

Paris, le 13 avril 2020

Mesdames et Messieurs les Gouverneurs de la BERD,

Je vous écris dans des circonstances exceptionnelles. Étant en première ligne pour déterminer la politique économique en réponse à la crise du Covid-19 en France et en Europe, je sais à quel point nos sociétés et nos économies sont profondément affectées par cette crise sans précédent. Sur un plan personnel, j'espère sincèrement que vous et vos proches vous portez bien.

Je suis honorée et reconnaissante d'avoir été désignée en tant que candidate à la Présidence de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD). Ces derniers mois, j'ai été en contact avec de nombreux actionnaires et je me suis rendue dans plusieurs pays d'opérations. J'ai retenu essentiellement de ces conversations que la BERD, conformément à son mandat historique consistant à promouvoir la transition en développant le secteur privé dans des pays qui s'engagent à respecter la démocratie et le pluralisme, a largement contribué à la stabilisation et au développement économique de l'Europe et de son voisinage.

Face à l'escalade de nouveaux problèmes d'envergure mondiale, la BERD a un rôle essentiel à jouer pour les surmonter. La Banque doit tirer parti de ses accomplissements, de sa solide assise financière et de son expertise unique. J'apporterais mon expérience dans l'élaboration de politiques à l'échelon national, européen et international, concernant des questions économiques et de développement, mes capacités de négociation dans un environnement complexe et mon expérience de la gestion de grandes institutions financières publiques. Ma vision pour la Banque dans les années à venir s'appuie sur quatre piliers stratégiques.

1) Lutter contre la crise mondiale et reconstruire ensemble

Nous sommes entrés dans des territoires inexplorés, face à un choc sanitaire et économique majeur. La BERD a la responsabilité d'accompagner ses clients et d'appuyer ses pays d'opérations, alors même que les sorties de capitaux des marchés émergents atteignent des niveaux sans précédents. En tant qu'investisseur sur le long terme, elle doit mener une action stabilisatrice contracyclique pour les entreprises.

La Banque a déjà lancé un fonds de solidarité et devrait continuer à rechercher des financements et des mesures supplémentaires afin de déployer pleinement son modèle opérationnel spécifique et renforcer son dialogue sur les politiques à mettre en œuvre pour appuyer les entreprises, en particulier les PME, les institutions financières, les collectivités locales et les gouvernements, et contribuer au redémarrage de l'économie après ce qui devrait être la plus grande récession depuis 1945.

Durant la phase de reconstruction, en tant que Présidente de la BERD, afin de rétablir une croissance inclusive et durable, je pousserais plus loin les ambitions de la Banque sur des aspects transversaux :

- **Le soutien du secteur privé** dans l'environnement de l'après-Covid-19, où les chaînes de valeur mondiales devront probablement être réorganisées et où la numérisation va sans doute s'accroître. Ces nouvelles tendances créeront des opportunités à saisir et des défis à relever pour les clients de la BERD et la Banque est bien placée pour leur apporter un appui. Elle devrait stimuler à la fois les investissements locaux et l'investissement direct étranger dans ses pays d'opérations.

- **La gestion des effets du changement climatique, de la transition énergétique** et la transformation de nos économies pour les rendre plus résilientes aux nouveaux défis sanitaires et environnementaux susceptibles de se présenter.

2) Approfondir la transition dans les pays d'opérations tout en laissant ouverte la possibilité d'une intervention dans de nouveaux pays conformément au mandat de la Banque

Favoriser la transition est au cœur de l'identité de la Banque. Le concept de transition a été progressivement enrichi et approfondi pour prendre en compte de nouveaux défis. Parallèlement, la Banque a lancé avec succès de nouvelles activités à l'intérieur et au-delà de son champs d'action initial, ainsi que dans des pays fragiles ou sortant d'un conflit.

Étant donné que les écarts de transition varient d'un pays à l'autre, une **approche différenciée** semble plus adaptée que jamais :

- **Dans les pays aux premiers stades de la transition** confrontés à d'importants écarts de transition, la Banque devrait déployer son arsenal complet d'instruments et attirer des fonds supplémentaires de donateurs.
- **Dans les pays à un stade avancé de la transition**, la BERD devrait maintenir son engagement de cibler les déficits de transition et de financement persistants, en se concentrant sur des segments spécifiques où elle peut apporter un plus, comme le changement climatique, la transition énergétique et les marchés de capitaux, ainsi que le déploiement d'instruments innovants axés sur la qualité. D'autres actions sont nécessaires pour s'atteler aux questions sociodémographiques telles que l'exode de la main-d'œuvre, le genre et l'inclusion économique, ainsi que l'intégration régionale.

Un nouveau programme innovant post-gradation devrait compléter cette approche, pour faciliter le processus de gradation le moment venu, mené par le pays concerné.

Pour l'avenir, la Banque devrait être prête à s'étendre dans de nouveaux pays de la partie méridionale et orientale du bassin méditerranéen (région SEMED).

Dans une perspective à plus long terme, je serais en faveur de prendre toute décision d'expansion sur la base de trois principes : la capacité financière de la Banque, sa valeur ajoutée et l'impact attendu en vertu de son mandat, et le consensus des actionnaires. L'expansion en Iraq et dans certains pays d'Afrique a fait l'objet de vastes discussions ces derniers mois. Je pense que l'expertise et le savoir-faire de la BERD peuvent faire une différence dans certains pays de la région, ce qui est indispensable pour la stabilisation et le développement économique du voisinage élargi de l'Europe. En tant que Présidente de la BERD, je ne prendrais une telle initiative que si les trois principes mentionnés précédemment sont pleinement respectés.

3) Travailler en collaboration avec d'autres partenaires du développement

Une solide coordination avec d'autres partenaires du développement (IFI, IFD, organismes donateurs, société civile), au niveau mondial et européen, est indispensable pour maximiser l'intervention de la BERD et la rentabilité de l'investissement des actionnaires. Les plateformes implantées dans les pays devraient être extrêmement utiles pour encourager la coordination avec les parties prenantes en matière d'investissements, de dialogue sur les politiques à mettre en œuvre, de normes et de tarification. Après la crise, il faudra tirer des leçons sur les

moyens les plus efficaces que doivent mettre en œuvre les partenaires du développement pour travailler en tant que système, en mettant à profit l'expertise de chaque institution.

L'UE donne des lignes directrices afin de renforcer l'architecture financière européenne pour le développement. Une architecture ouverte et un accès équitable aux fonds de l'UE sont essentiels à une réalisation efficace de ses objectifs de développement. **Des accords plus clairs de collaboration entre la BEI et la BERD, fondés sur les atouts spécifiques de chaque institution, devraient être mis au point**, à commencer par des plateformes collaboratives, la co-syndication et la reconnaissance mutuelle de normes et de procédures. L'expertise et le modèle de la BERD sont largement reconnus, et devraient être préservés et pleinement utilisés. La Banque devrait capitaliser sur ses actifs, en tant qu'intervenant sur un créneau très spécifique ayant une forte présence locale et un solide savoir-faire dans des domaines tels que le financement du secteur privé, y compris par la prise de participations, le développement des marchés financiers locaux et l'innovation.

4) Améliorer l'efficacité et la gouvernance de la BERD

Innovation, agilité, saine gestion financière et gouvernance exemplaire, telles sont les valeurs essentielles qui devraient animer l'institution.

Les ressources doivent être adaptées à nos ambitions, en commençant par mobiliser de nouveaux talents (notamment en gestion du savoir), redéployer des effectifs et développer des plateformes régionales. Le contrôle des coûts et la garantie d'une entière transparence sont indispensables, tout en veillant à remédier convenablement aux problèmes opérationnels sensibles immédiats, en réalisant entre autres d'importants investissements informatiques.

À la tête d'une institution multilatérale, je mettrais en avant la diversité et la représentation : une expérience internationale, un équilibre des genres et une diversité en termes de nationalités devraient être encouragés à tous les niveaux, au sein du personnel et de la direction.

En tant que Présidente de la BERD, j'apporterais à la Banque les normes les plus rigoureuses en matière de gouvernance, en assurant une représentation équilibrée des actionnaires, une plus grande participation des représentants du personnel, des Codes de conduite et des procédures exemplaires et la création d'un Comité d'éthique.

S'atteler à la crise mondiale tout en renouvelant les ambitions en matière de transition, renforcer la coordination avec d'autres partenaires du développement et améliorer la structure et la gouvernance de la BERD pour mener à bien ce programme : tels sont les principaux piliers sur lesquels je propose de concentrer les efforts pour mettre en œuvre le Cadre stratégique et capitalistique le plus efficacement possible. **Si je suis élue Présidente de la BERD, je ferais tout ce qui est en mon pouvoir pour réaliser ces objectifs ambitieux, en collaboration avec les remarquables équipes de la BERD et avec la confiance et les conseils des actionnaires.**

Je vous prie de recevoir, Mesdames et Messieurs les Gouverneurs, l'expression de mes sincères salutations,

Odile RENAUD BASSO