
**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 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 **catalyseurs 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,

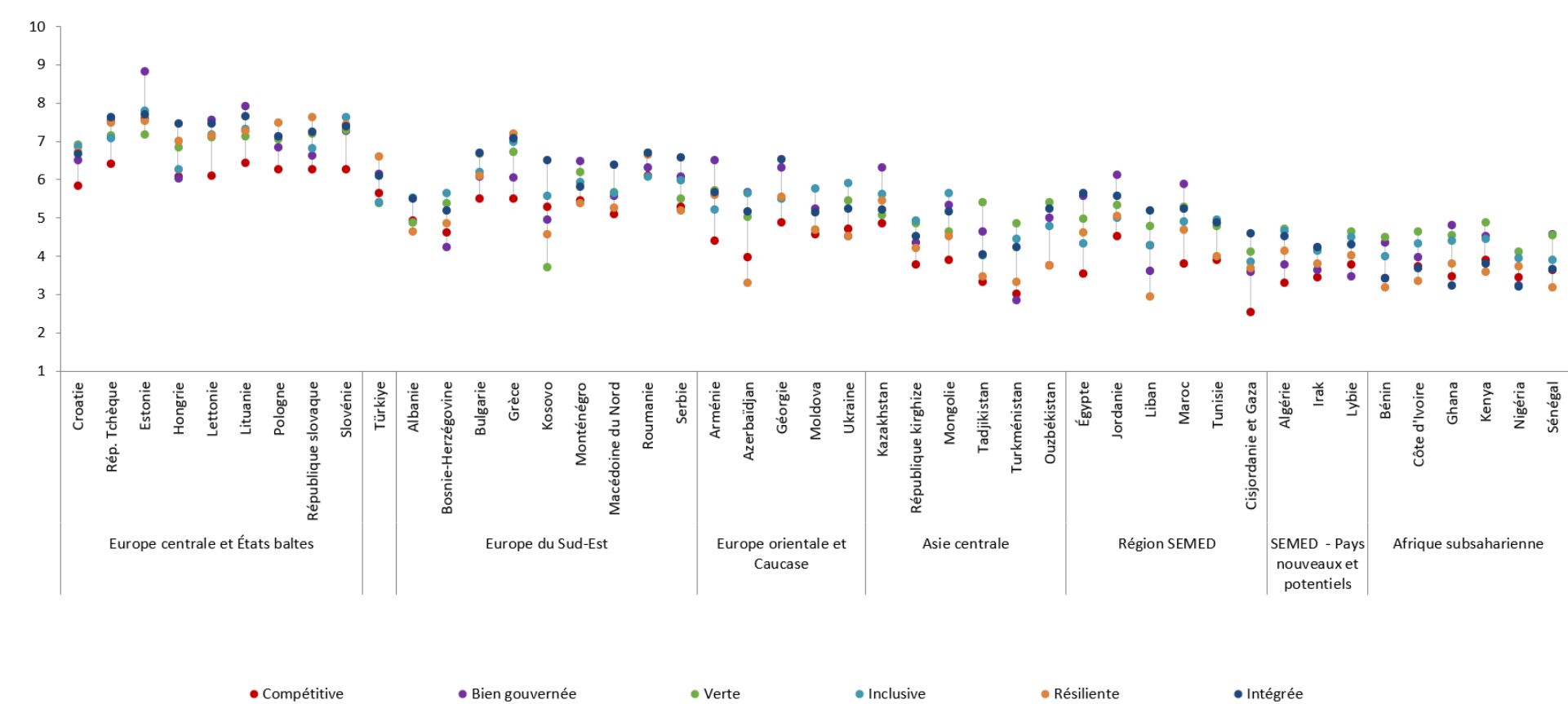
Ayant examiné le rapport du Conseil d'administration au Conseil des gouverneurs intitulé « Cadre stratégique et capitalistique 2026-2030 » (BDS25-20) (le « Rapport »),

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	