

Coup d'œil sur l'activité d'un administrateur de la Berd

«70% des défis posés à cette banque viennent des pays de ton groupe.» C'est par ces mots et d'une bourrade cordiale que m'accueillit mon collègue néerlandais au Conseil d'administration de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (Berd) lors de mon premier jour de travail, en novembre 2005. Ses propos me semblèrent d'emblée excessifs; cependant, j'étais tout de même conscient qu'en tant qu'administrateur suisse, je ne dirigerais pas seulement le plus grand groupe de vote, mais aussi le plus hétérogène: à part la Suisse, il comprend en effet le Liechtenstein, la Turquie et les «pays d'opération» que sont l'Azerbaïdjan, le Kirghizistan, le Monténégro, la Serbie, le Turkménistan et l'Ouzbékistan.



Manuel Sager
Directeur, Banque européenne pour la reconstruction et le développement (Berd), Londres

Les deux tâches principales d'un administrateur sont de défendre les intérêts de chacun des pays de son groupe et de participer à la direction stratégique de la banque. Elles se recoupent quand il s'agit d'approuver des projets. Le Conseil d'administration se réunit tous les quinze jours pour évaluer ses prêts (majoritairement au secteur privé) et ses investissements en actions, en s'attachant aux points suivants: les projets doivent favoriser le passage de l'ancienne économie dirigiste à celle de marché et ne pas écarter les éventuels donateurs privés. En outre, les pratiques de la clientèle doivent répondre aux standards internationaux.

Entre purisme et relativisme: le pragmatisme

Le Conseil d'administration est régulièrement le lieu de discussions entre les puristes, qui n'admettent aucune entorse aux règles, et les relativistes, qui estiment que si les pays concernés fonctionnaient à la perfection, l'existence de la Berd serait superflue. La position de l'administrateur suisse est, la plupart du temps, que l'important est d'avancer, mais que la feuille de route doit être claire.

Cette attitude plutôt pragmatique est, certes, une question de conviction personnelle; elle découle surtout de l'obligation qu'on a de représenter tel ou tel pays, qui, bien qu'engagés sur la voie du pluralisme et de la démocratie (comme les statuts de la banque les y engagent), souffrent encore de lacunes sur ce point.

C'est là tout le dilemme de la banque. Plus un pays d'opération progresse vers la liberté et l'économie de marché, moins la Berd a de travail. Inversement, l'arbitraire et l'interventionnisme d'État compliquent la tâche de l'établissement, obligé de respecter les principes de l'économie de marché dans ses projets. L'administrateur représentant plusieurs pays doit alors rappeler aux banquiers que, pour une banque de développement, les problèmes structurels et les risques accrus ne sont pas une raison de se montrer réticent, mais une incitation à surmonter les difficultés.

La Berd peut d'ailleurs se permettre d'affronter davantage de risques depuis que ses priorités stratégiques se sont déplacées de l'est de l'Europe centrale vers les Balkans et la CEI.

En 2006, n'a-t-elle pas réalisé un bénéfice de 2,4 milliards d'euros pour un volume d'affaires de 4,9 milliards?

Discussions sur la répartition du bénéfice

La question de l'utilisation de ce bénéfice est actuellement l'une des plus controversées lors des séances du Conseil d'administration. Pour une poignée d'États essentiellement non européens, un établissement voué aux principes commerciaux, comme la Berd, se doit de verser des dividendes à ses actionnaires, autrement dit les 61 États membres, la Communauté européenne et la Banque européenne de développement. La majorité estime, néanmoins, que redistribuer aux grands actionnaires riches des bénéfices issus de projets menés dans des pays pauvres ne serait pas sans poser de questions.

Un autre sujet récent de discussion est la part croissante de la Russie dans les activités de la banque, laquelle a atteint 47% en 2007. Si ce pays gigantesque, avec ses immenses différences régionales, éprouve des besoins quasiment incontestés pour assurer son passage à l'économie de marché, certains administrateurs craignent que l'expansion des activités en Russie ne se fasse au détriment d'autres pays, comme ceux d'Asie centrale.

Ces débats concernant l'utilisation des bénéfices et l'engagement des ressources gagneront encore en intensité cet automne dans les couloirs et les salles de la Berd, soit pour être réglés lors du prochain Conseil annuel des gouverneurs à Kiev (où la Suisse sera représentée par la conseillère fédérale Doris Leuthard), soit pour devenir une autre grande question à résoudre. ■