

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

**Assemblée annuelle
Séance d'ouverture du Conseil des gouverneurs**

Mercredi 9 mai 2018, 10h00

Région de la mer Morte, Jordanie

**Centre de conférences King Hussein (KHCC),
Hall Philadelphia, Rez-de-chaussée**

Suma Chakrabarti, Président de la BERD

1. Mots de bienvenue et remerciements

Votre Majesté le Roi Abdallah II ibn Al Hussein,
Votre Majesté la Reine Rania Al-Abdallah,
Votre Altesse royale le Prince héritier Hussein ben Abdallah,
Vos Excellences,
Éminents Gouverneurs,
Mesdames et Messieurs,

Je vous souhaite chaleureusement la bienvenue à la 27^e Assemblée annuelle de la BERD.

De même qu'en Jordanie, dans ce site extraordinaire.

Au nom de la Banque, je tiens à remercier la Cour royale hachémite, le Président du Conseil des gouverneurs Imad Fakhoury, nos nombreux autres amis ici présents pour tous les efforts mobilisés afin de préparer le terrain.

2. La Jordanie et la SEMED – la BERD au mieux de son potentiel

Comme nous nous situons au point le plus bas de la surface de la terre, permettez-moi de commencer par un point culminant en rappelant les activités menées par la BERD en Jordanie.

Nous avons obtenu dans le Royaume des résultats particulièrement satisfaisants.

En un peu plus de cinq ans et demi, nos investissements ont atteint plus de 1 milliard d'euros.

Nous avons pu y parvenir grâce au leadership remarquable et à l'esprit visionnaire de Sa Majesté, aux orientations que donne Sa Majesté à une excellente équipe ministérielle et à la culture entrepreneuriale audacieuse de la Jordanie, reconnue à travers toute la région et au-delà.

Nous ne devons pas oublier non plus que nos accomplissements communs ont été menés à bien malgré les conflits dans votre voisinage et l'arrivée de tant de réfugiés dans votre pays.

Votre Majesté, nous saluons l'accueil que la Jordanie a réservé à ses hôtes venus en si grands nombres.

Comment mieux fêter cette réussite inspirante qu'en organisant ici en Jordanie notre première Assemblée annuelle et notre premier Forum des affaires dans la région SEMED ?

Notre réussite en Jordanie reflète effectivement les accomplissements de la BERD dans toute cette région.

Nos activités se sont développées dans la région : partis de zéro il y a seulement cinq ans et demi, les investissements ont atteint au total environ 7 milliards d'euros à ce jour.

L'Égypte a représenté notre deuxième grand pays d'opérations en volumes d'activité l'an dernier.

Les investissements de la BERD en Tunisie ont aussi atteint des records en 2017. Et nous avons été une fois de plus très actifs cette année au Maroc.

Je me suis rendu récemment, en mars, au Liban et en Cisjordanie et à Gaza, et j'ai pu signer nos premiers investissements sur place.

Nous disposons encore d'une réserve importante de projets concernant la SEMED.

Nos résultats dans cette région sont riches d'enseignements sur la Banque et sur ce que nous pouvons faire.

Premièrement, une fois que nos actionnaires l'auront décidé, nous pouvons renforcer nos opérations sur le terrain, et nous pouvons le faire rapidement. Vous avez pris des décisions, nous les avons mises à exécution. Et ce n'est pas fini.

Deuxièmement, une fois sur le terrain, nous sommes réactifs, flexibles et nous nous adaptons promptement aux conditions et aux besoins locaux, comme l'a montré notre action en réponse à la présence des réfugiés.

Troisièmement, nous innovons, en créant par exemple le Fonds fiduciaire pour la Cisjordanie et Gaza.

Quatrièmement, nous pouvons réaliser tout cela en complétant, et non en éliminant, d'autres sources de financement, qu'elles proviennent de banques multilatérales de développement amies ou du secteur privé.

Par conséquent, le modèle opérationnel de la BERD obtient des résultats dans des pays éloignés de notre champ d'action initial, que ce soit au sens propre, sur le plan géographique, ou au sens figuré, sur le plan historique, culturel et économique.

Nous avons su le faire à de nombreuses reprises, chaque fois que nos actionnaires nous ont mis au défi de nous engager sur de nouveaux territoires.

3. 2017 : une année record

Les constatations faites pour la SEMED peuvent s'appliquer à toutes nos régions en 2017.

Notre impact attendu sur la transition a atteint un record sans précédent.

Nous avons investi 9,7 milliards d'euros en 2017, un nouveau record, pour 412 projets au total, là aussi un nouveau record.

Pendant la période de Noël, nous avons aussi franchi la barre des cinq mille projets signés – oui, 5 000 ! – depuis la création de la BERD au début des années 90.

De toute évidence, la Banque mène à bien ses activités dans ses régions d'opérations actuelles.

Tout d'abord, parmi les faits marquants de l'an dernier, nous avons atteint trois ans plus tôt que prévu notre objectif de financement climatique, dont vous aviez approuvé la réalisation à l'horizon de 2020.

Les financements accordés dans le cadre de notre programme de transition en faveur d'une économie **verte** ont donc augmenté, passant de 2,8 milliards d'euros en 2016 à 4 milliards d'euros l'an dernier.

Ils ont représenté 43 % de notre volume d'investissement total pour l'année.

Nous finançons par exemple le plus grand site solaire du continent africain à Benban, en Égypte.

Et le Président de la Commission européenne lui-même nous a spécifiquement demandé d'accentuer nos efforts de promotion de l'économie verte en Europe, dans le voisinage et au-delà.

Notre Stratégie d'**inclusion** économique prend elle aussi toujours plus d'ampleur.

Notre Programme en faveur des femmes entrepreneures s'est adressé à ce jour à plus 35 000 femmes, accordant plus de 400 millions d'euros de financement dans le cadre de partenariats avec 30 institutions financières dans 17 pays.

Pour le soutien à la **résilience**, la BERD est en tête des banques multilatérales de développement concernant les financements en monnaie locale et le développement des marchés financiers locaux.

L'an dernier, la Banque a investi l'équivalent en monnaie locale de 1,5 milliard d'euros dans 114 projets.

Nous avons consacré par exemple l'équivalent de 22 millions d'euros au lancement d'une émission d'obligations indexées sur l'inflation par un grand groupe de services aux collectivités en Turquie.

Et la Banque, par son soutien aux petites entreprises, reste bien entendu au premier plan de la promotion de la **compétitivité**.

Cette activité est au cœur du mandat de la BERD en faveur de la transition.

L'an dernier, la BERD a financé plus de 200 000 (oui, plus de 200 000 !) petites entreprises, à la fois directement et par le biais d'intermédiaires financiers locaux.

D'ailleurs, le soutien que nous apportons aux PME en Ouzbékistan par l'intermédiaire de banques locales, qui a représenté l'an dernier des lignes de crédit d'un montant total de 115 millions de dollars des États-

Unis, est l'élément pivot du « nouveau départ » de notre collaboration avec ce pays.

Et un bon exemple de notre travail visant à favoriser **l'intégration** régionale est le soutien accordé par la Banque pour l'interconnexion électrique de la Moldova avec la Roumanie, et l'intégration de la Moldova au réseau électrique européen.

Enfin, la **bonne gouvernance** des institutions est un des aspects fondamentaux du mandat de la BERD.

L'année dernière, en collaboration avec le Fonds hellénique de stabilité financière, la BERD a aidé les quatre principales banques de Grèce à gérer leurs prêts improductifs.

Par conséquent, Mesdames et Messieurs, les résultats obtenus en 2017 de manière générale, et au titre des six qualités de la transition que je viens d'évoquer, sont une réussite qui mérite d'être mise en avant.

Tout comme la manière dont nous faisons avancer de concert nos activités relatives aux politiques et aux investissements.

Cela vaut entre autres pour notre contribution au processus d'approximation de l'UE dans une région comme l'Ouest des Balkans. J'aborderai ce sujet la semaine prochaine à Sofia avec les dirigeants de l'UE.

Cela vaut aussi pour notre appui à la création enthousiasmante du Centre financier international d'Astana au Kazakhstan.

Une bonne partie de ces travaux impressionnants n'aurait pu se réaliser sans les contributions sous forme de dons de bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux.

Les donateurs ont fourni l'an dernier 876 millions d'euros pour appuyer les opérations de la BERD, ce qui était nettement supérieur à notre objectif.

En 2017, les apports des donateurs ont d'ailleurs atteint un montant record.

Près de la moitié de ces fonds correspondaient à des financements à des conditions favorables provenant du Fonds vert pour le climat, ce qui nous a aidés à soutenir les pays où nous opérons face aux effets du changement climatique.

L'Union européenne reste, de loin, le premier pourvoyeur d'un appui à la BERD au moyen de dons, qui se sont élevés à quelque 313 millions d'euros en 2017.

Mais de nombreux donateurs bilatéraux ont aussi apporté une contribution importante indispensable à la Banque.

Il est en effet très encourageant de constater que nos pays bénéficiaires sont plus nombreux à devenir donateurs de la Banque, ce que je crois être un signe de maturation de nos relations mutuelles. Je me réjouis

particulièrement d'accueillir la Turquie en tant que nouveau donateur.
Nous avons signé ensemble notre premier accord plus tôt cette année.

Nous souhaitons remercier du fond du coeur tous nos donateurs.

Et nous espérons sincèrement que, parmi nos principaux actionnaires, nos traditionnels donateurs demeureront d'actifs pourvoyeurs.

Le compte rendu de nos résultats de l'année dernière ne serait pas complet sans quelques mots sur notre situation financière, notre mobilisation en faveur de l'efficience et l'implication du personnel.

Nous sommes une Banque qui garde tout particulièrement à l'esprit sa viabilité financière.

En 2017, notre bénéfice net s'est établi à 772 millions d'euros et notre note AAA a été une fois de plus confirmée, une des agences de notation soulignant ce qu'elle a appelé « nos excellents niveaux de solvabilité et de liquidité ».

Tous ces résultats, ces excellentes performances, nous les devons à notre Personnel exceptionnel. Ceux qui le composent aident aussi la Banque à se moderniser de bas en haut.

Cela s'est reflété dans les scores encore meilleurs évaluant l'implication de notre personnel en 2017.

Et cela s'est reflété dans notre programme d'efficacité et d'efficience opérationnelles, qui a atteint la plupart des objectifs fixés – en simplifiant et en rationalisant de nombreux processus.

Grâce à ce programme, nous avons économisé et réinvesti quelque 11 millions de livres sterling en 2017, ce qui nous a permis de maintenir notre budget au même niveau.

4. Cadre stratégique et capitalistique 2016-20 : résultats à mi-parcours

Mesdames et Messieurs, 2017 n'est pas une année isolée.

Il s'agit de la deuxième année pleine du Cadre stratégique et capitalistique – le CSC – que les Gouverneurs ont approuvé à Tbilissi en 2015.

Nous nous situons actuellement presque à mi-parcours du CSC.

Et, comme toute équipe de direction responsable, nous avons évalué l'état d'avancement de sa mise en oeuvre à ce jour.

Nous sommes globalement en bonne voie.

L'examen reconnaît, entre autres :

- l'obtention systématique d'excellents résultats, de manière générale lors de la mise en œuvre de projets de qualité, et en particulier lors de la promotion de l'économie verte ;
- notre réponse souple aux circonstances changeantes dans différentes régions ;
- et notre succès pour le maintien de la rentabilité, de la croissance du capital et de notre note AAA :

Toutes ces nouvelles sont enthousiasmantes.

Mais nous ne nous reposons pas sur nos lauriers.

Nous savons que nous devons progresser, notamment :

- en utilisant dans toute la mesure du possible le capital et les compétences de la Banque pour maximiser la valeur et générer efficacement des résultats, tout en maintenant un portefeuille diversifié et viable financièrement conformément aux priorités du CSC ;
- en stimulant la production de revenus face aux pressions continues sur les flux de revenus et en dynamisant notre activité de prises de participation ; et

- en continuant de générer un impact sur la transition, notamment en mobilisant le secteur privé et en étoffant notre offre de produits dans un contexte opérationnel difficile.

En somme, nous mettons en œuvre **VOTRE** stratégie quinquennale.

Mais nous savons que d'autres efforts sont nécessaires pour créer encore plus de valeur.

5. Une banque très sollicitée

La Banque a la réputation de bénéficier dans l'ensemble d'une solide assise financière, qui est confortée par un autre phénomène.

La Banque est sollicitée – et de plus en plus.

Cela vaut pour les pays d'opérations existants, où nous avons ouvert de nouveaux bureaux, à Alexandrie, à Tanger et à Odessa.

J'ai déjà mentionné notre nouveau départ, en Ouzbékistan.

J'ai aussi évoqué nos récentes signatures au Liban, ainsi qu'en Cisjordanie et à Gaza, des nouveaux venus à la BERD.

Et les gouverneurs ont récemment unanimement approuvé l'accession de l'Inde au statut de membre.

D'ailleurs, à l'exception de nos amis de la Banque asiatique d'investissement pour les infrastructures, la BERD est la seule BMD dont le nombre de membres augmente.

6. Les perspectives d'avenir

Par conséquent la BERD pourrait continuer à remplir son mandat en conservant la même approche pendant encore de nombreuses années.

Nous pourrions qualifier cette approche de maintien du statu quo.

Selon ce scénario, nous continuerions de générer un impact significatif sur la transition et d'améliorer nos résultats financiers.

Cependant, adopter une telle approche serait, je le crains, faire preuve de complaisance.

Certes, la BERD est une banque qui génère un impact significatif dans le monde d'aujourd'hui.

Mais en maintenant le statu quo, le risque est de manquer une formidable occasion de faire tout en notre pouvoir pour le monde de demain.

Une occasion que nous devrions saisir.

Il faut se rappeler que nous n'avons que douze ans pour mettre en œuvre le Programme de développement durable à l'horizon 2030 –

Objectifs de développement durable (ODD) et COP 21 – vis-à-vis duquel nous avons pris des engagements.

Par ailleurs, le défi de l'immigration clandestine ajoute à la complexité de notre travail dans nos régions d'opérations.

Pour mettre en œuvre les ODD et la COP 21, il faut créer des marchés durables et mobiliser des investissements considérables en provenance du secteur privé.

Cela nécessite :

- une fixation des prix en fonction des marchés pour attirer les investisseurs du secteur privé ;
- la promotion de saines réformes des politiques ;
- et l'accès à des dons, des investissements et des garanties pour rendre attrayants les financements mixtes.

Ce sont les principes fondamentaux du modèle opérationnel de la BERD.

Nous espérons qu'ils seront pleinement adoptés par le système des BMD dans son ensemble, même si chaque BMD se concentre aussi sur ce qu'elle sait le mieux faire.

Le développement durable nécessite une mobilisation du secteur privé et le progrès des réformes des politiques. La BERD n'est donc pas seulement une banque spéciale.

Elle est aussi devenue la banque multilatérale de développement **indispensable**.

Elle est au coeur des priorités de transition et de développement.

Il s'agit là du premier point essentiel à souligner lors des débats qui se dérouleront dans le cadre du G20 et à l'échelon européen. Ces débats, quoique distincts, sont liés en ce qui concerne l'avenir du système des BMD.

Le deuxième point essentiel, en revanche, concerne la BERD.

La Banque peut-elle et doit-elle déployer son modèle opérationnel particulier, ses compétences et son capital pour contribuer davantage à la concrétisation de vos priorités et engagements internationaux ?

La table ronde qui réunira les gouverneurs plus tard dans la journée constitue un forum idéal pour lancer le débat sur le rôle de la BERD au sein du système élargi des BMD.

Il serait prématuré à ce stade de chercher à prendre des décisions spécifiques.

Cependant, sur la base de vos orientations, la Direction pourrait concevoir des options pour l'avenir, au-delà de la période du CSC actuel.

Cela demandera beaucoup de réflexion et une préparation attentive - ainsi qu'une communication directe et ouverte avec vous, nos gouverneurs.

Et surtout, cela nécessitera, une fois encore, de votre part la vision ambitieuse dont vous avez fait preuve par le passé.

Si des changements significatifs devaient être apportés à nos projets actuels, ils devraient faire partie intégrante du Cadre stratégique et capitalistique soumis à l'approbation des gouverneurs lors de l'Assemblée annuelle de 2020, et être mis en œuvre uniquement par la suite.

À mon avis, l'approche de la BERD devrait se faire par étapes. Elle devrait prévoir :

- dans l'immédiat, une mobilisation pour renforcer nos activités dans nos pays d'opérations, tout en restant fidèle aux domaines prioritaires et aux principes que vous avez approuvés dans le Cadre stratégique et capitalistique existant ;
- évidemment, certains pays dans la région SEMED ne sont pas encore des pays d'opérations et nous sommes prêts à examiner leurs demandes s'ils nous sollicitent ;

- puis, à partir de janvier l'an prochain, si des capacités en capital supplémentaires peuvent être déployées, le lancement d'une étude de faisabilité pour déterminer s'il faut étendre nos travaux progressivement et par étapes à de nouveaux pays, l'Afrique subsaharienne étant de toute évidence une région à envisager.

Tous ces éléments alimenteraient – comme je l'ai dit précédemment – le Cadre stratégique et capitalistique qui sera soumis à votre approbation lors de l'Assemblée annuelle de 2020.

Cette approche par étapes permettrait de réaliser une tâche importante.

Elle maximiserait la valeur à la fois pour les actionnaires et pour l'institution.

En effet, elle vous donnerait la possibilité de respecter vos priorités et vos engagements internationaux – et d'y parvenir sans coût en capital supplémentaire.

Et vous pourriez appliquer le meilleur modèle opérationnel pour mener à bien cette tâche et permettre à la Banque de maximiser son impact.

Lorsque vous vous pencherez sur cette question, il sera utile de garder à l'esprit que les banques multilatérales de développement sont complémentaires et qu'elles ne peuvent pas se substituer les unes aux autres.

Voilà pourquoi d'autres banques multilatérales nous ont déjà accueillis en tant que partenaires dans nos régions d'opérations.

Et voilà pourquoi vous – nos actionnaires – avez sagement décidé, à quatre occasions, d'étendre notre champ d'action géographique.

Merci pour votre soutien, qui a tant contribué à nos excellents résultats en 2017.

Je suis impatient à la perspective de nos discussions qui auront lieu dans la journée sur la manière pour la BERD de continuer dans un proche avenir à renforcer ses résultats et son impact sur la transition dans ses pays d'opérations actuels.

Tout comme je suis impatient à la perspective de la réflexion qui sera menée sur ce que peut être notre avenir à plus long terme.

La BERD est déjà manifestement une banque adaptée au monde d'aujourd'hui.

Agissons ensemble maintenant afin de faire tout ce qui est en notre pouvoir pour préparer la BERD au monde de demain.

Je vous remercie.