

**DISCOURS D'OUVERTURE
DU PRÉSIDENT
DE LA BANQUE POUR LA
RECONSTRUCTION ET LE
DÉVELOPPEMENT**

Assemblée du Conseil des gouverneurs : séance d'ouverture

Assemblée annuelle de la BERD, Nicosie, Chypre, 9h00

Mercredi 10 mai 2017

M. Suma Chakrabarti, Président de la BERD

1. Bienvenue et merci à vous,

Monsieur le Président Nicos Anastasiades, Monsieur le Ministre Harris Georgiades, Monsieur le Président du Conseil des gouverneurs Pierre Gramegna, chers Gouverneurs, Mesdames et Messieurs.

Je suis heureux de vous accueillir à cette 26^e Assemblée annuelle de la BERD. Je vous souhaite également la bienvenue sur cette magnifique île de Chypre.

Nous venons d'entendre M. Pierre Gramegna, Président du Conseil des gouverneurs, remercier les autorités chypriotes pour l'aide qu'elles nous ont apportée dans l'organisation de cette assemblée et du Forum des affaires organisé en parallèle.

Je tiens moi aussi à exprimer à nos collègues chypriotes notre gratitude pour leur coopération de premier ordre. Avec une grande amabilité, ils ont tout mis en œuvre pour faire en sorte que l'Assemblée annuelle et le Forum des affaires soient couronnés de succès. Et ils le seront, j'en suis certain.

2. Chypre

Chacune de nos Assemblées annuelles est, d'une manière ou d'une autre, un grand moment, mais celle de cette année peut véritablement être qualifiée d'historique, en raison de l'importance qu'elle revêt pour l'île de Chypre et, plus largement, pour la région d'opérations.

D'une part, nous sommes réunis ici exactement à mi-parcours du mandat provisoire que nous ont accordé nos gouverneurs pour mener des activités à Chypre.

Nous sommes fiers de l'impact qu'ont eu jusqu'à présent nos investissements à Chypre, qui dépassent les 220 millions d'euros.

Nous avons participé à la recapitalisation des deux plus grandes banques privées locales, Bank of Cyprus et Hellenic Bank, en prenant une participation de 5 % dans chacune d'elles, contribuant à leur restructuration opérationnelle, à l'amélioration de leur gouvernance et à la mise en place d'une stratégie pour éliminer de volumineux portefeuilles de prêts improductifs.

Nous avons lancé notre programme d'aide aux échanges commerciaux ici en 2015. En 2016, Chypre était devenue le troisième pays d'opérations le plus actif dans le domaine de l'aide aux échanges, facilitant plus de 180 transactions d'un montant total de 80 millions d'euros en vue de soutenir le commerce avec 24 pays en Europe, en Afrique, au Moyen-Orient et en Asie. Ces transactions sont aussi devenues une référence en termes de qualité. Au cours des deux dernières années, l'opération de l'année au titre de l'aide aux

échanges commerciaux a chaque fois concerné Chypre : il s'agissait l'an dernier de l'exportation de services de construction de Chypre vers l'Égypte, et cette année de l'importation d'une cale sèche flottante d'Ukraine vers Chypre.

Nous avons financé une expansion de la production d'électricité solaire sur l'île d'environ 20 %, notamment la plus grande centrale photovoltaïque de Chypre à ce jour, qui doit être inaugurée jeudi, juste après la réunion sur les investissements dans le pays d'accueil.

Un tel impact n'aurait cependant pas été possible sans le dévouement, l'efficacité et la détermination des autorités et du secteur privé chypriotes.

Par conséquent, cette Assemblée annuelle nous donne très opportunément l'occasion de saluer la manière dont Chypre a réussi à surmonter la crise financière, pour retrouver le chemin de la croissance économique.

C'est également la première fois que notre Assemblée annuelle se tient dans la partie orientale du bassin méditerranéen.

Chypre est une porte d'accès importante vers ce qui constitue la région d'opérations la plus récente de la BERD, que nous appelons « SEMED », et notre présence ici aujourd'hui traduit bien la ferme volonté que nous avons de nous engager auprès de cette partie du monde caractérisée par son dynamisme et sa diversité.

Le soutien à l'intégration économique que nous apportons à toutes nos régions d'opérations va de pair avec notre promotion de l'intégration au sein de l'île de Chypre elle-même.

Nous n'avons pas ménagé nos efforts pour nous acquitter du mandat que nous avaient fixé nos gouverneurs, en réalisant des projets sur l'ensemble de l'île, au service aussi bien de la communauté chypriote grecque que de la communauté chypriote turque.

La BERD reste fermement déterminée à soutenir les initiatives en faveur de l'unification.

Je suis également persuadé que nos actionnaires seraient prêts à apporter un soutien sans faille à l'économie d'une île de Chypre unie, si les négociations actuelles sur la réunification s'avéraient fructueuses, ce que nous espérons tous.

Nous sommes en outre conscients qu'une île de Chypre unie serait confrontée à des défis relatifs à la transition et aurait des besoins de financement assez différents de ceux qu'elle a actuellement, mais ces contraintes seraient plus que compensées par de nouvelles et remarquables perspectives, ainsi que par les conséquences positives qu'elles auraient pour la stabilité régionale.

3. Une banque solide et efficace

Il existe, Mesdames et Messieurs, une autre raison pour laquelle je pense que cette Assemblée annuelle est historique.

Le fait qu'elle ait lieu ici, dans un pays d'opérations où nous investissons depuis seulement trois ans, témoigne de la capacité de la BERD à être une source d'inspiration, à apporter une réponse rapide et, surtout, à remplir la mission qui est la sienne.

Seule une Banque véritablement solide et efficace peut se targuer des résultats obtenus à Chypre en si peu de temps.

Seule une Banque véritablement solide et efficace peut mettre en avant l'impact que nous avons eu dans *tous* les pays où nous sommes présents, que ce soit l'an dernier ou pendant le quart de siècle qui a précédé.

Et le nombre de ces pays continue d'augmenter.

Les autorités libanaises finalisent les étapes nécessaires pour devenir un actionnaire de la BERD et nous espérons les accueillir bientôt en tant que cinquième pays bénéficiaire de la région SEMED.

J'aimerais également mentionner ici ma récente visite en Ouzbékistan et la signature d'un Protocole d'accord qui marque le « nouveau départ » de notre engagement auprès de ce pays.

C'est un plaisir de voir les représentants de l'Ouzbékistan et du Liban ici parmi nous aujourd'hui.

Cependant, on ne saurait s'étonner de la volonté de nouveaux pays de rejoindre la famille de la BERD – et du renouvellement de notre engagement auprès de plusieurs autres.

Fondé sur une priorité accordée aux projets dans le secteur privé, ainsi qu'aux approches commerciales, associée à nos compétences en matière de réformes des politiques à mener, notre modèle opérationnel a fait ses preuves dans de nombreux contextes différents.

Et, malgré la progression parfois heurtée des réformes dans les régions d'opérations de la BERD, la trajectoire générale de ces réformes est claire – et encourageante.

Publiée à la fin de l'année dernière, notre dernière enquête *Life in Transition Survey* montre que l'écart longtemps constaté de l'indice du bonheur entre la région de transition et l'Europe occidentale s'est enfin résorbé.

Les personnes interrogées dans la région de transition étaient même plus optimistes que leurs voisins occidentaux quant à leurs perspectives d'avenir.

Elles sont toutefois plus préoccupées que jamais par la question de l'inégalité.

Mesdames et Messieurs, le modèle opérationnel de la BERD est aujourd'hui plus nécessaire que jamais, si nous voulons que les pays où nous exerçons nos

activités connaissent une croissance inclusive à la fois durable et à même de conforter les réformes.

Vous nous avez demandé, chers actionnaires, d'œuvrer en faveur de la résilience de la transition et de l'intégration des marchés et de relever les défis mondiaux et régionaux en appliquant le Cadre stratégique et capitalistique, qui détermine notre action jusqu'en 2020.

Les résultats que nous avons enregistrés l'an dernier illustrent les progrès considérables accomplis dans la réalisation de tous ces objectifs.

Nous avons eu un fort impact attendu sur la transition, ainsi qu'un impact record des projets du portefeuille sur la transition, qui permettent de mesurer l'effet des investissements de la BERD sur l'évolution vers des économies de marché efficaces.

Nous avons mené à bien 378 projets, d'un montant de 9,4 milliards d'euros, égalant ainsi le record atteint l'année précédente.

J'aimerais également mettre l'accent sur les projets dans les pays aux premiers stades de la transition, qui sont désormais au nombre de 114.

Les projets qui s'inscrivent dans notre nouveau Programme de transition vers une économie verte ont représenté un tiers du volume annuel total des investissements, ce qui nous rapproche de notre objectif de 40 % d'ici 2020.

L'accord que nous avons signé le mois dernier avec le Fonds vert pour le climat, ainsi que les approbations de financements qui font de nous les principaux bénéficiaires de ses ressources, peuvent être considérés comme un vote de confiance significatif concernant les réalisations de la BERD dans ce domaine.

Le nombre de projets qui contribuent à mettre en œuvre la Stratégie pour la promotion de l'égalité des genres approuvée l'an dernier a lui aussi augmenté, passant de 23 à 29 en un an.

Les transactions sur les marchés financiers locaux et en monnaie locale ont elles aussi progressé. Nous avons conclu 93 opérations de prêts et obligataires libellées en monnaie locale, pour un montant total équivalant à près de 1,6 milliard d'euros, ce qui nous place notablement en tête de toutes les banques multilatérales de développement.

J'aimerais également profiter de cette occasion pour exprimer à nos donateurs notre gratitude pour leur générosité l'an dernier.

Leurs contributions à notre action, qui ont augmenté de près de 25 % pour atteindre 444 millions d'euros, un nouveau record, nous ont permis d'aller plus avant et de produire un impact dans les pays, secteurs et thèmes où une approche plus composite est essentielle en matière de financement.

Je remercie du fond du cœur tous nos donateurs pour leur soutien.

Tous ces chiffres sont le reflet d'une Banque qui, grâce à la qualité de son modèle opérationnel et au professionnalisme de ses collaborateurs, parvient à des résultats exceptionnels sur le terrain.

Seule une Banque véritablement solide et efficace pouvait se déployer aussi rapidement à Chypre (et ailleurs) et s'avérer aussi réactive et adaptable, dans un environnement changeant.

Et nous occupons une place de plus en plus centrale dans la conception d'un système de développement international.

Dans un contexte où le financement du développement est en constante mutation, les besoins et les ambitions des pays bénéficiaires se modifient aussi.

Je suis fermement convaincu que le système de banques multilatérales de développement doit aussi évoluer, notamment en se dotant des moyens nécessaires pour répondre mieux, et plus vite, aux défis que posent la réalisation des objectifs de développement durable et le financement du développement.

L'horizon de 2030 pour la réalisation des objectifs de développement durable n'est pas loin. Avec son modèle opérationnel unique et la priorité qu'elle accorde au secteur privé, la BERD est bien placée pour parvenir par bien des moyens aux résultats souhaités pour nos pays d'opérations, entre autres en les aidant à mobiliser les financements privés indispensables.

Nous sommes aussi prêts à collaborer et désireux de partager notre modèle opérationnel, nos approches et les leçons que nous avons apprises, avec d'autres membres de la communauté des BMD.

Toutefois, mesdames et messieurs, si la BERD veut rester la Banque solide et efficace que nos actionnaires veulent qu'elle soit et dont ont besoin nos pays d'opérations, nous devons nous montrer à la hauteur de trois défis majeurs. Ces défis sont aussi des opportunités pour la BERD.

Ce sont les suivants :

- A. Avoir un impact sur la transition encore plus important
- B. Assurer notre pérennité financière
- C. Promouvoir l'efficacité et l'efficience dans tout ce que nous faisons

Trois défis qui sont autant d'opportunités.

Rappelez-vous, nous avons déjà parlé de ces priorités l'an dernier.

Nous avançons à grands pas dans chacun de ces domaines. Permettez-moi d'évoquer les progrès accomplis.

4. Un impact plus important sur la transition

La Banque a été créée dans le but « de favoriser la transition... vers l'économie de marché » et de « promouvoir l'initiative privée et l'esprit d'entreprise ».

Depuis, au fil des ans, notre perception d'une économie de marché efficace et des moyens de promouvoir sa mise en place s'est approfondie, élargie et affinée.

Appliqué depuis le début de l'année, notre concept actualisé de la transition définit les objectifs qui sont les nôtres à chaque fois que nous investissons ou que nous proposons nos services de conseil auprès de nos clients et de nos partenaires.

Toutefois, comme je vais le préciser, nous produisons déjà un impact considérable en utilisant comme critères les six qualités distinctes de la transition que nous avons désormais identifiées comme des facteurs essentiels à toute économie moderne.

Nos pays d'opérations doivent être **plus compétitifs**, car le renforcement de la concurrence se traduit par des prix plus bas, davantage d'innovations et plus de valeur pour les consommateurs, ainsi que par une croissance plus forte.

Entre autres exemples, nous avons accordé au fil des ans un milliard d'euros, soit directement, soit par l'intermédiaire de banques locales, à quelque 32 000 entreprises agricoles en Turquie ; le cap du milliard d'euros a été franchi il y a tout juste un mois.

Cet investissement a permis de renforcer la compétitivité, de créer des emplois et de dynamiser la croissance dans tout le pays.

Les pays d'opérations de la BERD ont également besoin d'être **mieux gouvernés**, car une bonne gouvernance et l'état de droit favorisent la confiance, l'équité et la cohésion, ainsi que la légitimité politique de l'économie de marché. Une bonne gouvernance encourage également les investissements.

Dans cette optique, l'Union européenne et la BERD ont amplifié l'an dernier leur soutien aux réformes en Ukraine via le Fonds multidonateurs pour la stabilisation et la croissance durable de l'Ukraine, dont nous assurons la gestion, et par la mise en place dans les ministères clés d'équipes de soutien aux réformes.

Nos pays d'opérations doivent aussi être **plus écologiques**, car une économie véritablement durable se doit de protéger les ressources naturelles et l'environnement, dans l'intérêt de tous, et notamment de nos enfants et des générations à venir.

Je suis par conséquent heureux d'annoncer que nous avons récemment mis en place en Égypte, en collaboration avec l'AFD, la BEI et l'UE, notre 24^e mécanisme de financement pour une économie verte.

Ce programme, qui porte sur 140 millions d'euros, permettra à des banques locales d'accorder à des entreprises privées des prêts destinés à favoriser les

investissements dans l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables, l'objectif étant également de parvenir à la sécurité énergétique.

Une économie de marché moderne doit aussi être **plus inclusive**, tant il est vrai que la croissance doit bénéficier à la société dans son ensemble, sans laisser aucune catégorie à la traîne.

Notre nouvelle Stratégie d'inclusion économique, lancée à l'occasion de cette Assemblée annuelle, renforcera notre démarche axée sur le secteur privé ; elle mettra l'accent sur l'accès aux compétences et à l'emploi, sur l'esprit d'entreprise et sur l'accès au financement et aux services qui créent de nouvelles opportunités économiques pour tous. Une attention particulière sera accordée aux femmes, aux jeunes arrivant sur le marché du travail et aux habitants de régions désavantagées.

En fonction des circonstances dans les différents pays, nous explorerons également la possibilité d'étendre progressivement nos activités d'inclusion économique à d'autres catégories, comme les travailleurs vieillissants, les handicapés, les réfugiés et les minorités.

Les pays d'opérations de la BERD doivent également être **plus résilients**, les progrès étant malheureusement vulnérables à des retours en arrière, car une économie durable doit être capable de surmonter les turbulences et les chocs.

Le soutien que nous apportons, en coopération avec l'UE, au développement des énergies renouvelables en Jordanie, au niveau des services municipaux de

ce pays, est à cet égard un excellent exemple. Cette initiative apparaît d'autant plus urgente que la Jordanie doit faire face à un afflux de réfugiés.

Enfin, dernière des six nouvelles qualités de la transition, les économies de nos pays d'opérations doivent être **mieux intégrées** car l'intégration, au plan national comme au-delà des frontières, donne une plus grande autonomie aussi bien aux entrepreneurs qu'aux consommateurs.

Le renforcement de l'intégration figurait parmi les principales conséquences positives du tout premier projet que nous avons mené avec la Banque asiatique d'investissement pour les infrastructures. Signé l'été dernier, pour un montant de 51 millions d'euros, celui-ci portait sur la modernisation de l'axe routier reliant Douchanbé, la capitale du Tadjikistan, à l'Ouzbékistan voisin.

La focalisation constante sur ces six qualités pour mener nos activités dans le cadre de nos investissements, nos politiques et nos partenariats, est un défi compte tenu du contexte politique et économique dans certaines zones de notre champ d'action géographique. Mais elle nous donne aussi l'opportunité de maximiser l'impact sur la transition. Une opportunité que nous, à la BERD, continuons de saisir avec joie.

5. Pérennité financière

La pérennité de notre solide assise financière est le deuxième défi qui constitue aussi une opportunité pour la BERD.

Les bonnes performances financières de la Banque constituent fondamentalement une condition prérequis pour nous permettre d'atteindre notre premier objectif, qui est de produire un impact sur la transition.

Le milliard d'euros de bénéfices nets enregistré l'an dernier, en progression de quelque 25 % par rapport à 2015, est bien le signe de notre solidité à cet égard.

Cette tendance encourageante se confirme, puisque nos bénéfices ont augmenté encore plus rapidement au premier trimestre 2017.

En tant qu'actionnaires de la Banque, vous attendez de celle-ci qu'elle soutienne l'exécution du mandat qui est le sien en faisant régulièrement croître son capital et en veillant à la qualité de sa gestion financière.

Nous partageons ces attentes.

La note de crédit attribuée à la BERD représente une indication majeure de la qualité de sa gestion financière.

Toutes les grandes agences de notation internationales confirment et reconduisent régulièrement notre note AAA, assortie de perspectives stables, et ce malgré les vents contraires qui ont soufflé sur nos régions ces dernières années.

Je suis fier de cet accomplissement et je suis fermement décidé à faire en sorte qu'il perdure.

Et nous souhaitons tirer parti de cet accomplissement en veillant activement à maintenir la croissance du capital à un niveau suffisant pour soutenir notre action dans toute son ampleur.

C'est pourquoi nous avons entamé une étude générale de notre potentiel en matière de revenus.

En réalité, malgré nos bonnes performances de l'an dernier, force est de constater que, dans chacun de nos principaux domaines de revenus, nous sommes confrontés à un environnement extérieur difficile.

Sur le marché des crédits, les liquidités sont excédentaires. Les banques commerciales disposent donc de ressources considérables, ce qui exerce une pression constante à la baisse sur les marges.

Par ailleurs, ces derniers temps, les effets conjugués des valorisations du marché, d'une croissance économique relativement timide et des fluctuations de change ont fait baisser en deçà de leurs niveaux antérieurs les rendements des portefeuilles de participations de la BERD, qui soutenaient jusqu'à présent la croissance de notre capital.

En outre, étant donné la faiblesse des taux d'intérêt dans le monde, le rendement des investissements de trésorerie réalisés avec nos capitaux disponibles a été négligeable.

Collectivement, ces pressions externes, auxquelles sont également confrontées les autres banques multilatérales de développement, limitent notre capacité à développer nos revenus.

Cependant, nous ne pratiquons pas l'immobilisme, en attendant que le climat financier s'améliore. Nous étudions dans quelle mesure nous pouvons augmenter nos revenus en pratiquant une tarification plus fine et en revoyant notre grille de commissions, tout en tenant compte de la nécessité de concilier les impératifs de revenus et les conséquences potentielles sur la clientèle et l'intensité de l'activité commerciale.

Et nous mettrons en œuvre la seconde phase de notre approche plus axée sur les participations, en nous appuyant sur le travail réalisé ces trois dernières années et en favorisant l'accroissement des revenus.

À court terme, nous pouvons également nous mobiliser davantage pour tirer pleinement parti des compétences et de la connaissance des marchés de notre équipe de la Trésorerie.

Concernant l'avenir, nous posons un certain nombre de questions importantes sur le long terme. Parmi ces questions figurent les suivantes :

- I. Pouvons-nous être plus actifs sur les marchés de capitaux ?
- II. Pouvons-nous tirer d'autres enseignements des banques d'investissements ?

III. Qu'implique pour nous la « fintech » ?

En répondant au cours de l'année qui vient à ces questions stratégiques, ainsi qu'à d'autres, nous nous inscrirons dans la tradition des bonnes performances financières qui nous distinguent.

6. Efficacité et efficience

Le troisième défi qui se présente à nous, et qui est également notre troisième opportunité majeure, consiste à faire de la BERD une organisation plus légère et encore plus efficace, en partant de ce que nous avons d'ores et déjà réalisé au titre du programme de modernisation One Bank.

Nous allons cependant beaucoup plus loin à présent. Nous avons l'an dernier passé au crible nos systèmes et nos procédures, notre utilisation de la technologie et, bien sûr, la ventilation de nos dépenses.

C'est ce que nous appelons notre programme d'efficacité et d'efficience opérationnelles.

Nous ne parlons **pas** de programme d'économies ou de changement, même s'il est appelé à avoir des retombées bénéfiques dans ces deux domaines.

Nous mettons l'accent aussi bien sur l'accomplissement effectif de notre mission, en veillant à consacrer notre temps à obtenir un plus grand impact sur la transition, que sur l'efficience de notre action, en procédant dans toute la mesure du possible à une rationalisation et à une simplification.

Depuis le début de l'année, nous avons mis en œuvre des initiatives visant, par exemple, à simplifier le processus des stratégies par pays, à spécialiser davantage nos équipes des Opérations bancaires, en créant un service Gestion de la dette qui devrait renforcer la qualité de notre portefeuille, et à intégrer dans notre travail quotidien les six qualités de la transition que j'ai énumérées précédemment.

Ces initiatives nous permettront de mieux concentrer nos efforts sur le choix de projets porteurs d'impact, puis d'évaluer les résultats concrets obtenus.

Nous avons examiné bon nombre de nos modes opératoires au sein du département de la Finance, de l'équipe des Ressources humaines et d'autres services de soutien, en procédant fonction par fonction, afin de simplifier les tâches et de réduire les chevauchements.

Une grande partie de ce travail repose sur la volonté de mettre fortement l'accent sur la technologie.

Nous mettons actuellement en place une nouvelle infrastructure informatique, faisant appel aux tout derniers systèmes basés sur le cloud et exploitant les avantages que procurent les progrès réalisés dans des domaines comme les fonctions de visualisation et de recherche.

Certains des bénéfices majeurs de cette évolution seront ressentis par les Opérations bancaires, qui ont actuellement recours à plusieurs systèmes et sont souvent obligés d'entrer plusieurs fois les mêmes données.

Le programme d'efficacité et d'efficience opérationnelles est financé par un autre programme, Investir pour économiser, approuvé l'an dernier par le Conseil d'administration.

Nous percevons un retour sur notre investissement dans environ trois ans, pour parvenir à des économies totales substantielles d'ici 2020, notamment une réduction considérable des frais informatiques.

Nous sommes en bonne voie pour atteindre nos objectifs cette année.

À cet égard, nous avons récemment achevé un programme de départ volontaire dans notre département des Opérations bancaires, plus de 60 collègues ayant ainsi quitté la Banque. Cela vient en grande partie du fait que le programme d'efficacité et d'efficience opérationnelles permet de hiérarchiser les priorités des activités et de modifier la combinaison des critères d'appréciation.

Sachant que nous fonctionnons de fait avec un budget fixe, le programme d'efficacité et d'efficience opérationnelles permet dans une large mesure non seulement de maintenir notre trajectoire, mais aussi et surtout, de créer de la valeur :

De la valeur pour notre personnel, qui passera plus de temps sur ce qui compte vraiment, plutôt que sur des procédures internes.

De la valeur pour nos clients, pour qui il sera plus facile de travailler avec nous.

Le tout générant plus de valeur pour nos actionnaires.

Ceux et celles d'entre vous qui aimeraient obtenir plus de précisions sur le programme d'efficacité et d'efficience opérationnelles sont invités à retrouver à l'espace café nos collaborateurs au sein de la BERD, qui se tiennent à la disposition des gouverneurs et de leurs représentants pour les informer tout au long de notre Assemblée annuelle.

Mais dans l'ensemble, notre but est de nous positionner, à l'aide de notre programme d'efficacité et d'efficience opérationnelles, comme le modèle d'une banque multilatérale de développement moderne et bien gérée. Vous conviendrez, j'en suis convaincu, que nous sommes en très bonne voie.

7. Notre vision

Mesdames et Messieurs, renforcer notre efficacité et notre efficience nous permettra de mieux nous concentrer sur l'accomplissement de la mission de la Banque.

Les parties contractantes qui se sont réunies au début des années 1990 pour fonder la BERD étaient convaincues que notre région avait besoin d'une institution financière multilatérale d'un type inédit, qui servirait de « structure nouvelle et unique de coopération ».

Elles savaient en effet qu'elles étaient incapables, à elles seules en tant que pays, même les plus puissants, de parvenir aux résultats qu'il était possible d'atteindre en agissant de concert.

Peu d'exemples peuvent illustrer cette vérité de façon plus éloquente que l'action que nous avons menée, avec d'autres, pour financer et coordonner les travaux de sécurisation du site de Tchernobyl, où s'est produit le plus grave accident nucléaire de l'histoire de l'humanité.

J'étais en Ukraine, en novembre dernier, pour assister à la cérémonie de mise en place de la structure extraordinaire que constitue la nouvelle enceinte de confinement.

Sur le plan technique, il s'agit d'un véritable miracle de l'époque moderne.

La BERD, ainsi que les 45 donateurs impliqués, ont apporté une contribution immense à l'ensemble du projet.

Nos efforts communs pour aider l'Ukraine à faire face aux conséquences de ce drame ont cependant une signification symbolique plus profonde.

Comme l'a écrit alors le New York Times, cette réalisation était « l'exemple type de ce que l'humanité pouvait faire, face à un danger réel auquel aucun pays à lui seul...ne pouvait remédier. »

8. Conclusion

Le monde instable d'aujourd'hui comporte de nombreux autres périls, que nous ne pouvons affronter qu'ensemble.

Notre rôle à Tchernobyl touche à sa fin, mais la réalité continuera de lancer de nouveaux défis à notre créativité, à notre vision commune et à notre détermination.

La BERD est prête à relever ces défis.

Les défis auxquels nous sommes confrontés en nous efforçant de maximiser notre impact tout en réalisant d'autres accomplissements sont en réalité des opportunités.

Notre vision, exprimée dans notre mandat pour la transition, reste claire.

Nous disposons d'une solide feuille de route pour parvenir à toujours accentuer notre impact, à consolider notre pérennité financière et à améliorer notre efficacité et notre efficience dans tout ce que nous faisons.

Les résultats de notre travail sur ces trois fronts prennent forme. Ils sont là, sous nos yeux.

Collectivement, ils nous permettront de confirmer durablement le statut de la BERD en tant que banque solide et efficace, travaillant avec enthousiasme,

détermination et compétence afin de maximiser la valeur pour nos pays d'opérations et pour tous nos actionnaires.

Et, avec votre soutien, nous aurons la possibilité de réaliser de plus grands accomplissements encore.

Je vous remercie.