Banque ; et prenant acte du fait que le Règlement intérieur du Comité d'éthique a été approuvé par le Conseil d'administration le 3 avril 2025.

Après approbation des Codes par le Conseil des gouverneurs, et conformément à la pratique habituelle, les Codes révisés seront publiés sur le site Internet de la Banque dans les langues officielles de cette dernière. Enfin, compte tenu de sa participation étroite à la Révision, le Comité d'éthique rendra compte de la Révision et des modifications proposées dans son prochain rapport d'activité couvrant la période concernée.

[PROJET]
RÉSOLUTION N° ____

CODES DE CONDUITE DE LA BERD

LE CONSEIL DES GOUVERNEURS

DÉCIDE QUE :

1. Le *Code de conduite applicable aux membres du Conseil d'administration de la BERD*, tel que révisé, est adopté ; et
2. Le *Code de conduite applicable au Personnel de la BERD*, tel que révisé, est adopté.

(Adoptée le _____ 2025)

**RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
AU CONSEIL DES GOUVERNEURS**

**ÉTATS FINANCIERS ET RAPPORT
DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT POUR 2024**

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 2024, qui comprend les états financiers vérifiés et le Rapport de l'auditeur indépendant pour 2024, 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 2024

LE CONSEIL DES GOUVERNEURS,

Ayant examiné le Rapport de l'auditeur indépendant sur les états financiers de la Banque pour l'exercice 2024,

DÉCIDE QUE :

Les états financiers vérifiés sont approuvés.

(Adoptée le _____ 2025)

**RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
AU CONSEIL DES GOUVERNEURS****ÉTATS FINANCIERS 2024 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 2024 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 2024 DES FONDS SPÉCIAUX

LE CONSEIL DES GOUVERNEURS,

Ayant examiné les états financiers 2024 des Fonds spéciaux,

DÉCIDE QUE :

Les états financiers vérifiés des Fonds spéciaux sont approuvés.

(Adoptée le _____ 2025)

Synthèse des états financiers 2024 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 2024 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 2024

	Fonds spécial pour la région des Balkans	Fonds spécial d'investissement pour la Baltique	Fonds spécial pour le partage des risques en Asie centrale	Fonds spécial d'investissement climatique de la BERD	Fonds spécial de la BERD en faveur des collectivités	Fonds spécial BERD-UE	Fonds spécial d'investissement pour l'environnement mondial de la BERD	Fonds spécial Fonds vert pour le climat de la BERD	Fonds spécial du Partenariat pour une action climatique à fort impact	Fonds spécial des actionnaires de la BERD	Fonds spécial pour les PME de la BERD
	en milliers €	en milliers €	en milliers €	en milliers €	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 2024											
Bénéfice/(perte) de l'exercice	272	(3)	295	6 000	(1 095)	1 301	(2 896)	5 000	17 694	(46 000)	124 000
Autres éléments du résultat global/(charges globales)	-	-	-	13 000	-	-	2 061	24 000	-	-	1 033 000
Total du résultat global/(charges globales)	272	(3)	295	19 000	(1 095)	1 301	(835)	29 000	17 694	(46 000)	1 157 000
Extrait de l'état de situation financière au 31 décembre 2024											
Prêts	-	-	-	138 000	-	120 376	3 207	208 000	50 124	-	-
Provisions pour dépréciation	-	-	-	(9 000)	-	(436)	(134)	(2 000)	(983)	-	-
	-	-	-	129 000	-	119 940	3 073	206 000	49 141	-	-
Titres de participation	-	-	-	-	-	8 162	-	-	-	60 000	-
	-	-	-	-	-	8 162	-	-	-	60 000	-
Placements et autres actifs financiers	8 297	628	7 554	104 000	2 891	83 258	38 021	236 000	387 884	599 000	18 626
Contributions à recevoir	-	-	-	36 000	-	-	-	22 000	-	152 000	-
Total des actifs	8 297	628	7 554	269 000	2 891	211 360	41 094	464 000	437 025	811 000	18 626
Autres passifs financiers	6	-	10	13 000	169	1 246	846	17 000	8 869	48 000	13
Ressources des contributeurs	8 291	628	7 544	256 000	2 722	210 114	40 248	447 000	428 156	763 000	18 613
Total des passifs et des ressources des contributeurs	8 297	628	7 554	269 000	2 891	211 360	41 094	464 000	437 025	811 000	18 626
Crédits non utilisés, participations, garanties et autres engagements légaux	7 949	-	2 490	49 000	-	37 924	1 168	86 000	38 074	211 000	-

Fonds spéciaux :
Chiffres clés pour 2024

	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 2024							
Bénéfice/(perte) de l'exercice	(194 000)	1 280	(71)	3 855	7 820	(254)	(76 802)
Autres éléments du résultat global/(charges globales)	-	-	107	4 267	-	-	1 076 435
Total du résultat global/(charges globales)	(194 000)	1 280	36	8 122	7 820	(254)	999 633
Extrait de l'état de situation financière au 31 décembre 2024							
Prêts	22 000	189	-	-	20 896	-	562 792
Provisions pour dépréciation	(7 000)	(21)	-	-	(1 388)	-	(20 962)
	15 000	168	-	-	19 508	-	541 830
Titres de participation	-	2 753	153	-	15 048	-	86 116
	-	2 753	153	-	15 048	-	86 116
Placements et autres actifs financiers	981 000	8 563	1 688	81 512	113 111	4 295	2 676 328
Contributions à recevoir	-	-	-	-	19 400	-	229 400
Total des actifs	996 000	11 484	1 841	81 512	167 067	4 295	3 533 674
Autres passifs financiers	345 000	151	207	14 620	2 280	388	451 805
Ressources des contributeurs	651 000	11 333	1 634	66 892	164 787	3 907	3 081 869
Total des passifs et des ressources des contributeurs	996 000	11 484	1 841	81 512	167 067	4 295	3 533 674
Crédits non utilisés, participations, garanties et autres engagements légaux	378 000	2 673	820	219 616	60 899	-	1 095 613

* 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 2025-2027

Le Plan de mise en œuvre de la stratégie (PMS) 2025-2027 appuie l'offre d'une prestation plus importante et de meilleure qualité aux clients de la BERD alors que celle-ci continue d'investir de manière significative en Ukraine dans un contexte de guerre, accroît son volume d'activité, renforce son impact, répond aux principales priorités de la dernière année du Cadre stratégique et capitalistique 2021-2025¹ et se prépare à entreprendre des activités en Afrique subsaharienne et en Irak.

Bien que la situation macroéconomique générale se soit améliorée depuis l'an dernier, avec une croissance modérée attendue dans toutes les régions de la BERD et une inflation en baisse par rapport aux sommets qu'elle avait atteints, des défis subsistent, notamment en Ukraine et en raison des pressions qui persistent sur les salaires et les prix, en particulier dans le secteur des services. Les tensions mondiales restent fortes, avec des conséquences imprévisibles pour le développement économique de la plupart des régions de la Banque.

La guerre non provoquée déclenchée par la Russie contre l'Ukraine a ravagé la population et les infrastructures de cette dernière. En sa qualité d'important investisseur engagé sur le long terme, la BERD a inlassablement soutenu l'Ukraine pendant cette période, déployant 5 milliards d'euros de financement pour y aider les entreprises et prodiguant des conseils concernant la gouvernance et les réformes de marché.

Malgré ces près de trois ans de conflit en Ukraine, il ne semble pas y avoir de fin rapide à la guerre et la phase de reconstruction espérée ne pourra débuter que lorsque la Russie aura mis fin à son agression. Étant donné l'importance qu'il y a à soutenir l'économie, la Banque continuera de se focaliser sur l'Ukraine, aidée par l'augmentation générale de capital (AGC) de 4 milliards d'euros décidée en 2023. Les problèmes de sécurité continuent d'entraver les activités de la Banque et d'alourdir les coûts. Quoi qu'il en soit, le plan opérationnel du présent PMS prévoit un volume annuel d'investissements bancaires (VAIB) d'environ 1,5 milliard d'euros en Ukraine en 2025, soit un montant comparable à celui de 2024. Ces investissements devraient s'intensifier pendant la période couverte par le PMS, à condition que la reconstruction puisse débuter à un moment donné.

Pendant qu'elle déployait d'importants efforts en Ukraine, la Banque a développé ses activités ailleurs. Juste avant la pandémie de COVID-19, le VAIB atteignait en moyenne quelque 10 milliards d'euros. En 2022, il a dépassé les 13 milliards d'euros et, en 2024, il devrait largement dépasser les 14 milliards d'euros en raison de la forte demande, notamment dans les pays touchés par le conflit. Si ce chiffre était atteint, cela représenterait une augmentation de plus de 30 % en seulement trois ans.

¹ Aucune des projections qui, dans le PMS 2025-2027, porte au-delà de 2025 ne préjuge de quelque décision que le Conseil des gouverneurs pourrait prendre dans le CSC 2026-2030 ou que le Conseil d'administration serait amené à prendre dans les PMS futurs.

Cette forte activité devrait se poursuivre et se reflète dans l'objectif de VAIB fixé dans la grille d'évaluation pour 2025, qui est relevé de 2,5 milliards d'euros pour atteindre une fourchette de 14 à 15 milliards d'euros. En 2027, le VAIB devrait dépasser 15 milliards d'euros, chiffre supérieur de plus de 50 % à ce qu'il était au moment où la COVID-19 a frappé. Cette augmentation reflète en partie la hausse des prix, mais l'activité réelle de la Banque s'est développée rapidement et continuera à le faire, soutenue par son travail axé sur l'élaboration de politiques et les services de conseil.

La décision qu'ont prise les gouverneurs de demander à la BERD d'étendre de manière limitée et progressive son champ d'action géographique à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak implique également, pour la Banque, la poursuite de sa croissance. Bien que progressive dans un premier temps, la mise en place d'une solide réserve de projets devrait permettre d'atteindre un VAIB de plus d'un milliard d'euros d'ici à 2027. Pour y parvenir, il faudra dans un premier temps investir fortement pour mettre en place des bureaux locaux, recenser les possibilités d'investissement, promouvoir la proposition de valeur de la BERD et développer des relations avec de nouveaux clients et de nouvelles autorités.

Tout en étendant son champ d'action, la Banque continuera d'atteindre les objectifs du CSC en matière de transition vers une économie verte (TEV), d'inclusion, de numérisation et de mobilisation de capitaux privés. À la fin du troisième trimestre de 2024, les engagements de la Banque en matière de financements verts avoisinaient les 5 milliards d'euros, soit 55 % du VAIB. Plus de la moitié du volume d'activité de la BERD et des financements mobilisés sont certifiés verts, et tous ses investissements sont alignés sur les objectifs de l'Accord de Paris. Le but que se fixe la BERD d'être une banque majoritairement verte d'ici à la fin de la période couverte par le CSC est confirmé par l'objectif de TEV fixé dans la grille d'évaluation pour 2025.

Les ambitions de la Banque en matière d'inclusion et d'égalité des genres progressent également de manière satisfaisante. Un peu plus d'un quart des projets de la Banque, cette année, sont des projets inclusifs, ce qui représente, par rapport à la même période en 2023, une forte augmentation obtenue grâce aux efforts constants déployés pour protéger le capital humain en Ukraine. Le nombre d'investissements tenant compte de la dimension d'égalité des genres a également augmenté, cela de plus d'un tiers sur la même période. Pour 2025, la Banque réaffirme l'engagement qu'elle a pris dans le CSC d'intégrer cette dimension en portant dans la grille d'évaluation l'objectif annuel correspondant à au moins 40 % des projets, contre un minimum de 35 % en 2024.

Dans le cadre de sa Stratégie de transition numérique, lancée il y a deux ans, la BERD a signé plus de 120 investissements comportant une composante numérique, approuvé plus de 80 projets de politiques publiques et fourni plus de 2 000 services de conseil pour appuyer la transformation numérique des petites et moyennes entreprises. Il est prévu de faire progresser l'offre numérique de la Banque en collaborant avec les équipes en charge des opérations bancaires et en élaborant un programme de formation sur mesure pour le personnel.

La mise en œuvre de sa Stratégie de mobilisation a considérablement renforcé la capacité de la BERD en la matière. Malgré un contexte économique difficile, notamment la guerre contre l'Ukraine, la Banque a atteint en 2023 un volume annuel d'investissements mobilisés (VAIM) de 2,8 milliards d'euros, consacré pour plus de la moitié à la TEV, et elle

est en bonne voie pour dépasser ce niveau en 2024. L'activité menée par la BERD en matière de mobilisation indirecte du secteur privé a aussi fortement augmenté, atteignant en 2023 le montant de 23,4 milliards d'euros, dont 19,4 milliards estimés au titre de la TEV. Les chiffres correspondants à la fin de septembre 2024 étaient respectivement de 14,6 et 9,9 milliards d'euros. Pour 2025, il est fixé un objectif de VAIM de 2,8 milliards d'euros, conformément à l'engagement pris au titre de l'AGC et à l'ambition constamment affichée dans ce domaine.

En 2023, la Banque a investi le montant considérable de 5,2 milliards d'euros dans ses pays prioritaires et est en passe d'égaliser et probablement de dépasser ce niveau en 2024. À la fin du troisième trimestre de 2024, le VAIB a atteint 3,6 milliards d'euros, ce qui représente une augmentation de 16 % par rapport à la même période en 2023. L'an dernier, 56 % des projets de la BERD, en nombre, ont été investis dans ces pays et, à ce jour en 2024, 223 projets ont été signés, soit 28 % de plus que pendant la même période de l'année précédente. L'action menée par la Banque pour améliorer l'exécution, notamment par l'affectation de personnel aux bureaux résidents, se poursuivra en 2025, une nette majorité de ses ressources opérationnelles étant consacrée à faciliter la transition de ces pays.

La Banque réaffirme l'objectif de 48 % du total du VAIB fixé dans la grille d'évaluation du CSC pour les pays prioritaires et s'efforcera de l'atteindre en 2025. Malgré des livraisons record effectuées en termes de volume et de nombre de projets dans les pays prioritaires, la réalisation de cet objectif a été, depuis 2022, compliquée sur le plan technique, par les efforts considérables déployés pour soutenir l'Ukraine et les pays touchés par le conflit, dont la plupart ne sont pas inclus dans ce groupe, ce qui a eu pour effet de diluer le ratio.

La difficulté, pour une banque qui étend son activité, est d'accroître ses volumes de traitement tout en maintenant ses normes de contrôle élevées. L'augmentation des volumes d'activité et de l'impact recherché a pour corollaire une augmentation du travail de traitement, de middle office et d'appui. L'augmentation de la charge de travail qui en découle est aggravée par la multiplication des sanctions et des exigences réglementaires, la dépendance croissante à l'égard de donateurs et, surtout, la nécessité d'assurer la sécurité numérique dans l'ensemble de la Banque et la sécurité physique dans nombre de ses pays d'opérations. Toutefois, le principal travail de transformation, qui vise à améliorer et protéger les systèmes opérationnels, à réduire les risques opérationnels et à réaliser des gains d'efficacité, travail qui caractérise les récents PMS, y compris celui-ci, se poursuit. Les risques opérationnels subsistent mais sont surveillés de près.

Les projections financières se fondent sur les volumes d'activité prévus et les hypothèses financières correspondantes, y compris l'accélération proposée des investissements en Ukraine et l'élargissement du champ d'action à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak. Les fonds propres après affectation du revenu devraient croître régulièrement, l'utilisation du capital (conformément à la politique d'adéquation des fonds propres de la Banque) reste stable – l'effet de l'augmentation des actifs d'exploitation étant atténué par l'AGC – et les indicateurs financiers de la Banque restent dans les limites des seuils fixés par les principales agences de notation. Avec la mise en place de l'AGC, la Banque se situe également dans les limites des seuils de tolérance aux pertes financières dans le cadre de scénarios de baisse simulés. Les finances de la BERD sont viables sur la période couverte par le PMS.

Après un important gain en 2023, la BERD devrait afficher une hausse moins importante mais toujours saine de sa rentabilité en 2024 (estimée à 1,1 milliard d'euros). Une performance plus modérée (un rendement de 3,3 %) est attendue l'an prochain. Soutenu par le bon résultat de 2023, le taux moyen glissant sur trois ans du rendement du capital requis devrait être de 12,2 % en 2025 avant de redescendre en 2026 et 2027, ce qui est supérieur au rendement minimum moyen à long terme de 3,5 % fixé dans la grille d'évaluation institutionnelle. 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 2025.

Sur la base des niveaux prévus dans le plan d'activités de cette année, il est fixé une autorisation de programme d'emprunt pouvant aller jusqu'à 14,5 milliards d'euros de nouvelles émissions nettes pour 2025. Cela représente une augmentation de 1 milliard d'euros par rapport au programme d'emprunt de 13,5 milliards d'euros mis en œuvre en 2024. Les emprunts supplémentaires sont destinés à répondre aux besoins accrus d'activité, notamment dans le contexte de l'Ukraine, et à assurer le maintien d'une réserve de liquidités supérieure aux principaux ratios prudentiels.

En approuvant l'AGC, les gouverneurs sont convenus qu'il fallait que la Banque prenne des mesures propres à « ... renforcer le cadre budgétaire viable à moyen terme de la Banque ... [et à] alimenter le PMS 2025-2027 ». Une évaluation descendante de la viabilité financière et de l'adéquation de la trajectoire des coûts complète celle, ascendante, menée à plus court terme sur le PMS.

La Banque envisage déjà, dans les PMS, un indicateur applicable, à savoir le ratio coûts/revenus des prêts, qui est un paramètre de contrôle. Il est néanmoins très utile de surveiller la base de coûts de la Banque en regard des chiffres du déploiement opérationnel et des revenus. Le rapport entre les coûts totaux et les actifs d'exploitation (y compris les garanties) joue un rôle particulièrement important dans la réalisation de cet objectif. Les projections de ce ratio à l'horizon 2030 illustrent la proportionnalité entre l'expansion des coûts et celle des activités. Les frais administratifs se situent confortablement dans les limites des niveaux requis pour maintenir la viabilité financière, y compris pendant la période couverte par le PMS, et pour soutenir la croissance réelle du capital de la Banque.

Les paramètres de contrôle des ressources du CSC devraient être respectés tout au long du PMS 2025-27. Le ratio coûts/revenus des prêts devrait atteindre 65 % en 2025 (contre 59 % en 2024), les dépenses engagées au titre du PIPA² et le coût des investissements en Afrique subsaharienne et en Irak croissant plus rapidement que les revenus des prêts. Il est de nouveau prévu une légère augmentation pour atteindre 67 % en 2027. Le paramètre de contrôle du CSC pour la moyenne quinquennale du ratio dépenses de personnel/coûts totaux devrait baisser pour passer à 65 % d'ici à la fin de la période couverte par le PMS (par rapport à une estimation de 69 % en 2024). Les deux ratios restent inférieurs aux seuils de 70 % du CSC.

Bien que le contexte inflationniste britannique de cette année soit moins sévère que celui de l'an dernier pour la planification budgétaire, il reste quelque peu difficile, les rémunérations élevées stimulant les attentes des employés et la tarification de nombreux

² Plan d'investissement pluriannuel.

contrats et services ne suivant pas la baisse des taux d'inflation globaux. En conséquence, les coûts non discrétionnaires augmentent de 7 millions de livres sterling, réduits de 1,9 million de livres grâce aux fluctuations favorables des taux de change, et la proposition de rémunération coûte 15,3 millions de livres. Ces éléments, auxquels s'ajoutent 2 millions de livres de dépenses supplémentaires requises pour renforcer la cybersécurité, représentent une augmentation de 4,7 % par rapport aux frais administratifs généraux de 2024.

Cela limite la marge de manœuvre pour le financement de nouvelles ressources et incite à rechercher des gains d'efficacité. À cette fin, les besoins bruts en ressources supplémentaires de 11,7 millions de livres sterling à satisfaire pour répondre à la guerre contre l'Ukraine, mettre en œuvre les priorités du CSC et appuyer les activités d'exécution ont été ramenés à 5,3 millions de livres (1,1 % des frais administratifs généraux de 2024) grâce à des économies de 6,4 millions de livres provenant de gains d'efficacité et de réaffectations. L'amélioration des fonctions de gouvernance et de contrôle (audit interne, Mécanisme indépendant de responsabilisation dans le cadre des projets et Département de l'évaluation indépendante) coûte 0,8 million de livres supplémentaires (0,2 %).

Au total, ces éléments représentent une augmentation de 28,5 millions de livres sterling, soit 5,9 %, par rapport au niveau des frais administratifs généraux de 2024.

Tandis que l'exécution d'activités en Ukraine et dans d'autres pays d'opérations restera l'objectif principal de la BERD, il importe de veiller à ce que la Banque soit en mesure de commencer ses activités dans d'éventuels nouveaux pays d'Afrique subsaharienne et en Irak dès que le processus institutionnel le permettra. Se fondant sur une évaluation minutieuse des besoins afférents à la phase de démarrage et aux activités ultérieures, le PMS 2025-2027 comprend, pour l'Afrique subsaharienne et l'Irak, un budget annualisé et réservé de 26,4 millions de livres sterling couvrant 152 postes dans sept bureaux résidents et au Siège. Étant donné qu'il faudra du temps pour passer à la vitesse supérieure, la demande de ressources nettes pour l'Afrique subsaharienne et l'Irak pour 2025 s'établit à 13,9 millions de livres.

Le PIPA continue de générer des gains d'efficacité, de moderniser l'infrastructure informatique de la Banque et de réduire les risques opérationnels. Son impact sur le budget (dépenses d'exploitation et amortissements) sera de 48,6 millions de livres sterling en 2025, de 64 millions de livres en 2026 puis de 69,2 millions de livres en 2027.

La Banque reste attachée à une utilisation efficace des ressources et à de rigoureux contrôles budgétaires. De la même manière, elle a besoin d'une augmentation proportionnelle de son budget pour atteindre les objectifs du CSC et maintenir des prestations de qualité à des niveaux d'activité nettement accrus, remédier à l'héritage du sous-investissement dans les technologies de l'information et commencer à étendre son champ d'action géographique à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak.

Pour 2025, il est demandé au Conseil d'approuver un budget total pour les frais administratifs de 570,3 millions de livres sterling (673 millions d'euros), comprenant :

- un budget de frais administratifs généraux de 507,8 millions de livres ;

et deux éléments budgétaires exceptionnels :

- le budget de mise en œuvre du PIPA, qui s'élève à 48,6 millions de livres ; et
- le budget de 13,9 millions de livres afférent à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak.

Si l'on en juge par le PMS 2025-2027, l'objectif que vise la Banque de fournir plus et mieux est ambitieux, tandis que les augmentations de coûts sont proportionnelles à l'accroissement de l'activité. La situation financière est solide et durable, ce qui favorise une croissance organique constante du capital de la Banque.

ANNEXE 1 : BUDGET TOTAL POUR LES FRAIS ADMINISTRATIFS 2024-2026 (PROJECTION)

Tableau A.1 Budget général pour les frais administratifs 2025 (détaillé), aperçu sur 5 ans (en millions de livres sterling)

	2021	2022	2023	2024	2025	2025 contre 2024	
	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget	en millions de livres sterling	%
Frais administratifs							
Salaires	147,5	155,1	172,6	182,8	194,0	11,2	6,1 %
Total des prestations	107,1	110,1	121,8	130,0	139,4	9,4	7,3 %
Rémunération basée sur la performance	16,7	20,7	23,3	24,9	26,3	1,4	5,8 %
Dépenses autres que les dépenses de personnel	1,5	1,5	1,5	1,5	2,8	1,3	83,0 %
Dépenses de personnel	272,8	287,5	319,2	339,2	362,5	23,3	6,9 %
Consultants/conseillers juridiques	10,7	11,5	12,1	12,6	12,9	0,2	1,6 %
Voyages/hospitalité	10,6	10,1	10,1	11,4	11,4	0,0	0,2 %
Autres frais directs	13,8	13,8	14,6	15,0	16,4	1,3	8,8 %
Dépenses autres que les dépenses de personnel	35,2	35,4	36,9	39,1	40,7	1,6	4,0 %
Frais directs	307,9	322,9	356,1	378,3	403,2	24,9	6,6 %
Frais d'occupation	11,0	10,1	13,3	15,5	16,0	0,5	2,9 %
Technologie (licences, hébergement, fournisseur)	23,2	24,0	25,6	28,6	30,9	2,3	8,0 %
Assemblée annuelle	1,2	1,2	1,5	1,5	1,5	-	-
Frais de personnel central	5,7	5,9	7,2	8,4	8,7	0,3	3,7 %
Honoraires	2,1	2,2	2,4	2,3	2,9	0,6	25,4 %
Amortissements	43,1	43,6	41,8	43,3	43,3	(0,0)	(0,1%)
Imprévus	0,3	0,3	0,3	1,3	1,3	-	-
Total des frais gérés de manière centralisée	86,6	87,2	92,1	101,0	104,6	3,6	3,6 %
Frais administratifs généraux	394,5	410,1	448,2	479,3	507,8	28,5	5,9 %

ANNEXE 2 : GRILLE D'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE 2024

	2025	30/09/2024	2024	2023		
	Plan d'activités et Budget	Effectif	Taux planifié (€/ \$ 1,05)	Plan d'activités et Budget	Effectif	Taux planifié (€/ \$ 1,05)
IMPACT SUR LA TRANSITION						
Impact attendu sur la transition	63-69	67,6		63-69	68,2	
Impact du portefeuille dur la transition	Min. 68	75,9		Min. 68	76,8	
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 %	55 %		50 %	50 %	
Opérations intégrant la dimension du genre (en % du nombre d'opérations)	Min. 40 %	46 %		Min. 35 %	44 %	
RESULTATS OPÉRATIONNELS						
Nombre d'opérations	430-480	388		395-435	464	
Volume annuel des investissements bancaires (VAIB : en milliards d'euros)	14,0-15,0	9,0	8,4	11,5-12,5	13,1	13,4
Volume annuel des investissements mobilisés (en milliards d'euros)	Min. 2,8	2,0		Min. 2,0	2,8	
Part du secteur privé (en % du VAIB)	Min. 75 %	79 %		Min. 75 %	80 %	
Décaissements (en milliards d'euros)	9,0-10,0	6,7	7,1	8,0-9,0	9,8	10,0
Activité dans les pays aux premiers stades de la transition, dans les Balkans occidentaux et dans la région SEMED (en % du VAIB)	Min. 48 %	40 %		Min. 48 %	40 %	
RESULTATS FINANCIERS						
Rendement du capital requis (moyenne glissante sur trois ans)	Min. 3,5 %	8,6 %		Min. 3,5 %	10,30 %	
Rendement des prêts/capital requis avant déduction des coûts	Min. 9 %	21,4 %		Min. 9 %	16,80 %	
RESULTATS INSTITUTIONNELS						
Productivité (en fonction du nombre d'opérations)	1,2-1,4	Annuel		1,2-1,4	1,4	-
Ratio coûts/revenus des prêts (moyenne glissante sur 12 mois)	Max. 70 %	55,3 %		Max. 65 %	59,30 %	
Taux d'implication du personnel	Suivi	Annuel		Suivi	7,2	
Évaluation du risque opérationnel	Suivi	Annuel		Suivi	Approprié	
RESSOURCES						
DÉPENSES						
Budget des frais administratifs						
en millions d'euros	673,0	603,6		560,8	509,4	
en millions de livres sterling	570,3	515,9		479,3	447,9	

*Évaluation composite des performances

RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU CONSEIL DES GOUVERNEURS

AUGMENTATION DE CAPITAL EN 2023 RESPECT DES ENGAGEMENTS

Le Conseil des gouverneurs de la BERD a approuvé la Résolution n° 265 intitulée « Augmentation du capital social autorisé et souscriptions y afférentes » le 15 décembre 2023. Celle-ci prévoyait une augmentation du capital libéré de 4 milliards d'euros destinée à permettre à la Banque d'apporter un appui exceptionnel à l'Ukraine en temps de guerre, puis en période de reconstruction, tout en augmentant son soutien à d'autres pays d'opérations.

Dans le cadre de cette approbation, la Banque a pris un certain nombre d'engagements. Ces derniers portaient sur les activités opérationnelles, la participation à l'élaboration des politiques et le *modus operandi* de la Banque en Ukraine en fonction des circonstances, ainsi que sur ses objectifs spécifiques en tant qu'institution pour la période allant jusqu'à la fin de l'année 2025. Les orientations relatives aux activités de la Banque à partir de 2026 sont énoncées dans le Cadre stratégique et capitalistique 2026-2030 (CSC 2026-2030).

Le tableau ci-joint présente en détail les progrès réalisés au regard de tous ces engagements au cours de l'année 2024. Le bilan dressé est, dans l'ensemble, positif. Les activités de la Banque en Ukraine se sont déroulées dans le plein respect des engagements, notamment grâce à l'utilisation de produits innovants tels que les garanties de partage des risques de portefeuille et les assurances sur mesure contre les risques de guerre, et ont dépassé les attentes dans certains domaines, notamment en ce qui concerne le niveau des financements déployés. Les activités opérationnelles ont été complétées par une participation active à l'élaboration des politiques en faveur d'une série d'objectifs de réforme qui sont pratiquement tous en bonne voie de réalisation. Fidèle à ses engagements, la Banque continue de participer activement aux efforts coordonnés au niveau international pour soutenir l'Ukraine et collabore aux côtés d'autres institutions financières internationales et des autorités ukrainiennes pour promouvoir des procédures de passation de marchés performantes et efficaces. Les engagements pris envers l'Ukraine font l'objet d'un suivi par le biais de rapports détaillés soumis régulièrement au Conseil d'administration, ce qui s'est avéré suffisamment efficace pour ne pas nécessiter une discussion autonome anticipée dans le cadre de l'examen annuel de la mise en œuvre de la stratégie pays en question.

Sur les 30 engagements institutionnels individuels, 15 ont été pleinement respectés. Parmi ces engagements figurent l'augmentation des niveaux d'investissement de la Banque dans tous les pays d'opérations en 2024, le renforcement de l'ambition et des résultats en ce qui concerne le volume annuel des investissements mobilisés, ainsi que les progrès importants accomplis dans la mise en place d'un nouveau cadre financier et budgétaire à moyen terme. En outre, si l'engagement de publier des lignes directrices sur le rapport qualité-prix dans les pratiques de passation des marchés a été respecté, il l'a été au milieu de l'année 2024 et non fin 2023.

La réalisation des autres engagements se poursuit et est globalement en bonne voie. En revanche, le respect des engagements dans trois domaines n'interviendra qu'après la fin de l'année 2025. Tout d'abord, bien que des progrès notables aient été accomplis dans la refonte complète des systèmes de gestion et de mesure des résultats de la Banque,

nécessaire pour améliorer la communication des réalisations et de l'impact, ces systèmes ne seront pas pleinement opérationnels avant 2026. De même, les conditions actuelles du marché sont telles que le lancement d'un fonds de dette ne sera pas possible en 2025, mais les travaux techniques préparatoires nécessaires seront achevés, ce qui permettra à la Banque de mettre en place le fonds lorsque les conditions du marché seront meilleures.

Enfin, trois engagements ne sont pas sur la bonne voie, à différents égards et pour différentes raisons. Premièrement, l'approche et l'ambition de la Banque dans le domaine de l'adaptation au changement climatique seront formalisées dans la stratégie de transition vers une économie verte, qui sera approuvée en 2025, plutôt que sous la forme d'un plan d'action individuel en 2024.

Deuxièmement, la Banque s'est engagée à faire avancer activement la recommandation selon laquelle le consortium chargé de la base de données sur les risques des marchés émergents (GEMs) devrait être établi en tant qu'entité autonome. Les membres du consortium GEMs ont décidé de ne pas suivre cette voie. Néanmoins, la granularité des données fournies par GEMs a augmenté en 2024 et la Banque a décidé de divulguer chaque année un plus grand nombre de ses propres données dans ce domaine. Troisièmement, la Banque a démontré, par à un niveau d'investissement record en 2024, son engagement à soutenir le groupe de pays identifiés dans le CSC 2021-2025 comme étant moins avancés dans leur transition, à savoir les pays de la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen (région SEMED de la Banque), les Balkans occidentaux et l'ensemble des pays aux premiers stades de la transition (PPST). Toutefois, l'objectif fixé dans la grille d'évaluation institutionnelle consistant à porter à 48 % la part des investissements consacrée au groupe susmentionné n'a pas été atteint, car la croissance des investissements de la Banque en dehors de ce groupe, notamment en Ukraine, a été encore plus forte.

La mise en œuvre des engagements se poursuivra tout au long de l'année 2025. Leur mise en œuvre complète nécessitera une participation et des orientations permanentes de la part du Conseil d'administration et du Conseil des gouverneurs afin de maintenir la conformité avec les priorités stratégiques, en particulier celles établies dans le CSC 2026-2030, lorsqu'il aura été approuvé, et de refléter l'évolution des points de vue des actionnaires.

Le présent rapport est soumis au Conseil des gouverneurs par le Conseil d'administration, qui en prendra acte lors de l'Assemblée annuelle 2025.

Ukraine – Ambitions liées à l’augmentation de capital

A. Opérations et réformes politiques

Thème	Engagement	Progrès
Investissements	<i>Déploiement d’au moins 3 milliards d’euros de financements sur la période 2022-2023.</i>	Total : 3,8 milliards d’euros
Partage des risques	<i>Partage des risques entre la BERD et les donateurs institutionnels sur les projets ukrainiens sur une base moyenne de 50/50 en 2022-2023.</i>	Couverture de garantie pour le Volume annuel des investissements bancaires (VAIB) : 2022 : 50 % 2023 : 40 %
	<i>Cessation du partage complet des risques avec les donateurs sur les prêts supplémentaires accordés à l’Ukraine. Le partage des risques futur avec les donateurs sera soumis aux mêmes règles que dans les autres pays d’opérations.</i>	Le partage complet des risques sur les investissements supplémentaires a cessé au début de l’année 2024. Couverture de garantie pour le VAIB en 2024 : 13 %.

Engagement pleinement respecté	Engagement respecté avec retard	Engagement faisant l’objet de travaux en cours	Engagement actuellement non respecté
--------------------------------	---------------------------------	--	--------------------------------------

Thème	Engagement	Progrès					
		Part du secteur privé dans...			Projets privés en Ukraine		
		VAIB en Ukraine	VAIB de la Banque	Portefeuille de la Banque	Nombre	Part	
Secteur privé	<i>Augmentation du niveau d'investissement et du nombre de projets dans le secteur privé pour converger vers les niveaux d'avant-guerre en Ukraine, dans un contexte où la Banque s'efforcera d'inverser aussi rapidement que possible tout niveau excessif d'investissement dans le secteur public dans l'ensemble de son portefeuille.</i>	2022	37,6 %	73,4 %	62,5 %	19	79 %
		2023	58,7 %	79,7 %	64,0 %	44	90 %
		2024	60,7 %	75,6 %	64,6 %	50	82 %
		2017-2021 (moyenne)	65,9 %	73,3 %			
Investissements souverains	<i>Utilisation des prêts souverains et des prêts assortis d'une garantie souveraine uniquement lorsqu'ils sont indispensables à la réalisation du mandat de transition de la Banque, notamment pour renforcer la résilience du capital humain et stimuler la gouvernance d'entreprise et la réforme sectorielle, y compris la commercialisation, la pré-privatisation et la privatisation, et réduction de ces prêts au fil du temps.</i>	Les investissements souverains et les investissements assortis d'une garantie souveraine ont été utilisés pour atteindre les objectifs prioritaires des autorités ukrainiennes et pour faire avancer le programme de transition à long terme, notamment dans les secteurs de l'énergie et des infrastructures. Le tableau ci-dessous montre que les investissements souverains ont été déployés de manière ciblée, un nombre restreint de projets étant à l'origine de la baisse de la part du VAIB et de la part des projets entrepris chaque année relevant de ces investissements. Tous les prêts souverains ont été conformes aux exigences du FMI.					
		<u>Volume annuel des investissements bancaires souverains</u>			<u>Projets souverains</u>		
			en millions d'euros	Part	Nombre	Part	
		2022	896	61 %	4	17 %	
2023	550	39 %	3	6 %			
2024	740	37 %	5	8 %			
Engagement pleinement respecté		Engagement respecté avec retard		Engagement faisant l'objet de travaux en cours		Engagement actuellement non respecté	

Thème	Engagement	Progrès								
Investissements souverains (suite)	<i>Conformité de ces prêts avec les capacités de l'État ukrainien et la politique du Fonds monétaire international (FMI) en matière de limite de la dette souveraine.</i>									
Concentration des risques	<i>Surveillance et gestion actives des niveaux de concentration des risques en Ukraine en vue de maintenir la part des actifs d'exploitation de la Banque dans le pays en dessous de 20 %.</i>	<p>Le portefeuille de la Banque en Ukraine est géré et surveillé de près, et sa composition, de même que ses caractéristiques de risque, font l'objet d'un rapport trimestriel au Conseil d'administration, assorti de commentaires. Comme le montrent les chiffres ci-dessous, malgré un niveau plus élevé d'actifs d'exploitation chaque année, la part des actifs d'exploitation de la Banque en Ukraine n'a pas dépassé les niveaux historiques. Les niveaux d'investissement de la Banque en temps de guerre, plus élevés que ceux d'avant-guerre, restent en deçà des niveaux exceptionnels prévus pour la reconstruction, lesquels conduiraient à des niveaux de concentration plus élevés.</p> <p style="text-align: center;"><u>Part de l'Ukraine dans le total des actifs d'exploitation</u></p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: right;">2021</td> <td style="text-align: right;">7,1 %</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">2022</td> <td style="text-align: right;">6,6 %</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">2023</td> <td style="text-align: right;">7,2 %</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">2024</td> <td style="text-align: right;">7,2 %</td> </tr> </table>	2021	7,1 %	2022	6,6 %	2023	7,2 %	2024	7,2 %
2021	7,1 %									
2022	6,6 %									
2023	7,2 %									
2024	7,2 %									

<i>Engagement pleinement respecté</i>	<i>Engagement respecté avec retard</i>	<i>Engagement faisant l'objet de travaux en cours</i>	<i>Engagement actuellement non respecté</i>
---------------------------------------	--	---	---

Thème	Engagement	Progrès
Résilience du capital humain	<i>Optimiser le soutien à la résilience du capital humain en fixant des objectifs spécifiques dans ce domaine dans au moins 80 % des projets.</i>	Part en 2024 : 89 % des projets signés. Les objectifs comprenaient le rétablissement des moyens de subsistance par la création de nouvelles possibilités d'emploi et de formation, l'élargissement de l'accès au financement pour les entrepreneurs et les petites et moyennes entreprises (PME), et la restauration de l'accès aux services essentiels, aux infrastructures et aux biens qui soutiennent la participation économique dans les zones les plus touchées par la guerre en cours.
Financement vert	<i>Financement visant à assurer la reconstruction d'une économie ukrainienne alignée sur les objectifs de l'Accord de Paris et investissements se situant au moins au niveau de tout objectif en vigueur à l'échelle de la Banque (tel qu'approuvé par le Conseil d'administration).</i>	Tous les projets sont alignés sur les objectifs de l'Accord de Paris. L'engagement relatif à la part de la transition vers une économie verte (TEV) dans les investissements portait essentiellement sur la période de reconstruction. La part de la TEV dans le VAIB est toutefois passée de 16,3 % en 2022 à 38,3 % en 2024 pendant la période de guerre.
Objectifs en matière de réforme	Sept domaines nécessitant une participation à l'élaboration des politiques ont été identifiés dans les engagements pris dans le cadre de l'augmentation de capital, et ont fait l'objet de 23 travaux individuels. Avec le soutien de la Banque, une loi renforcée sur la gouvernance d'entreprise a été adoptée en avril 2024, l'intégration des anciens combattants et des civils touchés par la guerre dans la population active a été favorisée et la numérisation des PME a été encouragée. Parmi les travaux en cours figure le renforcement des capacités d'une série d'entités publiques, dont six ministères et deux agences d'État, par le biais de la troisième phase du programme de redressement et de réforme de l'Ukraine, afin de consolider la coordination de l'assistance économique et la mise en œuvre des réformes politiques, ainsi que l'élaboration et l'application d'actions visant à promouvoir la transparence et à lutter contre la corruption. Tous les objectifs sont en bonne voie de réalisation, à l'exception de l'objectif de renforcement de l'Agence d'État pour la restauration, qui est en suspens dans l'attente des commentaires du client.	

Engagement pleinement respecté	Engagement respecté avec retard	Engagement faisant l'objet de travaux en cours	Engagement actuellement non respecté
--------------------------------	---------------------------------	--	--------------------------------------

Ukraine – Ambitions liées à l’augmentation de capital

B. Mise en œuvre et établissement de rapports

Thème	Engagement	Progrès	
Collaboration	<i>Continuer à assumer un rôle actif et positif dans la coordination internationale au niveau national, sectoriel et des projets, afin de soutenir le gouvernement ukrainien dans sa quête de stabilité macroéconomique et de progrès sur la voie de l’adhésion à l’Union européenne (UE).</i>	<p>La Banque participe activement aux efforts déployés pour assurer un alignement et une coordination efficaces des activités et des réformes, en particulier en ce qui concerne les politiques. Les membres du Groupe des Sept (G-7), la Banque européenne d’investissement (BEI), la Banque mondiale, d’autres banques multilatérales de développement (BMD) et des partenaires bilatéraux participent à ces efforts communs, qui se concrétisent par des réunions régulières du comité directeur du Programme de développement de l’Ukraine (UDP), des réunions de coordination des institutions financières internationales (IFI) et des réunions bihebdomadaires entre les IFI et l’UE.</p> <p>En outre, la Banque œuvre en étroite collaboration avec d’autres parties prenantes, notamment dans un cadre bilatéral, pour faire progresser les réformes de la gouvernance des entreprises publiques, les réformes du secteur de l’énergie et les initiatives visant à renforcer la résilience humaine. Elle soutient également activement les efforts d’intégration de l’Ukraine à l’UE et encourage le développement des PME.</p>	
Utilisation efficace et efficiente des ressources	<i>Collaborer avec la BEI, la Banque mondiale et d’autres BMD et institutions bilatérales actives en Ukraine pour assurer une application plus large de l’approche de la confiance mutuelle afin de rationaliser la mise en œuvre des projets à l’appui de l’Ukraine.</i>	En collaboration avec le gouvernement ukrainien, la BERD, la BEI, la Banque mondiale et la Banque de développement du Conseil de l’Europe (CEB) ont élaboré une feuille de route pour renforcer les pratiques de passation des marchés et la collaboration en Ukraine à la suite de la signature par les présidents respectifs des institutions, en octobre 2023, d’un mémorandum d’intention visant à harmoniser ces pratiques. Dans le cadre de cette feuille de route, la BERD a mis en place le programme de Master international en gestion des marchés publics qui a été lancé en décembre 2024. Elle a par ailleurs signé un Accord de	
Engagement pleinement respecté	Engagement respecté avec retard	Engagement faisant l’objet de travaux en cours	Engagement actuellement non respecté

Thème	Engagement	Progrès
Utilisation efficace et efficiente des ressources (suite)		confiance mutuelle sur la passation des marchés en Ukraine avec la Banque mondiale et travaille sur un accord similaire avec la CEB.
	<i>Soutenir la cohérence des pratiques de passation de marchés entre les BMD en permettant à d'autres acteurs d'utiliser la plateforme dématérialisée de passation de marchés destinée aux clients de la BERD (ECEPP) afin d'assurer une transparence et une responsabilité totales des processus de passation de marchés dans le cadre des marchés financés par les BMD et d'offrir un accès ouvert et transparent aux possibilités de passation de marchés à l'appui de l'Ukraine.</i>	Toutes les banques ont été invitées à utiliser cette plateforme. À ce jour, un marché cofinancé avec la Banque mondiale et soumis aux règles de passation des marchés de cette dernière a été exécuté dans le cadre de la plateforme ECEPP et trois autres marchés financés par la BEI ont fait l'objet d'un appel d'offres sur cette plateforme.
	<i>Collaborer avec les autorités ukrainiennes et les BMD pour la mise en place de la plateforme DREAM et prendre des dispositions pour l'intégration de la plateforme ECEPP dans celle-ci ou de sa communication efficace avec celle-ci.</i>	La Banque a entretenu des contacts réguliers avec l'équipe chargée de développer la plateforme DREAM, qui n'est pas encore finalisée.
	<i>Promouvoir une utilisation plus large du système ukrainien de passation de marchés, conformément aux pratiques et règles de la Banque en la matière.</i>	L'équipe Prozorro a créé un site distinct pour les marchés financés par les BMD et la Banque a identifié un certain nombre de marchés pour tester son utilisation.

Engagement pleinement respecté	Engagement respecté avec retard	Engagement faisant l'objet de travaux en cours	Engagement actuellement non respecté
--------------------------------	---------------------------------	--	--------------------------------------

Thème	Engagement	Progrès
Suivi et compte rendu des engagements en Ukraine	<i>Rapport trimestriel au Conseil d'administration sur les activités menées actuellement en Ukraine, en accordant une attention particulière aux engagements pris dans le cadre de l'augmentation de capital, notamment la coopération avec d'autres partenaires de l'Ukraine.</i>	Les comptes rendus opérationnels trimestriels (et mensuels) du Premier Vice-Président au Conseil d'administration contiennent des informations spécifiques sur les activités de la Banque en Ukraine, tout comme le Rapport de performance trimestriel.
	<i>Discussion autonome sur l'examen de la mise en œuvre de la stratégie pays</i>	Un rapport sur l'examen de la mise en œuvre de la stratégie pays a été soumis au Conseil d'administration mais n'a pas fait l'objet d'une discussion spécifique.
	<i>Tableau de bord de suivi des activités sur le portail d'information du Conseil d'administration</i>	La page intranet est en service depuis le quatrième trimestre 2024.
	<i>Examens approfondis ad hoc du Conseil d'administration selon les besoins, en fonction de l'évolution de la situation.</i>	Rapports <i>ad hoc</i> fréquents au Conseil d'administration au cours de l'année.

Engagement pleinement respecté	Engagement respecté avec retard	Engagement faisant l'objet de travaux en cours	Engagement actuellement non respecté
--------------------------------	---------------------------------	--	--------------------------------------

Engagement en matière d'évolution institutionnelle
C. Engagements pour la mise en œuvre initiale avant 2025

Thème	Engagement	Progrès																																								
Pays d'opérations	<i>Continuer à aider tous les pays d'opérations à faire face aux répercussions directes de la guerre contre l'Ukraine, y compris dans les pays touchés¹, ainsi qu'aux répercussions indirectes plus larges de la guerre et aux défis à long terme liés à la transition dans tous les pays d'opérations, grâce à un appui accru se traduisant par un VAIB plus élevé et soutenu et des actifs d'exploitation croissants en dehors de l'Ukraine.</i>	<p>Le tableau montre l'évolution des activités d'investissement de la Banque en dehors de l'Ukraine depuis l'invasion russe. L'année 2024 est la première année complète suivant l'approbation de l'augmentation de capital.</p> <p style="text-align: center;"><u>VAIB et actifs d'exploitation de la Banque en dehors de l'Ukraine</u></p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: right;"><u>2022</u></th> <th style="text-align: right;"><u>2023</u></th> <th style="text-align: right;"><u>2024</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>VAIB (en milliards d'euros)</td> <td style="text-align: right;">11,6</td> <td style="text-align: right;">11,7</td> <td style="text-align: right;">14,7</td> </tr> <tr> <td><i>Variation</i></td> <td style="text-align: right;"><i>11 %</i></td> <td style="text-align: right;"><i>1 %</i></td> <td style="text-align: right;"><i>25 %</i></td> </tr> <tr> <td>Actifs d'exploitation (en milliards d'euros)</td> <td style="text-align: right;">34,4</td> <td style="text-align: right;">36,3</td> <td style="text-align: right;">39,1</td> </tr> <tr> <td><i>Variation</i></td> <td style="text-align: right;"><i>8 %</i></td> <td style="text-align: right;"><i>6 %</i></td> <td style="text-align: right;"><i>8 %</i></td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;"><u>VAIB et actifs d'exploitation de la Banque dans les pays touchés¹</u></p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: right;"><u>2022</u></th> <th style="text-align: right;"><u>2023</u></th> <th style="text-align: right;"><u>2024</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>VAIB (en milliards d'euros)</td> <td style="text-align: right;">3,7</td> <td style="text-align: right;">3,5</td> <td style="text-align: right;">4,1</td> </tr> <tr> <td><i>Variation</i></td> <td style="text-align: right;"><i>70 %</i></td> <td style="text-align: right;"><i>-5 %</i></td> <td style="text-align: right;"><i>16 %</i></td> </tr> <tr> <td>Actifs d'exploitation (en milliards d'euros)</td> <td style="text-align: right;">10,2</td> <td style="text-align: right;">11,4</td> <td style="text-align: right;">12,4</td> </tr> <tr> <td><i>Variation</i></td> <td style="text-align: right;"><i>18 %</i></td> <td style="text-align: right;"><i>12 %</i></td> <td style="text-align: right;"><i>9 %</i></td> </tr> </tbody> </table>		<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	VAIB (en milliards d'euros)	11,6	11,7	14,7	<i>Variation</i>	<i>11 %</i>	<i>1 %</i>	<i>25 %</i>	Actifs d'exploitation (en milliards d'euros)	34,4	36,3	39,1	<i>Variation</i>	<i>8 %</i>	<i>6 %</i>	<i>8 %</i>		<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	VAIB (en milliards d'euros)	3,7	3,5	4,1	<i>Variation</i>	<i>70 %</i>	<i>-5 %</i>	<i>16 %</i>	Actifs d'exploitation (en milliards d'euros)	10,2	11,4	12,4	<i>Variation</i>	<i>18 %</i>	<i>12 %</i>	<i>9 %</i>
	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>																																							
VAIB (en milliards d'euros)	11,6	11,7	14,7																																							
<i>Variation</i>	<i>11 %</i>	<i>1 %</i>	<i>25 %</i>																																							
Actifs d'exploitation (en milliards d'euros)	34,4	36,3	39,1																																							
<i>Variation</i>	<i>8 %</i>	<i>6 %</i>	<i>8 %</i>																																							
	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>																																							
VAIB (en milliards d'euros)	3,7	3,5	4,1																																							
<i>Variation</i>	<i>70 %</i>	<i>-5 %</i>	<i>16 %</i>																																							
Actifs d'exploitation (en milliards d'euros)	10,2	11,4	12,4																																							
<i>Variation</i>	<i>18 %</i>	<i>12 %</i>	<i>9 %</i>																																							

¹ Bulgarie, Croatie, Estonie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Moldavie, Pologne, République tchèque, Roumanie, Slovaquie et Slovénie.

<i>Engagement pleinement respecté</i>	<i>Engagement respecté avec retard</i>	<i>Engagement faisant l'objet de travaux en cours</i>	<i>Engagement actuellement non respecté</i>
---------------------------------------	--	---	---

Thème	Engagement	Progrès																												
Pays moins avancés dans leur transition	<i>Renforcer l'accent mis par la Banque sur les plus grands défis à relever par ses pays d'opérations en matière de transition, pour lesquels sa complémentarité est la plus grande et son impact le plus important, notamment en cherchant à atteindre l'objectif du CSC 2021-2025 consistant à augmenter la proportion des investissements et des activités liées aux politiques dans les PPST, la région SEMED et les Balkans occidentaux.</i>	<p>Le tableau montre la même évolution pour les pays qui sont moins avancés dans leur transition, tels que définis dans le CSC 2021-2025. L'objectif fixé dans la grille d'évaluation institutionnelle pour chaque année couverte par le CSC et consistant à consacrer 48 % du VAIB de la Banque dans ces pays n'a jamais été atteint, malgré une augmentation de 23 % du VAIB en 2024 par rapport à 2022.</p> <p style="text-align: center;">Pays moins avancés dans leur transition VAIB et actifs d'exploitation</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th><u>2022</u></th> <th><u>2023</u></th> <th><u>2024</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>VAIB (en milliards d'euros)</td> <td>5,6</td> <td>5,2</td> <td>6,9</td> </tr> <tr> <td>Part dans le VAIB de la Banque</td> <td>43 %</td> <td>40 %</td> <td>42 %</td> </tr> <tr> <td>Variation</td> <td>44 %</td> <td>-7,1 %</td> <td>31 %</td> </tr> <tr> <td>Actifs d'exploitation (en milliards d'euros)</td> <td>14,6</td> <td>14,9</td> <td>16,8</td> </tr> <tr> <td>Part dans les actifs d'exploitation de la Banque</td> <td>39,6 %</td> <td>38,2 %</td> <td>39,8 %</td> </tr> <tr> <td>Variation</td> <td>8 %</td> <td>2 %</td> <td>12 %</td> </tr> </tbody> </table>		<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	VAIB (en milliards d'euros)	5,6	5,2	6,9	Part dans le VAIB de la Banque	43 %	40 %	42 %	Variation	44 %	-7,1 %	31 %	Actifs d'exploitation (en milliards d'euros)	14,6	14,9	16,8	Part dans les actifs d'exploitation de la Banque	39,6 %	38,2 %	39,8 %	Variation	8 %	2 %	12 %
	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>																											
VAIB (en milliards d'euros)	5,6	5,2	6,9																											
Part dans le VAIB de la Banque	43 %	40 %	42 %																											
Variation	44 %	-7,1 %	31 %																											
Actifs d'exploitation (en milliards d'euros)	14,6	14,9	16,8																											
Part dans les actifs d'exploitation de la Banque	39,6 %	38,2 %	39,8 %																											
Variation	8 %	2 %	12 %																											
Nouveaux pays d'opérations	<i>Préparer des plans concrets de collaboration et de coordination avec les partenaires de développement, principalement la Banque africaine de développement (BAfD), la Société financière internationale (SFI) et la BEI, dans tous les nouveaux pays d'opérations.</i>	<p>La Banque et la BAfD travaillent à la mise en place d'une plateforme de soutien aux PME dans les nouveaux pays d'opérations. Des possibilités concrètes de collaboration ont été identifiées dans les trois évaluations de pays examinées par le Conseil d'administration en prélude à l'octroi du statut de pays bénéficiaire. Parmi ces possibilités, il convient de citer le potentiel de collaboration avec la SFI pour le développement du marché des capitaux au Nigéria, avec la BAfD dans le secteur de l'énergie en Côte d'Ivoire et le cofinancement avec la BEI au Bénin. Ces possibilités seront renforcées une fois que la Banque sera opérationnelle dans ces pays.</p>																												

Engagement pleinement respecté	Engagement respecté avec retard	Engagement faisant l'objet de travaux en cours	Engagement actuellement non respecté
--------------------------------	---------------------------------	--	--------------------------------------

Thème	Engagement	Progrès
Saine gestion bancaire	<i>Les principes de saine gestion bancaire continueront d'être appliqués dans toutes les opérations de la Banque, conformément à l'article 13.i) de l'Accord portant création de la Banque (ACB).</i>	Au cours de cette période, la Banque s'est efforcée de mettre en œuvre des pratiques bancaires saines dans l'ensemble de ses activités.
	<i>À la suite de la publication, d'ici à septembre 2023, d'un premier document sur l'application des procédures générales de la Banque en matière de saine gestion bancaire en ce qui concerne la gestion des risques liés à l'Ukraine ainsi que sur l'approche adoptée quant à la sélection des projets et les risques d'atteinte à la réputation, la Banque rendra compte régulièrement des risques actuels et futurs pour son bilan résultant des investissements en Ukraine et de leur gestion.</i>	Un premier document sur la gestion des risques liés à la guerre en Ukraine a été examiné par les administrateurs au sein du Comité d'audit et de gestion des risques du Conseil d'administration en septembre 2023 (CS/ARC/23-50). Deux documents supplémentaires (CS/ARC/23-50 (Addendum 2 et 3)) ont été soumis à l'examen des administrateurs en janvier et mai 2024. Comme indiqué ci-dessus, le risque découlant de l'exposition de la Banque en Ukraine est présenté spécifiquement et séparément au Conseil d'administration dans le cadre du Rapport de performance trimestriel de la Banque.

Engagement pleinement respecté	Engagement respecté avec retard	Engagement faisant l'objet de travaux en cours	Engagement actuellement non respecté
--------------------------------	---------------------------------	--	--------------------------------------

Thème	Engagement	Progrès
Cadre d'adéquation des fonds propres (court terme)	<i>Continuer à participer activement à la mise en œuvre des recommandations issues de l'Examen indépendant des cadres d'adéquation des fonds propres des BMD et à la coordination de ces dernières.</i>	La Banque a établi un dialogue avec d'autres BMD par le biais de nombreux canaux. Par exemple, elle a entretenu des relations étroites avec d'autres BMD sur le thème des innovations financières, notamment les titrisations synthétiques.
	<i>Entreprendre les travaux définis dans un mandat sur la mise en œuvre des recommandations sur le capital sujet à appel formulées dans l'Examen indépendant des cadres d'adéquation des fonds propres des BMD, conformément à l'approche adoptée par d'autres BMD.</i>	Les travaux ont été achevés au premier trimestre 2024 (voir SGS24-021 (Final)), et le rapport a été publié sur le site Internet de la Banque.
Cadre d'adéquation des fonds propres à l'horizon 2025	<i>Étudier d'autres moyens d'améliorer l'utilité directe du capital sujet à appel et continuer à soutenir activement les efforts déployés par les BMD et les actionnaires pour élargir la prise en compte du capital sujet à appel dans les méthodes d'évaluation des agences de notation.</i>	La politique d'adéquation des fonds propres de la Banque est actuellement calibrée pour maximiser le crédit existant accordé au capital sujet à appel dans les méthodes d'évaluation des agences de notation. La coordination des efforts des BMD pour encourager les agences de notation à augmenter la pondération du capital sujet à appel et du traitement des créanciers privilégiés est en cours et la Banque travaillera aux côtés des actionnaires pour faire avancer ce dossier. Si les futures mises à jour des méthodes apportent des avantages supplémentaires, la politique d'adéquation des fonds propres de la Banque sera probablement révisée pour tenir compte de cette capacité additionnelle.
	<i>En collaboration avec la Banque mondiale et avec le</i>	La Banque a joué un rôle de premier plan dans la création d'un modèle d'analyse comparative qui consolide les paramètres financiers/liés au capital dans

Engagement pleinement respecté	Engagement respecté avec retard	Engagement faisant l'objet de travaux en cours	Engagement actuellement non respecté
--------------------------------	---------------------------------	--	--------------------------------------

Thème	Engagement	Progrès
Cadre d'adéquation des fonds propres à l'horizon 2025 (suite)	<i>concours d'autres BMD, coordonner un exercice de comparaison des cadres d'adéquation des fonds propres des BMD, dont le premier sera réalisé en 2024.</i>	l'ensemble des BMD. Le premier rapport annuel d'analyse comparative était disponible à partir de juin 2024 (SGS24-362).
	<i>Émettre un instrument de capital hybride auprès du secteur privé lorsque les conditions du marché seront favorables et/ou auprès d'actionnaires ou de partenaires de développement intéressés.</i>	Il n'est pas prévu d'émettre un tel instrument dans l'immédiat. Toutefois, ce type d'instrument pourrait s'avérer utile pour permettre à la Banque d'ajuster sa capacité opérationnelle au cours des prochaines années, une fois le processus de souscription à l'augmentation de capital de 2023 achevé. Des travaux préparatoires ont été entrepris afin que la Banque soit en mesure de le faire au moment opportun. En outre, la Banque suit activement les émissions d'instruments hybrides réalisées par d'autres BMD afin de comprendre la dynamique du marché et de la tarification.
	<i>Collaborer activement avec d'autres IFI pour tirer les enseignements de la mise en œuvre des recommandations issues de l'Examen indépendant des cadres d'adéquation des fonds propres des BMD.</i>	Dans le cadre du forum des directeurs financiers et des directeurs de la gestion des risques des BMD, des mises à jour régulières sont fournies sur la mise en œuvre par chacune d'entre elles des recommandations issues de l'Examen indépendant des cadres d'adéquation des fonds propres des BMD, en soulignant les principaux succès et défis.
	<i>Promouvoir activement l'objectif collectif des BMD de transformer le consortium international chargé de la mise en place d'une base de données mondiale sur les risques des marchés émergents</i>	L'objectif de transformer le consortium GEMs en une entité autonome n'est plus poursuivi par les membres qui le composent. Des progrès ont toutefois été réalisés pour améliorer la transparence des données, GEMs publiant pour la première fois en octobre 2024 les taux de défaillance et de recouvrement régionaux. Parallèlement, la BERD a publié des détails sur ses propres données de défaillance et de recouvrement et prévoit d'inclure ces informations dans une annexe au Rapport financier à l'avenir.

Engagement pleinement respecté	Engagement respecté avec retard	Engagement faisant l'objet de travaux en cours	Engagement actuellement non respecté
--------------------------------	---------------------------------	--	--------------------------------------

Thème	Engagement	Progrès
Cadre d'adéquation des fonds propres à l'horizon 2025 (suite)	<i>en une entité autonome, afin de permettre une publication plus complète et plus instructive des données historiques des BMD sur les défaillances et les pertes.</i>	
Mobilisation	<i>Relever la trajectoire de croissance du volume annuel des investissements mobilisés pour atteindre un niveau de 2,5 milliards d'euros en 2025, dont la moitié au moins sera consacrée à des projets verts soutenus par des mesures d'incitation appropriées.</i>	En 2024, le volume annuel des investissements mobilisés s'élevait au total à 4,8 milliards d'euros, dont 2,5 milliards d'euros (52 %) d'investissements mobilisés verts, et l'objectif de la Banque pour 2025 est de dépasser sensiblement le niveau prévu par l'engagement pris.
	<i>Mise en place d'un fonds de dette d'ici à la fin de 2025, si les conditions du marché s'y prêtent.</i>	La Banque s'est associée au gestionnaire de fonds allemand Finance in Motion pour développer un concept de fonds dans le courant de l'année 2025, qui sera lancé dans les 12 à 18 mois suivants, si les conditions du marché le permettent.
	<i>Réaliser une transaction de transfert de risque significatif (TRS), si celle-ci est commercialement viable.</i>	Un transfert de risque significatif devrait être réalisé en 2025.
	<i>Rendre compte régulièrement au Conseil d'administration des progrès réalisés par la Banque pour relever son niveau de mobilisation directe du secteur privé à partir du début de 2024</i>	Les progrès en matière de mobilisation directe et, depuis le troisième trimestre 2024, de mobilisation indirecte, sont communiqués chaque trimestre au Conseil d'administration dans le cadre du Rapport de performance trimestriel et les progrès globaux dans la mise en œuvre de l'approche de la Banque relative à la mobilisation font l'objet d'un examen annuel.

Engagement pleinement respecté	Engagement respecté avec retard	Engagement faisant l'objet de travaux en cours	Engagement actuellement non respecté
--------------------------------	---------------------------------	--	--------------------------------------

Thème	Engagement	Progrès
Mobilisation (suite)	<i>et œuvrer à l'établissement de rapports réguliers sur l'investissement indirect privé d'ici à la fin de 2024.</i>	
Mesure et gestion des résultats	<i>Publication du premier rapport annuel de la Banque sur l'impact d'ici à l'Assemblée annuelle 2025 de la Banque.</i>	Le premier Rapport d'impact est en cours de préparation et sera publié en mai 2025.
	<i>Système d'évaluation de l'impact sur la transition entièrement fondé sur des théories du changement bien articulées pour chaque qualité de la transition afin de renforcer la capacité d'évaluation et de mettre davantage l'accent sur les résultats des travaux de la Banque.</i>	Ces deux engagements seront respectés grâce à la réforme exhaustive des systèmes d'évaluation et de mesure de l'impact de la Banque qui est actuellement en cours. Les tests auront lieu en 2025 et le nouveau système sera mis en œuvre et pleinement opérationnel en 2026.
	<i>Amélioration de la qualité des données pour une meilleure évaluation de l'impact des travaux de la Banque en permettant l'agrégation de l'impact à travers les différents projets pour chaque qualité, ainsi qu'au niveau des pays et des secteurs.</i>	

Engagement pleinement respecté	Engagement respecté avec retard	Engagement faisant l'objet de travaux en cours	Engagement actuellement non respecté
--------------------------------	---------------------------------	--	--------------------------------------

Thème	Engagement	Progrès
Transition vers une économie verte	<i>Sur la base de l'expérience acquise dans le cadre de la mise en œuvre du Plan d'action de la BERD pour l'adaptation au changement climatique 2023-25, proposer d'ici à la fin 2024 des améliorations à l'approche de la Banque visant à aider les clients des secteurs public et privé à s'adapter aux effets du changement climatique à court et à moyen terme et à faciliter l'accès des pays et des clients à des sources externes de financement de la résilience, par exemple par l'intermédiaire de fonds spécialisés pour le climat.</i>	La Banque a travaillé à l'amélioration de son approche de l'adaptation au changement climatique au cours de l'année 2024 et l'approche proposée, qui mettra l'accent sur l'action intersectorielle pour mettre en place des systèmes résilients, sera exposée dans son intégralité dans le contexte de la nouvelle Stratégie de transition vers une économie verte qui doit être examinée et approuvée par le Conseil d'administration en 2025.
Le système des BMD	<i>Mettre à profit l'expérience acquise dans le cadre des collaborations fructueuses avec d'autres BMD en Ukraine pour favoriser l'harmonisation et la reconnaissance mutuelle entre les partenaires, en se concentrant dans un premier temps sur la passation des marchés, en vue de renforcer</i>	La Banque a collaboré avec la SFI et la BEI pour élaborer un cadre aussi complet que possible de confiance mutuelle dans un certain nombre de domaines d'action, notamment en matière de passation des marchés, afin d'améliorer l'expérience des clients et d'accroître l'efficacité globale des projets cofinancés. Il est prévu que des accords soient signés avec ces deux institutions lors des Réunions de printemps du FMI et de la Banque mondiale en 2025. La Banque a participé activement, par l'intermédiaire du Groupe des dirigeants des BMD et de ses processus d'appui, à la mise en œuvre du vaste programme visant à accroître l'efficacité des BMD, tel qu'il est défini dans le document intitulé « Viewpoint Note : MDBs working as a System for Impact and Scale » (Note

Engagement pleinement respecté	Engagement respecté avec retard	Engagement faisant l'objet de travaux en cours	Engagement actuellement non respecté
--------------------------------	---------------------------------	--	--------------------------------------

Thème	Engagement	Progrès
Le système des BMD (suite)	<i>l'approche en matière de cofinancement.</i>	d'orientation : les BMD travaillant en tant que système pour un impact et une portée accrus), approuvé en avril 2024.
Rentabilité et efficacité	<i>Ratio coûts/revenus des prêts inférieur à 70 %, conformément aux limites fixées dans le CSC 2021-2025. L'indicateur approprié et son niveau à inclure dans le CSC 2026-2030 feront l'objet de discussions et seront approuvés en 2024-2025.</i>	Le résultat pour le ratio coûts/revenus des prêts de la Banque à la fin de 2024 est de 55,7 %. Le ratio coûts/revenus des prêts sera maintenu comme paramètre de contrôle dans le CSC 2026-2030 à un niveau approprié.
	<i>Continuer à améliorer les processus et les outils budgétaires pour réaliser des économies afin de limiter autant que possible la nécessité de recourir à des ressources budgétaires supplémentaires et rendre compte des résultats de manière transparente au Conseil d'administration.</i>	La Banque a continué à mettre l'accent sur l'optimisation de l'efficacité et la maîtrise des coûts, notamment en révisant les structures organisationnelles, en redéfinissant les priorités et en réexaminant les processus, notamment dans le cadre du programme de transformation à l'échelle de la Banque. Les résultats de cette activité sont présentés dans le contexte de la proposition de budget faite dans le PMS 2025-2027.
	<i>À partir de 2024, examiner de manière approfondie le rapport coût-efficacité des priorités existantes et émergentes dans le contexte de l'élaboration du prochain CSC, en vue de</i>	La direction et les administrateurs ont engagé un dialogue informel approfondi sur la structure des revenus et des coûts de la Banque au cours de l'année 2024, qui a abouti à une proposition de cadre budgétaire à moyen terme pour la mise en œuvre du CSC 2026-2030, à approuver au moment de la soumission du CSC aux gouverneurs. Le PMS 2025-2027 tient compte de ces discussions.

Engagement pleinement respecté	Engagement respecté avec retard	Engagement faisant l'objet de travaux en cours	Engagement actuellement non respecté
--------------------------------	---------------------------------	--	--------------------------------------

Thème	Engagement	Progrès
Rentabilité et efficacité (suite)	<i>renforcer le cadre budgétaire viable à moyen terme de la Banque pour guider la mise en œuvre au cours de la période allant de 2026 à 2030 et pour alimenter le PMS 2025-2027.</i>	Le cadre garantira le maintien de la discipline en matière de coûts à moyen terme grâce à l'établissement d'un lien entre la croissance du budget de la Banque et celle de ses actifs d'exploitation, en instaurant une limite opérationnelle au ratio des coûts rapportés aux actifs d'exploitation et aux garanties, afin de structurer les discussions sur les ressources au cours de la période couverte par le CSC 2026-2030.
Passation de marchés	<i>Après avoir consulté le Conseil d'administration, la Banque publiera d'ici la fin de l'année [2023] une note d'orientation intermédiaire sur le rapport qualité-prix en externe afin de fournir des conseils aux clients quant à la définition du « meilleur rapport qualité-prix » dans les pratiques de passation des marchés pour garantir la cohérence des exigences en matière d'appels d'offres avec les objectifs de financement approuvés par le Conseil d'administration.</i>	Note d'orientation publiée en juin 2024.
	<i>Parvenir à une numérisation complète des procédures de passation des marchés pour les projets du secteur public.</i>	La passation des marchés pour les projets de la BERD dans le secteur public est entièrement numérisée.
	<i>Réexaminer la politique actuelle de passation de marchés en 2024 et proposer une politique</i>	Une analyse interne approfondie et la participation des parties prenantes ont été entreprises en 2024 et un premier projet de politique et de règles révisées en matière de passation de marchés a été examiné par les administrateurs en janvier

Engagement pleinement respecté	Engagement respecté avec retard	Engagement faisant l'objet de travaux en cours	Engagement actuellement non respecté
--------------------------------	---------------------------------	--	--------------------------------------

Thème	Engagement	Progrès
Passation de marchés (suite)	<i>révisée en 2025 afin de refléter l'évolution de la stratégie opérationnelle de la Banque et de renforcer la capacité des clients à lutter contre les pratiques concurrentielles déloyales dans le cadre de l'évaluation des offres, les notes d'orientation étant mises à jour en tant que de besoin.</i>	2025. Les travaux se poursuivent en vue de préparer un projet final de Politique et de règles de passation de marchés à soumettre à l'approbation du Conseil d'administration au cours du second semestre de l'année, ainsi que les notes d'orientation qui l'accompagnent.
Élargissement des perspectives	<i>Œuvrer à un consensus d'ici à la fin de 2025 sur un financement approprié pour les conseillers du Conseil d'administration provenant, en particulier, des pays d'opérations les moins avancés qui ne sont pas directement représentés au sein du Conseil d'administration.</i>	Le Conseil d'administration a approuvé une approche consistant pour la Banque à financer un certain nombre de conseillers auprès de bureaux de représentation sélectionnés au sein du Conseil d'administration, en vue d'une mise en œuvre en 2026.
	<i>Examiner les moyens de faciliter l'accès des groupes défavorisés et minoritaires aux consultations de la Banque.</i>	L'un des principes directeurs de la nouvelle Politique d'accès à l'information de 2024 est l'accessibilité aux informations de la Banque sur ses activités et ses opérations. La BERD s'efforce d'identifier un large éventail de parties prenantes, de les sensibiliser et de dialoguer avec elles, notamment les personnes et les communautés touchées par les projets, les groupes défavorisés et minoritaires, les groupes de la société civile et les membres du public, en tenant compte de la diversité et de l'importance des intérêts spécifiques, dont ceux des personnes susceptibles de rencontrer des obstacles dans l'accès à l'information. Le cadre d'accès à l'information encourage également l'implication à un stade précoce ou

Engagement pleinement respecté	Engagement respecté avec retard	Engagement faisant l'objet de travaux en cours	Engagement actuellement non respecté
--------------------------------	---------------------------------	--	--------------------------------------

Thème	Engagement	Progrès
Élargissement des perspectives (suite)		<p>en amont de la consultation en ce qui concerne les opérations et les politiques de la Banque, ainsi que la publication de plans de participation des parties prenantes.</p> <p>En outre, la Banque cherche à s'assurer que les consultations sur ses activités seront inclusives et accessibles, conformément à son approche en matière de participation de la société civile pour la période 2024-2029.</p>

<i>Engagement pleinement respecté</i>	<i>Engagement respecté avec retard</i>	<i>Engagement faisant l'objet de travaux en cours</i>	<i>Engagement actuellement non respecté</i>
---------------------------------------	--	---	---

**RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
AU CONSEIL DES GOUVERNEURS**

**MODIFICATIONS DU RÈGLEMENT
RELATIF À L'ÉLECTION ORDINAIRE DES ADMINISTRATEURS**

Le Règlement relatif à l'élection ordinaire des administrateurs (le « Règlement électoral ») a été adopté par le Conseil des gouverneurs (Résolution n° 223) en décembre 2019.

Afin de clarifier et de simplifier davantage le Règlement électoral, ainsi que d'introduire une plus grande efficacité dans le processus électoral, il est proposé de modifier ledit Règlement pour définir de manière plus précise les procédures de proposition de candidature et d'élection tout en consolidant les enseignements tirés.

Les modifications suivantes sont proposées :

- Le Règlement électoral en vigueur prévoit que, pour que la procédure de vote sans réunion soit considérée comme valable, au moins deux tiers des gouverneurs représentant au moins deux tiers des voix attribuées aux membres de la Banque doivent avoir renvoyé leur bulletin de vote et que, si ces seuils ne sont pas atteints, l'élection doit avoir lieu lors de l'Assemblée annuelle. Toutefois, étant donné qu'un nombre croissant de gouverneurs confient ou confieront leurs voix à un administrateur qui représente les membres d'un collège électoral différent (et ne soumettent donc pas de bulletin de vote), il est proposé que seules les voix attribuées aux membres soient prises en compte pour déterminer si le quorum est atteint (voir paragraphe 4.2).
- Pour que les voix soient valablement exprimées, les bulletins de vote doivent être remplis, datés et signés par les gouverneurs. Il est proposé d'ajouter une disposition (voir paragraphe 6.5) prévoyant que les bulletins de vote soient soumis par courrier électronique au Secrétaire général avant la clôture de la période de vote.
- Les gouverneurs qui choisissent de ne pas participer au vote lors de l'élection ou dont le vote ne contribue pas à ladite élection peuvent confier leurs voix, conformément aux dispositions de la section D de l'Annexe B de l'Accord portant création de la Banque. Un paragraphe décrivant la manière de procéder a été inclus dans le Règlement électoral. Ce paragraphe reprend le texte précédemment joint en annexe à la lettre du Secrétaire général adressée aux gouverneurs, qui décrit la procédure d'élection des administrateurs en 2023 (*Communication aux gouverneurs 2023 : Élection des administrateurs*, et plus particulièrement la note intitulée *Informations générales sur les procédures*).
- Il est proposé de modifier la date à laquelle les administrateurs nouvellement élus entament leur mandat, en la faisant passer du 1^{er} juillet au 15 août de l'année de l'élection (voir paragraphe 9.1). Cette nouvelle date de prise de fonction proposée vise à donner aux administrateurs sortants et entrants

suffisamment de temps pour prendre les dispositions administratives nécessaires à leur départ/arrivée et s'inscrit plus logiquement dans le programme de travail standard du Conseil d'administration.

Il convient de noter que ces modifications du Règlement électoral n'affecteront en rien la pratique selon laquelle, si un administrateur démissionne et qu'un nouvel administrateur entre en fonction à la suite d'une élection partielle, la décision de nommer ledit administrateur revient uniquement aux gouverneurs ayant voté pour l'administrateur sortant.

Le Conseil d'administration recommande au Conseil des gouverneurs d'adopter le projet de résolution joint au présent rapport, ainsi que les modifications du Règlement électoral. Une fois approuvé, le Règlement relatif à l'élection ordinaire des administrateurs modifié remplacera dans son intégralité l'actuelle version du Règlement électoral.

[PROJET]
RÉSOLUTION N° ____

**MODIFICATIONS DU RÈGLEMENT
RELATIF À L'ÉLECTION ORDINAIRE DES ADMINISTRATEURS**

LE CONSEIL DES GOUVERNEURS

Ayant pris connaissance des recommandations figurant dans le Rapport du Conseil d'administration au Conseil des gouverneurs sur les modifications du Règlement relatif à l'élection ordinaire des administrateurs et les ayant approuvées,

DÉCIDE

d'approuver le Règlement relatif à l'élection ordinaire des administrateurs joint à la présente Résolution, lequel remplacera dans son intégralité le Règlement électoral approuvé par la Résolution n° 233.

(Adoptée le _____ 2025)

RÈGLEMENT RELATIF À L'ÉLECTION ORDINAIRE DES ADMINISTRATEURS

1. DÉFINITIONS

Aux fins du présent Règlement, et à moins que le contexte n'en décide autrement,

- a) Le terme « Accord » désigne l'Accord portant création de la Banque.
- b) Le terme « Assemblée annuelle » désigne l'Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs.
- c) Le terme « Conseil » désigne le Conseil des gouverneurs de la Banque.
- d) Le terme « Président » désigne le Président du Conseil des gouverneurs ou un Vice-Président agissant en qualité de Président.
- e) Le terme « jours calendaires francs » désigne les jours compris entre le jour où la notification est donnée et le jour auquel le délai expire, à l'exclusion de ces deux jours.
- f) Le terme « gouverneur » s'applique également au gouverneur suppléant (ou à tout gouverneur suppléant par intérim si le vote a lieu lors de l'Assemblée annuelle) agissant au nom d'un gouverneur.
- g) Le terme « Secrétaire général » désigne le Secrétaire général de la Banque ou toute personne agissant en son nom.
- h) Le terme « élection » désigne l'élection ordinaire des administrateurs qui a lieu tous les trois ans, conformément à l'article 26 et à l'Annexe B de l'Accord, complété par le présent Règlement.
- ~~h) L'expression « voix inscrite(s) » désigne le nombre total de suffrages pouvant être portés sur un bulletin à l'occasion de l'élection des administrateurs à élire conformément aux dispositions de l'une quelconque des sections de l'Annexe B de l'Accord.~~
- i) Le terme « scruteur(s) personnel électoral » désigne les membres du personnel chargés par le Secrétaire général de superviser l'élection, d'attester de la validité des votes, de compter les bulletins, d'enregistrer et de communiquer les résultats et d'entreprendre toute autre activité liée à l'élection selon les instructions du Secrétaire général.

2. BASE JURIDIQUE

2.1. L'élection des administrateurs se déroulera conformément à l'Article 26 de l'Accord, aux dispositions de l'Annexe B de l'Accord et aux dispositions

complémentaires du présent Règlement relatif à l'élection ordinaire des administrateurs tel qu'approuvé par le Conseil.

3. SURVEILLANCE DE L'ÉLECTION

3.1. Le Secrétaire général nommera le personnel électoral et autres assesseurs et prendra toute autre mesure qu'il juge nécessaire pour le bon déroulement de l'élection.

4. CALENDRIER DE L'ÉLECTION

4.1. a) ~~À compter de la vingt neuvième Assemblée annuelle, chaque Élection~~ Chaque élection aura lieu tous les trois ans, sans réunion, ~~30~~au moins 12 jours calendaires ~~au moins francs~~ avant l'Assemblée annuelle.

~~b) Le Conseil élira les administrateurs sans réunion, conformément à l'article 10 du Règlement intérieur du Conseil des gouverneurs.~~

4.2. c) À défaut de réception de bulletins de vote valides ~~reçus ne proviennent pas d'au moins les deux tiers des~~ de la part des gouverneurs représentant au moins les deux tiers des voix attribuées aux membres de la Banque, l'élection aura lieu au cours de l'Assemblée annuelle suivant le vote sans réunion.

3. ~~RÈGLES FONDAMENTALES ANNEXE B~~

~~Les dispositions de l'article 26 et de l'annexe B de l'Accord, complétées par le présent Règlement, régissent la conduite du scrutin.~~

4. ~~FORMULAIRES DE PROPOSITION DE CANDIDATURE~~

5.1. Le Secrétaire général invitera les gouverneurs à soumettre des propositions de candidature aux postes d'administrateurs. Cette lettre d'invitation devra être envoyée en temps utile avant l'élection et fixera un délai d'au moins 28 jours calendaires francs pour la soumission de ces propositions.

5.2. Seul un gouverneur, ou le gouverneur suppléant agissant en son nom, peut proposer une candidature.

5.3. Chaque gouverneur ne peut soumettre qu'une seule proposition de candidature, en faveur d'une personne ayant accepté de se porter candidat.

5.4. Un gouverneur ne peut désigner un candidat à l'élection que dans le collège électoral dont fait partie le membre représenté par ledit gouverneur.

5.5. Lorsqu'il soumet une candidature, un gouverneur garantit que la personne concernée dispose des qualifications et de l'expérience requises pour la fonction, jouit d'une haute considération et d'une bonne réputation, et, en cas d'élection, est prête à se conformer aux normes d'intégrité et d'éthique les plus strictes, conformément aux politiques pertinentes de la BERD et au Code de conduite applicable aux membres du Conseil d'administration.

~~a) Est éligible toute personne désignée par un ou plusieurs gouverneurs admis à voter lors de l'Élection.~~

~~5.6. b) Chaque proposition de candidature sera formulée, dans l'une des quatre langues de travail de la Banque, au moyen du formulaire de proposition de candidature fourni par le Secrétaire général. Le formulaire de proposition de candidature doit être signé par le ou les gouverneurs désignant le candidat et remis au Secrétaire général dans le délai imparti. Si un même gouverneur envoie plusieurs formulaires de proposition de candidature, seul le dernier formulaire soumis avant la date limite de dépôt des propositions sera considéré comme valide.~~

~~c) Un gouverneur ne peut présenter qu'un candidat. Lorsqu'il soumet une candidature, un gouverneur garantit que la personne concernée dispose des qualifications et de l'expérience requises pour la fonction, jouit d'une haute considération et d'une bonne réputation, et, en cas d'élection, est prête à se conformer aux normes d'intégrité et d'éthique les plus strictes.~~

~~5.7. d) Les propositions de candidature peuvent intervenir jusqu'à la date et l'heure fixées par le Secrétaire général après consultation du Conseil d'administration.~~

~~5.8. Le Secrétaire fera afficher et distribuer la général distribuera aux gouverneurs une liste complète des candidats dès que possible après la clôture de la période de propositions de candidatures. La liste sera divisée en quatre collèges électoraux conformément à l'Annexe B de l'Accord, et présentera les candidats proposés aux postes d'administrateurs dans chaque collège électoral.~~

~~5. SURVEILLANCE DE L'ÉLECTION~~

~~Le Secrétaire nomme les scrutateurs et autres assesseurs et prend toutes autres mesures qu'il juge nécessaires pour la conduite du scrutin.~~

6. ÉLECTION BULLETINS DE VOTE

6.1. Le Secrétaire général fixera une période de vote d'au moins 28 jours calendaires francs.

6.2. Les candidats désignés dans un collège électoral donné ne peuvent être élus que par les gouverneurs dudit collège électoral (par exemple, un candidat du collège électoral A ne peut être désigné et élu que par les gouverneurs du collège électoral A).

6.3. Avant le scrutin, le Secrétaire général fera parvenir un bulletin de vote Chaque gouverneur admis à voter reçoit avant le scrutin à chaque gouverneur habilité à voter. Lors d'un scrutin particulier, seuls les bulletins de vote distribués pour ee-ledit scrutin seront comptabilisés. Si plus d'un bulletin de vote est soumis, seul le dernier bulletin déposé reçu avant la date limite sera comptabilisé.

~~7. SCRUTIN~~

~~Chaque tour de scrutin se déroule comme suit :~~

~~6.4. a) Les gouverneurs remettront au Secrétaire général leur bulletin de vote rempli dans les délais prescrits à cet effet par celui-ci.~~

~~6.5. Chaque gouverneur participant au vote doit voter pour un seul candidat. Pour qu'un vote soit valablement exprimé, les bulletins de vote doivent être remplis, datés et signés par le gouverneur. Une fois rempli, le bulletin de vote daté et signé devra être envoyé par courrier électronique au Secrétaire général à l'adresse GovernorsVote@ebrd.com.~~

~~6.6. Si plusieurs bulletins de vote d'un même gouverneur parviennent au Secrétaire général, seul le dernier bulletin soumis (reçu par le Secrétaire général avant la clôture de la période de vote concernée) sera considéré comme valide.~~

~~6.7. Si un nouveau scrutin est nécessaire, et conformément à l'Annexe B de l'Accord, le Secrétaire général distribuera une liste des noms des candidats soumis au vote et des membres dont les gouverneurs sont admis à voter.~~

~~6.8. À l'issue de chaque scrutin, le Secrétaire général fera procéder au dépouillement des bulletins de vote et distribuera aux gouverneurs une liste des noms des élus aussitôt que possible après certification du décompte des voix par le personnel électoral. Si un autre tour est nécessaire, le Président Secrétaire annonce le nom des candidats restants et ceux des membres dont les gouverneurs sont admis à voter.~~

~~6.9. b) Si ~~les scrutateurs~~ le personnel électoral estime qu'un bulletin n'a pas été rempli selon les règles, ~~si possible~~ il accordera au(x) gouverneur(s) concerné(s) la possibilité de le corriger avant de certifier le décompte des résultats ~~;~~ ~~ce~~, dans un délai raisonnable fixé par le Secrétaire général. Ce bulletin, s'il a été corrigé, sera alors réputé valable.~~

~~87.~~ ANNONCE DES RÉSULTATS

~~7.1. Après certification du décompte du dernier scrutin par ~~les scrutateurs~~ le personnel électoral, le Secrétaire ~~publie~~ général publiera une déclaration indiquant le résultat de l'élection.~~

~~8.~~ VOTE PAR PROCURATION

~~8.1. Les gouverneurs qui choisissent de ne pas participer au vote lors de l'élection d'un administrateur et ceux dont le vote n'a pas contribué à ladite élection peuvent confier les voix dont ils disposent à un administrateur élu, conformément aux dispositions de la section D de l'Annexe B de l'Accord.~~

9. DÉBUT DU MANDAT

~~9.1. Le mandat des administrateurs nouvellement élus débute normalement au 1^{er} juillet de l'année d'élection. Les administrateurs sont élus pour un mandat de~~

trois ans conformément à l'Article 26.5 de l'Accord. Ce mandat commence le 15 août de l'année de l'élection. Les administrateurs entrent en fonction conformément à l'Article 26.5 de l'Accord et à la section 4 du Règlement général de la BERD.

10. GÉNÉRALITÉS

10.1. Toute question se rapportant à la conduite de l'élection est tranchée par ~~les scrutateurs~~ le Secrétaire général. Il est toutefois possible, à la demande d'un gouverneur, de faire appel au Président puis au Conseil. Chaque fois que possible, toute question de cette nature est présentée sans que soient nommés les membres ou gouverneurs intéressés.

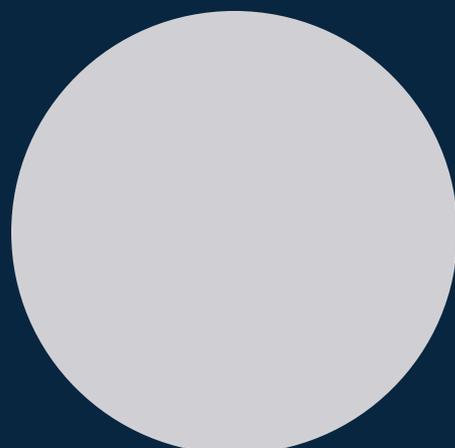


Banque Européenne
pour la Reconstruction et le Développement

PUBLIC

Diversité et inclusion au sein du Conseil d'administration de la BERD en 2024

Rapport du Conseil d'administration au
Conseil des gouverneurs



PUBLIC

Le présent document est le deuxième rapport de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) sur la diversité au sein de son Conseil d'administration. Il vise à mettre en lumière les avancées réalisées en matière de représentation au sein du Conseil d'administration depuis le premier rapport établi en 2024 et à renforcer la sensibilisation des membres du Conseil d'administration aux questions d'inclusion et de diversité.

Les banques multilatérales de développement (BMD) comme la BERD jouent un rôle central de soutien au développement économique et aux progrès sociaux. Dans ce contexte, la diversité des perspectives et les pratiques inclusives sont reconnues comme un moyen d'améliorer l'efficacité des actions et les retombées sociétales. Dans le prochain Cadre stratégique et capitalistique 2026-2030 de la Banque, le capital humain fondé sur l'égalité des chances pour toutes et tous est présenté comme une condition préalable à une transition solide et durable.

De même, l'adoption de la diversité et la promotion de l'inclusion au sein des propres structures de gouvernance de la BERD renforcent non seulement les processus internes de prise de décision mais reflètent aussi les sociétés diversifiées qu'elle sert. Ainsi qu'il est reconnu dans la [Feuille de route du G20 pour des BMD meilleures, plus grandes et plus efficaces](#) d'octobre 2024, ces efforts participent de l'efficacité, de la crédibilité, de la responsabilité et de la légitimité des BMD. Dans le présent rapport, le Conseil d'administration de la BERD souligne son engagement en faveur de ces principes.

« Un Conseil d'administration inclusif constitue un atout stratégique pour une institution comme la BERD, qui se met au service de communautés diverses dans le monde entier. Il permet à la Banque de saisir des occasions et de concevoir des solutions qui sont réellement alignées avec les besoins de ses pays d'opérations. »



Klemen Boštjančič
Gouverneur de la BERD
représentant la Slovénie,
Président du Conseil des
gouverneurs, 2025

« Je suis ravie de constater les avancées considérables réalisées ces dernières années pour parvenir à un meilleur équilibre entre les genres au sein du Conseil d'administration. Non seulement cette diversité enrichit nos échanges, mais elle permet également au Conseil d'administration d'examiner les questions sous des angles multiples en s'appuyant sur des expériences variées. »



Odile Renaud-Basso
Présidente de la BERD

Diversité et inclusion au sein du Conseil d'administration de la BERD en 2024

Rapport du Conseil d'administration au Conseil des gouverneurs

Groupe de travail du Conseil d'administration sur la diversité, l'équité et l'inclusion

Le Groupe de travail du Conseil d'administration sur la diversité, l'équité et l'inclusion a été constitué en 2023 en vue de sensibiliser à la diversité au sein du Conseil d'administration de la BERD et de promouvoir son leadership en la matière. Au moment de la rédaction du présent rapport, le Groupe de travail comptait 16 membres, dont des administrateurs, des administrateurs suppléants et des conseillers. Il maintient une représentation paritaire des femmes et des hommes, démontrant ainsi que la diversité et l'inclusion sont des enjeux universels qui bénéficient à tous les membres, quel que soit leur genre.

Plus de la moitié (12) des 23 bureaux de représentation au sein du Conseil d'administration de la BERD participent au Groupe de travail, présidé par Magnus Rystedt, administrateur représentant la Suède, l'Islande et l'Estonie, et par Maria Shaw-Barragan, administratrice représentant la Banque européenne d'investissement (BEI). Il comprend des membres des bureaux de représentation pour le Canada, le Maroc, la Jordanie et la Tunisie ; pour la Hongrie, la Tchéquie, la République slovaque, la Croatie et la Géorgie ; pour l'Union européenne ; pour la Finlande, la Norvège, la Lettonie et le Liban ; pour la Grèce, le Portugal, Saint-Marin et l'Inde ; pour l'Italie ; pour l'Irlande, le Danemark, la Lituanie et le Kosovo ; pour les Pays-Bas, la Chine, la Mongolie, la Macédoine du Nord et l'Arménie ; pour l'Espagne, le Mexique, les Émirats arabes unis et l'Irak ; ainsi que pour la Suisse, l'Ukraine, le Liechtenstein, le Turkménistan, la Serbie, le Monténégro et l'Ouzbékistan.

En 2024 et 2025, en collaboration avec l'équipe de direction de la Banque, le Groupe de travail a mis au point un programme de formation et des ressources de développement professionnel à destination des membres du Conseil d'administration et a organisé un événement avec des réseaux d'employés¹ pour favoriser une meilleure compréhension des enjeux liés à l'inclusion auxquels font face le Conseil d'administration et la Banque de manière générale. Il a pris acte de la nomination des présidents et vice-présidents des comités du Conseil d'administration pour la période 2024-2025, avec autant de femmes que d'hommes nommés aux huit postes à pourvoir. Enfin, conscient du rôle essentiel des données dans la compréhension et la gestion des questions de diversité, le Groupe de travail a suivi de près les évolutions dans la nomination des membres du Conseil d'administration, qui sont détaillées dans les pages qui suivent, et a institué la pratique visant à recueillir des données et statistiques annuelles sur la diversité au sein du Conseil d'administration. Ce travail a notamment consisté à organiser et à améliorer en permanence l'enquête relative à la diversité au sein du Conseil d'administration, dont les résultats sont décrits en détail dans la section intitulée « Enquête sur la diversité au sein du Conseil d'administration de décembre 2024 : résultats ».

¹ African-Caribbean, Asian, DisAbility, EBRDconnect, EBRD Family, Spectrum (LGBTQ+) et Young Professionals.

Diversité et inclusion au sein du Conseil d'administration de la BERD en 2024

Rapport du Conseil d'administration au Conseil des gouverneurs

Diversité hommes-femmes au sein du Conseil d'administration de la BERD

La représentation totale des femmes au sein du Conseil d'administration a encore augmenté en 2024. En décembre 2024, sept femmes occupaient un poste d'administratrice, comme l'année précédente, et neuf étaient administratrices suppléantes, contre six en 2023. S'agissant des postes de conseillers, 17 postes sur 31 étaient occupés par des femmes, soit une représentation de 55 %, contre 47 % en 2023.

Figure 1 : Membres du Conseil d'administration de la BERD, données observées au 31 décembre 2024²

Administrateurs



33 %
de femmes*

Administrateurs suppléants



39 %
de femmes

Conseillers

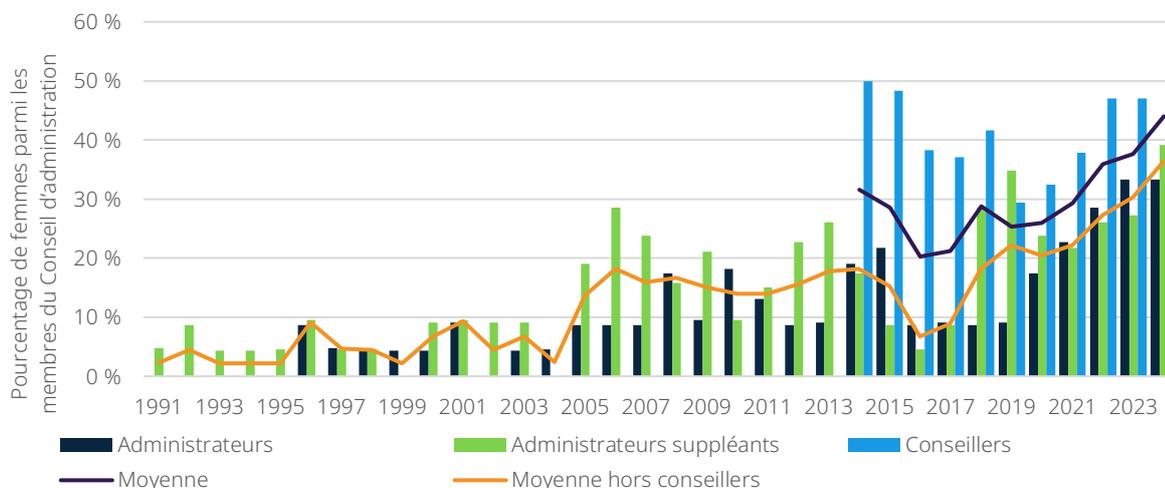


55 %
de femmes

Note : * Sur les postes occupés. En décembre 2024, deux postes d'administrateur étaient vacants.

Figure 2 : Tendances historiques en matière de diversité hommes-femmes parmi les membres du Conseil d'administration

(pourcentage de femmes ; données observées au mois de décembre de chaque année)



Note : * Pour les années antérieures à 2014, les données au niveau des conseillers ne sont pas facilement accessibles.

² Étant donné que la première enquête sur la diversité à l'échelle du Conseil d'administration ne remonte qu'à 2023, les données communiquées dans la présente section sont des données observées sur une base strictement binaire (homme/femme) et non pas des données auto-déclarées, afin de permettre une comparaison dans le temps.

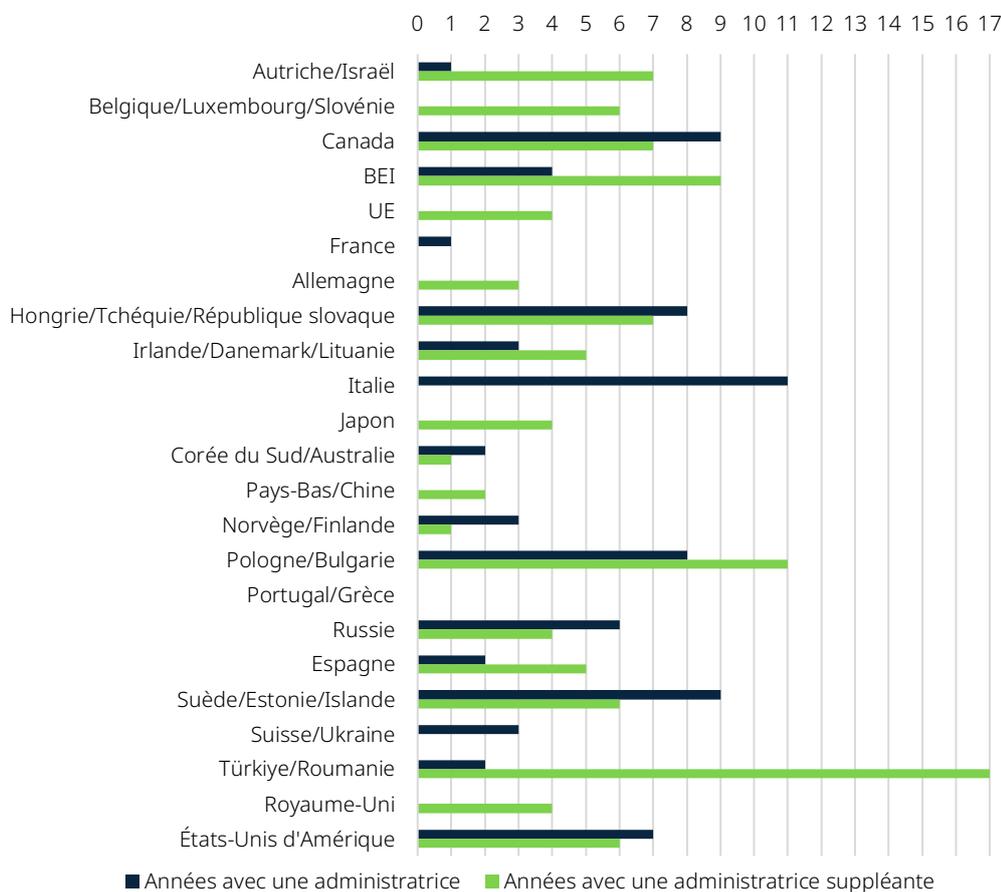
Diversité et inclusion au sein du Conseil d'administration de la BERD en 2024

Rapport du Conseil d'administration au Conseil des gouverneurs

Tendances au sein des bureaux de représentation

L'historique de la nomination de femmes à des postes au sein du Conseil d'administration reste variable d'un bureau de représentation de la BERD à l'autre. En 2024, l'Autriche a pour la première fois de son histoire nommé une administratrice, réduisant ainsi le nombre de bureaux de représentation qui ne l'ont jamais fait. Cette nomination s'inscrit dans la tendance amorcée par quatre autres bureaux en 2023. Alors que certains bureaux de représentation nomment régulièrement des femmes à tous les postes, sept bureaux n'ont encore jamais nommé d'administratrice et quatre n'ont jamais eu d'administratrice suppléante.

Figure 3 : Nombre d'années au cours desquelles des femmes ont siégé en tant qu'administratrices ou administratrices suppléantes (1991-2024)



Note : *Le graphique ne représente que les actionnaires nommant des administratrices ou administratrices suppléantes. La liste complète des bureaux de représentation figure à l'annexe 1.

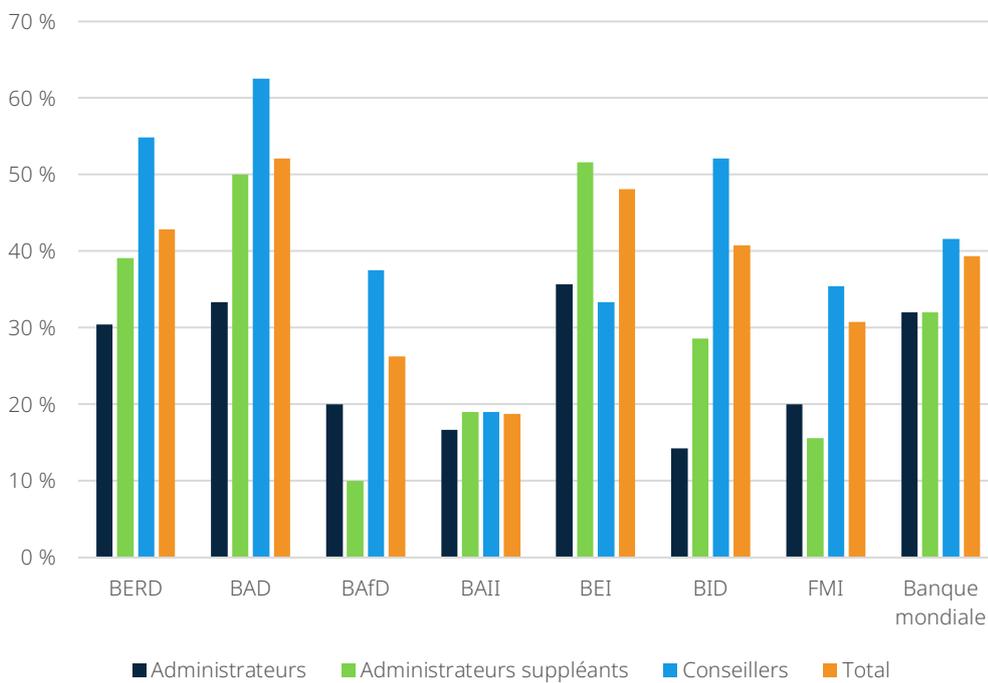
Diversité et inclusion au sein du Conseil d'administration de la BERD en 2024

Rapport du Conseil d'administration au Conseil des gouverneurs

Tendances observées au sein des institutions financières internationales

Parmi les institutions financières internationales, la BEI, la Banque asiatique de développement (BAD) et la BERD comptaient la plus forte proportion de femmes au sein de leurs conseils d'administration respectifs à la fin de 2024. La BERD, ainsi que la BAD et la Banque interaméricaine de développement (BID), ont déclaré avoir plus de 50 % de femmes au niveau des conseillers. Il convient de noter que, dans certaines institutions homologues, la proportion de femmes tend à augmenter à mesure que l'ancienneté diminue.

Figure 4 : Représentation des femmes au sein des conseils d'administration et parmi les conseillers des BMD en décembre 2024



Note : *Les postes vacants sont inclus dans les valeurs totales.

Diversité et inclusion au sein du Conseil d'administration de la BERD en 2024

Rapport du Conseil d'administration au Conseil des gouverneurs

Enquête sur la diversité au sein du Conseil d'administration de décembre 2024 : résultats

Le Conseil d'administration de la BERD reconnaît que la collecte de données sur la diversité constitue la première étape pour saisir, analyser et aborder les questions d'inclusion, notamment celles qui vont au-delà des distinctions de genre. En 2024, le Groupe de travail du Conseil d'administration sur la diversité, l'équité et l'inclusion a reconduit la pratique consistant à mener une enquête annuelle, confidentielle et à participation volontaire pour recueillir des données relatives à la diversité et à l'inclusion au sein du Conseil d'administration. Le taux de participation est resté élevé, à 82 %, 83 des 101 membres du Conseil d'administration ayant répondu. En 2024, l'enquête a été élargie pour intégrer l'origine socio-économique des membres du Conseil d'administration au moyen d'une question portant sur le plus haut niveau d'études atteint par leur(s) parent(s) ou tuteur(s) à leur majorité (voir figure 10). L'enquête a permis de recueillir des données anonymes auprès d'administrateurs, d'administrateurs suppléants, de conseillers et d'assistants au sein du Conseil d'administration.

Figure 5 : Origine ethnique et race

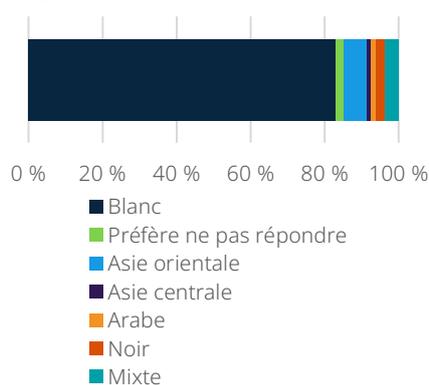


Figure 6 : Convictions religieuses

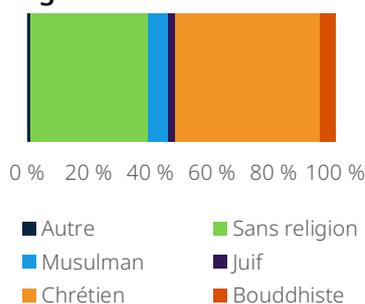
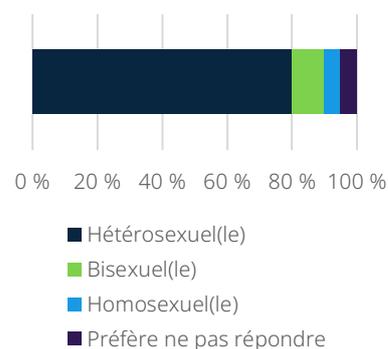


Figure 7 : Orientation sexuelle



Note : Une réponse a été enregistrée pour la catégorie « Préfère s'auto-décrire ».

Figure 8 : Handicap et neuroatypie

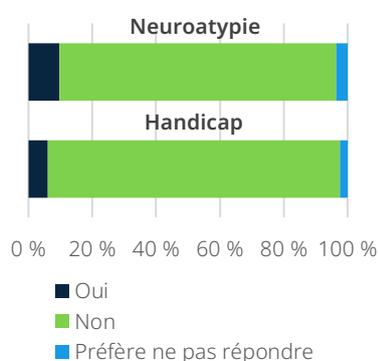


Figure 9 : Âge

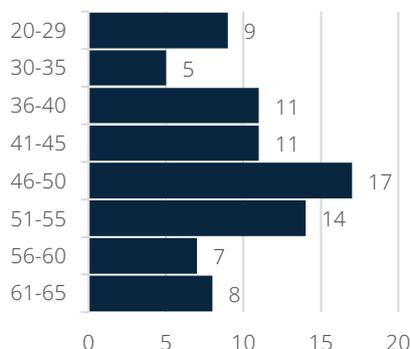
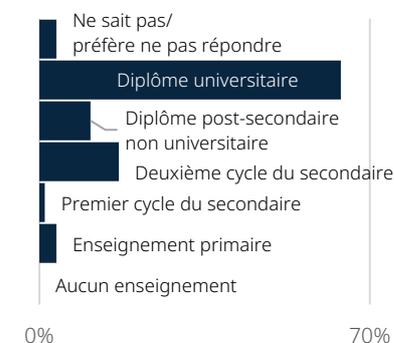


Figure 10 : Niveau d'études des parents/tuteurs



Ces données éclairent les efforts du Groupe de travail en vue de revendiquer et de célébrer la diversité au sein du Conseil d'administration, de promouvoir un lieu de travail inclusif et d'évaluer les tendances futures.

Diversité et inclusion au sein du Conseil d'administration de la BERD en 2024

Rapport du Conseil d'administration au Conseil des gouverneurs

Travaux à venir du Groupe de travail du Conseil d'administration sur la diversité, l'équité et l'inclusion

Pour le reste de l'année 2025 et l'année 2026, le Groupe de travail sur la diversité, l'équité et l'inclusion poursuivra ses travaux visant à améliorer la transparence et la sensibilisation en matière de diversité et d'inclusion au sein du Conseil d'administration. Il s'agira notamment de poursuivre la promotion des ressources de développement professionnel et le recueil de données essentielles sur la diversité concernant les membres du Conseil d'administration, ainsi que d'interagir activement avec les réseaux d'employés et de collaborer avec la direction pour renforcer la compréhension de la diversité dans l'ensemble de la Banque.

Diversité et inclusion au sein du Conseil d'administration de la BERD en 2024

Rapport du Conseil d'administration au Conseil des gouverneurs

Annexe 1 : Liste des bureaux de représentation de la BERD en décembre 2024

Administrateur	Administrateur suppléant	Autres membres du bureau de représentation
Autriche	Israël	Chypre, Malte, Kazakhstan, Bosnie-Herzégovine
Belgique	Slovénie	Luxembourg
Canada	Canada	Maroc, Jordanie, Tunisie
Banque européenne d'investissement	BEI	
Union européenne	UE	
France	France	
Allemagne	Allemagne	
Hongrie	Tchéquie	République slovaque, Croatie, Géorgie
Italie	Italie	
Irlande	Lituanie	Danemark, Kosovo
Japon	Japon	
Pays-Bas	Chine	Mongolie, Macédoine du Nord, Arménie
Norvège	Finlande	Lettonie, Liban
Pologne	Bulgarie	Albanie
Portugal	Grèce	Saint-Marin, Inde
Fédération de Russie (poste vacant)	Fédération de Russie	Bélarus, Tadjikistan
Espagne	Espagne	Mexique, Émirats arabes unis
Corée du Sud	Australie	Nouvelle-Zélande, Égypte
Suède	Suède	Islande, Estonie
Suisse	Ukraine	Liechtenstein, Turkménistan, Serbie, Monténégro, Ouzbékistan
Türkiye	Roumanie	Azerbaïdjan, Moldova, République kirghize, Algérie
Royaume-Uni	Royaume-Uni	
États-Unis d'Amérique (poste vacant)	États-Unis d'Amérique	

**RÉSOLUTIONS ADOPTÉES
DEPUIS LA TRENTE-TROISIÈME
ASSEMBLÉE ANNUELLE**

RÉSOLUTION N° 278**AFFECTATION DU REVENU NET 2023****LE CONSEIL DES GOUVERNEURS**

Ayant examiné et approuvé le rapport du Conseil d'administration au Conseil des gouverneurs intitulé « Affectation du revenu net 2023 » (ci-après, le « Rapport ») ;

Ayant noté, dans le Rapport, que le Conseil d'administration recommande d'affecter, après provisionnement pour les réserves et, si nécessaire, au titre de pertes éventuelles en application de l'article 17 de l'Accord portant création de la Banque (l'« Accord de la BERD »), une part du revenu net de la BERD pour 2023 à d'autres emplois et une part aux excédents ;

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 BERD 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 BERD sur le processus de transition dans ses pays d'opérations a été considérable et qu'il a pu être obtenu grâce à une assistance technique et 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 ;

Reconnaissant l'impact de l'engagement de la BERD en Cisjordanie, 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 ; et

Notant que les réserves et l'adéquation du capital de la BERD, à la date de la présente résolution, permettraient à la Banque d'affecter, à partir de son revenu net 2023, des ressources à d'autres emplois, en application de l'article 36.1 de l'Accord portant création de la BERD,

DÉCIDE CE QUI SUIT :

En application de l'article 36.1 de l'Accord de la BERD, un montant de 177 millions d'euros du revenu net 2023 de la Banque, après provisionnement pour les réserves et, si nécessaire, au titre de pertes éventuelles aux termes de l'article 17 de l'Accord, sera affecté à d'autres emplois comme indiqué ci-dessous, et le solde sera affecté aux excédents.

- a) 157 millions d'euros au Fonds spécial des actionnaires de la BERD. 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) ; et
- b) 20 millions d'euros au Fonds fiduciaire de la BERD pour la Cisjordanie et Gaza.

(Adoptée le 6 décembre 2024)

**RÉSOLUTIONS ADOPTÉES PENDANT LA
TRENTE-QUATRIÈME ASSEMBLÉE
ANNUELLE**

RÉSOLUTION N° 279**CADRE STRATEGIQUE ET CAPITALISTIQUE 2026-2030****LE CONSEIL DES GOUVERNEURS :**

Reconnaissant l'importance que revêtent le mandat de transition et la valeur de la Banque pour ce qui est d'atteindre les objectifs des actionnaires,

Prenant acte des solides résultats obtenus par la Banque au titre du Cadre stratégique et capitalistique 2021-2025 et de l'importance de maintenir l'orientation stratégique qui y est définie,

Rappelant que le soutien à l'Ukraine est la première priorité de la Banque et que les actionnaires soutiennent cet objectif en ayant approuvé l'augmentation de capital libéré en 2023 et les engagements pris par la Banque dans ce contexte,

Notant que les pays bénéficiaires de la Banque rencontrent tous d'importantes difficultés découlant des crises et des incertitudes mondiales actuelles, ainsi que de circonstances régionales et nationales,

Confiant dans la capacité qu'a la Banque de continuer à renforcer et à accroître son activité et son impact au service des pays bénéficiaires,

Se félicitant de la modification par les membres de l'Article 1^{er} de l'Accord portant création de la Banque (ACB), s'agissant du champ d'action géographique de la Banque, pour permettre son élargissement limité et progressif à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak,

Notant en outre que l'article 5.3 de l'ACB précise qu'« au moins tous les cinq (5) ans, le Conseil des gouverneurs procède à une révision du capital social de la Banque », et que les examens précédents ont eu lieu en 1996, 2001, 2006, 2010, 2015 et 2020,

Ayant examiné le rapport du Conseil d'administration au Conseil des gouverneurs intitulé « Cadre stratégique et capitalistique 2026-2030 » (BDS25-20) (le « Rapport »),

DÉCIDE QUE :

La Banque favorisera la transition vers des économies de marché ouvertes et encouragera l'initiative privée et l'esprit d'entreprise pendant la période 2026-2030, s'appuyant sur les orientations stratégiques exposées dans le Rapport et opérant dans le cadre des paramètres de contrôle définis ; et que

Le capital social projeté de la Banque est approprié pour la période 2026-2030.

(Adoptée le 15 mai 2025)

RÉSOLUTION N° 280
STATUT DE PAYS BÉNÉFICIAIRE DU BÉNIN

LE CONSEIL DES GOUVERNEURS :

Rappelant la Résolution n° 259 du Conseil des gouverneurs qui a approuvé la modification de l'Article 1^{er} de l'Accord portant création de la Banque (l'« Accord ») afin de permettre un élargissement limité et progressif du champ d'action géographique de la Banque à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak (la « modification ») ;

Notant que les conditions d'acceptation de la modification, prévues à l'Article 56 de l'Accord, ont été remplies le 18 avril 2025, conformément à la notification officielle faite aux membres le 22 avril 2025, et que ladite modification entrera en vigueur pour tous les membres le 22 juillet 2025 ;

Rappelant que, par lettre datée du 2 juillet 2023, la République du Bénin a demandé à devenir membre de la Banque et à se voir accorder le statut de pays bénéficiaire, et qu'elle en est devenue membre le 10 avril 2024 ;

Ayant examiné le Rapport du Conseil d'administration au Conseil des gouverneurs intitulé « Statut de pays bénéficiaire du Bénin » et souscrivant à ses conclusions, notamment celle selon laquelle la République du Bénin satisfera, dès l'entrée en vigueur de la modification, aux exigences des Articles 1^{er} et 2 de l'Accord pour l'octroi du statut de pays bénéficiaire ;

DÉCIDE CE QUI SUIT :

La République du Bénin se voit accorder le statut de pays bénéficiaire, cette décision prenant effet à compter de l'entrée en vigueur de la modification.

(Adoptée le 15 mai 2025)

RÉSOLUTION N° 281

STATUT DE PAYS BÉNÉFICIAIRE DE LA CÔTE D'IVOIRE

LE CONSEIL DES GOUVERNEURS :

Rappelant la Résolution n° 259 du Conseil des gouverneurs qui a approuvé la modification de l'Article 1^{er} de l'Accord portant création de la Banque (l'« Accord ») afin de permettre un élargissement limité et progressif du champ d'action géographique de la Banque à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak (la « modification ») ;

Notant que les conditions d'acceptation de la modification, prévues à l'Article 56 de l'Accord, ont été remplies le 18 avril 2025, conformément à la notification officielle faite aux membres le 22 avril 2025, et que ladite modification entrera en vigueur pour tous les membres le 22 juillet 2025 ;

Rappelant que, par lettre datée du 8 août 2023, la République de la Côte d'Ivoire a demandé à devenir membre de la Banque et à se voir accorder le statut de pays bénéficiaire, et qu'elle en est devenue membre le 26 février 2025 ;

Ayant examiné le Rapport du Conseil d'administration au Conseil des gouverneurs intitulé « Statut de pays bénéficiaire de la Côte d'Ivoire », et souscrivant à ses conclusions, notamment celle selon laquelle la République de la Côte d'Ivoire satisfera, dès l'entrée en vigueur de la modification, aux exigences des Articles 1^{er} et 2 de l'Accord pour l'octroi du statut de pays bénéficiaire ;

DÉCIDE CE QUI SUIT :

La République de la Côte d'Ivoire se voit accorder le statut de pays bénéficiaire, cette décision prenant effet à compter de l'entrée en vigueur de la modification.

(Adoptée le 15 mai 2025)

RÉSOLUTION N° 282

STATUT DE PAYS BÉNÉFICIAIRE DU NIGÉRIA

LE CONSEIL DES GOUVERNEURS :

Rappelant la Résolution n° 259 du Conseil des gouverneurs qui a approuvé la modification de l'Article 1^{er} de l'Accord portant création de la Banque (l'« Accord ») afin de permettre un élargissement limité et progressif du champ d'action géographique de la Banque à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak (la « modification ») ;

Notant que les conditions d'acceptation de la modification, prévues à l'Article 56 de l'Accord, ont été remplies le 18 avril 2025, conformément à la notification officielle faite aux membres le 22 avril 2025, et que ladite modification entrera en vigueur pour tous les membres le 22 juillet 2025 ;

Rappelant que, par lettre datée du 12 avril 2024, la République du Nigéria a demandé à devenir membre de la Banque et à se voir accorder le statut de pays bénéficiaire, et qu'elle en est devenue membre le 26 février 2025 ;

Ayant examiné le Rapport du Conseil d'administration au Conseil des gouverneurs intitulé « Statut de pays bénéficiaire du Nigéria », et souscrivant à ses conclusions, notamment celle selon laquelle la République du Nigéria satisfera, dès l'entrée en vigueur de la modification, aux exigences des Articles 1^{er} et 2 de l'Accord pour l'octroi du statut de pays bénéficiaire ;

DÉCIDE CE QUI SUIT :

La République du Nigéria se voit accorder le statut de pays bénéficiaire, cette décision prenant effet à compter de l'entrée en vigueur de la modification.

(Adoptée le 15 mai 2025)

RÉSOLUTION N° 283**UTILISATION DES FONDS DE COOPÉRATION EN FAVEUR DES PAYS D'AFRIQUE
SUBSAHARIENNE ET DE L'IRAK (MEMBRES NON BENEFICIAIRES)****LE CONSEIL DES GOUVERNEURS**

Rappelant la Résolution n° 259, adoptée le 18 mai 2023, concernant la Modification de l'Article 1^{er} de l'Accord portant création de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (« l'Accord »), visant à permettre un élargissement limité et progressif du champ d'action géographique de cette dernière à l'Afrique subsaharienne et à l'Irak (la « modification »),

Ayant examiné et approuvé le Rapport du Conseil d'administration sur l'approbation de l'utilisation des fonds de coopération en faveur des pays d'Afrique subsaharienne et de l'Irak, membres qui ne disposent pas du statut de pays bénéficiaires, avant que n'entre en vigueur la modification, ainsi que la recommandation du Conseil d'administration invitant le Conseil des gouverneurs à confirmer son interprétation de l'Accord relative à une telle utilisation,

DÉCIDE :

Conformément à l'Article 57 de l'Accord, de confirmer l'interprétation par le Conseil d'administration de l'Accord, selon laquelle l'utilisation par la BERD de fonds de coopération dans des pays d'Afrique subsaharienne et en Irak, membres ne disposant pas du statut de pays bénéficiaires, avant l'entrée en vigueur de la proposition de modification de l'Article 1^{er}, est justifiée par des circonstances exceptionnelles et globalement compatible avec l'objet et les fonctions de la Banque, sous réserve que soient remplies les conditions susmentionnées dans le Rapport du Conseil d'administration.

(Adoptée le 15 mai 2025)

RÉSOLUTION N° 284

CODES DE CONDUITE DE LA BERD

LE CONSEIL DES GOUVERNEURS

DÉCIDE QUE :

1. Le *Code de conduite applicable aux membres du Conseil d'administration de la BERD*, tel que révisé, est adopté ; et
2. Le *Code de conduite applicable au Personnel de la BERD*, tel que révisé, est adopté.

(Adoptée le 15 mai 2025)

**CODE DE CONDUITE
APPLICABLE AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA BERD**

Table des matières

- Introduction
- Définitions
- Normes générales de conduite
- Devoirs des membres du Conseil d'administration
- Conflits d'intérêts :
 - Activités extérieures
 - Activités politiques
 - Emploi
 - Cadeaux, hospitalité, faveurs, distinctions et récompenses
- Intérêts financiers
- Déclaration de conformité au Code de conduite
- Confidentialité
- Patrimoine, biens et ressources de la Banque
- Obligation de signaler les manquements et protection contre les Actes de représailles
- Législation locale
- Mise en œuvre :
 - Comité d'éthique
- Procédure en matière de manquement :
 - Examen initial
 - Enquête formelle
 - Mesures de précaution
 - Coopération et non-obstruction à la procédure en matière de manquement
 - Communication aux autorités chargées de l'application de la loi
- Dispositions finales :
 - Notes d'orientation et Règlement intérieur du Comité d'éthique
 - Réexamen
 - Date d'entrée en vigueur

Annexe 1 : Règlement intérieur du Comité d'éthique

Introduction

Le présent Code de conduite (le « Code ») a été révisé par le Conseil des gouverneurs conformément aux dispositions de la section 7 du Règlement général de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (la « Banque »). Il s'applique aux Administrateurs, Administrateurs suppléants ou Administrateurs suppléants temporaires et Conseillers (« membre(s) du Conseil d'administration »), et à eux uniquement. Toutefois, dans la mesure fixée par le présent Code, il est demandé à tout membre du Conseil d'administration de prendre en compte les activités de sa Famille proche et de divulguer certaines informations y afférentes. Le présent Code établit en outre les bases du fonctionnement du Comité d'éthique, dont le rôle est important pour encourager un comportement éthique de la part des Personnes couvertes, y compris des membres du Conseil d'administration. Le Code est conçu pour promouvoir les normes les plus strictes en matière d'intégrité, de comportement éthique, d'honnêteté et de décence parmi les membres du Conseil d'administration, et servir les valeurs, la réputation, l'intégrité et la mission de la Banque.

Définitions

Aux fins du présent Code, les termes ci-après ont la signification suivante :

- i) « Structure affiliée » désigne toute entité contrôlée directement ou indirectement par une autre entité (l'entité de contrôle), toute entité qui contrôle directement ou indirectement l'entité de contrôle, ou toute entité placée directement ou indirectement sous contrôle commun avec l'entité de contrôle.
- ii) « Autorités » désigne :
 - 1) en ce qui concerne un Administrateur, le(s) membre(s) représenté(s) par le(s) Gouverneur(s) qui ont élu ledit Administrateur ou lui ont attribué leurs voix ;
 - 2) en ce qui concerne un Administrateur suppléant ou un Conseiller, le(s) membre(s) représenté(s) par le(s) Gouverneur(s) qui ont élu l'Administrateur qui a nommé ledit Administrateur suppléant ou ledit Conseiller ou lui ont attribué leurs voix ;
- iii) « Personnel de la BERD » a la signification qui lui est conférée dans le Code du Personnel.
- iv) « Contrepartie bancaire » désigne tout client existant ou promoteur de projets financés ou devant être financés par la Banque, ou une Structure affiliée de toute entité de ce type.
- v) Dans les cas impliquant la transmission de questions confidentielles par le Comité d'éthique, « Conseil d'administration » désigne le Conseil d'administration réuni en séance exécutive restreinte présidée par le Président du Comité directeur du Conseil d'administration et à laquelle assistent exclusivement les Administrateurs, ou les Administrateurs

suppléants ou les Administrateurs suppléants temporaires, selon le cas, lorsque ledit Administrateur suppléant agit pour le compte d'un Administrateur.

- vi) « Informations confidentielles » s'entend des informations considérées comme telles par la Banque en vertu de sa Politique d'accès à l'information, telle que modifiée en tant que de besoin.
- vii) « Conflit d'intérêts » s'entend d'une situation ou d'une circonstance dans laquelle les intérêts privés passés ou présents de membres du Conseil d'administration influent ou peuvent influencer sur l'exécution objective et impartiale de leurs fonctions officielles. À cet égard, les intérêts privés comprennent tout avantage pour eux-mêmes, leur famille ou leurs relations personnelles, ainsi que toute(s) activité(s) passée(s) ou présente(s) pouvant affecter ou remettre en cause leurs fonctions ou leur statut officiel, ou ternir la réputation de la Banque.
- viii) « Personne(s) couverte(s) » désigne tout membre du Conseil d'administration, le Président, les Vice-Présidents, le Responsable de l'évaluation, le Directeur de la responsabilisation, le Responsable de la déontologie et le Directeur de l'audit interne.
- ix) « Intérêt de minimis » signifie un intérêt financier qui représente moins d'un pour cent du total de tous types de titres en circulation d'une entité.
- x) « Responsable désigné » signifie, selon le cas :
 - a. la personne désignée par le Comité d'éthique conformément à la règle 16 alinéa b du présent Code ou à la règle 15 alinéa b du Code du personnel ; ou
 - b. l'Enquêteur tel que défini dans le présent Code ou dans le Code du Personnel,

dans chaque cas, agissant en cette qualité dans l'exercice des fonctions dont le Code du Conseil d'administration et/ou le Code du Personnel l'a investi en matière d'allégations de manquement de la part d'une/de Personne(s) couverte(s) et dans la mesure nécessaire pour exercer ces fonctions.
- xi) « Comité d'éthique » désigne le comité visé à la règle 14 du présent Code.
- xii) « Intérêt financier » signifie tout droit de recevoir des intérêts, dividendes, plus-values, commissions ou tout autre paiement ou avantage monétaire ou en nature.
- xiii) « Enquête formelle » signifie une enquête menée conformément à la règle 17 du présent Code.
- xiv) « Famille proche » désigne le Conjoint/la Conjointe ou le Compagnon/la Compagne d'un membre du Conseil d'administration, et/ou les Enfants à sa charge tels que ces termes sont définis dans la Directive relative aux dispositions générales et au glossaire dans le Manuel du Personnel de la

BERD (Directive « General Provisions and Glossary of Terms for the Staff Handbook »), telle que modifiée en tant que de besoin.

- xv) « Actifs informationnels » a la signification qui lui est conférée dans la Politique de sécurité de l'information, telle que modifiée en tant que de besoin.
- xvi) « Examen initial » signifie un examen initial mené conformément à la règle 16 du présent Code.
- xvii) « Enquêteur » désigne la personne nommée conformément à la règle 17 alinéa a du présent Code.
- xviii) « Rapport final de l'Enquêteur » désigne le rapport finalisé de l'Enquêteur, comprenant les éléments annexés et inclus tels que décrits à la règle 17 alinéa g ou (le cas échéant) à la règle 17 alinéa h paragraphe ii du présent Code.
- xix) « Installations informatiques » a la signification qui lui est conférée dans la Politique de sécurité de l'information, telle que modifiée en tant que de besoin.
- xx) « Mesures de précaution » désigne l'une ou l'ensemble des mesures spécifiées à la règle 19 alinéa a du présent Code.
- xxi) « Pratique interdite » désigne toute pratique définie comme telle dans les Principes et procédures de mise en application de la Banque, tels que modifiés en tant que de besoin.
- xxii) « Activité protégée » a la signification qui lui est conférée dans la Politique de signalement.
- xxiii) « Entité pertinente » désigne toute entité engagée dans une transaction financière ou autre relation financière ou de fournisseur avec la Banque, y compris une Contrepartie bancaire.
- xxiv) « Acte de représailles » a la signification qui lui est conférée dans la Politique de signalement.
- xxv) « Documents de la règle 17 » a la signification qui lui est conférée à la règle 17 alinéa h paragraphe i sous-paragraphe A puce 2 du présent Code.
- xxvi) « Règlement intérieur du Comité d'éthique » désigne le règlement intérieur visé à la règle 22 alinéa b du présent Code, tel que modifié en tant que de besoin conformément à cette règle.
- xxvii) « Opération de négociation à court terme » signifie :
 - 1) toute combinaison d'achat et de vente de titres d'une même émission en l'espace de six mois ; et

- 2) tout achat d'un produit dérivé ou titrisé ayant ou pouvant produire un effet comparable à ce qui est décrit à l'alinéa 1 ci-dessus.
- xxviii) « Code du Personnel » désigne le Code de conduite applicable au Personnel de la BERD, tel que modifié en tant que de besoin.
- xxix) « Personne faisant l'objet de l'enquête » signifie la Personne couverte qui fait ou a fait l'objet d'une procédure en matière de manquement menée dans le cadre du présent Code ou du Code de conduite applicable au Personnel de la BERD.
- xxx) « Influence abusive » de la part d'un(e) membre du Conseil d'administration signifie l'utilisation par cette personne de sa position ou de son autorité pour amener le Personnel de la BERD à agir d'une manière contraire aux politiques, règlements ou procédures de la Banque, notamment concernant l'examen et le traitement des projets de la Banque, l'octroi de contrats ou la gestion des ressources humaines.
- xxxi) « Auteur du signalement » a la signification qui lui est conférée dans la Politique de signalement.
- xxxii) « Politique de signalement » désigne la Politique de signalement de la Banque, telle que modifiée en tant que de besoin.

Normes générales de conduite

Règle 1

Les membres du Conseil d'administration se conforment aux normes les plus strictes en matière d'intégrité et de comportement éthique et agissent avec honnêteté et décence. Leur conduite à titre privé et professionnel inspire à tout moment le respect et la confiance dans leur statut de membres d'une organisation internationale et contribue à la bonne gouvernance de la Banque.

Devoirs des membres du Conseil d'administration

Règle 2

a) Les membres du Conseil d'administration s'acquittent de leurs obligations envers la Banque en ayant présents à l'esprit les intérêts et les objectifs de la BERD et conformément à leurs obligations à l'égard de leurs autorités. Ils tiennent compte de l'obligation qui leur est faite en vertu du règlement de la Banque de consacrer aux activités de la BERD le temps et l'attention que requièrent les intérêts de l'institution.

b) Reconnaissant que le Personnel de la BERD a dans l'exercice de ses fonctions devoir de loyauté envers la Banque et est tenu d'être impartial dans ses décisions, les membres du Conseil d'administration respectent l'obligation qui leur est faite, au titre de l'article 32.3 de l'Accord portant création de la Banque, de respecter le caractère international de cette fonction. Conformément à cette obligation, les membres du Conseil d'administration s'abstiennent d'exercer toute influence abusive sur le Personnel de la BERD.

c) Les membres du Conseil d'administration accomplissent leurs fonctions officielles d'une manière qui préserve et renforce la confiance du public dans leur intégrité et dans celle de la Banque.

d) Dans leurs rapports avec leurs collègues et avec les employés de la Banque, les membres du Conseil d'administration font preuve de respect et de tolérance pour la diversité des cultures, des croyances et des origines. Ils évitent tout comportement de harcèlement, de harcèlement sexuel, d'intimidation ou d'abus d'autorité ou tout comportement qui pourrait être perçu comme tel par autrui.

e) Les membres du Conseil d'administration observent la réserve et le tact qui leur incombent en vertu de leurs fonctions internationales et font preuve de la plus grande discrétion en ce qui concerne toutes les questions afférentes à la Banque, pendant et après l'exercice de leurs fonctions auprès de la Banque.

Conflits d'intérêts

Règle 3

Les membres du Conseil d'administration évitent toute situation entraînant un Conflit d'intérêts, fût-ce en apparence. S'ils se trouvent en pareille situation, ils se refusent

et informent le Responsable de la déontologie de cette récusation. En cas de doute, tout membre du Conseil d'administration, le Président de la BERD ou le Responsable de la déontologie peut demander au Comité d'éthique une interprétation pour déterminer si une situation particulière entraîne un Conflit d'intérêts ou un Conflit d'intérêts en apparence aux termes de la règle 14 alinéa b paragraphe i.

Activités extérieures

Règle 4

a) Sauf autorisation du Comité d'éthique, les membres du Conseil d'administration n'exercent aucune activité extérieure, y compris une activité indépendante, un emploi auprès d'une entité extérieure ou une prestation de services pour une telle entité. Cette autorisation est normalement accordée pour des activités extérieures pour autant qu'elles ne soient pas incompatibles avec l'exécution complète et correcte des fonctions officielles du membre du Conseil d'administration et n'engendrent pas de Conflits d'intérêts.

b) L'autorisation visée à la règle 4 alinéa a n'est pas requise pour :

i) les activités communautaires bénévoles non rémunérées exercées pour une entité philanthropique, sociale, éducative, religieuse ou autres du même type, telles que l'enseignement, la publication ou des conférences, qui sont réalisées à titre privé pendant le temps libre, pour autant que ces activités :

1) soient conformes aux obligations du membre du Personnel aux termes des règles 1 et 3, et

2) n'affectent pas les relations de la Banque avec le public ou avec ses membres.

ii) les activités extérieures exercées dans le cadre des fonctions officielles des membres du Conseil d'administration, telles que l'enseignement et la publication. Les membres du Conseil d'administration n'acceptent aucune rémunération ou autre forme d'indemnisation pour ces activités extérieures, hormis, dans des limites raisonnables, le remboursement des dépenses liées aux déplacements et aux frais de subsistance ; et

iii) un travail effectué à la demande de leurs autorités, y compris un travail pour tout organisme gouvernemental ou politique relevant des autorités en question ou appartenant en tout ou en partie à ces autorités, sous réserve que, conformément à la règle 2 alinéa a, les membres du Conseil d'administration s'assurent à tout moment que l'exécution d'un tel travail à la demande de leurs autorités n'affecte pas leur capacité à consacrer aux activités de la Banque le temps et l'attention nécessaires dans l'intérêt de l'institution. Si ce travail affecte les activités ou les politiques de la Banque, le membre du Conseil d'administration en informe le Président et le Comité d'éthique.

Activités politiques

Règle 5

Rien dans le présent Code n'affecte l'intérêt légitime des membres du Conseil d'administration à participer à un processus démocratique ou à être membre d'un parti politique qui respecte les principes démocratiques. Toutefois, pendant la durée de leurs fonctions à la Banque, les membres du Conseil d'administration s'abstiennent d'exercer toute activité politique qui affecte ou remet en cause leurs fonctions ou leur statut officiel. Tout membre du Conseil d'administration qui est élu ou nommé à un mandat politique ou accepte une nomination à un tel mandat prend congé de la Banque si l'accomplissement de ce mandat peut affecter ou remettre en cause ses fonctions ou son statut officiels.

Emploi

Règle 6

a) Anciens employeurs

Les membres du Conseil d'administration ne peuvent exercer de responsabilité à propos de toute question qui intéresse la Banque et concernant laquelle leurs anciens employeurs ont ou peuvent avoir un intérêt et ce, pendant une période de deux ans à compter du moment où ils ont quitté ces anciens employeurs, sans l'autorisation du Comité d'éthique.

b) Employeurs prospectifs

Les membres du Conseil d'administration ne peuvent laisser l'exécution de leurs fonctions officielles être remise en cause ou affectée par un emploi ou des services possibles ou prospectifs auprès d'une entité extérieure. Par conséquent, si un membre du Conseil d'administration recherche ou négocie un emploi ou une nomination en dehors de la Banque ou a reçu une offre dans ce sens, il ne peut exercer une responsabilité quelconque à propos de toute question relative à la Banque concernant laquelle l'entité pressentie ou l'une de ses Structures affiliées a ou peut avoir un intérêt et il doit informer le Responsable de la déontologie de toute récusation à cet égard.

c) Période postérieure à l'emploi

Lorsqu'ils quittent la Banque, les membres du Conseil d'administration peuvent travailler pour toute entité extérieure. Nonobstant la phrase précédente, sauf autorisation du Comité d'éthique, un membre du Conseil d'administration qui a quitté la Banque ne peut, pendant l'année qui suit la cessation de ses fonctions à la Banque, entrer en contact ou participer à des réunions à titre professionnel avec tout membre du Conseil d'administration de la BERD, tout membre du Personnel de la BERD, ou toute autre personne en rapport avec la BERD (comme les consultants, les sous-traitants, les employés temporaires ou les stagiaires) au nom d'une entité ou de sa/ses Structure(s) affiliée(s), et notamment, sans que ce soit limitatif, fournir des

conseils, des orientations ou des instructions à l'une quelconque de ces parties à propos d'une question à laquelle la Banque est intéressée ou partie.

d) Les restrictions prévues à la règle 6 alinéas a, b et c ne s'appliquent pas dans le cadre d'un emploi auprès d'une organisation internationale, d'un gouvernement, d'une banque centrale ou d'un organisme gouvernemental (y compris auprès des autorités du membre du Conseil d'administration).

e) Emploi à la Banque

Les Administrateurs et les Administrateurs suppléants ne peuvent solliciter ou accepter un poste parmi les employés de la Banque, ou accepter un détachement (ou autre accord similaire) ou une mission de consultant auprès de la Banque, ni pendant qu'ils exercent la fonction de membre du Conseil d'administration, ni durant l'année qui suit la fin de cette fonction.

f) Les Conseillers ne peuvent accepter l'offre d'un poste parmi les employés de la Banque pendant qu'ils exercent la fonction de Conseiller ou dans les six mois qui suivent la cessation de cette fonction, sauf autorisation du Comité d'éthique. Un Conseiller qui se porte candidat à un poste parmi les employés de la Banque doit en informer l'Administrateur auprès duquel il exerce sa fonction.

Cadeaux, hospitalité, faveurs, distinctions et récompenses

Règle 7

a) L'acceptation par les membres du Conseil d'administration, dans le cadre de leurs fonctions officielles, de cadeaux, marques d'hospitalité, faveurs, distinctions ou récompenses provenant de toute personne ou entité extérieure à la Banque, autre que leurs autorités, doit être strictement évitée.

b) Nonobstant la règle 7 alinéa a, si compte tenu des circonstances il est difficile de refuser ou de décliner un cadeau, une marque d'hospitalité, une faveur, une distinction ou une récompense, surtout lorsque ce refus peut être offensant ou embarrassant pour le donateur ou la Banque :

i) des biens matériels peuvent être acceptés sous réserve que :

1) leur valeur marchande n'excède pas 100 livres sterling ou tout autre montant fixé en tant que de besoin par le Comité d'éthique. Les membres du Conseil d'administration doivent signaler la réception de tels biens au Bureau de la déontologie, dans un délai de vingt-et-un (21) jours civils, sauf pour les biens qui ont une valeur symbolique (et d'une valeur marchande inférieure ou égale à 25 livres sterling) en envoyant un courriel à l'adresse : compliance@ebrd.com ; et

2) si la valeur marchande du bien est supérieure à 100 livres sterling ou tout autre montant fixé en tant que de besoin par le Comité d'éthique, les membres du Conseil d'administration remettent ce bien

au Bureau de la déontologie dans les meilleurs délais, mais au plus tard vingt et un (21) jours civils après réception ;

- ii) une marque d'hospitalité limitée peut être acceptée sous réserve qu'elle soit d'une portée et d'un coût raisonnables et habituels.

Intérêts financiers

Règle 8

a) De manière générale, les membres du Conseil d'administration sont libres de mener leurs opérations financières à titre privé comme ils l'entendent, pour autant qu'ils le fassent de façon à : i) éviter les Conflits d'intérêts, ii) ne pas compromettre l'indépendance de jugement ou d'action requise dans l'accomplissement de leurs fonctions officielles et iii) ne pas effectuer d'opérations relatives à des titres cotés en bourse dans des circonstances où de telles opérations auraient ou pourraient avoir pour résultat une utilisation à mauvais escient d'informations importantes non accessibles au public / une transaction d'initié de leur part.

b) À cette fin, les membres du Conseil d'administration s'abstiennent :

- i) d'effectuer des Opérations de négociation à court terme sur les titres émis par la Banque ; et

- ii) d'acquérir ou de céder sciemment, directement ou indirectement, pour leur propre compte ou pour le compte de tiers, un Intérêt financier dans

- 1) un prêt accordé par la Banque ; ou

- 2) les titres de toute Entité pertinente à compter du moment où la transaction ou la relation est initialement envisagée et jusqu'au moment où elle est achevée.

c) L'interdiction visée à la règle 8 alinéa b paragraphe ii s'applique, que les membres du Conseil d'administration soient ou non, dans l'accomplissement de leurs fonctions officielles, personnellement impliqués dans ces transactions ou relations. Cependant, l'interdiction énoncée dans la règle 8 alinéa b paragraphe ii sous-paragraphe 2 ne s'applique pas à l'acquisition ou à la cession d'un Intérêt de minimis dans une Entité pertinente négociée en bourse, sous réserve que, en cas d'acquisitions ou de cessions d'un Intérêt de minimis dans une Contrepartie bancaire négociée en bourse, le Responsable de la déontologie en ait été informé et n'ait émis aucune objection préalable. Si le Responsable de la déontologie a soulevé une objection à une telle acquisition ou cession, le membre du Conseil d'administration concerné peut demander que la question soit référée pour avis, et le cas échéant autorisation, au Comité d'éthique. L'interdiction ne s'applique pas aux Intérêts financiers dans des titres émis par la Banque, sauf lorsqu'il s'agit d'Opérations de négociation à court terme. En cas de doute, y compris lorsque la question se pose de savoir si une entité est Entité pertinente ou une Contrepartie bancaire, le Responsable de la déontologie doit être consulté.

d) En outre, si un membre du Conseil d'administration apprend qu'une personne de sa Famille proche détient un Intérêt financier interdit en vertu de la règle 8 alinéa b, il doit le signaler au Responsable de la déontologie. Il doit aussi s'interdire de participer à toute question traitée par la Banque concernant laquelle, à sa connaissance, il a – ou une personne de sa Famille proche a – un Intérêt financier autre qu'un Intérêt de minimis, et informer le Responsable de la déontologie de cette récusation.

e) La règle 8 ne s'applique pas aux Intérêts financiers d'un membre du Conseil d'administration détenus ou gérés par des fonds d'investissement, fonds de pension, fiducies, administrateurs de biens ou autres types de structures d'investissement, sous réserve que ni le membre du Conseil d'administration, ni une personne de sa Famille proche n'ait la capacité d'exercer un pouvoir discrétionnaire, ou d'influer de toute autre manière, sur les investissements réalisés par cette structure d'investissement.

Déclaration de conformité au Code de conduite

Règle 9

À leur arrivée à la Banque et chaque année par la suite jusqu'à ce qu'ils la quittent, les membres du Conseil d'administration remettent au Responsable de la déontologie une Déclaration de conformité au Code de conduite dans la forme et selon les modalités proposées par le Responsable de la déontologie et approuvées par le Comité d'éthique. Si cette déclaration d'un membre du Conseil d'administration, y compris concernant sa Famille proche, révèle un Conflit d'intérêts, ou toute autre situation non conforme au Code de conduite, le Responsable de la déontologie donnera un avis quant à la manière de résoudre ou d'atténuer le conflit, ou toute autre situation non conforme.

Confidentialité

Règle 10

a) Obligations générales applicables à l'ensemble des membres du Conseil d'administration

i) Les membres du Conseil d'administration ne peuvent communiquer des Informations confidentielles à toute personne interne ou externe à la Banque qui n'est pas habilitée à les recevoir, y compris aux personnes de leur Famille proche. Sauf stipulation contraire dans la présente règle 10, cette disposition ne s'applique pas à la divulgation, par un membre du Conseil d'administration, d'Informations confidentielles aux Autorités dont il relève dans le cadre de ses fonctions dans la limite des restrictions prévues à la règle 10 alinéa b du présent Code.

ii) En outre, les membres du Conseil d'administration s'abstiennent d'utiliser, ou de fournir à des tiers, les Informations confidentielles auxquelles ils peuvent

avoir accès en raison de leur affectation à la Banque en vue d'en tirer un avantage de nature privée, qu'il soit direct ou indirect.

iii) Les obligations des membres du Conseil d'administration prévues à la règle 10 perdurent après la cessation de leur service à la Banque.

b) Obligations particulières des membres du Conseil d'administration siégeant au Comité d'éthique et/ou au Conseil d'administration lors du traitement d'une affaire de manquement

En outre, nonobstant la règle 10 alinéa a, un membre du Conseil d'administration ne peut communiquer à une personne interne ou externe à la Banque, y compris aux Autorités dont il ou elle relève, des Informations confidentielles dont il ou elle a eu connaissance dans l'exercice de ses fonctions de membre du Comité éthique ou du Conseil d'administration dans le cadre d'une affaire de manquement, excepté :

- i) aux autres membres du Comité d'éthique ou du Conseil d'administration, lorsque le Comité d'éthique a confié soumis l'affaire de manquement pour décision au Conseil d'administration, aux Responsables désignés, aux conseillers internes ou externes auprès du Comité d'éthique et à la Personne faisant l'objet de l'enquête, et ce, dans chaque cas uniquement dans la mesure nécessaire au bon traitement de l'affaire de manquement concernant ladite Personne et dans le cadre de laquelle ces autres membres, les Responsables désignés ou les conseillers agissent en cette qualité ;
- ii) les informations fournies par le Comité d'éthique dans sa recommandation à l'intention de l'organe décisionnaire pertinent (mais seulement dans la mesure où ces informations sont communiquées à cet organe à l'exclusion de toute autre partie, qu'elle soit interne ou externe à la Banque) relative à la procédure en matière de manquement ; ou
- iii) aux fins de l'établissement de rapports périodiques par le Comité d'éthique sur son travail, à condition que ces rapports soient anonymes et/ou agrégés.

Une telle communication s'effectuera selon des modalités propres à préserver les privilèges et la confidentialité de l'identité de l'Auteur du signalement en conformité avec la Politique de signalement.

Patrimoine, biens et ressources de la Banque

Règle 11

a) Les membres du Conseil d'administration protègent et préservent le patrimoine et les ressources de la Banque et utilisent ces dernières le plus efficacement possible en évitant le gaspillage et les abus. Ils n'utilisent pas les services, fournitures et

infrastructures de la Banque, sauf lorsque les politiques concernées de la Banque le permettent.

b) Les biens intellectuels appartenant à la Banque ne peuvent être utilisés à des fins privées ou au bénéfice de tiers, sauf autorisation en bonne et due forme de la Banque.

Obligation de signaler les manquements et protection contre les Actes de représailles

Règle 12

a) Les membres du Conseil d'administration signalent sans délai les manquements présumés de la part du Personnel de la Banque, des membres du Conseil d'administration ou de tout tiers engagé par ou travaillant avec la BERD, ainsi que tout cas présumé de Pratique interdite. Les signalements sont effectués en recourant à l'un des moyens de signalement prévus dans la Politique de signalement, notamment en contactant le Comité d'éthique lorsque le signalement concerne une Personne couverte. Les membres du Conseil d'administration s'abstiennent de formuler des allégations mal fondées ou sciemment fausses.

b) Les membres du Conseil d'administration s'interdisent tout Acte de représailles à l'encontre d'une personne qui mène une Activité protégée. Les Actes de représailles jugés constituer un manquement font l'objet de mesures disciplinaires.

Législation locale

Règle 13

Sauf disposition contraire de l'Accord portant création de la Banque et d'autres instruments juridiques applicables, les membres du Conseil d'administration sont soumis aux législations nationales et évitent tout acte qui pourrait être perçu comme un abus des privilèges et immunités accordés à la Banque ou aux membres du Conseil d'administration.

Mise en œuvre

Règle 14

Comité d'éthique

Le Comité d'éthique est créé par le Conseil des gouverneurs : sa composition et son fonctionnement sont régis par les dispositions de la présente règle 14, les autres dispositions applicables du présent Code et du Code de conduite applicable au Personnel de la BERD, et le Règlement intérieur du Comité d'éthique.

a) Le Comité d'éthique se compose de cinq membres, qui doivent tous être administrateurs. Deux de ses membres assument les fonctions de Président et Vice-Président. Les trois autres sont des membres titulaires. Le Comité d'éthique compte

également trois suppléants, qui doivent eux aussi tous être administrateurs. Le Président, le Vice-Président, les membres titulaires et les suppléants du Comité d'éthique sont proposés, choisis et nommés conformément au Règlement intérieur du Comité d'éthique.

b) Le Comité d'éthique devra :

i) donner, soit à la demande d'un membre du Conseil d'administration, du Président de la BERD ou du Responsable de la déontologie, soit de sa propre initiative s'il le juge approprié, une interprétation de toute disposition du présent Code et résoudre au besoin, entre ces parties, toute divergence d'opinion concernant l'interprétation ou l'application du Code ;

ii) envisager d'autoriser, lorsque le Code le permet, des dérogations à certaines interdictions faites aux membres du Conseil d'administration ;

iii) envisager d'autoriser, lorsque le Code de conduite applicable au Personnel de la BERD le permet, des dérogations à certaines interdictions faites au Président, aux Vice-Présidents, au Responsable de l'évaluation et au Directeur de la responsabilisation ;

iv) approuver la forme et les modalités de la Déclaration de conformité au Code de conduite à remplir par les membres du Conseil d'administration et les membres du Personnel de la BERD, telle que proposée par le Responsable de la déontologie, ainsi que toute modification la concernant ;

v) exercer les fonctions prévues dans le présent Code et dans le Code de conduite applicable au Personnel de la BERD relatives aux cas de manquement et de manquement allégué, le cas échéant, incluant, sans s'y limiter, l'approbation des Mesures de précaution provisoires concernant des Personnes couvertes qui sont des Personnes faisant l'objet d'une procédure en matière de manquement ;

vi) approuver les notes d'orientation générales explicitant les dispositions du Code de conduite applicable au Personnel de la BERD en conformité avec la règle 22 alinéa a dudit Code, et décider s'il convient, et dans quelle mesure, d'adopter les mêmes notes d'orientation ou des notes similaires précisant les dispositions du présent Code en ce qui concerne les membres du Conseil d'administration ; et

vii) fournir un rapport annuel sur ses activités au Conseil d'administration, aussi détaillé que les restrictions visant à préserver la confidentialité le permettent.

c) Lorsque, aux termes du présent Code, une autorisation doit être obtenue auprès du Comité d'éthique, les membres du Conseil d'administration soumettent en premier lieu la demande d'autorisation au Président de la BERD, en sa qualité de Président du Conseil d'administration. Une demande d'autorisation au titre de la règle 4 alinéa a, Activités extérieures, doit exposer par écrit la nature de l'activité proposée, sa durée prévue et toute rémunération prévue. Pour chaque demande d'autorisation, le Président de la BERD transmet la demande au Responsable de la déontologie. Le Responsable de la déontologie détermine si, à son avis, l'autorisation

demandée n'est pas contraire aux intérêts de la Banque. Le Président sollicite également l'avis du Directeur des Affaires juridiques dans les cas comportant des aspects juridiques, en particulier sur les questions relatives au statut et aux immunités de la Banque ou d'un responsable de la Banque. Le Président de la BERD fait suivre la demande, accompagnée de l'avis du Responsable de la déontologie et, le cas échéant, de celui du Directeur des Affaires juridiques, au Comité d'éthique pour qu'il statue.

Procédure en matière de manquement

Règle 15

Le présent Code expose les règles relatives au traitement des allégations de manquement portées à l'encontre des membres du Conseil d'administration.

Examen initial

Règle 16

a) Critères

Le Comité d'éthique examine les signalements de manquement présumé de la part des membres du Conseil d'administration et conduit un examen initial conformément à la présente règle. L'Examen initial a pour objectif de déterminer si une Enquête formelle est justifiée, sur la base des critères suivants :

- i) la crédibilité, autrement dit l'allégation reçue, considérée à la lumière de toute autre information obtenue durant l'Examen initial, est suffisamment plausible ;
- ii) la vérifiabilité, autrement dit des preuves pertinentes seraient selon toute vraisemblance disponibles si une enquête était entreprise ;
- iii) la gravité, autrement dit le manquement allégué est suffisamment grave, en soi ou dans le contexte du rôle de la Personne faisant l'objet de l'enquête ;
- iv) si le manquement allégué relève du mandat du Comité d'éthique ;
- v) si allégations justifient un examen disciplinaire.

b) Champ de l'Examen initial

Pour déterminer si une Enquête formelle s'impose, le Comité d'éthique peut recueillir et examiner des preuves, obtenir et étudier des documents et des données électroniques, s'entretenir avec le Personnel de la Banque, les membres du Conseil d'administration et des personnes extérieures, et obtenir des informations autres que celles contenues dans les allégations. Le Comité d'éthique désigne une ou plusieurs personnes internes ou externes à la Banque pour le seconder dans la réalisation de ces tâches. Chacune de ces tâches sera accomplie dans des limites raisonnables, comme il sied à un examen initial limité.

c) Décision initiale

i) Si le Comité d'éthique estime sur la base des critères énoncés à la règle 16 alinéa a que les allégations ne justifient pas une Enquête formelle, l'affaire est classée.

ii) Si le Comité d'éthique estime sur la base des critères énoncés à la règle 16 alinéa a que les allégations justifient une Enquête formelle, il ouvre une Enquête formelle.

Enquête formelle

Règle 17

a) Enquêteur

Dès lors que le Comité d'éthique estime en application de la règle 16 qu'une enquête formelle se justifie, il i) informe le Président et ii) nomme un enquêteur externe expérimenté en matière d'enquête et de manquement, chargé de conduire une enquête équitable, impartiale, consciencieuse et diligente en conformité avec les dispositions de la présente règle, en qualité d'expert remplissant une mission pour la Banque.

b) Critère de la preuve

En appliquant le critère « plus probable qu'improbable », l'Enquêteur tire des conclusions des faits et applique la loi aux faits, pour produire un rapport écrit, dans ses versions première et finale, et une recommandation indiquant si le manquement a ou non été établi.

c) Notification d'une Enquête formelle à la Personne faisant l'objet de l'enquête ; assistance

i) Dès que possible une fois l'Enquête formelle ouverte, le Comité d'éthique notifie l'Enquête formelle à la Personne faisant l'objet de l'enquête, notamment en lui indiquant le fondement de l'enquête et le comportement faisant l'objet de l'enquête.

ii) La Personne faisant l'objet de l'enquête peut, moyennant un préavis écrit adressé au Comité d'éthique, être assistée durant une Enquête formelle par un autre membre du Conseil d'administration ou par une personne extérieure à la Banque, à condition dans chaque cas que ladite personne n'agit pas à titre de représentant légal.

d) Entretien avec la Personne faisant l'objet de l'enquête

i) Dans le cadre d'une Enquête formelle, l'Enquêteur s'entretient, lorsque cela est raisonnablement possible, avec la Personne faisant l'objet de l'enquête.

Avant de s'entretenir avec la Personne faisant l'objet de l'enquête, l'Enquêteur l'informe de la nature du comportement faisant l'objet de l'enquête et en quoi ce comportement peut être considéré comme un manquement.

ii) Les entretiens avec la Personne faisant l'objet de l'enquête sont enregistrés sur un dispositif d'enregistrement. Une copie de l'enregistrement et, s'il est transcrit, une copie de la transcription de l'entretien, est mise à la disposition de la Personne faisant l'objet de l'enquête. L'Enquêteur peut demander à la Personne faisant l'objet de l'enquête de vérifier la transcription par rapport à l'enregistrement, d'indiquer tout changement à apporter à la transcription pour qu'elle soit exacte et de reconnaître l'exactitude de la transcription vérifiée.

e) Réponse de la Personne faisant l'objet de l'enquête

Au cours d'une Enquête formelle, la Personne faisant l'objet de l'enquête aura, dans la mesure du raisonnable, la possibilité d'expliquer ou de justifier sa position sur le comportement faisant l'objet de l'enquête et de présenter ses propres preuves, y compris le nom de témoins susceptibles de corroborer ses déclarations.

f) Rapport préliminaire de l'Enquêteur

L'Enquêteur remet son rapport préliminaire (expurgé si nécessaire) sans les conclusions à la Personne faisant l'objet de l'enquête. Cette version préliminaire sera équilibrée et reflètera fidèlement les informations recueillies. La Personne faisant l'objet de l'enquête peut formuler des observations sur l'exactitude factuelle de ce rapport et demander des rectifications.

g) Rapport final de l'Enquêteur

Les observations émises par la Personne faisant l'objet de l'enquête et les rectifications qu'elle a demandées concernant le Rapport préliminaire de l'Enquêteur (à supposer qu'il y en ait) sont attentivement examinées et prises en considération, s'il y a lieu, par l'Enquêteur dans le Rapport de l'Enquêteur. Ensuite, l'Enquêteur finalise le rapport et le soumet au Comité d'éthique. Le rapport finalisé ainsi soumis et chacune de ses versions modifiées élaborées conformément à la règle 17 alinéa h paragraphe ii sous-paragraphe B doivent : i) être équilibrés et refléter fidèlement les informations recueillies ; ii) examiner les preuves inculpatrices et disculpatoires, lorsque cela est possible ; iii) s'accompagner des preuves documentaires qu'ils considèrent et sur la base desquelles leurs conclusions se fondent ; iv) inclure les observations de la Personne faisant l'objet de l'enquête et les rectifications qu'elle a demandées ; et v) inclure la conclusion motivée de l'Enquêteur quant à savoir si un manquement a ou non été établi.

h) Étapes suivantes

Le Comité d'éthique évalue le Rapport final de l'Enquêteur.

i) Lorsque l'Enquêteur conclut qu'un manquement a été établi :

A. Si le Comité d'éthique partage cette opinion, il envoie le Rapport final de l'Enquêteur (anonymisé et/ou expurgé si nécessaire) à la Personne faisant l'objet de l'enquête, qui peut répondre. Ensuite, le Comité d'éthique peut :

1) classer l'affaire, ou

2) envoyer le Rapport final de l'Enquêteur, la réponse de la Personne faisant l'objet de l'enquête et la recommandation du Comité d'éthique (ensemble, les « Documents de la règle 17 »), anonymisées et/ou expurgées si nécessaire, au Conseil d'administration pour la suite du traitement de l'affaire conformément à la règle 18 du présent Code, avec copie à la Personne faisant l'objet de l'enquête.

B. Si le Comité d'éthique ne partage pas cette opinion, l'affaire est classée.

ii) Lorsque l'Enquêteur conclut qu'un manquement n'a pas été établi :

A. Le Comité d'éthique accepte cette conclusion et l'affaire est classée, sauf si

B. Le Comité d'éthique demande à l'Enquêteur un complément d'enquête concernant le manquement allégué en question, auquel cas l'Enquêteur consigne les conclusions du complément d'enquête dans une version modifiée du Rapport final de l'Enquêteur. Lors de la rédaction de ce rapport, les processus auxquels il est fait référence aux alinéas a à g ci-dessus s'appliquent, mutatis mutandis, et la version modifiée du Rapport final de l'Enquêteur annule et remplace la version antérieure du Rapport final de l'Enquêteur concernant cette affaire.

iii) Le Comité d'éthique informe le Président du résultat de son évaluation conformément à la présente règle 17.

Règle 18

a) Lorsque des allégations de manquement ont été portées à l'encontre d'un membre du Conseil d'administration et que le Comité d'éthique approuve le Rapport final de l'Enquêteur, le Comité d'éthique envoie les Documents de la règle 17 au Conseil d'administration.

b) Le Conseil d'administration invite la Personne faisant l'objet de l'enquête à formuler des observations sur les Documents de la règle 17. En appliquant le critère « plus probable qu'improbable », le Conseil d'administration examine les Documents de la règle 17 et toutes observations formulées par la Personne faisant l'objet de l'enquête sur ceux-ci et détermine si un manquement a ou non été établi.

c) Si le Conseil d'administration estime qu'un manquement a été établi, il peut adresser un blâme audit membre du Conseil d'administration, et, si cela se justifie,

il peut aussi recommander aux Autorités qu'elles prennent d'autres mesures appropriées. Ces mesures peuvent être notamment les suivantes :

A. réduction et/ou confiscation, de façon permanente ou pour une durée spécifique, des sommes payables au titre du salaire, des avantages (autres que les prestations de retraite) et/ou des indemnités payables après la date de notification de la mesure ; et

B. révocation (dans le cas d'un Administrateur) ou résiliation d'engagement (dans le cas d'un membre du Conseil d'administration qui n'est pas Administrateur) dans les deux cas avec ou sans préavis et/ou avec ou sans les avantages ou paiements dus à la fin de l'engagement (autres que les prestations de retraite), et/ou interdiction de passer de futurs contrats avec la Banque à quelque titre que ce soit.

d) Lorsque la Personne faisant l'objet de l'enquête est un Administrateur et que le Conseil d'administration a estimé qu'un manquement a été établi, le Conseil d'administration accorde au(x) Gouverneur(s) dont relève l'Administrateur un délai raisonnable pour que ce(s) Gouverneur(s) informe(nt) le Conseil d'administration des éventuelles mesures qui ont été ou seront prises à l'encontre de la Personne faisant l'objet de l'enquête et de toutes autres mesures prises ou à prendre par le(s) Gouverneur(s) dont relève l'Administrateur ou par les autorités de l'Administrateur.

e) Lorsque la Personne faisant l'objet de l'enquête est un Administrateur suppléant, un Administrateur suppléant temporaire ou un Conseiller et que le Conseil d'administration a estimé qu'un manquement a été établi, les Autorités de nomination de la Personne faisant l'objet de l'enquête informent dans un délai raisonnable le Conseil d'administration des éventuelles mesures qui ont été ou seront prises à l'encontre de la Personne faisant l'objet de l'enquête et de toutes autres mesures prises ou à prendre par l'Administrateur ou par les Autorités des membres du Conseil d'administration.

f) Lorsque l'Administrateur appartenant au même bureau de représentation auprès du Conseil d'administration que l'Administrateur suppléant, l'Administrateur suppléant temporaire ou le Conseiller qui est la Personne faisant objet de l'enquête est impliqué dans une procédure pour manquement apparentée, le Conseil d'administration accorde au(x) Gouverneur(s) dont relève l'Administrateur un délai raisonnable pour que ce(s) Gouverneur(s) informe(nt) le Conseil d'administration des éventuelles mesures qui ont été ou seront prises à l'encontre de la Personne faisant l'objet de l'enquête et de toutes autres mesures prises ou à prendre par le(s) Gouverneur(s) ou les Autorités dont relève l'Administrateur.

g) Le Conseil d'administration informe le Président de la BERD de ses décisions et recommandations conformément aux alinéas b et c de la présente règle et de toutes mesures à prendre en conséquence. Lorsque le Conseil d'administration a estimé qu'un manquement a été établi et que ce manquement est grave et peut avoir une incidence négative sur la réputation de la Banque ou sur ses opérations financières, le Président de la BERD, en concertation avec le Comité d'éthique, peut prendre toutes autres mesures qu'il juge nécessaires pour protéger la réputation et les intérêts de la Banque.

h) Aux fins de la présente règle, le terme « Gouverneur(s) dont relève l'Administrateur » signifie le ou les Gouverneur(s) qui ont élu ledit Administrateur ou lui ont attribué leurs voix.

Mesures de précaution

Règle 19

a) À tout moment au cours de la procédure pour manquement, afin de préserver les preuves, d'assurer le bon déroulement de l'enquête, de protéger les intérêts de la Banque ou de protéger les personnes concernées par l'enquête, la Personne faisant l'objet de l'enquête peut être :

- i) interdite d'accès aux Installations informatiques ou aux Actifs informationnels de la Banque ou voir cet accès limité ou soumis à conditions ;
- ii) relevée de certaines fonctions ;
- iii) suspendue de ses fonctions avec rétribution ; et/ou
- iv) interdite d'accès à l'ensemble ou une partie des locaux de la Banque.

b) Les décisions relatives à l'imposition de Mesures de précaution sont prises comme suit :

- i) si la Personne faisant l'objet de l'enquête est le Président du Comité d'éthique, par le Vice-Président du Comité d'éthique en concertation avec le Président de la BERD ;
- ii) si la Personne faisant l'objet de l'enquête est un membre du Conseil d'administration (autre que le Président du Comité d'éthique), par le Président du Comité d'éthique en concertation avec le Président de la BERD.

c) Lorsqu'il est décidé d'imposer des Mesures de précaution à une Personne faisant l'objet de l'enquête, le décideur notifie par écrit la Personne faisant l'objet de l'enquête de l'imposition des Mesures de précaution applicables, prises conformément à la règle 19 alinéa b.

Coopération et non-obstruction à la procédure en matière de manquement

Règle 20

Les membres du Conseil d'administration sont tenus de coopérer avec le Comité d'éthique et de ne pas faire obstruction à son travail durant la procédure en matière de manquement.

Communication aux autorités chargées de l'application de la loi

Règle 21

Si, à quelque moment que ce soit au cours de la procédure prévue aux règles 16 à 18, le Comité d'éthique est fondé à penser que les lois d'un pays membre peuvent avoir été enfreintes par la Personne faisant l'objet de l'enquête, le Comité d'éthique peut recommander au Président de la BERD d'examiner si la Banque doit divulguer les informations relatives à l'infraction suspectée aux autorités locales, nationales ou supranationales aux fins de l'application de la loi. Le Président de la BERD sollicite l'avis du Directeur des affaires juridiques au sujet des aspects juridiques de la divulgation et, en particulier, de ses ramifications possibles pour le statut, les privilèges et les immunités de la Banque, et consulte le Président du Comité d'audit. Sous réserve, s'il y a lieu, de l'obtention de la dérogation nécessaire aux immunités applicables, le Président de la BERD peut autoriser cette divulgation s'il conclut qu'elle serait dans l'intérêt de la Banque.

Dispositions finales

Notes d'orientation et Règlement intérieur du Comité d'éthique

Règle 22

a) Le Comité d'éthique tient compte des notes d'orientation publiées par le Président de la BERD conformément à la compétence énoncée à la règle 23 du Code de conduite applicable au Personnel de la BERD et décide s'il convient, et dans quelle mesure, d'adopter les mêmes notes d'orientation ou des notes similaires précisant les dispositions du présent Code en ce qui concerne les membres du Conseil d'administration.

b) Le Conseil d'administration peut établir un règlement intérieur pour favoriser le bon fonctionnement du Comité d'éthique. Sur recommandation du Président de la BERD ou du Comité d'éthique, ou agissant de sa propre initiative, le Conseil d'administration peut en tant que de besoin modifier ce règlement, à condition que ces modifications soient compatibles avec les dispositions du présent Code et du Code de conduite du Personnel de la BERD.

Réexamen

Règle 23

Le présent Code sera réexaminé chaque fois que le Conseil d'administration, le Comité d'éthique et/ou le Président de la BERD le jugeront nécessaire, mais au plus tard cinq ans après son entrée en vigueur.

Date d'entrée en vigueur

Règle 24

a) Le présent Code entre en vigueur à la date de son adoption par le Conseil des gouverneurs (la « Date d'entrée en vigueur »). Il remplace le Code adopté par le Conseil des gouverneurs en vertu de la Résolution n° 244. Tout acte ou toute omission équivalant à un manquement au sens du présent Code, mais qui s'est produit alors que le Code précédent était en vigueur, sera traité selon les dispositions du présent Code, à ceci près que toute procédure en cours à la Date d'entrée en vigueur sera conclue conformément aux dispositions du Code précédent, au même titre que si celui-ci était resté en vigueur.

b) Les allégations de manquement qui sont portées à l'encontre d'une Personne faisant l'objet de l'enquête quand celle-ci est une Personne couverte au sens du présent Code seront traitées conformément aux dispositions du présent Code, indépendamment du moment auquel le comportement allégué s'est produit. Les allégations portées à l'encontre d'une Personne faisant l'objet de l'enquête qui a quitté la Banque seront traitées en fonction du dernier statut que cette personne avait à la Banque.

CODE DE CONDUITE APPLICABLE AU PERSONNEL DE LA BERD

Table des matières

- Introduction
- Définitions
- Normes générales de conduite
- Devoirs du Personnel de la BERD
- Conflits d'intérêts :
 - Activités extérieures
 - Activités politiques
 - Emploi
 - Cadeaux, hospitalité, faveurs, distinctions et récompenses
- Intérêts financiers
- Déclaration de conformité au Code de conduite
- Confidentialité
- Patrimoine, biens et ressources de la Banque
- Obligation de signaler les manquements et protection contre les Actes de représailles
- Législation locale
- Procédure en matière de manquement :
 - Examen initial
 - Enquête formelle
 - Le Président
 - Les Vice-Présidents
 - Le Responsable de l'évaluation, le Directeur de la responsabilisation, le Responsable de la déontologie et le Directeur de l'audit interne et le Secrétaire général
 - Mesures de précaution
 - Communication aux autorités chargées de l'application de la loi
- Dispositions finales :
 - Notes d'orientation et Règlement intérieur du Comité d'éthique et rapports
 - Réexamen
 - Date d'entrée en vigueur

Introduction

Le présent Code de conduite (le « Code ») a été révisé par le Conseil des gouverneurs conformément aux dispositions de la section 7 du Règlement général de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (la « Banque »). Il s'applique au Président, aux Vice-Présidents, au Responsable de l'évaluation, au Directeur de la responsabilisation et aux employés de la Banque (« Personnel de la BERD » ou « membre(s) du Personnel de la BERD »), et à eux uniquement. Toutefois, dans la mesure fixée par le présent Code, il sera demandé aux membres du Personnel de la BERD de prendre en compte les activités de leur Famille proche et de divulguer certaines informations y afférentes. Le Code est conçu pour promouvoir les normes les plus strictes en matière d'intégrité, de comportement éthique, d'honnêteté et de décence au sein du Personnel de la BERD, et servir les valeurs, la réputation, l'intégrité et la mission de la Banque.

Définitions

Aux fins du présent Code, les termes ci-après ont la signification suivante :

- i) « Structure affiliée » désigne toute entité contrôlée directement ou indirectement par une autre entité (l'entité de contrôle), toute entité qui contrôle directement ou indirectement l'entité de contrôle, ou toute entité placée directement ou indirectement sous contrôle commun avec l'entité de contrôle.
- ii) « Contrepartie bancaire » désigne tout client existant ou promoteur de projets financés ou devant être financés par la Banque, ou une Structure affiliée de toute entité de ce type.
- iii) « Code du Conseil d'administration » désigne le Code de conduite applicable aux membres du Conseil d'administration de la BERD, tel que modifié en tant que de besoin.
- iv) « Conseil d'administration » a la signification qui lui est conférée dans le Code du Conseil d'administration.
- v) « Membres du Conseil d'administration » a la signification qui lui est conférée dans le Code du Conseil d'administration.
- vi) « Principes et procédures déontologiques et disciplinaires » désigne la Directive sur les principes et procédures déontologiques et disciplinaires, telle que modifiée en tant que de besoin.
- vii) « Informations confidentielles » s'entend des informations considérées comme telles par la Banque en vertu de sa Politique d'accès à l'information, telle que modifiée en tant que de besoin.
- viii) « Conflit d'intérêts » s'entend d'une situation ou d'une circonstance dans laquelle les intérêts privés passés ou présents de membres du Personnel

de la BERD influent ou peuvent influencer sur l'exécution objective et impartiale de leurs fonctions officielles. À cet égard, les intérêts privés comprennent tout avantage pour eux-mêmes, leur famille ou leurs relations personnelles, ainsi que toute(s) activité(s) passée(s) ou présente(s) pouvant affecter ou remettre en cause leurs fonctions ou leur statut officiel, ou ternir la réputation de la Banque.

- ix) « Personne(s) couverte(s) » désigne tout membre du Conseil d'administration, le Président, les Vice-Présidents, le Responsable de l'évaluation, le Directeur de la responsabilisation, le Responsable de la déontologie et le Directeur de l'audit interne.
- x) « Intérêt de minimis » signifie un intérêt financier qui représente moins d'un pour cent du total de tous types de titres en circulation d'une entité.
- xi) « Comité d'éthique » désigne le comité visé à la règle 14 du Code du Conseil d'administration.
- xii) « Intérêt financier » signifie tout droit de recevoir des intérêts, dividendes, plus-values, commissions ou tout autre paiement ou avantage monétaire ou en nature.
- xiii) « Enquête formelle » signifie une enquête menée conformément à la règle 16 du présent Code.
- xiv) « Comité des gouverneurs » désigne un comité du Conseil des gouverneurs composé du Président du Conseil des gouverneurs et des deux Vice-Présidents du Conseil des gouverneurs ou de leurs suppléants respectifs lorsque le Président et/ou les Vice-Présidents ne sont pas en mesure de participer à ses séances, notamment en raison d'un conflit d'intérêts. Aux fins du présent Code, ces suppléants sont nommés parmi les gouverneurs par le Président du Conseil des gouverneurs en cas d'empêchement de l'un des Vice-Présidents du Conseil des gouverneurs ou des deux, et conjointement par les Vice-Présidents en cas d'empêchement du Président.
- xv) « Famille proche » désigne le Conjoint/la Conjointe ou le Compagnon/la Compagne d'un membre du Personnel de la BERD, et/ou les Enfants à sa charge tels que ces termes sont définis dans la Directive relative aux dispositions générales et au glossaire dans le Manuel du Personnel de la BERD (Directive « General Provisions and Glossary of Terms for the Staff Handbook »), telle que modifiée en tant que de besoin.
- xvi) « Actifs informationnels » a la signification qui lui est conférée dans la Politique de sécurité de l'information, telle que modifiée en tant que de besoin.
- xvii) « Examen initial » signifie un examen initial mené conformément à la règle 15 du présent Code.

- xviii) « Enquêteur » désigne la personne nommée conformément à la règle 16 alinéa a du présent Code.
- xix) « Rapport final de l'Enquêteur » désigne le rapport finalisé de l'Enquêteur, comprenant les éléments annexés et inclus tels que décrits à la règle 16 alinéa g ou (le cas échéant) à la règle 16 alinéa h paragraphe ii du présent Code.
- xx) « Installations informatiques » a la signification qui lui est conférée dans la Politique de sécurité de l'information, telle que modifiée en tant que de besoin.
- xxi) « Mesures de précaution » désigne l'une ou l'ensemble des mesures spécifiées à la règle 20 alinéa a du présent Code.
- xxii) « Pratique interdite » désigne toute pratique définie comme telle dans les Principes et procédures de mise en application de la Banque, tels que modifiés en tant que de besoin.
- xxiii) « Activité protégée » a la signification qui lui est conférée dans la Politique de signalement.
- xxiv) « Entité pertinente » désigne toute entité engagée dans une transaction financière ou autre relation financière ou de fournisseur avec la Banque, y compris une Contrepartie bancaire.
- xxv) « Acte de représailles » a la signification qui lui est conférée dans la Politique de signalement.
- xxvi) « Documents de la règle 16 » a la signification qui lui est conférée à la règle 16 alinéa h paragraphe i sous-paragraphe A puce 2 du présent Code.
- xxvii) « Règlement intérieur du Comité d'éthique » désigne le Règlement intérieur du Comité d'éthique, tel qu'adopté ou modifié en tant que de besoin conformément à la règle 22 alinéa b du Code du Conseil d'administration.
- xxviii) « Opération de négociation à court terme » signifie : 1) toute combinaison d'achat et de vente de titres d'une même émission en l'espace de six mois ; et 2) tout achat d'un produit dérivé ou titrisé ayant ou pouvant produire un effet comparable à ce qui est décrit au point 1) ci-dessus.
- xxix) « Personne faisant l'objet de l'enquête » désigne une Personne couverte qui fait ou a fait l'objet d'une procédure en matière de manquement menée dans le cadre du présent Code.
- xxx) « Politique de signalement » désigne la Politique de signalement de la Banque, telle que modifiée en tant que de besoin.

Normes générales de conduite

Règle 1

Les membres du Personnel de la BERD se conforment aux normes les plus strictes en matière d'intégrité et de comportement éthique et agissent avec honnêteté et décence. Leur conduite à titre privé et professionnel inspire à tout moment le respect et la confiance dans leur statut de fonctionnaires d'une organisation internationale.

Devoirs du Personnel de la BERD

Règle 2

a) Dans l'exercice de leurs fonctions, les membres du Personnel ont devoir de loyauté envers la Banque, à l'exclusion de toute autre autorité. Ils ne peuvent solliciter ou accepter d'instructions d'aucune personne ou entité extérieure à la Banque. Dans leurs communications avec les membres du Conseil d'administration, les membres du Personnel de la BERD se conforment à toutes notes d'orientation en la matière.

b) Dans les décisions qu'ils prennent pour la BERD, les membres du Personnel de la BERD tiennent compte uniquement des considérations pertinentes par rapport à l'objet, aux fonctions et aux opérations de la Banque, tels qu'énoncés dans l'Accord portant création de la Banque. Ces considérations doivent être évaluées de manière impartiale en vue de réaliser et d'exécuter l'objet et les fonctions de la Banque.

c) Les membres du Personnel de la BERD accomplissent leurs fonctions officielles d'une manière qui préserve et renforce la confiance du public dans leur intégrité et dans celle de la Banque.

d) Dans leurs relations avec leurs collègues et les employés de la Banque, les membres du Personnel de la BERD font preuve de respect et de tolérance pour la diversité des cultures, des croyances et des origines. Ils évitent tout comportement de harcèlement, de harcèlement sexuel, d'intimidation ou d'abus d'autorité ou tout comportement qui pourrait être perçu comme tel par autrui.

e) Les membres du Personnel de la BERD observent à tout moment la réserve et le tact qui leur incombent en raison de leurs fonctions et font preuve de la plus grande discrétion en ce qui concerne toutes les questions afférentes à la Banque, pendant et après l'exercice de leurs fonctions auprès de la Banque.

Conflits d'intérêts

Règle 3

Les membres du Personnel de la BERD évitent toute situation entraînant un Conflit d'intérêts, fût-ce en apparence. S'ils se trouvent en pareille situation, ils doivent informer du conflit le Responsable de la déontologie, qui examinera s'il y a lieu de consulter le supérieur hiérarchique du membre du Personnel afin de déterminer si une récusation s'impose. En cas de doute, les membres du Personnel de la BERD doivent déférer la

question au Responsable de la déontologie pour obtenir des instructions, auxquelles ils sont tenus de se conformer.

Activités extérieures

Règle 4

a) En l'absence d'une autorisation en bonne et due forme, les membres du Personnel n'exercent aucune activité extérieure, y compris une activité indépendante, un emploi auprès d'une entité extérieure ou une prestation de services pour une telle entité. Cette autorisation est normalement accordée pour des activités extérieures pour autant qu'elles ne soient pas incompatibles avec l'exécution complète et correcte des fonctions officielles du membre du Personnel de la BERD et n'engendrent pas de Conflits d'intérêts.

b) L'autorisation visée à la règle 4 alinéa a n'est pas requise pour :

i) les activités communautaires bénévoles non rémunérées exercées pour une entité philanthropique, sociale, éducative, religieuse ou autres du même type, telles que l'enseignement, la publication ou des conférences, qui sont réalisées à titre privé pendant le temps libre, pour autant que ces activités :

1) soient conformes aux obligations du membre du Personnel aux termes des règles 1 et 3, et

2) n'affectent pas les relations de la Banque avec le public ou avec ses membres.

ii) les activités extérieures exercées dans le cadre des fonctions officielles des membres du Personnel de la BERD, telles que l'enseignement, les conférences, la prise de parole, l'écriture et la publication, pour autant que ces activités soient approuvées conformément aux processus applicables d'autorisation interne. Les membres du Personnel de la BERD ne peuvent accepter de rémunération ou autres formes de dédommagement relatives à ces activités extérieures, exception faite des frais de déplacements et de subsistance d'un montant raisonnable.

c) Conformément aux règles 1 et 2, les membres du Personnel de la BERD veillent à tout moment à ce que l'exécution de toute activité relevant de la règle 4 soit raisonnable et n'interfère pas avec l'exercice de leurs fonctions officielles.

d) Une demande d'autorisation au titre de la règle 4 alinéa a doit être introduite auprès du Responsable de la déontologie pour examen et décision :

i) dans le cas du Président, par le Comité des gouverneurs ;

ii) dans le cas d'un Vice-Président, du Directeur de la responsabilisation ou du Responsable de l'évaluation, par le Comité d'éthique ; et

iii) dans le cas d'un autre membre du Personnel de la BERD, par le Président de la BERD. En pareils cas, le Président de la BERD peut déléguer au Responsable de la déontologie la compétence décisionnelle relative aux demandes d'autorisation.

Activités politiques

Règle 5

Rien dans le présent Code n'affecte l'intérêt légitime des membres du Personnel de la BERD à participer à un processus démocratique ou à être membre d'un parti politique qui respecte les principes démocratiques. Toutefois, pendant la durée de leurs fonctions à la Banque, les membres du Personnel de la BERD s'abstiennent d'exercer toute activité politique qui affecte ou remet en cause leurs fonctions ou leur statut officiels. Tout membre du Personnel de la BERD qui est élu ou nommé à un mandat politique ou accepte une nomination à un tel mandat prend congé de la Banque si l'accomplissement de ce mandat peut affecter ou remettre en cause ses fonctions ou son statut officiels. Les notes d'orientation ou les directives de la Banque fournissent des indications complémentaires sur ce qui constitue une activité politique acceptable et sur l'exercice d'un mandat politique.

Emploi

Règle 6

a) Anciens employeurs

En l'absence d'une autorisation en bonne et due forme, les membres du Personnel de la BERD ne peuvent exercer de responsabilité à propos de toute question qui intéresse la Banque et concernant laquelle leurs anciens employeurs ont ou peuvent avoir un intérêt et ce, pendant une période de deux ans à compter du moment où ils ont quitté ces anciens employeurs.

b) Employeurs prospectifs

Les membres du Personnel de la BERD ne peuvent laisser l'exécution de leurs fonctions officielles être remise en cause ou affectée par un emploi ou des services possibles ou prospectifs auprès d'une entité extérieure. Par conséquent, si un membre du Personnel de la BERD recherche ou négocie un emploi ou une nomination en dehors de la Banque ou a reçu une offre dans ce sens, il ne peut exercer une responsabilité quelconque à propos de toute question relative à la Banque concernant laquelle l'entité pressentie ou l'une de ses Structures affiliées a ou peut avoir un intérêt. Si un tel conflit se produit, il doit informer le Responsable de la déontologie qui examinera s'il convient de consulter le supérieur hiérarchique du membre du Personnel au cas où une récusation s'impose.

c) Période postérieure à l'emploi

Lorsqu'ils quittent la Banque, sous réserve des dispositions prévues ci-dessous, les membres du Personnel de la BERD peuvent travailler pour toute entité extérieure. Nonobstant la phrase précédente, sauf autorisation en bonne et due forme, un membre du Personnel qui a quitté la Banque ne peut, pendant l'année qui suit la cessation de ses fonctions à la Banque :

i) entrer en contact ou participer à des réunions à titre professionnel avec tout membre du Personnel de la BERD, tout membre du Conseil d'administration de la BERD, ou toute autre personne en rapport avec la BERD (comme les consultants, les sous-traitants, les employés temporaires ou les stagiaires) au nom d'une entité ou de sa/ses Structures affiliée(s), et notamment, sans que ce soit limitatif, fournir des conseils, des orientations ou des instructions à l'une quelconque de ces parties à propos d'une question à laquelle la Banque est intéressée ou partie ;

ii) dans le cas du Président, en sus de ce qui est énoncé à la règle 6 alinéa c paragraphe i, accepter un travail, rémunéré ou non, proposé par une entité extérieure, sans l'autorisation préalable du Comité d'éthique.

d) Les restrictions établies par la règle 6 alinéas a, b et c ne s'appliquent pas à l'emploi auprès d'une organisation internationale, d'un gouvernement, d'une banque centrale ou d'un organisme gouvernemental, sauf si :

i) en ce qui concerne les anciens employeurs, cette entité est une Contrepartie bancaire et le membre du Personnel a participé à un projet de la BERD dans lequel la Contrepartie bancaire avait un intérêt ; ou

ii) en ce qui concerne les employeurs prospectifs et futurs, cette entité est une Contrepartie bancaire et le membre du Personnel a participé, dans le cadre de ses fonctions à la BERD, à un projet de cette dernière, dans lequel la Contrepartie bancaire avait un intérêt.

e) Toute demande de dérogation aux interdictions visées à la règle 6 alinéa a ou à la règle 6 alinéa c paragraphe i doit être introduite auprès du Responsable de la déontologie pour examen et décision :

i) dans le cas du Président, par le Comité des gouverneurs ;

ii) dans le cas d'un Vice-Président, du Directeur de la responsabilisation ou du Responsable de l'évaluation, par le Comité d'éthique ; et

iii) dans le cas des autres membres du Personnel de la BERD, par le Président de la BERD ; en pareils cas, ce dernier peut déléguer au Responsable de la déontologie la compétence décisionnelle relative aux demandes d'autorisation.

Cadeaux, hospitalité, faveurs, distinctions et récompenses

Règle 7

a) L'acceptation par des membres du Personnel de la BERD, dans le cadre de leurs fonctions officielles, de cadeaux, marques d'hospitalité, faveurs, distinctions ou récompenses provenant de toute personne ou entité extérieure à la Banque doit être strictement évitée.

b) Nonobstant la règle 7 alinéa a, si compte tenu des circonstances il est difficile de refuser ou de décliner un cadeau, une marque d'hospitalité, une faveur, une distinction ou une récompense, surtout lorsque ce refus peut être offensant ou embarrassant pour le donateur ou la Banque :

i) des biens matériels peuvent être acceptés sous réserve que :

1) leur valeur marchande n'excède pas 100 livres sterling ou tout autre montant fixé en tant que de besoin par le Responsable de la déontologie. Les membres du Personnel de la BERD doivent signaler la réception de tels biens au Bureau de la déontologie, dans un délai de vingt et un (21) jours civils, sauf pour les biens qui ont une valeur symbolique (et d'une valeur marchande inférieure ou égale à 25 livres sterling), conformément aux notes d'orientation ou aux directives de la Banque en la matière ; et

2) si la valeur marchande du bien est supérieure à 100 livres sterling ou tout autre montant fixé en tant que de besoin par le Comité d'éthique, le membre du Personnel de la BERD remet ce bien au Bureau de la déontologie dans les meilleurs délais, mais au plus tard vingt et un (21) jours civils après réception ;

ii) une marque d'hospitalité limitée peut être acceptée sous réserve qu'elle soit d'une portée et d'un coût raisonnables et habituels.

Intérêts financiers

Règle 8

a) De manière générale, les membres du Personnel de la BERD sont libres de mener leurs opérations financières à titre privé comme ils l'entendent, pour autant qu'ils le fassent de façon à : i) éviter les Conflits d'intérêts, ii) ne pas compromettre l'indépendance de jugement ou d'action requise dans l'accomplissement de leurs fonctions officielles et iii) ne pas effectuer d'opérations relatives à des titres cotés en bourse dans des circonstances où de telles opérations auraient ou pourraient avoir pour résultat une utilisation à mauvais escient d'informations importantes non accessibles au public / une transaction d'initié de leur part.

b) À cette fin, les membres du Personnel de la BERD s'abstiennent en particulier :

i) d'effectuer des Opérations de négociation à court terme sur les titres émis par la Banque ; et

ii) d'acquérir ou de céder sciemment, directement ou indirectement, pour leur propre compte ou pour le compte de tiers, un Intérêt financier dans

1) un prêt accordé par la Banque ; ou

2) les titres de toute Entité pertinente à compter du moment où la transaction ou la relation est initialement envisagée et jusqu'au moment où elle est achevée.

c) L'interdiction visée à la règle 8 alinéa b paragraphe ii s'applique, que les membres du Personnel de la BERD soient ou non, dans l'accomplissement de leurs fonctions officielles, personnellement impliqués dans ces transactions ou relations. Cependant, l'interdiction énoncée dans la règle 8 alinéa b paragraphe ii sous-paragraphe 2 ne s'applique pas à l'acquisition ou la cession d'un Intérêt de minimis dans une Entité pertinente négociée en bourse, sous réserve que, en cas d'acquisitions ou de cessions d'un Intérêt de minimis dans une Contrepartie bancaire négociée en bourse, le Responsable de la déontologie en ait été informé et ait accordé une autorisation préalable. L'interdiction ne s'applique pas aux Intérêts financiers dans des titres émis par la Banque, sauf lorsqu'il s'agit d'Opérations de négociation à court terme. En cas de doute, y compris lorsque la question se pose de savoir si une entité est Entité pertinente ou une Contrepartie bancaire, le Responsable de la déontologie doit être consulté.

d) En outre, si un membre du Personnel de la BERD apprend qu'une personne de sa Famille proche détient un Intérêt financier interdit en vertu de la règle 8 alinéa b, il doit le signaler au Responsable de la déontologie. Il doit aussi s'interdire de participer à toute question traitée par la Banque concernant laquelle, à sa connaissance, il a – ou une personne de sa Famille proche a – un Intérêt financier autre qu'un Intérêt de minimis, et informer le Responsable de la déontologie de cette récusation.

e) La règle 8 ne s'applique pas aux Intérêts financiers d'un membre du Personnel de la BERD détenus ou gérés par des fonds d'investissement, fonds de pension, fiducies, administrateurs de biens ou autres types de structures d'investissement, sous réserve que ni le membre du Personnel de la BERD, ni une personne de sa Famille proche n'ait la capacité d'exercer un pouvoir discrétionnaire, ou d'influer de toute autre manière, sur les investissements réalisés par cette structure d'investissement.

Déclaration de conformité au Code de conduite

Règle 9

a) À leur arrivée à la Banque et chaque année par la suite jusqu'à ce qu'ils la quittent, tous les membres du Personnel de la BERD remettent au Responsable de la déontologie une Déclaration de conformité au Code de conduite dans la forme et selon les modalités proposées par celui-ci et approuvées par le Comité d'éthique. Toutes les déclarations doivent être introduites auprès du Responsable de la

déontologie à l'exception de celle du Président de la BERD, qui l'introduit auprès du Comité des gouverneurs, et de celle du Responsable de la déontologie, qui la remet au Président. Si cette déclaration d'un membre du Personnel de la BERD, y compris concernant sa Famille proche, révèle un Conflit d'intérêts, ou toute autre situation non conforme au Code de conduite, le Responsable de la déontologie donnera un avis quant à la manière de résoudre ou d'atténuer le conflit, ou la situation non conforme. Si le conflit concerne le Responsable de la déontologie, le Président de la BERD, en concertation avec le Bureau des affaires juridiques, s'emploiera avec le Responsable de la déontologie à résoudre ou à atténuer le conflit, ou la situation non conforme.

Confidentialité

Règle 10

- a) Les membres du Personnel de la BERD ne peuvent communiquer des Informations confidentielles à toute personne interne ou externe à la Banque qui n'est pas habilitée à les recevoir, y compris aux personnes de leur Famille proche.
- b) En outre, les membres du Personnel de la BERD s'abstiennent d'utiliser, ou de fournir à des tiers, les Informations confidentielles auxquelles ils peuvent avoir accès en raison de leur affectation à la Banque en vue d'en tirer un avantage de nature privée, qu'il soit direct ou indirect.
- c) Les obligations des membres du Personnel de la BERD prévues à la règle 10 perdurent après la cessation de leur service à la Banque.

Patrimoine, biens et ressources de la Banque

Règle 11

- a) Les membres du Personnel de la BERD protègent et préservent le patrimoine et les ressources de la Banque et utilisent ces dernières le plus efficacement possible en évitant le gaspillage et les abus. Ils n'utilisent pas les services, fournitures et infrastructures de la Banque, sauf lorsque la politique concernée de la Banque le permet.
- b) Tous droits sur une œuvre ou un bien intellectuel créé par les membres du Personnel de la BERD dans le cadre de leurs fonctions officielles appartiennent à la Banque, sauf autorisation contraire de la Banque. Les biens intellectuels appartenant à la Banque ne peuvent être utilisés à des fins privées ou au bénéfice de tiers, sauf autorisation en bonne et due forme de la Banque.

Obligation de signaler les manquements et protection contre les Actes de représailles

Règle 12

a) Les membres du Personnel de la BERD signalent sans délai les manquements présumés de la part du Personnel de la BERD, des membres du Conseil d'administration ou de tout tiers engagé par la Banque ou collaborant avec celle-ci, ainsi que tout cas présumé de Pratique interdite. Les signalements sont effectués en recourant à l'un des moyens de signalement prévus dans la Politique de signalement, notamment en contactant le Comité d'éthique lorsque le signalement concerne une Personne couverte.

b) Les membres du Personnel de la BERD s'interdisent tout Acte de représailles à l'encontre d'une personne qui mène une Activité protégée. Les Actes de représailles jugés constituer un manquement font l'objet de mesures disciplinaires.

Législation locale

Règle 13

Sauf disposition contraire de l'Accord portant création de la Banque et d'autres instruments juridiques applicables, les membres du Personnel de la BERD sont soumis aux législations nationales et évitent tout acte qui pourrait être perçu comme un abus des privilèges et immunités accordés à la Banque ou aux membres de son Personnel.

Procédure en matière de manquement, à suivre dans le cas d'allégations portées à l'encontre du Président, des Vice-Présidents, du Responsable de l'évaluation, du Directeur de la responsabilisation, du Responsable de la déontologie ou du Directeur de l'audit interne

Règle 14

Le présent Code expose les règles relatives au traitement des allégations de manquement portées à l'encontre du Président, des Vice-Présidents, du Responsable de l'évaluation, du Directeur de la responsabilisation, du Responsable de la déontologie ou du Directeur de l'audit interne. Les cas de manquement allégué à l'encontre de tout autre membre du Personnel de la BERD sont traités dans les Principes et procédures déontologiques et disciplinaires.

Examen initial

Règle 15

a) Critères

Le Comité d'éthique examine les signalements de manquement présumé de la part du Président, d'un Vice-Président, du Responsable de l'évaluation, du Directeur de la

responsabilisation, du Responsable de la déontologie ou du Directeur de l'audit interne et conduit un examen initial conformément à la présente règle. L'Examen initial a pour objectif de déterminer si une Enquête formelle est justifiée, sur la base des critères suivants :

- i) la crédibilité, autrement dit l'allégation reçue, considérée à la lumière de toute autre information obtenue durant l'Examen initial, est suffisamment plausible ;
- ii) la vérifiabilité, autrement dit des preuves pertinentes seraient selon toute vraisemblance disponibles si une enquête était entreprise ;
- iii) la gravité, autrement dit le manquement allégué est suffisamment grave, en soi ou dans le contexte du rôle de la Personne faisant l'objet de l'enquête ;
- iv) si le manquement allégué relève du mandat du Comité d'éthique ;
- v) si allégations justifient un examen disciplinaire.

b) Champ de l'Examen initial

Pour déterminer si une Enquête formelle s'impose, le Comité d'éthique peut recueillir et examiner des preuves, obtenir et étudier des documents et des données électroniques, s'entretenir avec le Personnel de la Banque, les membres du Conseil d'administration et des personnes extérieures, et obtenir des informations autres que celles contenues dans les allégations. Le Comité d'éthique désigne une ou plusieurs personnes internes ou externes à la Banque pour le seconder dans la réalisation de ces tâches. Chacune de ces tâches sera accomplie dans des limites raisonnables, comme il sied à un examen initial limité.

c) Décision initiale

- i) Si le Comité d'éthique estime sur la base des critères énoncés à la règle 15 alinéa a que les allégations ne justifient pas une Enquête formelle, l'affaire est classée.
- ii) Si le Comité d'éthique estime sur la base des critères énoncés à la règle 15 alinéa a que les allégations justifient une Enquête formelle, il ouvre une Enquête formelle.

Enquête formelle

Règle 16

a) Enquêteur

Dès lors que le Comité d'éthique estime en application de la règle 15 qu'une enquête formelle se justifie, il i) informe le Président (selon les modalités de la présente règle si le Président est la Personne faisant l'objet de l'enquête) et ii) nomme un enquêteur externe expérimenté en matière d'enquête et de manquement, chargé de conduire une enquête équitable, impartiale, consciencieuse et diligente en conformité avec

les dispositions de la présente règle, en qualité d'expert remplissant une mission pour la Banque.

b) Critère de la preuve

En appliquant le critère « plus probable qu'improbable », l'Enquêteur tire des conclusions des faits et applique la loi aux faits, pour produire un rapport écrit, dans ses versions première et finale, et une recommandation indiquant si le manquement a ou non été établi.

c) Notification d'une Enquête formelle à la Personne faisant l'objet de l'enquête ; assistance

i) Dès que possible une fois l'Enquête formelle ouverte, le Comité d'éthique notifie l'Enquête formelle à la Personne faisant l'objet de l'enquête, notamment en lui indiquant le fondement de l'enquête et le comportement faisant l'objet de l'enquête.

ii) La Personne faisant l'objet de l'enquête peut, moyennant un préavis écrit adressé au Comité d'éthique, être assistée durant une Enquête formelle par un autre membre du personnel (autre qu'un membre du Bureau de la déontologie, du Bureau des Affaires juridiques ou du Département des ressources humaines) ou par une personne extérieure à la Banque, à condition dans chaque cas que ladite personne n'agit pas à titre de représentant légal.

d) Entretien avec la Personne faisant l'objet de l'enquête

i) Dans le cadre d'une Enquête formelle, l'Enquêteur s'entretient, lorsque cela est raisonnablement possible, avec la Personne faisant l'objet de l'enquête. Avant de s'entretenir avec la Personne faisant l'objet de l'enquête, l'Enquêteur l'informe de la nature du comportement faisant l'objet de l'enquête et en quoi ce comportement peut être considéré comme un manquement.

ii) Les entretiens avec la Personne faisant l'objet de l'enquête sont enregistrés sur un dispositif d'enregistrement. Une copie de l'enregistrement et, s'il est transcrit, une copie de la transcription de l'entretien, est mise à la disposition de la Personne faisant l'objet de l'enquête. L'Enquêteur peut demander à la Personne faisant l'objet de l'enquête de vérifier la transcription par rapport à l'enregistrement, d'indiquer tout changement à apporter à la transcription pour qu'elle soit exacte et de reconnaître l'exactitude de la transcription vérifiée.

e) Réponse de la Personne faisant l'objet de l'enquête

Au cours d'une Enquête formelle, la Personne faisant l'objet de l'enquête aura, dans la mesure du raisonnable, la possibilité d'expliquer ou de justifier sa position sur le comportement faisant l'objet de l'enquête et de présenter ses propres preuves, y compris le nom de témoins susceptibles de corroborer ses déclarations.

f) Rapport préliminaire de l'Enquêteur

L'Enquêteur remet son rapport préliminaire (expurgé si nécessaire) sans les conclusions à la Personne faisant l'objet de l'enquête. Cette version préliminaire sera équilibrée et reflètera fidèlement les informations recueillies. La Personne faisant l'objet de l'enquête peut formuler des observations sur l'exactitude factuelle de ce rapport et demander des rectifications.

g) Rapport final de l'Enquêteur

Les observations émises par la Personne faisant l'objet de l'enquête et les rectifications qu'elle a demandées concernant le Rapport préliminaire de l'Enquêteur (à supposer qu'il y en ait) sont attentivement examinées et prises en considération, s'il y a lieu, par l'Enquêteur dans le Rapport de l'Enquêteur. Ensuite, l'Enquêteur finalise le rapport et le soumet au Comité d'éthique. Le rapport finalisé ainsi soumis et chacune de ses versions modifiées élaborées conformément à la règle 16 alinéa h paragraphe ii sous-paragraphe B doivent : i) être équilibrés et refléter fidèlement les informations recueillies ; ii) examiner les preuves inculpatrices et disculpatoires, lorsque cela est possible ; iii) s'accompagner des preuves documentaires qu'ils considèrent et sur la base desquelles leurs conclusions se fondent ; iv) inclure les observations de la Personne faisant l'objet de l'enquête et les rectifications qu'elle a demandées ; et v) inclure la conclusion motivée de l'Enquêteur quant à savoir si un manquement a ou non été établi.

h) Étapes suivantes

Le Comité d'éthique évalue le Rapport final de l'Enquêteur.

i) Lorsque l'Enquêteur conclut qu'un manquement a été établi :

A. Si le Comité d'éthique partage cette opinion, il envoie le Rapport final de l'Enquêteur (anonymisé et/ou expurgé si nécessaire) à la Personne faisant l'objet de l'enquête, qui, si elle est le Président ou un Vice-Président, peut répondre. Ensuite, le Comité d'éthique peut :

1) classer l'affaire, ou

2) transmettre le Rapport final de l'Enquêteur, la réponse de la Personne faisant l'objet de l'enquête et la recommandation du Comité d'éthique (ensemble, les « Documents de la règle 16 », anonymisés et/ou expurgés si nécessaire) à l'organe compétent, comme exposé aux règles 18 à 20 du présent Code, pour la suite du traitement de l'affaire conformément à la règle applicable, avec copie à la Personne faisant l'objet de l'enquête.

B. Si le Comité d'éthique ne partage pas cette opinion, l'affaire est classée.

ii) Lorsque l'Enquêteur conclut qu'un manquement n'a pas été établi :

A. le Comité d'éthique accepte cette conclusion et l'affaire est classée, sauf si

B. le Comité d'éthique demande à l'Enquêteur un complément d'enquête concernant le manquement allégué en question, auquel cas l'Enquêteur consigne les conclusions du complément d'enquête dans une version modifiée du Rapport final de l'Enquêteur. Lors de la rédaction de ce rapport, les processus auxquels il est fait référence aux alinéas a à g ci-dessus s'appliquent, mutatis mutandis, et la version modifiée du Rapport final de l'Enquêteur annule et remplace la version antérieure du Rapport final de l'Enquêteur concernant cette affaire.

iii) Le Comité d'éthique informe le Président du résultat de son évaluation conformément à la présente règle 16 s'agissant d'un Vice-Président, du Responsable de l'évaluation, du Directeur de la responsabilisation, du Responsable de la déontologie et du Directeur de l'audit interne.

Mesures disciplinaires

Règle 17

a) Proportionnalité des mesures disciplinaires

La sévérité de la ou des mesure(s) disciplinaire(s) à imposer par l'organe compétent, comme exposé aux règles 18 et 19 du présent Code, est raisonnablement proportionnelle à la nature et à la gravité du manquement considéré. Pour déterminer la gravité du manquement et déterminer la ou les mesure(s) disciplinaire(s) à imposer, l'organe compétent tient compte de la nature du manquement et des circonstances dans lesquelles il a eu lieu. Il tient notamment compte :

- i) de la mesure dans laquelle le manquement porte atteinte aux intérêts, à l'intégrité ou à la réputation de la Banque ;
- ii) de la mesure dans laquelle le manquement implique des actes intentionnels, téméraires ou négligents ;
- iii) des raisons qui ont motivé le manquement par la Personne faisant l'objet de l'enquête ;
- iv) du degré de responsabilité individuelle de la Personne faisant l'objet de l'enquête à l'égard du manquement considéré ;
- v) du niveau des fonctions et responsabilités de la Personne faisant l'objet de l'enquête ;
- vi) du caractère répété ou non de l'acte ou du comportement ayant donné lieu au manquement (y compris, mais sans s'y limiter, tout acte ou comportement ayant déjà fait l'objet de conclusions en vertu des présentes règles) ;
- vii) de la conduite de la Personne faisant l'objet de l'enquête tout au long de sa carrière ; et

- viii) de la conduite de la Personne faisant l'objet de l'enquête au cours de la procédure d'enquête et de la procédure disciplinaire qui s'ensuit.

L'organe compétent notifie le Comité d'éthique de la nature de toute mesure disciplinaire imposée et lui fournit toute pièce justificative pertinente relative à de telles mesures (cette notification et ces documents sont ajoutés au Dossier confidentiel).

b) Mesures disciplinaires

Aussi rapidement que possible après l'achèvement des procédures prévues aux règles 15 et 16 du présent Code, l'organe compétent, comme exposé aux règles 18 et 19 du présent Code, peut décider d'imposer une ou plusieurs des mesures disciplinaires suivantes, y compris lorsque la Personne faisant l'objet de l'enquête reconnaît avoir commis le manquement en question :

- i) blâme écrit ;
- ii) réduction et/ou confiscation, de façon permanente ou pour une durée spécifique, des sommes payables au titre du salaire, des avantages (autres que les prestations de retraite) et/ou des indemnités payables après la date de notification de la mesure ; ou
- iii) résiliation d'engagement, avec ou sans préavis et/ou avec ou sans les avantages ou paiements dus à la fin de l'engagement (autres que les prestations de retraite), cette mesure pouvant en outre donner lieu à l'interdiction de conclure de futurs contrats avec la Banque à quelque titre que ce soit.

c) Paiement ou remboursement des sommes dues à la Banque

Outre les mesures disciplinaires énoncées à la règle 17 alinéa b ci-dessus, l'organe compétent, comme exposé dans les règles 18 et 19 du présent Code, peut exiger de toute Personne faisant l'objet de l'enquête qui :

- i) a détourné des fonds de la Banque ;
- ii) a endommagé délibérément ou par imprudence des biens de la Banque ;
- iii) a indûment reçu des paiements de la Banque, y compris, sans s'y limiter, des paiements au titre des plans de retraite et/ou des prestations et/ou des allocations ; ou
- iv) a indûment reçu des paiements au titre d'un plan de prestations géré pour le compte de la Banque,

de rembourser la ou les somme(s) concernée(s) ou de réparer la perte ou les dégâts, selon le cas.

d) Toute somme due à la Banque en vertu de la règle 17 alinéa c qui n'a pas été remboursée dans un délai raisonnable après l'achèvement de la procédure disciplinaire et de tout recours y afférent peut être déduite des sommes dues par la Banque à la Personne faisant l'objet de l'enquête.

Le Président

Règle 18

a) Saisine du Comité des gouverneurs par le Comité d'éthique

Lorsque des allégations de manquement ont été portées à l'encontre du Président et que le Comité d'éthique approuve le Rapport final de l'Enquêteur, le Comité d'éthique envoie les Documents de la règle 16 au Comité des gouverneurs.

b) Comité des gouverneurs

En appliquant le critère « plus probable qu'improbable », le Comité des gouverneurs examine les Documents de la règle 16 et décide à la majorité simple de ses membres des éventuelles mesures qu'il recommandera au Conseil des gouverneurs de prendre.

c) Conseil des gouverneurs

i) Le Président peut soumettre au Conseil des gouverneurs son avis sur la recommandation du Comité des gouverneurs et sur les Documents de la règle 16, avant que le Conseil des gouverneurs ne décide des éventuelles mesures à prendre.

ii) En appliquant le critère « plus probable qu'improbable », le Conseil des gouverneurs examine les Documents de la règle 16, la recommandation du Comité des gouverneurs et tous avis du Président sur ceux-ci et peut décider si un manquement a ou non été établi et quelles éventuelles mesures peuvent être prises en conséquence.

iii) Si le Conseil des gouverneurs estime qu'un manquement de la part du Président a été établi, il peut être décidé d'imposer une mesure disciplinaire appropriée conformément à la règle 17 du présent Code.

Vice-Présidents

Règle 19

a) Saisine du Conseil d'administration par le Comité d'éthique

Lorsque des allégations de manquement ont été portées à l'encontre d'un Vice-Président et que le Comité d'éthique approuve le Rapport final de l'Enquêteur, le Comité d'éthique envoie les Documents de la règle 16 au Conseil d'administration.

b) Conseil d'administration

i) Le Conseil d'administration invite la Personne faisant l'objet de l'enquête qui est un Vice-Président à formuler des observations sur les Documents de la règle 16. En appliquant le critère « plus probable qu'improbable », le Conseil d'administration examine les Documents de la règle 16 et toutes observations formulées par la Personne faisant l'objet de l'enquête qui est un Vice-Président sur ceux-ci et décide si un manquement a été établi et des éventuelles mesures à prendre en conséquence.

ii) Si le Conseil d'administration estime qu'un manquement de la part de la Personne faisant l'objet de l'enquête qui est un Vice-Président a été établi, il peut être décidé d'imposer une mesure disciplinaire appropriée conformément à la règle 17 du présent Code.

iii) Le Conseil d'administration informe le Président de la BERD de sa décision conformément aux alinéas a et b de la présente règle et de toutes les mesures qui doivent être prises en conséquence. Lorsque le Conseil d'administration a estimé qu'un manquement a été établi et que ce manquement est grave et peut avoir une incidence négative sur la réputation, le personnel ou les opérations financières de la Banque, le Président de la BERD a alors le pouvoir de prendre toute autre mesure qu'il juge nécessaire pour protéger la réputation et les intérêts de la Banque, y compris ceux des membres de son personnel. Le Président informe le Comité d'éthique de la ou des mesure(s) à prendre.

Responsable de l'évaluation, Directeur de la responsabilisation, Responsable de la déontologie et Directeur de l'audit interne et Secrétaire général

Règle 20

a) Dans le cas d'allégations de manquement portées à l'encontre du Responsable de l'évaluation, du Directeur de la responsabilisation, du Responsable de la déontologie ou du Directeur de l'audit interne, lorsque le Comité d'éthique approuve le Rapport final de l'Enquêteur, le Comité d'éthique envoie les Documents de la règle 16 au Directeur des ressources humaines. Les Documents de la règle 16 seront considérés comme un Rapport d'enquête du Responsable de la déontologie au Directeur des ressources humaines ainsi qu'envisagé dans la Partie II des Principes et procédures déontologiques et disciplinaires de la Banque, pour être traités conformément aux Parties III et IV des Principes et procédures déontologiques et disciplinaires, sous réserve des dispositions suivantes :

- i) aucun complément d'enquête ne peut être demandé par le Directeur des ressources humaines au titre de la Partie III des Principes et procédures déontologiques et disciplinaires ;
- ii) dans le cas du Responsable de l'évaluation et du Directeur de la responsabilisation, l'imposition d'une mesure disciplinaire qui conduit à les relever de leur rôle, et tout recours contre cette mesure, sera soumis à toutes modalités supplémentaires prévues dans les

politiques respectives établissant ces rôles, telles que modifiées en tant que de besoin ; et

- iii) aux fins des articles pertinents des Principes et procédures déontologiques et disciplinaires, le Directeur des ressources humaines consultera le Comité d'éthique sur ces questions dans les cas où ces principes et procédures prévoient sinon que le Responsable de la déontologie soit consulté.

b) Le Directeur des ressources humaines informe le Comité d'éthique et le Président du résultat de toute procédure pour manquement concernant le Responsable de l'évaluation, le Directeur de la responsabilisation, le Responsable de la déontologie ou le Directeur de l'audit interne.

c) Dans le cas d'allégations de manquement portées à l'encontre du Secrétaire général, le Comité d'éthique et/ou le Président du Comité d'éthique sont consultés et notifiés conformément aux dispositions du Règlement intérieur du Comité d'éthique.

Mesures de précaution

Règle 21

a) À tout moment au cours de la procédure pour manquement, afin de préserver les preuves, d'assurer le bon déroulement de l'enquête, de protéger les intérêts de la Banque ou de protéger les personnes concernées par l'enquête, la Personne faisant l'objet de l'enquête peut être :

- i) interdite d'accès aux Installations informatiques ou aux Actifs informationnels de la Banque ou voir cet accès limité ou soumis à conditions ;
- ii) relevée de certaines fonctions ;
- iii) suspendue de ses fonctions avec rétribution ; et/ou
- iv) interdite d'accès à l'ensemble ou une partie des locaux de la Banque.

b) Les décisions relatives à l'imposition de Mesures de précaution sont prises comme suit :

- i) si la Personne faisant l'objet de l'enquête est le Président de la BERD, par le Président du Comité d'éthique en concertation avec le Responsable de la déontologie et le Directeur des Affaires juridiques ;
- ii) si la Personne faisant l'objet de l'enquête est un Vice-Président, le Responsable de l'évaluation, le Directeur de la responsabilisation, le Responsable de la déontologie ou le Directeur de l'audit interne, par le Président de la BERD en concertation avec le Président du Comité d'éthique.

c) Lorsqu'il a été décidé d'imposer des Mesures de précaution à une Personne faisant l'objet de l'enquête, le décideur notifie par écrit la Personne faisant l'objet de

l'enquête de l'imposition des Mesures de précaution applicables, prises conformément à la règle 21 alinéa b.

Communication aux autorités chargées de l'application de la loi

Règle 22

a) Si, à quelque moment que ce soit au cours de la procédure prévue aux règles 15 à 20, le Comité d'éthique est fondé à penser que les lois d'un pays membre peuvent avoir été enfreintes par la Personne faisant l'objet de l'enquête, le Comité d'éthique peut recommander au Président de la BERD d'examiner si la Banque doit divulguer les informations relatives à l'infraction suspectée aux autorités locales, nationales ou supranationales aux fins de l'application de la loi. Le Président de la BERD sollicite l'avis du Directeur des affaires juridiques au sujet des aspects juridiques de la divulgation et, en particulier, de ses ramifications possibles pour le statut, les privilèges et les immunités de la Banque. Sous réserve, s'il y a lieu, de l'obtention de la dérogation nécessaire aux immunités applicables, le Président de la BERD peut autoriser cette divulgation s'il conclut qu'elle serait dans l'intérêt de la Banque.

b) Si le Président est la Personne faisant l'objet de l'enquête, le premier Vice-Président (ou, en son absence ou en cas d'incapacité de sa part, le Vice-Président ayant la plus grande ancienneté à ce poste) exercera les fonctions envisagées pour le Président à la règle 22 alinéa a ci-dessus.

Dispositions finales

Notes d'orientation et Règlement intérieur du Comité d'éthique et rapports

Règle 23

a) Sauf stipulation contraire à la règle 23 alinéa b ci-dessous, le Président de la BERD, en concertation avec le Responsable de la déontologie et avec l'accord du Comité d'éthique, peut publier s'il y a lieu et au moment indiqué des notes d'orientation explicitant les dispositions du présent Code. Sauf disposition contraire figurant dans la ou les note(s) d'orientation, toutes les notes d'orientation publiées en vertu de la présente règle 23 alinéa a s'appliquent à chaque membre du Personnel de la BERD.

b) La publication de quelque note d'orientation que ce soit qui concerne spécifiquement le Président requiert l'accord du Comité des gouverneurs.

c) Des mesures compatibles avec les dispositions du présent Code, visant à favoriser le bon fonctionnement du Comité d'éthique dans le cadre du présent Code, peuvent être insérées dans le Règlement intérieur du Comité d'éthique.

d) À la fin de chaque trimestre civil ou aussi souvent que le Responsable de la déontologie le juge nécessaire, celui-ci soumet au Président de la BERD un rapport décrivant ses activités au titre du présent Code.

Réexamen

Règle 24

Le présent Code sera réexaminé chaque fois que le Conseil d'administration, le Comité d'éthique et/ou le Président de la BERD le jugeront nécessaire, mais au plus tard cinq ans après son entrée en vigueur.

Date d'entrée en vigueur

Règle 25

a) Le présent Code entre en vigueur à la date de son adoption par le Conseil des gouverneurs (la « Date d'entrée en vigueur »). Il remplace le Code adopté par le Conseil des gouverneurs en vertu de la Résolution n° 244. Tout acte ou toute omission équivalant à un manquement au sens du présent Code, mais qui s'est produit alors que le Code précédent était en vigueur, sera traité selon les dispositions du présent Code, à ceci près que toute procédure en cours à la Date d'entrée en vigueur sera conclue conformément aux dispositions du Code précédent, au même titre que si celui-ci était resté en vigueur.

b) Les allégations de manquement qui sont portées à l'encontre d'une Personne faisant l'objet de l'enquête quand celle-ci est une Personne couverte au sens du présent Code seront traitées conformément aux dispositions du présent Code, indépendamment du moment auquel le comportement allégué s'est produit. Les allégations portées à l'encontre d'une Personne faisant l'objet de l'enquête qui a quitté la Banque seront traitées en fonction du dernier statut que cette personne avait à la Banque.

RÉSOLUTION N° 285
ÉTATS FINANCIERS ET RAPPORT
DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT POUR 2024

LE CONSEIL DES GOUVERNEURS,

Ayant examiné le Rapport de l'auditeur indépendant sur les états financiers de la Banque pour l'exercice 2024,

DÉCIDE QUE :

Les états financiers vérifiés sont approuvés.

(Adoptée le 15 mai 2025)

RÉSOLUTION N° 286

ÉTATS FINANCIERS 2024 DES FONDS SPÉCIAUX

LE CONSEIL DES GOUVERNEURS,

Ayant examiné les états financiers 2024 des Fonds spéciaux,

DÉCIDE QUE :

Les états financiers vérifiés des Fonds spéciaux sont approuvés.

(Adoptée le 15 mai 2025)

RÉSOLUTION N° 287

**MODIFICATIONS DU RÈGLEMENT
RELATIF À L'ÉLECTION ORDINAIRE DES ADMINISTRATEURS**

LE CONSEIL DES GOUVERNEURS

Ayant pris connaissance des recommandations figurant dans le Rapport du Conseil d'administration au Conseil des gouverneurs sur les modifications du Règlement relatif à l'élection ordinaire des administrateurs et les ayant approuvées,

DÉCIDE

d'approuver le Règlement relatif à l'élection ordinaire des administrateurs joint à la présente Résolution, lequel remplacera dans son intégralité le Règlement électoral approuvé par la Résolution n° 233.

(Adoptée le 15 mai 2025)

RÈGLEMENT RELATIF À L'ÉLECTION ORDINAIRE DES ADMINISTRATEURS

1. DÉFINITIONS

Aux fins du présent Règlement, et à moins que le contexte n'en décide autrement,

- a) Le terme « Accord » désigne l'Accord portant création de la Banque.
- b) Le terme « Assemblée annuelle » désigne l'Assemblée annuelle du Conseil des gouverneurs.
- c) Le terme « Conseil » désigne le Conseil des gouverneurs de la Banque.
- d) Le terme « Président » désigne le Président du Conseil des gouverneurs ou un Vice-Président agissant en qualité de Président.
- e) Le terme « jours calendaires francs » désigne les jours compris entre le jour où la notification est donnée et le jour auquel le délai expire, à l'exclusion de ces deux jours.
- f) Le terme « gouverneur » s'applique également au gouverneur suppléant (ou à tout gouverneur suppléant par intérim si le vote a lieu lors de l'Assemblée annuelle) agissant au nom d'un gouverneur.
- g) Le terme « Secrétaire général » désigne le Secrétaire général de la Banque ou toute personne agissant en son nom.
- h) Le terme « élection » désigne l'élection ordinaire des administrateurs qui a lieu tous les trois ans, conformément à l'article 26 et à l'Annexe B de l'Accord, complété par le présent Règlement.
- i) Le terme « personnel électoral » désigne les membres du personnel chargés par le Secrétaire général de superviser l'élection, d'attester de la validité des votes, de compter les bulletins, d'enregistrer et de communiquer les résultats et d'entreprendre toute autre activité liée à l'élection selon les instructions du Secrétaire général.

2. BASE JURIDIQUE

- 2.1. L'élection des administrateurs se déroulera conformément à l'Article 26 de l'Accord, aux dispositions de l'Annexe B de l'Accord et aux dispositions complémentaires du présent Règlement relatif à l'élection ordinaire des administrateurs tel qu'approuvé par le Conseil.

3. SURVEILLANCE DE L'ÉLECTION

- 3.1. Le Secrétaire général nommera le personnel électoral et autres assesseurs et prendra toute autre mesure qu'il juge nécessaire pour le bon déroulement de l'élection.

4. CALENDRIER DE L'ÉLECTION

- 4.1. Chaque élection aura lieu tous les trois ans, sans réunion, au moins 12 jours calendaires francs avant l'Assemblée annuelle.
- 4.2. À défaut de réception de bulletins de vote valides de la part des gouverneurs représentant au moins deux tiers des voix attribuées aux membres de la Banque, l'élection aura lieu au cours de l'Assemblée annuelle suivant le vote sans réunion.

5. PROPOSITION DE CANDIDATURE

- 5.1. Le Secrétaire général invitera les gouverneurs à soumettre des propositions de candidature aux postes d'administrateurs. Cette lettre d'invitation devra être envoyée en temps utile avant l'élection et fixera un délai d'au moins 28 jours calendaires francs pour la soumission de ces propositions.
- 5.2. Seul un gouverneur, ou le gouverneur suppléant agissant en son nom, peut proposer une candidature.
- 5.3. Chaque gouverneur ne peut soumettre qu'une seule proposition de candidature, en faveur d'une personne ayant accepté de se porter candidat.
- 5.4. Un gouverneur ne peut désigner un candidat à l'élection que dans le collège électoral dont fait partie le membre représenté par ledit gouverneur.
- 5.5. Lorsqu'il soumet une candidature, un gouverneur garantit que la personne concernée dispose des qualifications et de l'expérience requises pour la fonction, jouit d'une haute considération et d'une bonne réputation, et, en cas d'élection, est prête à se conformer aux normes d'intégrité et d'éthique les plus strictes, conformément aux politiques pertinentes de la BERD et au Code de conduite applicable aux membres du Conseil d'administration.
- 5.6. Chaque proposition de candidature sera formulée, dans l'une des quatre langues de travail de la Banque, au moyen du formulaire de proposition de candidature fourni par le Secrétaire général. Le formulaire de proposition de candidature doit être signé par le ou les gouverneurs désignant le candidat et remis au Secrétaire général dans le délai imparti. Si un même gouverneur envoie plusieurs formulaires de proposition de candidature, seul le dernier formulaire soumis avant la date limite de dépôt des propositions sera considéré comme valide.
- 5.7. Les propositions de candidature peuvent intervenir jusqu'à la date et l'heure fixées par le Secrétaire général.
- 5.8. Le Secrétaire général distribuera aux gouverneurs une liste complète des candidats dès que possible après la clôture de la période de propositions de candidatures. La liste sera divisée en quatre collèges électoraux conformément

à l'Annexe B de l'Accord, et présentera les candidats proposés aux postes d'administrateurs dans chaque collège électoral.

6. ÉLECTION

- 6.1 Le Secrétaire général fixera une période de vote d'au moins 28 jours calendaires francs.
- 6.2. Les candidats désignés dans un collège électoral donné ne peuvent être élus que par les gouverneurs dudit collège électoral (par exemple, un candidat du collège électoral A ne peut être désigné et élu que par les gouverneurs du collège électoral A).
- 6.3. Avant le scrutin, le Secrétaire général fera parvenir un bulletin de vote à chaque gouverneur habilité à voter. Lors d'un scrutin particulier, seuls les bulletins de vote distribués pour ledit scrutin seront comptabilisés. Si plus d'un bulletin de vote est soumis, seul le dernier bulletin reçu avant la date limite sera comptabilisé.
- 6.4. Les gouverneurs remettront au Secrétaire général leur bulletin de vote rempli dans les délais prescrits à cet effet par celui-ci.
- 6.5. Chaque gouverneur participant au vote doit voter pour un seul candidat. Pour qu'un vote soit valablement exprimé, les bulletins de vote doivent être remplis, datés et signés par le gouverneur. Une fois rempli, le bulletin de vote daté et signé devra être envoyé par courrier électronique au Secrétaire général à l'adresse GovernorsVote@ebrd.com.
- 6.6. Si plusieurs bulletins de vote d'un même gouverneur parviennent au Secrétaire général, seul le dernier bulletin soumis (reçu par le Secrétaire général avant la clôture de la période de vote concernée) sera considéré comme valide.
- 6.7. Si un nouveau scrutin est nécessaire, et conformément à l'Annexe B de l'Accord, le Secrétaire général distribuera une liste des noms des candidats soumis au vote et des membres dont les gouverneurs sont admis à voter.
- 6.8. À l'issue de chaque scrutin, le Secrétaire général fera procéder au dépouillement des bulletins de vote et distribuera aux gouverneurs une liste des noms des élus aussitôt que possible après certification du décompte des voix par le personnel électoral.
- 6.9. Si le personnel électoral estime qu'un bulletin n'a pas été rempli selon les règles, il accordera au(x) gouverneur(s) concerné(s) la possibilité de le corriger avant de certifier le décompte des résultats, dans un délai raisonnable fixé par le Secrétaire général. Ce bulletin, s'il a été corrigé, sera alors réputé valable.

7. ANNONCE DES RÉSULTATS

- 7.1. Après certification du décompte du dernier scrutin par le personnel électoral, le Secrétaire général publiera une déclaration indiquant le résultat de l'élection.

8. VOTE PAR PROCURATION

8.1. Les gouverneurs qui choisissent de ne pas participer au vote lors de l'élection d'un administrateur et ceux dont le vote n'a pas contribué à ladite élection peuvent confier les voix dont ils disposent à un administrateur élu, conformément aux dispositions de la section D de l'Annexe B de l'Accord.

9. DÉBUT DU MANDAT

9.1. Les administrateurs sont élus pour un mandat de trois ans conformément à l'Article 26.5 de l'Accord. Ce mandat commence le 15 août de l'année de l'élection. Les administrateurs entrent en fonction conformément à l'Article 26.5 de l'Accord et à la section 4 du Règlement général de la BERD.

10. GÉNÉRALITÉS

10.1. Toute question se rapportant à la conduite de l'élection est tranchée par le Secrétaire général. Il est toutefois possible, à la demande d'un gouverneur, de faire appel au Président puis au Conseil. Chaque fois que possible, toute question de cette nature est présentée sans que soient nommés les membres ou gouverneurs intéressés.

LISTES OFFICIELLES

**MEMBRES DU BUREAU DU CONSEIL DES GOUVERNEURS
ET DU COMITÉ DES PROCÉDURES POUR 2024–2025 ET 2025–2026**

2024–2025

Conseil des gouverneurs

Présidence	Slovénie
Vice-présidences	Islande, Türkiye

Comité des procédures

Membres	Slovénie, Islande, Türkiye
---------	----------------------------

2025–2026

Conseil des gouverneurs

Présidence	Union Européenne
Vice-présidences	Finlande, Ukraine

Comité des procédures

Membres	Union Européenne, Finlande, Ukraine
---------	-------------------------------------

Albania

Erjona Bejleri

Deputy Minister

Ministry of Finance

Albania

Alternate Governor

Armenia

Vahe Hovhannisyan

Minister

Ministry of Finance of the Republic of Armenia

Armenia

Governor

Davit Khudatyan

Minister

Ministry of Territorial Administration and Infrastructure of the Republic of Armenia

Armenia

Official Delegate

Hovhannes Khachatryan

Deputy Governor

Central Bank of Armenia

Armenia

Official Delegate

Tigran Avinyan

Mayor of Yerevan

Yerevan Municipality

Armenia

Official Delegate

Milena Hovhannisyan

Head of International Cooperation Department

Ministry of Finance of the Republic of Armenia

Armenia

Official Delegate

Varuzhan Nersesyan

Ambassador of the Republic of Armenia to the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland

Embassy of the Republic of Armenia to the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland

Armenia

Official Delegate

Hayk Sargsyan

First Secretary

Embassy of the Republic of Armenia to the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland

Armenia

Official Delegate

Australia

John Swieringa

Minister Counsellor

Australian Treasury

Australia

Official Delegate

Natalie Horvat

Alternate Director

European Bank for Reconstruction and Development

Australia

Board Alternate Director

Austria

Harald Waiglein

Director General for Economic Policy and Financial Markets

Federal Ministry of Finance Austria

Austria

Alternate Governor

Elisabeth Gruber

Director, Department for International Financial Institutions

Federal Ministry of Finance

Austria

Official Delegate

Elisabeth Vitzthum

Director for Austria, Israel, Cyprus, Malta, Kazakhstan, Bosnia & Herzegovina

European Bank for Reconstruction and Development

Austria

Board Director

Florian Koller

Advisor, Department for International Financial Institutions

Federal Ministry of Finance

Austria

Official Delegate

Claudia Koerbler

Adviser to the Director for Austria, Israel, Cyprus, Malta, Kazakhstan, Bosnia & Herzegovina

European Bank for Reconstruction and Development

Austria

Adviser to Board Director

Lise Emerson

Executive Assistant to Board Director

European Bank for Reconstruction and Development

Austria

Executive Assistant to Board Director

Azerbaijan

Mikayil Jabbarov

Minister of Economy of the Republic of Azerbaijan

Ministry of Economy of the Republic of Azerbaijan

Azerbaijan

Governor

Elnur Soltanov

Deputy Minister of Energy

Ministry of Energy of the Republic of Azerbaijan

Azerbaijan

Official Delegate

Samad Bashirli

Deputy Minister of Economy of the Republic of Azerbaijan

Ministry of Economy of the Republic of Azerbaijan

Azerbaijan

Official Delegate

Elin Suleymanov

Ambassador

Embassy of Azerbaijan

Azerbaijan

Official Delegate

Asgar Alakbarov

Advisor to the Minister of Economy of the Republic of Azerbaijan

Ministry of Economy of the Republic of Azerbaijan

Azerbaijan

Official Delegate

Jeyhun Musayev

Advisor to the Minister of Economy of the Republic of Azerbaijan

Ministry of Economy of the Republic of Azerbaijan

Azerbaijan

Official Delegate

Inara Mustafayeva Ayyubova

Head of Department on Cooperation with International Organizations

Ministry of Economy of the Republic of Azerbaijan

Azerbaijan

Official Delegate

Kamran Shabanov

Head of Protocol Department of Azerbaijan Export and Investment Promotion Agency (AZPROMO)

Ministry of Economy of the Republic of Azerbaijan

Azerbaijan

Official Delegate

Farida Mammadova

Head of Division on Cooperation with Strategic Financial Institutions

Ministry of Economy of the Republic of Azerbaijan

Azerbaijan

Official Delegate

Fakhraddin Abdullayev

Officer at the Public Relations Department (photographer)

Ministry of Economy of the Republic of Azerbaijan

Azerbaijan

Official Delegate

Tural Shirin

Executive Assistant to the Minister of Economy of the Republic of Azerbaijan

Ministry of Economy of the Republic of Azerbaijan

Azerbaijan

Official Delegate

Belarus

Andrei Kartun

First Deputy Minister of Economy of the Republic of Belarus

Ministry of Economy of the Republic of Belarus

Belarus

Alternate Governor

(Virtually)

Natallia Veliasevich

Chief Specialist

Ministry of Economy of the Republic of Belarus

Belarus

Official Delegate

(Virtually)

Karina Suvhanova

Executive Assistant

European Bank for Reconstruction and Development

Belarus

Executive Assistant to Board Director

Belgium

Michael Boseret

Attaché Regional Development Banks

Ministry of Finance

Belgium

Official Delegate

David Avarello

Executive Director

European Bank for Reconstruction and Development

Belgium

Board Director

Nabil Gabriel Bansaccal

Adviser

European Bank for Reconstruction and Development

Belgium

Adviser to Board Director

Nadia Chaouchi

Executive Assistant

European Bank for Reconstruction and Development

Belgium

Executive Assistant to Board Director

Benin

Romuald Wadagno

Senior Minister, Minister of Economy and Finances

Ministry of Economy and Finance

Benin

Governor

Yassine Latoundji

Managing Director

International Cooperation Ministry of Economy and Finance

Benin

Official Delegate

Septime Azonnoudo

Director Europe - Directorate of International Cooperation

Ministry of Economy and Finance

Benin

Official Delegate

Bulgaria

Karina Karaivanova

Board Director for Bulgaria

European Bank for Reconstruction and Development

Bulgaria

Board Alternate Director

Canada

Steven Kuhn

Associate Assistant Deputy Minister

Finance Canada

Canada

Alternate Governor

Catherine Anne Stewart

Executive Board Director

European Bank for Reconstruction and Development

Canada

Board Director

Andrew Robert Smith

Alternate Board Director

European Bank for Reconstruction and Development

Canada

Board Alternate Director

Zachary Edwards

Senior Economist Advisor

Department of Finance Canada

Canada

Official Delegate

Emily Margaret Keenan

Adviser to Board Director

European Bank for Reconstruction and Development

Canada

Adviser to Board Director

Jason Kee

Trade Commissioner

High Commission of Canada in the UK

Canada

Official Delegate

Gemma Anne MacIntyre

Adviser to Board Director

European Bank for Reconstruction and Development

Canada

Adviser to Board Director

Monia Bounouh EP Chambers

Executive Assistant to Board Director

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

Lei Wang

Deputy Director General

State Administration of Foreign Exchange

China

Official Delegate

Dingxin Gao

Deputy Director General

People's Bank of China

China

Official Delegate

Bo Sun

Assistant to Deputy Governor

People's Bank of China

China

Official Delegate

Hui Li

Chief Representative of PBoC Europe Office

People's Bank of China

China

Official Delegate

Qiyong Liang

Board Alternate Director

European Bank for Reconstruction and Development

China

Board Alternate Director

Côte d'Ivoire

Mélanie Afféri

Minister Counsellor, Embassy of Côte d'Ivoire, UK

Embassy of Côte d'Ivoire, UK

Côte d'Ivoire

Official Delegate

Croatia

Marko Primorac

Deputy Prime Minister and Minister of Finance of the Republic of Croatia

Ministry of Finance of the Republic of Croatia

Croatia

Governor

Ana Zorić

Director of the Directorate for Economy and Financial System

Ministry of Finance of the Republic of Croatia

Croatia

Official Delegate

Petra Mlačić Vučemilović-Jurić

Senior Advisor Specialist

Ministry of Finance of the Republic of Croatia

Croatia

Official Delegate

Domagoj Čipčić

Head of Service for Cooperation with International Financial Institutions

Ministry of Finance of the Republic of Croatia

Croatia

Official Delegate

Cyprus

Andreas Zachariadis

Permanent Secretary

Ministry of Finance

Cyprus

Alternate Governor

Chrysavgi Chrysostomou Lapathiotis

Economic Director

Ministry of Finance

Cyprus

Official Delegate

Czechia

Zbyněk Stanjura

Minister of Finance

Ministry of Finance of the Czech Republic

Czechia

Governor

Marek Mora

Deputy Minister of Finance

Ministry of Finance of the Czech Republic

Czechia

Alternate Governor

Klára Król

Alternate Director

European Bank for Reconstruction and Development

Czechia

Board Alternate Director

Zuzana Matyášová

Department Director

Ministry of Finance of the Czech Republic

Czechia

Official Delegate

Alena Lídlová Georgiu

Head of Unit

Ministry of Finance of the Czech Republic

Czechia

Official Delegate

Inka Müllerová

Adviser

European Bank for Reconstruction and Development

Czechia

Adviser to Board Director

Ondřej Pařez

Expert

Ministry of Finance of the Czech Republic

Czechia

Official Delegate

(Virtually)

Denmark

Julie Sonne

Head of Division

Ministry of Industry, Business and Financial Affairs

Denmark

Temporary Alternate Governor

Anders Garly Andersen

Alternate Board Director

European Bank for Reconstruction and Development

Denmark

Board Alternate Director

Rasmus Betak Hoejbjerg

Head of Section

Ministry of Industry, Business and Financial Affairs

Denmark

Official Delegate

Egypt

Rania A. Al-Mashat

Minister of Planning, Economic Development & International Cooperation

Ministry of Planning, Economic Development & International Cooperation

Egypt

Governor

Sherif Kamel

Ambassador

Egyptian Embassy - UK

Egypt

Official Delegate

Ahmed Abdelmonem Aly

Manager of EBRD Cooperation Portfolio

Ministry of Planning, Economic Development & International Cooperation

Egypt

Official Delegate

Farah Abouzeid

Team Leader

Ministry of Planning, Economic Development and International Cooperation

Egypt

Official Delegate

Mansour Moataz

Team Leader for EBRD and IFC Cooperation Portfolios

Ministry of Planning, Economic Development and International Cooperation

Egypt

Official Delegate

Yasmeen Salama

Economic Researcher

Ministry of Planning, Economic Development, and International Cooperation

Egypt

Official Delegate

Estonia

Marten Ross

Advisor, Foreign Affairs

European Bank for Reconstruction and Development

Estonia

Alternate Governor

Viljar Lubi

Ambassador

Embassy of Estonia

Estonia

Official Delegate

Jurgen Ligi

Minister of Finance

Ministry of Finance Estonia

Estonia

Governor

Kristi Torim

Economic and Commercial Affairs Counsellor

Estonian Embassy UK

Estonia

Official Delegate

Riina Kai

Head of Finance – Risk

Elering AS

Estonia

Official Delegate

European Investment Bank (EIB)

Thomas Östros

Vice-President

European Investment Bank

European Investment Bank (EIB)

Governor

Teresa Czerwinska

Vice-President

European Investment Bank

European Investment Bank (EIB)

Alternate Governor

Maria Shaw-Barragan

Executive Director for the European Investment Bank

European Bank for Reconstruction and Development

European Investment Bank (EIB)

Board Director

Lionel Rapaille

Director - Lending operations in Enlargement and EU Neighbourhood

European Investment Bank

European Investment Bank (EIB)

Official Delegate

Jörn Thiessen

Head of Strategic Shareholdings

European Investment Bank

European Investment Bank (EIB)

Temporary Alternate Governor

Carsten Morgenstern

Head of Representation

European Investment Bank

European Investment Bank (EIB)

Official Delegate

Magdalena Skrzypczyk

Policy Officer

European Investment Bank

European Investment Bank (EIB)

Official Delegate

(Virtually)

Michael Kogelschatz

Adviser to the EBRD Board Director for the European Investment Bank

European Bank for Reconstruction and Development

European Investment Bank (EIB)

Adviser to Board Director

Ruth Smith

Executive Assistant to EIB Board Director

European Bank for Reconstruction and Development

European Investment Bank (EIB)

Executive Assistant to Board Director

European Union

Valdis Dombrovskis

Commissioner for Economy and Productivity; Implementation and Simplification

European Commission

European Union

Governor

Jose Eduardo Leandro

Executive Board Director

European Commission

European Union

Temporary Alternate Governor

Žaneta Vegnere

Deputy Head of Cabinet

European Commission

European Union

Official Delegate

Sofja Ribkina

Member of Cabinet

European Commission

European Union

Temporary Alternate Governor

Roy Dickinson

Alternate Director for the European Union

European Commission

European Union

Temporary Alternate Governor

Annika Eriksgaard

Director ECFIN D: International economic and financial relations, global governance

European Commission

European Union

Official Delegate

Michael Karnitschnig

Acting Deputy Director-General, DG MENA

European Commission

European Union

Official Delegate

Mathieu Bousquet

Director

European Commission, Directorate General Enlargement and Eastern Neighbourhood (ENEST)

European Union

Official Delegate

Witold Willak

Head of Unit

European Commission, Directorate-General for Economic and Financial Affairs

European Union

Official Delegate

Barbara Bea Banki-Gardinal
Head of Unit IFIs and Investments

European Commission

European Union
Official Delegate

Fulvio Capurso
Head of Unit

European Commission

European Union
Official Delegate

Markus Aspegren
Economist

European Commission

European Union
Official Delegate

Christopher Moore
Adviser to EU Board Director
European Bank for Reconstruction and Development
European Union
Adviser to Board Director

Cristina Fediuc
Adviser to EU Board Director
European Bank for Reconstruction and Development
European Union
Adviser to Board Director

Carmel O' Donovan

Executive Board Assistant

European Bank for Reconstruction and Development

European Union

Executive Assistant to Board Director

Finland

Pasi Hellman

Under-Secretary of State

Ministry for Foreign Affairs of Finland

Finland

Alternate Governor

Leena Marjatta Mörttinen

Permanent Under-Secretary

Ministry of Finance

Finland

Official Delegate

Tuuli Juurikkala

Director, Head of Unit

Ministry of Finance

Finland

Official Delegate

Kaisa Heikkilä

Deputy Director, Team Lead

Ministry for Foreign Affairs

Finland

Official Delegate

Anne af Ursin

Senior Ministerial Adviser

Ministry of Finance

Finland

Official Delegate

Jaana Montonen

Counsellor

Ministry for Foreign Affairs

Finland

Official Delegate

Jukka Holappa

Director, West Europe

Business Finland

Finland

Official Delegate

Mikko Autti

Alternate Director

European Bank for Reconstruction and Development

Finland

Board Alternate Director

France

William Roos

Assistant Secretary Multilateral Affairs and Development

Ministère de l'Economie et des Finances

France

Temporary Alternate Governor

Yann Pouëzat

Director

European Bank for Reconstruction and Development

France

Board Director

Clément Seitz

Alternate Director

European Bank for Reconstruction and Development

France

Board Alternate Director

Pierre Heilbronn

The French Special Envoy for Ukraine's Relief and Reconstruction

French Government

France

Official Delegate

Antoine Bergerot

Head of unit - multilateral financing

DG Trésor - ministry of Finance

France

Official Delegate

Tarek Gharib

Deputy head of Unit - Multilateral financing for development and climate

DG Trésor

France

Official Delegate

Georgia

Lasha Khutsishvili

Minister of Finance

Ministry of Finance

Georgia

Governor

Natela Turnava

Governor

National Bank of Georgia

Georgia

Alternate Governor

Ekaterine Guntsadze

Deputy Minister

Ministry of Finance

Georgia

Temporary Alternate Governor

Irakli Nadareishvili

Deputy Minister

Ministry of Economy and Sustainable Development of Georgia

Georgia

Official Delegate

Tamta Sopromadze

Head of Macroeconomics and Statistics Department

National Bank of Georgia

Georgia

Official Delegate

Irakli Khomeriki

Acting Head of the Securities Division

Ministry of Finance

Georgia

Official Delegate

Lasha Mgebrishvili

Head of Protocol

Ministry of Finance

Georgia

Official Delegate

Germany

Jeanette Schwamberger

State Secretary

Federal Ministry of Finance

Germany

Alternate Governor

Elke Kallenbach

Deputy Director General

Federal Ministry of Finance

Germany

Temporary Alternate Governor

Dr Michael Offer

Board Director for Germany

European Bank for Reconstruction and Development

Germany

Temporary Alternate Governor

Dr Markus Hörmann

Head of Division

Federal Ministry of Finance

Germany

Temporary Alternate Governor

Dr Konrad Von Hoff

Alternate Board Director for Germany

European Bank for Reconstruction and Development

Germany

Temporary Alternate Governor

Martin Gerhard Lutz

Head of Division Development Policy,

Federal Ministry for Economic Affairs and Energy

Germany

Official Delegate

Antje Oberlaender

Legal Counsel European Affairs

KfW

Germany

Official Delegate

(Virtually)

Jürgen Bayer

Policy Officer

Federal Ministry of Finance

Germany

Official Delegate

Reinhard Schelle

Adviser to Board Director for Germany

European Bank for Reconstruction and Development

Germany

Adviser to Board Director

Anton Frenzel

Assistant Desk Officer

Federal Ministry for Environment, Nature Conservation and Nuclear Safety

Germany

Official Delegate

Horst Becker

Desk Officer

Federal Ministry of Finance

Germany

Official Delegate

Greece

Dimitris Metaxas-Trikardos

Board Director

European Bank for Reconstruction and Development

Greece

Temporary Alternate Governor

Hungary

Márton Bókay

Deputy State Secretary

Ministry for National Economy, Hungary

Hungary

Temporary Alternate Governor

Iceland

Daði Már Kristófersson

Minister of Finance

Ministry of Finance

Iceland

Governor

Guðmundur Axel Hansen

Department of Public Management and Reform

Ministry of Finance

Iceland

Temporary Alternate Governor

Jón Steindór Valdimarsson

Political Advisor

Ministry of Finance - Iceland

Iceland

Official Delegate

India

Solomon Arokiaraj

Joint Secretary

Ministry of Finance

India

Temporary Alternate Governor

(Virtually)

Manisha Sinha

Additional Secretary

Ministry of Finance

India

Official Delegate

(Virtually)

Iraq

Mohammed Jawad Al-Eshaiker

Counsellor - Head of Economic Section

Embassy of Republic of Iraq

Iraq

Official Delegate

Ireland

Paschal Donohoe

Minister for Finance

Ministry of Finance - Ireland

Ireland

Governor

Brendan O'Connor

Board Director

European Bank for Reconstruction and Development

Ireland

Board Director

Paul Ryan

Head of the International finance division

Ministry of Finance - Ireland

Ireland

Official Delegate

Saira Haque

Executive Assistant

European Bank for Reconstruction and Development

Ireland

Executive Assistant to Board Director

Michael Taggart

Head of European International Financial Institutions

Ministry of Finance - Ireland

Ireland

Official Delegate

David Johnson
Financial Attaché
Embassy of Ireland
Ireland
Official Delegate

Mary Keeney
Assistant Principal
Department of Finance
Ireland
Official Delegate

Israel

Ophir Gore

Senior Deputy to the Chief Economist for International Affairs

Ministry of Finance, Israel

Israel

Official Delegate

Esti Feldman

Alternate Director for Israel

European Bank for Reconstruction and Development

Israel

Board Alternate Director

Italy

Riccardo Barbieri Hermitte

Direttore Generale del Tesoro

Ministry of Economy and Finance

Italy

Temporary Alternate Governor

Lawrence Bartolomucci

Head of Unit MDBs

Ministry of Economy and Finance

Italy

Temporary Alternate Governor

Manuela Nenna

Board Director for Italy

European Bank for Reconstruction and Development

Italy

Board Director

Umberto Bernardo

Board Alternate Director for Italy

European Bank for Reconstruction and Development

Italy

Board Alternate Director

Claudia Mordini

Senior Advisor

Ministry of Economy and Finance

Italy

Temporary Alternate Governor

Ludovica Soderini

Senior Advisor

Ministry of Economy and Finance

Italy

Official Delegate

Arianna Caliarì

Adviser to Board Director

European Bank for Reconstruction and Development

Italy

Adviser to Board Director

Chiara Fulvi

Adviser to Board Director

European Bank for Reconstruction and Development

Italy

Adviser to Board Director

Giovanna Marchioro

Executive Assistant to Board Director

European Bank for Reconstruction and Development

Italy

Executive Assistant to Board Director

Japan

Kuniyoshi Azuma

Parliamentary Vice-Minister of Finance

Ministry of Finance

Japan

Official Delegate

Daiho Fujii

Deputy Vice Minister of Finance for International Affairs

Ministry of Finance

Japan

Official Delegate

Minoru Hasegawa

Director for Policy Co-ordination, Multilateral Development Banks Division, International Bureau

Ministry of Finance

Japan

Official Delegate

Yusuke Sekiguchi

Deputy Director, Multilateral Development Banks Division, International Bureau

Ministry of Finance

Japan

Official Delegate

(Virtually)

Yuho Myoda

Deputy Director, Office of the Vice Minister of Finance for International Affairs

Ministry of Finance

Japan

Official Delegate

Takeshi Kogawa

Secretary to the Parliamentary Vice-Minister of Finance

Ministry of Finance

Japan

Official Delegate

Tatsuya Hashizume

Section Chief, Multilateral Development Banks Division, International Bureau

Ministry of Finance

Japan

Official Delegate

Mizuho Ito

Section Chief, Office of the Vice Minister of Finance for International Affairs

Ministry of Finance

Japan

Official Delegate

Shigeto Hiki

Board Director

European Bank for Reconstruction and Development

Japan

Board Director

Tomoko Kubo

Alternate Director

European Bank for Reconstruction and Development

Japan

Board Alternate Director

Yu Hasegawa

Adviser to Board Director

European Bank for Reconstruction and Development

Japan

Adviser to Board Director

Shun Tsuchida

Adviser to Board Director

European Bank for Reconstruction and Development

Japan

Adviser to Board Director

Barbara Brayne

Executive Assistant to Board Director

European Bank for Reconstruction and Development

Japan

Executive Assistant to Board Director

Ayaka Yokokawa

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 & International Cooperation

Jordan

Governor

Mothanna Gharaibeh

Minister

Ministry of Investment

Jordan

Official Delegate

Emad Shanaah

Director of International Cooperation Department

Ministry of Planning & International Cooperation

Jordan

Alternate Governor

Marion Albataineh

Advisor to the Minister

Minister of Planning and International Cooperation

Jordan

Official Delegate

Belal Abzakh

Deputy Head of Mission

Jordanian Foreign Service

Jordan

Official Delegate

Rawan Al Faqir

First Secretary

Embassy of Jordan in London

Jordan

Official Delegate

Kazakhstan

Madi Takiyev

Minister of Finance of the Republic of Kazakhstan

Ministry of Finance of the Republic of Kazakhstan

Kazakhstan

Governor

Marat Yelibayev

Chairman of the Management Board

Development Bank of Kazakhstan JSC

Kazakhstan

Official Delegate

Dina Zhanadil

Managing Director

Development Bank of Kazakhstan JSC

Kazakhstan

Official Delegate

Magzhan Ilyassov

Ambassador

Embassy of Kazakhstan in the UK

Kazakhstan

Official Delegate

Korea

Jisung Moon

Director General of Development Finance Bureau

Ministry of Economy and Finance

Korea

Official Delegate

Kyunghee Kim

Director

European Bank for Reconstruction and Development

Korea

Board Director

Jinwoan Beom

Director of International Financial Institutions Division

Ministry of Economy and Finance

Korea

Official Delegate

Dongeun Lee

Deputy Director

Ministry of Economy and Finance

Korea

Official Delegate

Tae Ho Koh

Senior Economist

Bank of Korea

Korea

Official Delegate

Inju Chang

Adviser

European Bank for Reconstruction and Development

Korea

Adviser to Board Director

Jiyeon Yang

Deputy Director of Industrial Policy Division

Ministry of Economy and Finance

Korea

Official Delegate

Nikoo Saffari

Executive Assistant to Board Director

European Bank for Reconstruction and Development

Korea

Executive Assistant to Board Director

Kyrgyz Republic

Bakyt Sydykov

Minister

Ministry of Economy and Commerce of the Kyrgyz Republic

Kyrgyz Republic

Governor

Almaz Baketaev

Minister of Finance of the Kyrgyz Republic

Ministry of Finance of the Kyrgyz Republic

Kyrgyz Republic

Alternate Governor

Melis Turgunbaev

Governor

National Bank of the Kyrgyz Republic

Kyrgyz Republic

Official Delegate

Begimai Toktorbaeva

Head of the External Assistance Department

Ministry of Economy and Commerce of the Kyrgyz Republic

Kyrgyz Republic

Official Delegate

Akbar Bekboev

Assistant to the Minister of Finance of the Kyrgyz Republic

Ministry of Finance of the Kyrgyz Republic

Kyrgyz Republic

Official Delegate

Latvia

Arvils Aseradens

Minister of Finance

Ministry of Finance

Latvia

Governor

Baiba Bane

State Secretary

Ministry of Finance

Latvia

Official Delegate

Liene Vitola

Head of International Financial Institutions Division

Ministry of Finance of the Republic of Latvia

Latvia

Official Delegate

Aleksis Jarockis

Director of Communication Department

Ministry of Finance

Latvia

Official Delegate

Amanda Ertmane

Project Manager, International Financial Institutions Division

Ministry of Finance

Latvia

Official Delegate

Jurijs Spiridonovs

Board Adviser

European Bank for Reconstruction and Development

Latvia

Adviser to Board Director

Lithuania

Aloyzas Vitkauskas

Adviser to the Minister of Finance

Ministry of Finance of the Republic of Lithuania

Lithuania

Official Delegate

Jurgita Uzieliene

Senior Adviser, EU and International Affairs Department

Ministry of Finance of the Republic of Lithuania

Lithuania

Official Delegate

Migle Tuskiene

Alternate Board Director

European Bank for Reconstruction and Development

Lithuania

Board Alternate Director

Ieva Stulgytė

Chief Officer, International Affairs Division

Ministry of Finance of the Republic of Lithuania

Lithuania

Official Delegate

Luxembourg

Arsene Jacoby

Director, Multilateral Affairs

Ministry of Finance

Luxembourg

Alternate Governor

Christophe Zeeb Ichter

Government Counsellor

Ministry of Finance

Luxembourg

Adviser to Board Director

Yves Weber

Attaché

Ministry of Finance

Luxembourg

Official Delegate

Malta

Clyde Caruana

Minister for Finance

Ministry for Finance

Malta

Governor

Paul Zahra

Permanent Secretary

Ministry of Finance

Malta

Alternate Governor

Leanne Camilleri

Head of Secretariat

Ministry for Finance

Malta

Official Delegate

Mexico

Elena Aparici

Board Director

European Bank for Reconstruction and Development

Mexico

Temporary Alternate Governor

Moldova

Doina Nistor

Deputy Prime Minister, Minister of Economic Development and Digitalization

Ministry of Economic Development and Digitalization

Moldova

Governor

Anca Dana Dragu

Governor

National Bank of Moldova

Moldova

Alternate Governor

Vadim Codreanu

Director

Public Institution Organization for Entrepreneurship Development

Moldova

Official Delegate

Natalia Selevestru

State Secretary

Ministry of Economic Development and Digitalization

Moldova

Official Delegate

Aliona Strajescu

Director of International Relations and European Integration Department

National Bank of Moldova

Moldova

Official Delegate

Mongolia

Zolboo Ganbold

Director General - Financial and Fiscal Research Department

Ministry of Finance of Mongolia

Mongolia

Temporary Alternate Governor

Enkhjin Atarbaatar

Director General - Financial Markets Department

Bank of Mongolia

Mongolia

Official Delegate

Ariunbat Naimanjin

Director General - Banking Resolution and Policy Department

Bank of Mongolia

Mongolia

Official Delegate

Gan-Ochir Doojav

Representative of the Bank of Mongolia in London

Bank of Mongolia

Mongolia

Official Delegate

Tsolmon Tuguldur

Foreign Relations Specialist - Administration and Planning Department

Bank of Mongolia

Mongolia

Official Delegate

Zorigtbat Tseveenjav

Counsellor (Trade and Economic Affairs)

Embassy of Mongolia in the United Kingdom

Mongolia

Official Delegate

Montenegro

Novica Vukovic

Minister of Finance

Government of Montenegro - Ministry of Finance

Montenegro

Governor

Andrijana Ulic Rajovic

General Director for Public Debt

Government of Montenegro - Ministry of Finance

Montenegro

Alternate Governor

Milica Adzic

State Secretary

Government of Montenegro - Ministry of Finance

Montenegro

Official Delegate

Sanja Crvenica

Advisor

Ministry of Finance

Montenegro

Official Delegate

Morocco

Mohammed Tarik Bchir

Directeur du Trésor et des Finances Extérieures par intérim

Direction du Trésor et des Finances Extérieures - Ministère de l'Economie et des Finances

Morocco

Alternate Governor

Brahim Chouqui

Chef de Division, chargé des relations avec l'Europe à la DTFE

Direction du Trésor et des Finances Extérieures

Morocco

Official Delegate

Netherlands

Heleen Uijt de Haag

Director International Financial Affairs

Ministry of Finance of the Netherlands

Netherlands

Temporary Alternate Governor

Elizabeth Bans Nobre

Deputy Director Multilateral Institutions and Human Rights Department

Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands

Netherlands

Official Delegate

Bas Butler

Coordinator International Financial Institutions

Ministry of Finance of the Netherlands

Netherlands

Official Delegate

Siem Pelgrom

Policy Advisor

Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands

Netherlands

Official Delegate

Friso Roos

Policy Adviser

Ministry of Finance of the Netherlands

Netherlands

Official Delegate

René van Hell

Board Director

European Bank for Reconstruction and Development

Netherlands

Board Director

Enrique Madereel

Adviser to Board Director

European Bank for Reconstruction and Development

Netherlands

Adviser to Board Director

Claire Veldhuizen

Executive Assistant to Board Director

European Bank for Reconstruction and Development

Netherlands

Executive Assistant to Board Director

Bibi Ploem

Junior Adviser to the Board Director

European Bank for Reconstruction and Development

Netherlands

Adviser to Board Director

New Zealand

Natalie Horvat

Alternate Director

European Bank for Reconstruction and Development

New Zealand

Board Alternate Director

Nigeria

Adebayo Olawale Edun

Honourable Minister

Federal Ministry of Finance

Nigeria

Governor

Sanyade Daisy Julia Okoli

Special Adviser to the President on Finance and Economy

Federal Ministry of Finance

Nigeria

Official Delegate

Abubakar Ibrahim Matazu

Deputy Director

Federal Ministry of Finance

Nigeria

Official Delegate

Olaniran Tomiwa Osotuyi

Special Adviser to the Honourable Minister

Federal Ministry of Finance

Nigeria

Official Delegate

Mukhtar Olaide Amasa

Finance Officer

Federal Ministry of Finance

Nigeria

Official Delegate

Norway

Ragnhild Sjoner Syrstad

State Secretary

Norwegian Ministry of Trade, Industry and Fisheries

Norway

Alternate Governor

Jon Nicolaisen

Board Director

European Bank for Reconstruction and Development

Norway

Board Director

Anne Kristin Hermansen

Senior Advisor

Norwegian Ministry of Foreign Affairs

Norway

Official Delegate

Harald Christopher Flølo Hawkins

Senior Policy Advisor

Norwegian Ministry of Trade, Industry and Fisheries

Norway

Official Delegate

Rune Goul Nellemann

Senior Adviser

The Norwegian Ministry of Finance

Norway

Official Delegate

Andreas Karlberg Pettersen

Senior Adviser

Norwegian Agency for Development Cooperation

Norway

Official Delegate

Poland

Pawel Karbownik

Undersecretary of State

Ministry of Finance

Poland

Alternate Governor

Piotr Jacek Szpunar

Board Director for Poland

European Bank for Reconstruction and Development

Poland

Board Director

Malgorzata Grotte

Deputy Director

Ministry of Finance

Poland

Official Delegate

Grzegorz Wasilewski

Counsellor

Ministry of Finance

Poland

Official Delegate

Katarzyna Wais

Adviser to Board Director

European Bank for Reconstruction and Development

Poland

Adviser to Board Director

Wioletta Barwicka-Lofthouse

Chair of the Administrative Council

Council of Europe Development Bank

Poland

Official Delegate

Anna Suszynska

Executive Board Assistant

European Bank for Reconstruction and Development

Poland

Executive Assistant to Board Director

Michal Franas

Advisor to the Deputy Minister of Finance

Ministry of Finance, Poland

Poland

Official Delegate

Portugal

José Carlos Fernandes de Azevedo Pereira

Diretor-General

GPEARI - Ministry of Finance

Portugal

Alternate Governor

José Tavares

Alternate Director

European Bank for Reconstruction and Development

Portugal

Board Alternate Director

Diogo Lopes Monteiro

Board Adviser

European Bank for Reconstruction and Development

Portugal

Adviser to Board Director

Cristina Moniz

Adviser

European Bank for Reconstruction and Development

Portugal

Adviser to Board Director

Romania

Marius-Alin Andries

State Secretary

Ministry of Finance

Romania

Temporary Alternate Governor

Lucian Isar

Board Alternate Director

European Bank for Reconstruction and Development

Romania

Board Alternate Director

Eliza Gereanu

Senior Expert

Ministry of Finance

Romania

Official Delegate

Russian Federation

Ivan Ivannikov

Deputy Director of the Department for Foreign Economic Activity Coverage

Ministry of Economic Development of the Russian Federation

Russian Federation

Temporary Alternate Governor

Ilya Kavtashkin

Alternate Director Constituency office for the Russian Federation, Belarus and Tajikistan

European Bank for Reconstruction and Development

Russian Federation

Board Alternate Director

Dmitry Stegnyy

Counsellor

Embassy of the Russian Federation to the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland

Russian Federation

Official Delegate

Valeriia Onishchenko

Third Secretary

The Embassy of the Russian Federation to the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland

Russian Federation

Official Delegate

Anton Ryndin

Head of Section of the International Investment Cooperation

Ministry of Economic Development of the Russian Federation

Russian Federation

Official Delegate

(Virtually)

Andrei Lobaskov

Adviser of the Section of Foreign Trade Analysis and Trade Policy

Ministry of Economic Development of the Russian Federation

Russian Federation

Official Delegate

(Virtually)

Guseva Ekaterina

Deputy Director of the Department for International Financial Relations

Ministry of Finance of the Russian Federation

Russian Federation

Official Delegate

(Virtually)

Daria Teterkina

Head of the Division of the Department for International Financial Relations

Ministry of Finance of the Russian Federation

Russian Federation

Official Delegate

(Virtually)

Danil Shamalov

Vice Head of the Division of the Department for International Financial Relations

Ministry of Finance of the Russian Federation

Russian Federation

Official Delegate

(Virtually)

Alexey Krivenkov

Chief Specialist of the Department for International Financial Relations

Ministry of Finance of the Russian Federation

Russian Federation

Official Delegate

(Virtually)

Ilya Chubarov

Third Secretary

Ministry of Foreign Affairs

Russian Federation

Official Delegate

(Virtually)

San Marino

Maurizio Bragagni

Alternate Governor

San Marino

San Marino

Alternate Governor

Lorenc Xhaferraj

Adviser

San Marino Consulate

San Marino

Official Delegate

Slovak Republic

Ladislav Kamenický

Minister of Finance

Ministry of Finance of the Slovak Republic

Slovak Republic

Governor

Peter Kažimír

Governor

National Bank of Slovakia

Slovak Republic

Alternate Governor

Iveta Lukáčová

Adviser to Board Director

European Bank for Reconstruction and Development

Slovak Republic

Temporary Alternate Governor

Matej Blažej

Policy Adviser

Ministry of Finance of the Slovak Republic

Slovak Republic

Temporary Alternate Governor

Slovenia

Klemen Boštjančič

Minister

Ministry of Finance of the Republic of Slovenia

Slovenia

Governor

Nikolina Prah

State Secretary

Ministry of Finance of the Republic of Slovenia

Slovenia

Alternate Governor

Sanja Štiglic

Ambassador

Slovene Embassy London

Slovenia

Official Delegate

Tina Hojnik

PR in Protocol Advisor

Ministry of Finance of the Republic of Slovenia

Slovenia

Official Delegate

Doroteja Dobovšek

Advisor

Ministry of Finance of the Republic of Slovenia

Slovenia

Official Delegate

Rok Ponikvar

Alternate Director

European Bank for Reconstruction and Development

Slovenia

Board Alternate Director

Spain

Jose Vicente Perez Lopez

Deputy Director General for MDBs, IMF and G20

Ministry of Economy, Trade and Business

Spain

Temporary Alternate Governor

Rafael Dominguez Garcia

Advisor

Ministry for Economy and Digitalization, Spain

Spain

Temporary Alternate Governor

Elisa Carbonell

Chief Executive Officer

ICEX España Exportación e Inversiones

Spain

Official Delegate

Rafael Ortega Ripoll

Commercial Counsellor

Embassy of Spain. Economic and Commercial Office

Spain

Official Delegate

Elena Maria Vazquez de Parga

Director for Spain, Mexico, UAR, Iraq

European Bank for Reconstruction and Development

Spain

Board Director

Manuel Enrique Alejo Gonzalez

Alternate Director for Spain, Mexico, UAE, Iraq

European Bank for Reconstruction and Development

Spain

Board Alternate Director

Elizabeth Martinez Rico

Executive Assistant For the Const. Office to Spain, Mexico, UAE, Iraq

European Bank for Reconstruction and Development

Spain

Executive Assistant to Board Director

Sweden

Elin Bergman

Deputy director

Ministry of Finance

Sweden

Alternate Governor

Hans Daniel Johansson Århem

Head of Section for Reform Support

Ministry for Foreign Affairs

Sweden

Official Delegate

Daniel Klasander

Desk officer

Ministry of Finance

Sweden

Official Delegate

Magnus Rystedt

Board Director

European Bank for Reconstruction and Development

Sweden

Board Director

Kristina Akesson

Alternate Director

European Bank for Reconstruction and Development

Sweden

Board Alternate Director

Lena Berglow Elm

Senior Program Manager

Sida

Sweden

Official Delegate

Eric Thomas Alveteg

Deputy Head of Cooperation

Embassy of Sweden Chisinau

Sweden

Official Delegate

Karin Kronhoffer

Chief Strategy and Communications Officer

Swedfund

Sweden

Official Delegate

Switzerland

Daniel Dominique Paravicini

Ambassador, Delegate of the Swiss Government for Trade Agreements

Swiss State Secretariat for Economic Affairs

Switzerland

Alternate Governor

Laurance Christina Pascale Roth

Programme Manager

SECO

Switzerland

Official Delegate

Liliana de Sá Kirchknopf

EBRD Board Director, Switzerland

European Bank for Reconstruction and Development

Switzerland

Board Director

Anne-Marie Pragnell

Adviser

European Bank for Reconstruction and Development

Switzerland

Adviser to Board Director

Corinne Estermann

Adviser to the Director for Switzerland, Ukraine, Serbia, Uzbekistan, Liechtenstein, Montenegro, Tur

European Bank for Reconstruction and Development

Switzerland

Adviser to Board Director

Tajikistan

Yusuf Majidi

First Deputy Minister of Finance

Ministry of Finance

Tajikistan

Governor

Fariddun Akildzhanov

Chief Specialist

Ministry of Finance

Tajikistan

Official Delegate

Bakhtiyor Muhamedjanov

Second Secretary

Tajikistan Embassy

Tajikistan

Official Delegate

Komila Nazirmadova

Attache

Tajikistan Embassy

Tajikistan

Official Delegate

Tunisia

Bessem Mbarek

Director

Ministry of Economy and Planing

Tunisia

Alternate Governor

Türkiye

Mehmet Şimşek

Minister

Ministry of Treasury and Finance

Türkiye

Governor

Kerem Dönmez

Director General

Ministry of Treasury and Finance

Türkiye

Official Delegate

Yasemin Girici

Board Director

European Bank for Reconstruction and Development

Türkiye

Board Director

Duygu Güven

Advisor to the Minister

Ministry of Treasury and Finance

Türkiye

Official Delegate

Tevfik Kalkan

Head of Department

Ministry of Treasury and Finance

Türkiye

Official Delegate

Tuğçe Gül Türk Şenver

Adviser to Board Director

European Bank for Reconstruction and Development

Türkiye

Adviser to Board Director

Turkmenistan

Myraturdy Orazurdyyev

Deputy Chairman

Central Bank of Turkmenistan

Turkmenistan

Governor

Nurmammet Ilamanov

Main Specialist of Issue Department

The Central Bank of Turkmenistan

Turkmenistan

Official Delegate

Ukraine

Sergii Marchenko

Minister of Finance of Ukraine

Ministry of Finance of Ukraine

Ukraine

Governor

Olha Zykova

Deputy Minister of Finance of Ukraine

Ministry of Finance of Ukraine

Ukraine

Official Delegate

Yuriy Heletiy

Deputy Governor

The National Bank of Ukraine

Ukraine

Alternate Governor

Maryna Benedyk

Acting Director of the Department of International Relations

Ministry of Finance of Ukraine

Ukraine

Official Delegate

Olena Mykhaylova

Director of the International Financial Projects Department

Ministry of Finance of Ukraine

Ukraine

Official Delegate

Artem Shevlev

Alternate Director

European Bank of Restructuring and Development

Ukraine

Board Alternate Director

Oleg Pavlovskiy

Advisor to the Minister of Finance of Ukraine

Ministry of Finance of Ukraine

Ukraine

Official Delegate

Andriy Kharytynskiy

Counsellor for Economic Affairs

Embassy of Ukraine in the United Kingdom

Ukraine

Adviser to Board Director

United Arab Emirates

Thuraiya Alhashmi

Director of International Relations and Organizations

Ministry of Finance

United Arab Emirates

Temporary Alternate Governor

Mozah Almatroushi

Head of Section

Ministry of Finance

United Arab Emirates

Official Delegate

United Kingdom

Rachel Reeves

Chancellor of the Exchequer

HM Treasury

United Kingdom

Governor

Lindsey Whyte

Director General

HM Treasury

United Kingdom

Temporary Alternate Governor

Vanessa MacDougall

Director for the United Kingdom

European Bank for Reconstruction and Development

United Kingdom

Board Director

Suzane Kantor

Director of International Finance and Economic Security

HM Treasury

United Kingdom

Official Delegate

Phillip Stevens

Director

Foreign, Commonwealth and Development Office

United Kingdom

Official Delegate

Katherine Fisher

Deputy Director

HM Treasury

United Kingdom

Official Delegate

Mark Paskins

Alternate Director

European Bank for Reconstruction and Development

United Kingdom

Board Alternate Director

Charlotte Clapham

Deputy Director (Russia, Ukraine and Economic Security)

HM Treasury - United Kingdom

United Kingdom

Official Delegate

Louise Walker

Head, Private Sector and Capital Markets Department

Foreign, Commonwealth and Development Office

United Kingdom

Official Delegate

Christopher Bold

Deputy Director, International Financial Institutions Division

Foreign, Commonwealth and Development Office

United Kingdom

Official Delegate

Oliver Benjamin Booth

Head of Multilateral Development Banks Unit

HM Treasury

United Kingdom

Official Delegate

Lauren Godfrey

Adviser

European Bank for Reconstruction and Development

United Kingdom

Adviser to Board Director

Katherine Millard

Senior Policy Advisor - Multilateral Development Banks

HM Treasury

United Kingdom

Official Delegate

Sara Labbate

Deputy Team Leader, Regional Development Banks

Foreign, Commonwealth and Development Office

United Kingdom

Official Delegate

Simon Calvert

Senior Private Finance Adviser

Foreign, Commonwealth and Development Office

United Kingdom

Official Delegate

Ella Hutchinson
Senior Policy Adviser

HM Treasury

United Kingdom
Official Delegate

Alex Finkelstein
Senior Policy Advisor

HM Treasury

United Kingdom
Official Delegate

Anna French
Deputy Head
Foreign, Commonwealth and Development Office

United Kingdom
Official Delegate

Neelendra Ghosh
Policy Adviser, Multilateral Development Banks

HM Treasury

United Kingdom
Official Delegate

Lauren Mealing
Policy Advisor

HM Treasury

United Kingdom
Official Delegate

Laivi Sykes

Policy, Programme and Engagement Officer

Foreign, Commonwealth and Development Office

United Kingdom

Official Delegate

Doreen Lynch

Executive Assistant

European Bank for Reconstruction and Development

United Kingdom

Executive Assistant to Board Director

United States

Margaret Kuhlow

Deputy Assistant Secretary, International Development Finance and Policy

U.S. Department of the Treasury

United States

Official Delegate

Eric Meyer

Deputy Assistant Secretary of the Treasury for Africa and the Middle East

U.S. Department of the Treasury

United States

Official Delegate

Brian McCauley

Deputy Assistant Secretary for Europe and Eurasia

U.S. Department of the Treasury

United States

Official Delegate

Katherine Allen

Alternate Director

European Bank for Reconstruction and Development

United States

Board Alternate Director

Anna Jewell

Policy Advisor

U.S. Department of the Treasury

United States

Official Delegate

Dennis Simmons

Senior Adviser (Commercial)

European Bank for Reconstruction and Development

United States

Adviser to Board Director

Marisa Plowden

Adviser

European Bank for Reconstruction and Development

United States

Adviser to Board Director

Aaron Badway

Adviser

European Bank for Reconstruction and Development

United States

Adviser to Board Director

Chrystal Denys

Adviser (Commercial)

European Bank for Reconstruction and Development

United States

Adviser to Board Director

Claire D'Alessio

Intern

European Bank for Reconstruction and Development

United States

Official Delegate

Marissa Taylor

Executive Assistant to Board Director

European Bank for Reconstruction and Development

United States

Official Delegate

Lauren Sprott

Foreign Affairs Officer

U.S. Department of State

United States

Official Delegate

(Virtually)

Amirali Tejpar

Economic Growth Assistance Officer

U.S. Department of State

United States

Official Delegate

(Virtually)

Uzbekistan

Jamshid Khodjaev

Deputy Prime Minister of the Republic of Uzbekistan

Deputy Prime Minister

Uzbekistan

Governor

Shukhrat Vafaev

Executive Director

Director General of Uzbekistan Fund for Reconstruction and Development

Uzbekistan

Alternate Governor

Shokhrukh Gulamov

Acting Deputy Minister of Investment, Industry and Trade of the Republic of Uzbekistan

Deputy Minister

Uzbekistan

Alternate Governor

REPRÉSENTANTS D'INSTITUTIONS INTERNATIONALES

Banque africaine de développement	Fernando Balderrama
Banque asiatique de développement (BAsD)	Oksana Pak Cathy Marsh James Holden David Garrigos-Soliva Xeniya Rogan Haidy Ear-Dupuy
Banque de commerce et de développement de la mer Noire (BSTDB)	Serhat Köksal Dragos-Paul Ungureanu Asterios Tsoukalas
Banque islamique de développement	Ismail Mohamed
Banque nordique d'investissement (BNI)	André Kүүsvek
Fonds de l'OPEP pour le développement international (OPEC FUND)	Tareq Alnassar Oladipo Ajike
Groupe de la Banque mondiale	Mariana Felicio Aly Rahim Carmen Celeste Malena Georges Azzi Olga Sclovsciaia Clarine Stenfert
Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)	Nada Zvekic

ADMINISTRATEURS ET ADMINISTRATEURS SUPPLÉANTS

au 15 mai 2025

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
Liliana de Sá Kirchknopf	Artem Shevalev	Suisse/Ukraine/Liechtenstein/ Turkménistan/Serbie/Monténégro/ Ouzbékistan
Yasemin Girici	Lucian Isar	Türkiye/Roumanie/Azerbaïdjan/ Moldova/République kirghize/Algérie
Shigeto Hiki	Tomoko Kubo	Japon
-	Ilya Kavtaskin	Fédération de Russie/ Biélarus/Tadjikistan
Kyunghee Kim	Natalie Horvat	Corée/Australie/ Nouvelle-Zélande/Égypte
José Leandro	Roy Dickinson	Union européenne
Vanessa MacDougall	Mark Paskins	Royaume-Uni
Dimitris Metaxas-Trikardos	José Tavares	Portugal/Grèce/Saint-Marin/Inde
Manuela Nenna	Umberto Bernardo	Italie
Jon Nicolaisen	Mikko Autti	Norvège/Finlande/Lettonie/Liban
Brendan O'Connor	Anders Garly Andersen	Irlande/Danemark/Lituanie/Kosovo
Michael Offer	Konrad von Hoff	Allemagne
Yann Pouézat	Clément Seitz	France
Magnus Rystedt	Kristina Åkesson	Suède/Islande/Estonie
Maria Shaw-Barragan	-	Banque européenne d'investissement
Catherine Stewart	Andrew Smith	Canada/Maroc/Jordanie/Tunisie
Piotr Szpunar	Karina Karaivanova	Pologne/Bulgarie/Albanie
René van Hell	Qiyong Liang	Pays-Bas/Chine/Mongolie/ Macédoine du Nord/Arménie
Elisabeth Vitzthum	Esti Feldman	Autriche/Israël/Chypre/Malte/ Kazakhstan/Bosnie-Herzégovine
Tamás Vojnits	Klára Król	Hongrie/Tchéquie/République slovaque/Croatie/Géorgie