

Résumé

Ce rapport est le troisième d'une série de rapports du Centre pour le Développement Global visant à proposer des recommandations externes indépendantes pour le nouveau leadership d'organisations internationales. Ce rapport résume les recommandations d'un Groupe de travail mis en place pour élaborer, à l'intention de Donald Kaberuka, qui est devenu président de la Banque Africaine de Développement en septembre 2005, et des actionnaires de la BAfD, des lignes directrices qui devraient guider leurs efforts de rénovation de la Banque. Le président Kaberuka a hérité d'une institution dont la situation financière a été restaurée mais dont la crédibilité sur le plan opérationnel demeure de l'ordre du « travail en cours ». Les années à venir seront cruciales pour les efforts mis en œuvre par la BAfD afin de se rétablir complètement et de s'imposer comme l'un des acteurs clés du développement économique et social de l'Afrique.

Les défis que doit affronter la BAfD sont conditionnés par le contexte de l'Afrique : niveau chroniquement bas de croissance, exclusion du développement mondial du commerce et des investissements et une région fragmentée en 53 économies, petites pour la plupart. En outre, pendant que la BAfD poursuit ses efforts de reconstruction, elle doit mettre au point un instrument de navigation efficace dans l'océan encombré des aides où se croisent beaucoup d'acteurs majeurs.

La responsabilité de l'histoire troublée de la BAfD est attribuable à de nombreux intervenants : les pressions combinées des actionnaires de tous bords ont mis à mal la mission de la Banque, fragmenté son fonctionnement et miné sa capacité à prendre des décisions stratégiques. Ces pressions ont conduit à un quasi-effondrement de la Banque en 1995 et à une agence de développement qui s'efforce aujourd'hui de s'imposer de nouveau comme l'un des acteurs principaux du développement africain.

Le Groupe de travail a émis six recommandations réparties en parts égales entre les équipes dirigeantes et les actionnaires, ce qui reflète ainsi le caractère partagé de cette responsabilité. Les recommandations sont fondées sur l'opinion que le premier défi à relever par la Banque est de rétablir sa réputation sur le plan opérationnel ; cela ne se fera que si la Banque se concentre sur un secteur unique dans lequel elle dispose d'un point fort et ce n'est qu'après avoir consolidé ses compétences dans ce secteur qu'elle devrait envisager de prendre d'autres responsabilités.

Recommandations au président Kaberuka

1. Définissez votre horizon : promouvoir le développement économique se devrait d'être l'objectif premier de la Banque.
2. Affûtez vos compétences sur le plan opérationnel : la BAfD se doit de se spécialiser dans un secteur qui facilite le développement économique. L'infrastructure doit faire l'objet de l'attention de la Banque car c'est l'une des contraintes les plus fortes qui pèsent sur la croissance et c'est l'un des secteurs où la Banque peut créer une différence.
3. Montrez la voie mais ne faites pas de prêts, dans le cadre de grandes problématiques régionales : le rôle de la BAfD va bien au-delà de son

Les recommandations sont fondées sur l'opinion que le premier défi à relever par la Banque est de rétablir sa réputation sur le plan opérationnel ; cela ne se fera que si la Banque se concentre sur un secteur unique

fonctionnement intrinsèque. Le président doit utiliser l'autorité dont il jouit pour faire entendre la voix de l'Afrique sur des questions régionales et mondiales.

Recommandations aux actionnaires

1. Prenez de la distance : le nombre et l'étendue des prérogatives des actionnaires se doivent d'être réduits. Les actionnaires sont bien connus pour établir des listes de vœux dans les organismes multilatéraux, mais ce type de requêtes fait beaucoup de mal à la BAfD. Les actionnaires se doivent de laisser aux dirigeants l'espace et le temps nécessaires à la mise en œuvre de leur stratégie.
2. Allégez-vous : transformez le conseil d'administration en un organe non exécutif et non omniprésent. Les coûts, tant financiers que le temps passé par le personnel et la direction, de conseils d'administration permanents et impliqués dans l'opérationnel sont remis en question dans d'autres organismes multilatéraux et le problème se pose de façon encore plus aiguë pour la BAfD.
3. Attaquez-vous au problème de votre domiciliation : l'instabilité du statut « temporaire » du siège barre la voie vers le succès dans l'avenir et cette incertitude se doit d'être résolue au plus vite.

La marge de manœuvre dont dispose le président Kaberuka et ses actionnaires pour prendre ces mesures courageuses est limitée et va rapidement disparaître. Le choix auquel l'institution fait aujourd'hui face pour achever sa réorganisation ne doit pas être reporté.

La marge de manœuvre dont dispose le président Kaberuka et ses actionnaires pour prendre ces mesures courageuses est limitée et va rapidement disparaître