

**Marek Belka**

## **La BERD : une Banque pour l'Europe et pour son voisinage**

**Monsieur le Gouverneur,**

C'est un honneur pour moi d'avoir été désigné par la République de Pologne en tant que candidat au poste de Président de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), une institution dotée d'un mandat unique et distinctif qui consiste à encourager la transition économique, à soutenir l'initiative privée et l'esprit d'entreprise, et à promouvoir les valeurs démocratiques. Conformément à ce qui m'a été demandé, j'expose ci-après ma vision pour la BERD.

### **Après 25 ans d'existence de la BERD, retour sur le passé : une grande vision**

En avril 1991, la BERD a été créée pour aider les pays d'Europe centrale et orientale à reconstruire leurs économies. Sa création a représenté un fait remarquable. Les attentes des « pères fondateurs » allaient bien au-delà du mandat économique et politique de la Banque. La BERD, « première institution financière née après la guerre froide », a tenu un rôle majeur en tant que forum pour la coopération Est-Ouest. Lors de la cérémonie inaugurale, le Président de la France, François Mitterrand, a déclaré que la BERD était un pas vers l'instauration d'une « grande Europe ». La Banque était manifestement considérée comme un outil permettant de construire une Europe plus démocratique, stable, unie et prospère. En aidant à mettre en place la démocratie et des économies de marché dans d'anciens pays communistes, la Banque a contribué à la redéfinition de l'ordre économique et politique en Europe. Cette grande vision pour la Banque a guidé son mandat et ses activités opérationnelles au fil des années.

### **Après 25 ans d'existence de la BERD, un nouveau contexte international**

Durant ces années, le contexte international où la Banque exerce ses activités a considérablement changé. La transition et la reconstruction des pays d'opérations de la Banque ont progressé et changé les vies. La réalisation d'un rêve, celui d'une Europe plus démocratique, stable, unie et prospère semblait se profiler à l'horizon. La plupart des pays d'opérations européens ont rejoint l'Union européenne. Certains ont atteint une phase avancée de transition et réussi à converger vers les conditions de vie de l'Europe occidentale. Forte de ses connaissances, de son expérience et de ses instruments pour générer un changement systémique, la Banque a étendu ses activités à la Turquie et à la région SEMED. Elle est parvenue à mener à bien ses projets, à instaurer le dialogue pour encourager la réforme des politiques et à stimuler le changement en Europe, en Asie centrale et dans la région SEMED.

La grande récession, qui s'est produite dans le sillage de la crise des marchés financiers internationaux, a frappé la plupart des pays d'opérations de la BERD. La Banque a su faire preuve de créativité et sa réponse à la crise a aidé de nombreux pays à surmonter la tempête. De nouveaux instruments ont été conçus, qui ont contribué à stabiliser les marchés financiers et les économies fragilisées. Les investissements annuels ont pratiquement doublé en quelques années.

Pendant cette même période, les pays d'Europe occidentale ont dû faire face aux conséquences du ralentissement. La crise a révélé certaines faiblesses de l'euro, le manque de coordination des politiques budgétaires des pays membres de la zone euro et la préparation insuffisante de certains pays pour l'adoption de l'euro. La Grèce et Chypre ont été le plus durement frappés par la crise, mais d'autres pays de l'Europe méridionale ont souffert eux aussi. En 2015, la BERD a commencé à intervenir en Grèce et à Chypre, qui sont devenus des pays d'opérations temporaires.

Ces deux dernières années, deux autres événements ont ébranlé l'Europe et certains pays d'opérations européens : les tensions persistantes en Europe orientale, ainsi que les flux migratoires massifs résultant de la guerre civile en Syrie et d'autres conflits dans la région. En effet, suite aux sanctions imposées par le Conseil européen, la BERD a cessé d'entreprendre de nouveaux projets en Russie, un pays qui était jusqu'à récemment le principal client de la Banque. Par ailleurs, en réponse à la crise des réfugiés, la BERD a conçu un programme à l'intention des communautés qui accueillent les réfugiés. Ce programme est axé sur la Turquie et la partie orientale du bassin méditerranéen, dans le but de prévenir une migration vers l'extérieur et de soutenir l'intégration des migrants retournant dans leur pays d'origine.

Vingt-cinq ans après la création de la BERD, l'Europe et le voisinage européen (voisinage oriental de l'UE, Asie centrale et région SEMED) sont confrontés à de graves difficultés économiques et politiques. Le rêve des « pères fondateurs » de la BERD, celui d'une Europe démocratique, plus stable, unie et prospère s'est à présent éloigné un peu plus à l'horizon. L'unité économique et politique de l'Europe semble menacée par diverses forces. La BERD peut-elle contribuer à instaurer, en favorisant la transition dans ses pays d'opérations, une Europe plus stable et unie ?

### **Vision de la BERD revisitée**

La BERD a besoin d'une vision qui soit en rapport avec les aspirations actuelles et futures, et qui guide son mandat, ses stratégies et ses activités opérationnelles. Une vision qui ravive la culture de créativité et d'innovation de la Banque, qui mobilise le Conseil d'administration, la Direction et le personnel et qui suscite un plus grand engagement encore. Une vision qui soit une ancre pour les idées et un centre de gravité pour les actions.

La BERD est européenne par nature et internationale par ses membres. C'est la Banque pour l'Europe et pour le voisinage européen. C'est la Banque pour la promotion de valeurs démocratiques, en favorisant la transition dans les pays d'opérations afin de les accompagner vers des économies ouvertes, compétitives, durables et inclusives. En appuyant la transition, la Banque aide l'Europe à devenir plus stable et unie. Adapter la vision des « pères fondateurs » au nouveau contexte international, tel est le défi que nous devons relever aujourd'hui.

Dans ce contexte, la Banque devrait chercher à renforcer la coopération avec les institutions européennes, en particulier avec la Commission européenne et la Banque européenne d'investissement. Face aux contraintes financières omniprésentes et aux temps qui s'annoncent difficiles, il est indispensable de créer des synergies dans le cadre

d'opérations communes. Par conséquent, une telle coopération devrait être renforcée et développée.

En outre, sachant que les flux de capitaux vers les pays qui en ont besoin ont diminué suite à la crise, il est bon que la BERD aide les pays à atténuer les difficultés qu'ils rencontrent à cet égard. Pour remédier à ce problème, la Banque peut notamment aider les clients à développer des marchés financiers en monnaie locale et mobiliser plus de financements issus du secteur privé en faisant intervenir de nouvelles catégories d'investisseurs, comme les fonds de pension ou les sociétés d'assurance.

### **Reconception du mandat en faveur de la transition**

Nous avons accumulé en 25 ans des connaissances approfondies sur la transition. L'idée sous-jacente initiale était de favoriser la transition d'une économie planifiée contrôlée par l'État, caractérisée par des monopoles et gérée par des institutions inopérantes, vers une économie de marché ouverte, privée et efficace. La privatisation, la démonopolisation et la libéralisation des prix sont les principales politiques qui ont été appliquées pour atteindre cet objectif et le processus de transformation lui-même devait être linéaire et rapide. Nous savons à présent que la transition est un phénomène complexe. Dans ce domaine, certains pays d'opérations ont fait machine arrière, d'autres se sont enlisés et, dans plusieurs cas, les progrès n'ont pas été satisfaisants. Il importe qu'un tel processus aboutisse à des résultats durables, ce qui ne peut être obtenu par des moyens simples. L'inclusion économique constitue aussi un facteur primordial, car la transition peut générer un équilibre social sous-optimal.

Les institutions ont également leur importance. La transition est en fait un changement systémique et les institutions sont des éléments essentiels du système. Un cadre institutionnel robuste, qui favorise la libre entreprise et dote le marché de solides bases juridiques, est une condition préalable indispensable au succès de la transition. L'absence de bases institutionnelles solides est la principale raison de l'enlisement de certains pays dans la transition. Voilà pourquoi une des missions majeures de la BERD devrait être d'aider les pays d'opérations à mettre en place des structures institutionnelles et de réglementation convenables. Le dialogue concernant la réforme des politiques, mené sur la base et dans le cadre de projets, acquiert à juste titre un rôle croissant au sein de la Banque.

Une économie de marché qui fonctionne bien doit être en mesure de remédier efficacement aux problèmes relatifs à l'environnement et aux ressources naturelles. L'Initiative pour la transition vers une économie verte est une réponse de la Banque à cet égard. Elle s'inspire de l'ancienne Initiative pour l'énergie durable. Dans les prochaines années, il faudrait porter les sommes consacrées à l'Initiative pour la transition vers une économie verte à 40 % du total des investissements annuels.

### **À propos des stratégies de la BERD et de certains aspects opérationnels**

La Banque exerce son impact sur la transition en accordant des prêts en rapport avec des projets et en instaurant un dialogue sur la réforme des politiques dans le cadre de projets. Ses activités sont axées surtout sur le secteur privé. Le Cadre stratégique et capitalistique, le Plan de mise en œuvre de la stratégie, les stratégies par pays, les stratégies par secteur, ainsi que divers programmes et initiatives sont les principaux

instruments pour traduire en actions le mandat de la Banque. Les stratégies par pays méritent une attention particulière, car elles sont préparées en étroite coopération avec les autorités locales. Elles guident les opérations et donnent des indications pour la conception, la sélection et l'évaluation de projets. Une discussion est actuellement en cours à la Banque pour déterminer si les stratégies par pays devraient être complétées par des stratégies par secteur et par pays, afin que l'impact de la Banque soit encore plus efficace.

Les stratégies donnent des orientations, mais la Banque est une institution qui réagit à la demande. Dans un contexte politique et économique instable et incertain, la Banque doit être ouverte aux opportunités commerciales et se montrer flexible. La conception et la sélection de projets sont guidées par trois principes : une saine gestion bancaire, l'additionalité et l'impact sur la transition. Ces principes devraient tous être respectés pour qu'un projet puisse être approuvé. Ils devraient aussi constituer des critères en cas de gradation d'un secteur ou d'un pays, qui cessera alors de bénéficier des activités de la Banque. Autrement dit, la gradation se produit quand il n'est plus possible de trouver des investissements conformes à ces principes. En ce sens, c'est le marché qui décide de la gradation, sous réserve que la Banque connaisse bien les opportunités d'investissement dans le pays en question. Cela étant, le document décrivant la stratégie par pays, dont sont convenus la Banque et les autorités du pays, doit être le principal instrument de décision concernant la gradation. En ce qui concerne plusieurs nouveaux États membres de l'UE, les actionnaires espèrent que les stratégies par pays continueront d'indiquer la voie à suivre et un rythme plausible de gradation à moyen terme.

Pour encourager la stabilité et le développement des pays d'opérations de la BERD, l'expérience accumulée ces 25 dernières années par les pays les plus avancés dans la transition peut aussi être mise à profit et constituer un soutien. Les expériences des spécialistes qui ont été chargés de mettre en œuvre ces processus de transition peuvent notamment être partagées. Ces experts, s'ils sont sollicités davantage, peuvent apporter de précieuses contributions au dialogue de la Banque sur les politiques à mener, pour promouvoir la stabilité financière, développer les échanges commerciaux, investir dans les infrastructures et renforcer la compétitivité du secteur privé.

Le Cadre stratégique et capitalistique 2016-20 définit dûment les orientations à haut niveau, examine si la Banque dispose des capacités capitalistiques nécessaires pour s'en tenir à ses priorités et établit un mécanisme afin de contrôler leur concrétisation. Si je suis élu, je piloterai l'équipe dirigeante et le personnel de la BERD de façon à assurer la mise en œuvre des orientations et des priorités stratégiques envisagées dans ce document de la Banque.

### **Pays d'opération : la nécessité de pouvoir mieux se faire entendre**

La BERD est la Banque pour l'Europe et pour le voisinage européen. C'est la Banque des pays d'opération. C'est aussi un forum pour la coopération Est-Ouest-Sud. Compte tenu de l'importance croissante des pays d'opérations, il est justifié, et même nécessaire, qu'ils puissent mieux se faire entendre afin d'influer sur le processus de décision du Conseil d'administration et sur le fonctionnement de la Banque. Cela devrait se traduire entre autres par une augmentation, à différents niveaux de direction de la BERD, du personnel professionnel provenant de ces pays.

La Banque, qui existe depuis 25 ans, est une institution arrivée à maturité. Il est temps de récolter les fruits des travaux passés et de l'expérience acquise. Nous devons déplacer le centre de gravité de la réflexion et de la prise de décision vers les pays d'opérations, leurs besoins et leurs ambitions. Les personnes issues de la région d'opérations peuvent être le vecteur et le symbole d'un tel changement.

### **Après 25 ans d'existence de la BERD, l'élection du Président**

Nous traversons une époque turbulente, les perspectives restent incertaines, les risques augmentent et la BERD doit être vigilante et prête à répondre à tout problème susceptible de se poser. Elle doit donc avoir à sa tête non pas simplement un administrateur habile, mais un leader, qui sache prendre des décisions à haut niveau et qui ait accumulé de vastes connaissances pratiques et de terrain lui permettant de s'attaquer aux problèmes les plus complexes et divers : mondiaux, régionaux, locaux et internes.

Le moment choisi pour organiser cette élection est symbolique. Vingt-cinq ans se sont écoulés depuis que la Banque est devenue opérationnelle. L'élection d'un représentant d'un pays d'opérations au poste de Président de la BERD serait un signe clair de reconnaissance d'un succès commun auquel ont participé : (i) la Banque en tant qu'institution qui a su obtenir des résultats, (ii) les pays avancés qui sont prêts à partager la direction et la responsabilité au plus haut niveau hiérarchique, et bien entendu (iii) les bénéficiaires de la BERD, qui sont capables de contribuer à l'évolution de la Banque. Ce serait là un témoignage de la véritable réussite de la transition.

Compte tenu de mon expérience et de ma compréhension de la nature de la transition et du développement, je pense être en mesure de diriger la Banque pour le bénéfice de ses actionnaires et de ses bénéficiaires.

(Signature)  
/Marek Belka/