



CONSTRUCTION DE LA BANQUE AFRICAINNE DE DÉVELOPPEMENT :

SIX RECOMMANDATIONS
POUR LA BAfD ET
SES ACTIONNAIRES

RAPPORT DU GROUPE DE TRAVAIL DE LA BAfD
CENTRE POUR LE DÉVELOPPEMENT GLOBAL

AOÛT 2006

Groupe de travail de la Banque Africaine de Développement

Présidence

Dennis de Tray

Directeur de projet

Todd Moss

Membres

Jacques Chappuis

Robert Israel

Willene Johnson

Kassahun Kebede

Caio Koch-Weser

Sir Tim Lankester

Strive Masiyiwa

Greg Mills

Papa Ndiaye

Nelson Ogunshakin

Steve Radelet

Maria Ramos

Jeannine B. Scott

Tidjane Thiam

Ngaire Woods

Équipe du projet

Conor Hartman, coordinateur

Sheila Herrling, conseillère spéciale

Scott Standley, assistant de recherches

Copyright ©2006 par le Centre pour le Développement Global
ISBN 1-933286-12-1

Center for Global Development
1776 Massachusetts Avenue, N.W.
Third Floor
Washington, D.C. 20036
Tél. : 202 416 0700
Web : www.cgdev.org

Contents

Préface	iv
Résumé	v
Introduction	1
Recommandations du Groupe de Travail	5
Conclusion	12
Annexe A. Groupe de travail de la Banque Africaine de Développement	13
Annexe B. Emprunteurs admissibles auprès de la BAfD	20
Annexe C. La BAfD par rapport à d'autres banques de développement multilatéral en 2005	21

Préface

Le Centre pour le Développement Global (CDG) est particulièrement désireux de contribuer à améliorer l'efficacité des plus importantes institutions de développement du monde. Ce rapport est le troisième d'une série de rapports du CDG proposant des recommandations d'ordre stratégique pour le nouveau leadership d'organisations internationales majeures. Nos rapports sont tirés de délibérations des groupes de travail que nous avons mis en place, composés d'experts du monde entier, notamment universitaires et anciens membres de gouvernements de différents pays, et de cadres d'institutions financières internationales ou autres. L'ouvrage « *The Hardest Job in the World: Five Crucial Tasks for the New President of the World Bank* » (« *Le travail le plus dur du monde : cinq tâches cruciales pour le nouveau président de la Banque Mondiale* ») a été publié en juin 2005 lorsque Paul Wolfowitz prit les rênes de la Banque Mondiale. En janvier 2006, « *A New Era at the Inter-American Development Bank: Six Recommendations for the New President* » (« *Une ère nouvelle à la Banque Interaméricaine de Développement : six recommandations au nouveau président* ») a été lancé pour servir de guide au président Luis Alberto Moreno. Un quatrième rapport de cette série, à l'intention du futur dirigeant du Fonds Mondial pour la Lutte contre le SIDA, la tuberculose et la malaria, sera publié un peu plus tard cette année.

Un Groupe de travail du CDG sur la Banque Africaine de Développement a commencé à travailler au printemps 2006 à l'élaboration de recommandations pour remettre la Banque sur le chemin de la réussite et pour maximiser sa capacité de contribution au développement de l'Afrique. Le Groupe de travail a fonctionné en respectant plusieurs principes directeurs : la reconstruction de la BAfD a avancé de façon significative, mais elle n'est pas terminée ; pour réussir le président doit identifier et privilégier un certain nombre de grandes priorités qui correspondent à des points forts de la Banque et, en tout premier lieu, les pays membres doivent continuer à soutenir le président lorsqu'il résiste à la tentation de satisfaire un trop grand nombre de demandes.

Le Groupe de travail a abouti à six recommandations qu'il juge réalistes mais aussi courageuses et qui peuvent servir de guide dans l'établissement d'un programme à moyen terme. Le défi, pour l'équipe dirigeante et les actionnaires, est maintenant de se réunir et de se mettre d'accord sur les détails d'une feuille de route pour que ces recommandations deviennent réalités.

Je pense que cet excellent rapport résistera à l'épreuve du temps et je remercie mes collègues du CDG ainsi que les membres du Groupe de travail pour leur engagement et leur désir d'être à la fois réfléchis et courageux. J'espère qu'il sera utile au président Kaberuka ainsi qu'aux nombreux sympathisants de la Banque Africaine de Développement qui souhaitent sa réussite.

Ce rapport a pu être réalisé en partie grâce au soutien de la fondation John D. et Catherine T. MacArthur et au généreux cadeau de baptême du président du conseil d'administration du CDG, Edward W. Scott, Jr.

Nancy Birdsall
Présidente
Le 14 août 2006

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

Introduction

En septembre 2005, Donald Kaberuka est devenu président de la Banque Africaine de Développement (BAfD), prenant ainsi le pouvoir d'une institution encore en phase de rétablissement. Dès sa création, la BAfD s'est donnée pour mission de devenir « l'institution leader du développement de l'Afrique ». Mais, avec ses capacités et ses ressources limitées, elle a dû se battre pour réussir à rester dans la course, sans même parler de prendre la tête, dans les 53 pays dans lesquels elle est présente. Fondée en 1964 en tant qu'institution exclusivement africaine, des membres d'autres régions sont venus la rejoindre en 1982, permettant une augmentation de capital et un développement de ses opérations bancaires. Mais, dans les années qui ont suivi, de piètres pratiques de gestion et un contrôle insuffisant sur le plan financier ont conduit la Banque quasiment à l'effondrement. Le Rapport Knox, une évaluation des pratiques bancaires datant de 1994, a révélé un large spectre de problèmes. En 1995 la BAfD est devenue la première institution financière internationale à perdre la notation AAA. Dans ces temps maussades, l'existence même de la BAfD était mise en cause.

La même année Omar Kabbaj fut élu président avec mission de rétablir la santé financière. Il débuta une action de restructuration qui devait durer dix ans, donnant son aval à une centralisation des opérations, réduisant les effectifs, fermant tous les bureaux régionaux et revenant à un système de contrôle étroit sur le plan financier. Sous la direction de Kabbaj, la Banque retrouva sa notation AAA, la confiance des actionnaires dans l'intégrité financière de la Banque fut rétablie et le portefeuille de prêts se remit à croître. Mais l'effort de rétablissement commençait seulement à produire ses premiers effets lorsqu'il fut mis à mal par l'instabilité politique et la guerre civile en Côte d'Ivoire qui contraignirent la Banque à se délocaliser d'Abidjan vers Tunis où elle demeure aujourd'hui.

Le Président Kaberuka est donc chef d'une institution qui a bien avancé sur le chemin de la rénovation, mais qui doit encore faire ses preuves en tant qu'agence de développement efficace. Le Groupe de travail de la BAfD (référez-vous à l'annexe A), sous les auspices du Centre pour le Développement Global (CDG), a été convié à évaluer la situation actuelle et à préparer des recommandations pour aider la Banque à terminer son rétablissement. En particulier, le Groupe de travail a pris en considération les objectifs de la Banque et sa nécessité de définir un rôle réaliste lorsqu'il a préparé des recommandations, à l'intention du président Kaberuka, de son équipe dirigeante et des actionnaires, qui permettraient à la BAfD de remplir le mandat qu'il lui avait été assigné à sa création.

À propos du Groupe BAfD

Le Groupe BAfD comprend trois institutions :

- la Banque Africaine de Développement (BAD), organisme de prêt sélectif avec 14 pays qualifiés ;
- le Fonds Africain de Développement (FAD), organisme de prêt pour les membres à faibles revenus, avec 40 pays ;
- le Nigeria Trust Fund, un fonds relativement petit qui octroie des prêts à taux réduit.

Pour de plus amples renseignements, consultez l'annexe B

Le Président Kaberuka est chef d'une institution qui a bien avancé sur le chemin de la rénovation, mais qui doit encore faire ses preuves en tant qu'agence de développement efficace

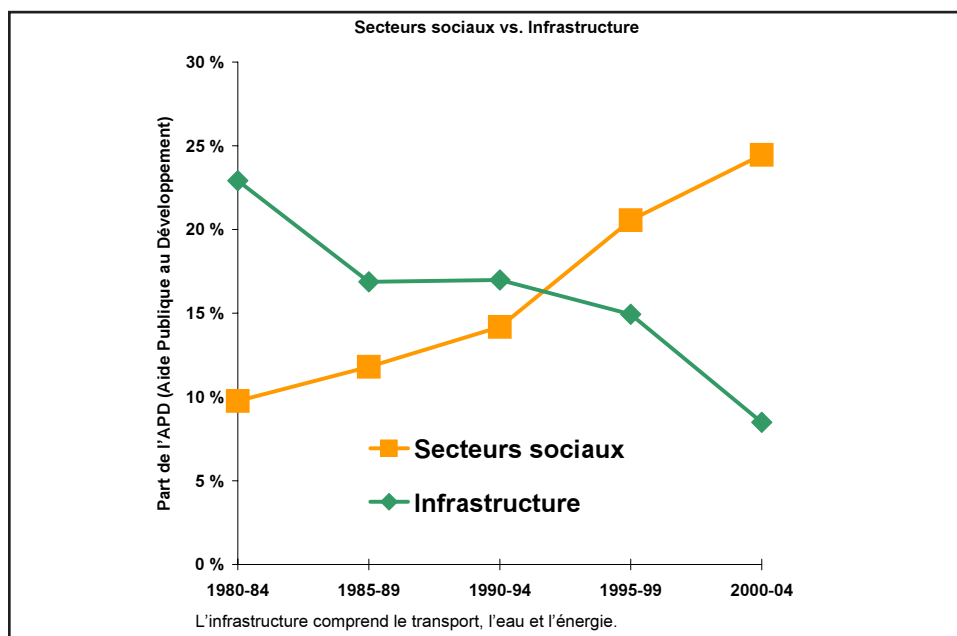
Les défis et les opportunités de la BAfD sont conditionnés par le contexte régional et mondial de l'Afrique

Contexte régional et mondial

Les défis et les opportunités de la BAfD sont conditionnés par le contexte régional et mondial de l'Afrique. En particulier :

- *La croissance chroniquement faible de l'Afrique* n'a simplement pas suffi pour obtenir ne fût-ce qu'un réel début de réduction de la pauvreté largement répandue dans ce continent et, en particulier, au cours de ce dernier quart de siècle. Le PIB par tête en termes réels est aujourd'hui à un niveau équivalent à ce qu'il était en 1980 et pour l'Afrique sub-saharienne il est de 10 % inférieur. Bien que les taux de croissance aient accéléré récemment—plus de 20 pays ont enregistré plus de 5 % en 2005—la croissance devra être augmentée et pérennisée pour que les pays d'Afrique aient la moindre chance d'atteindre un niveau de revenu moyen d'ici à une à deux générations.
- *L'Afrique a globalement raté le boom de la mondialisation*, avec de grands morceaux du continent non affectés par l'expansion du commerce et de l'investissement mondiaux. La part de l'Afrique dans le commerce mondial, par exemple, s'est dégradée du niveau déjà bas de 5 % dans les années 60 à moins de la moitié de ce niveau aujourd'hui. Il y a cependant quelques brillantes exceptions, comme un développement de l'intérêt des investisseurs privés pour les secteurs de la banque et des télécommunications, mais, en général, le climat de l'Afrique demeure défavorable aux affaires et les pays manquent de liens de communication avec l'économie mondiale.
- *L'Afrique doit affronter un champ dense d'aides* avec un doublement des aides publiques depuis 2000 jusqu'à atteindre 29 milliards de dollars en 2004 et des promesses d'augmentations substantielles dans un proche avenir par les membres du G8 et autres pays donateurs. En dépit de ces flux abondants, l'assistance demeure très dispersée et chaque pays d'Afrique reçoit en moyenne de l'aide de 30 sources officielles différentes ou plus, en plus de celle de centaines d'acteurs non gouvernementaux. En

Figure 1 : Aide à l'Afrique sub-saharienne



Source : note de l'OCDE : données pour l'Afrique sub-saharienne uniquement.

outre, l'aide a été de plus en plus dirigée vers des régions spécifiques, surtout pour ce qui est des prestations de services sociaux (référez-vous à la Figure 1).

- *Les efforts régionaux d'intégration ont pour la plupart échoué, avec, pour conséquence, un continent morcelé en petites économies et peu de marchés d'une taille significative. Des 53 économies du continent, six seulement ont un PIB de plus de 20 milliards de dollars (soit la taille de la Lituanie) et près de la moitié des économies sont inférieures à 4 milliards.*

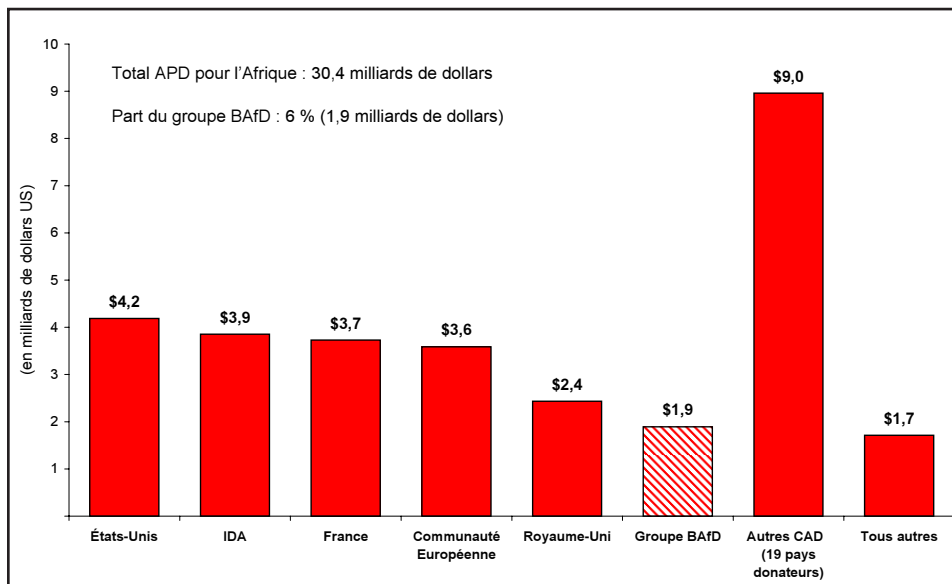
La BAfD dans cette optique

Tandis que la BAfD poursuit son processus de rétablissement, elle doit prendre en compte trois contraintes avec lesquelles travailler :

- *Sur le plan financier*, la Banque n'est que la sixième plus importante source de financement officiel du continent, représentant à peine 6 % du total des ressources (référez-vous à la Figure 2). Elle va devoir exceller pour trouver sa place dans un champ encombré d'autres acteurs majeurs.
- *Sur le plan opérationnel*, la BAfD continue à se battre pour se définir un rôle dans lequel ses ressources et sa compétence seront appréciées et vers lequel se tourneront les gouvernements et autres donateurs lorsqu'ils auront besoin de conseils ou de financement.
- *Sur le plan intellectuel*, la Banque ne remplit pas encore sa mission première qui est de montrer la voie à suivre et de faire entendre la voix de l'Afrique sur des questions globales d'importance vitale qui touchent l'Afrique d'aujourd'hui.

La responsabilité de la situation actuelle de la BAfD est attribuable à de nombreux intervenants, notamment aux propres actionnaires de la BAfD dont la responsabilité n'est pas la moindre

Figure 2 : Aide totale à l'Afrique en 2004



Source : note de l'OCDE : données pour l'ensemble de l'Afrique.

La responsabilité de la situation actuelle de la BAfD est attribuable à de nombreux intervenants, notamment aux propres actionnaires de la BAfD dont la responsabilité n'est pas la moindre. Les actionnaires régionaux comme les non régionaux ont eu des attentes d'un niveau déraisonnablement élevé vis-à-vis de la Banque.

- Les membres africains ont exercé une forte pression sur la BAfD pour qu'elle consente des prêts selon des modalités qui ont parfois constitué une menace au professionnalisme de la Banque et qui ont fractionné ses

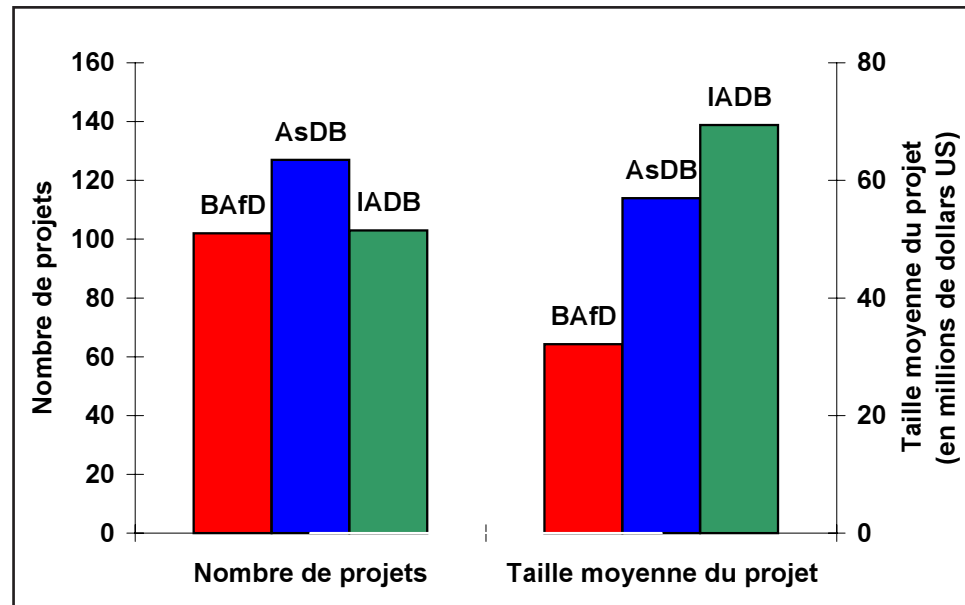
Les pressions combinées des actionnaires de tous bords ont mis à mal la mission de la Banque, fragmenté son fonctionnement, miné sa capacité à prendre des décisions stratégiques et, en fin de compte, en ont fait une agence de développement bien moins efficace que ce qu'elle pourrait être

ressources et capacités limitées.¹ L'attente qu'elle accorde une attention identique à chacun des pays membres malgré des ressources très limitées s'est traduite par un portefeuille d'une myriade de petits prêts souvent inefficaces (référez-vous à la Figure 3 et à l'Annexe C).

- Les requêtes des actionnaires non régionaux se sont multipliées avec chaque nouveau cycle d'infusion d'argent, imposant de plus en plus de conditions à une Banque de plus en plus affaiblie. Non seulement le nombre pur de demandes a augmenté², mais leur envergure s'est également accrue. Bien que toutes les banques multilatérales de développement (BMD) souffrent de « détournements de finalité », la BAfD est peut-être celle qui a la plus faible capacité de réponse à une multiplication des mandats.

Les pressions combinées des actionnaires de tous bords ont mis à mal la mission de la Banque, fragmenté son fonctionnement, miné sa capacité à prendre des décisions stratégiques et, en fin de compte, en ont fait une agence de développement bien moins efficace que ce qu'elle pourrait être.

Figure 3 : Comparaison des portefeuilles des BMD en 2005



Sources : rapports annuels de la BAfD, IADB, AsDB

¹ U.S. General Accounting Office, Multilateral Development Banks: Financial Condition of the African Development Bank, GAO/NSIAD-95-143BR, avril 1995.

² Table 4.2 dans la dernière évaluation d'intervalle, « Stepping up to the Future: An Independent Evaluation of ADF-VII, VIII and IX », Operations Evaluation Department, BAfD, Tunis, le 6 août 2004.

Recommandations du Groupe de travail

Compte tenu du contexte et des conditions dans lesquels se trouve la BAfD et d'une analyse des difficultés actuelles de la Banque, le Groupe de travail a élaboré les six recommandations suivantes. Dans un esprit de partage des responsabilités pour l'avenir de la BAfD, celles-ci sont réparties à parts égales entre le président Kaberuka et des actionnaires. Ces recommandations commencent par l'assertion que le premier défi à relever pour la BAfD est celui de rétablir sa réputation sur le plan opérationnel. Pour ce faire, elle doit centrer ses opérations de prêt par priorité sur un secteur unique dans lequel elle dispose d'un avantage relatif. Ce n'est qu'après avoir consolidé ses compétences dans ce secteur qu'elle devrait envisager de prendre des responsabilités plus étendues.

Pour le président Kaberuka et son équipe de direction :

1. Faites du développement économique la finalité de la Banque

Le programme de développement de l'Afrique est à la fois large et profond, mais rien n'aura d'importance tant que ce continent n'aura pas trouvé un moyen de se développer d'une façon rapide, équitable et continue. La Banque doit en conséquence allouer le gros de ses ressources à faciliter l'émergence d'une activité économique plus conséquente. Assigner le développement comme but ultime de la BAfD implique que la Banque se devra de travailler à :

- *promouvoir le développement du secteur privé.* Libérer les pulsions entrepreneuriales de l'Afrique est une condition préalable au progrès économique à long terme. L'activité économique privée—et seulement l'activité économique privée—est susceptible de créer les emplois de l'avenir et les revenus fiscaux récurrents nécessaires pour soutenir les investissements dans les services sociaux.
- *aider l'Afrique à mettre ses marchés en relation.* Compte tenu de la petite taille relative des marchés du continent, le développement économique de l'Afrique dans l'avenir passera par la connexion de ses marchés internes entre eux, mais aussi par leur connexion à l'économie mondiale. Ce défi de la mise en relation comporte trois parties. Premièrement, la pauvreté ne sera réduite que si les pauvres sont mis en relation avec les marchés nationaux, particulièrement les producteurs ruraux et agricoles avec les consommateurs urbains. Deuxièmement, les économies nationales morcelées du continent doivent s'agglomérer, pour réduire le coût des transactions en pôles de commerce et d'investissement intra-régions et pour créer des marchés d'une taille suffisante pour devenir efficaces et attirer des investisseurs externes. Troisièmement, les économies africaines peuvent et doivent s'ouvrir aux marchés mondiaux.
- *améliorer l'exercice du pouvoir.* Des transactions plus transparentes et plus responsabilisées entre le gouvernement et les autres acteurs ainsi qu'une lutte contre la corruption sont nécessaires pour que l'Afrique trouve le chemin d'une prospérité durable.

La Banque doit en conséquence allouer le gros de ses ressources à faciliter l'émergence d'une activité économique plus conséquente

Dans les 3 à 5 ans à venir, particulièrement sur les déficits d'infrastructure en matière de transport, d'électricité et d'alimentation en eau, qui sont, preuves à l'appui, des éléments clés pour le développement du secteur privé

2. Se spécialiser dans un secteur pertinent vis-à-vis du développement : les infrastructures

Une condition préalable fondamentale pour le rebondissement de la Banque est qu'elle démontre sa capacité à apparaître comme un acteur sérieux parmi les organismes qui donnent à l'Afrique. Compte tenu de ses ressources humaines actuelles, le Groupe de travail pense que pour y arriver elle doit se concentrer de façon pointue—au moins au départ—sur ses activités opérationnelles. Le Groupe de travail recommande que la BAfD se concentre exclusivement, dans les 3 à 5 ans à venir, sur l'infrastructure—particulièrement sur les déficits d'infrastructure en matière de transport, d'électricité et d'alimentation en eau, qui sont, preuves à l'appui, des éléments clés pour le développement du secteur privé. Le Groupe de travail a exprimé clairement que son idée n'était pas que la BAfD se contente d'être une banque d'infrastructure mais plutôt que la première étape sur le chemin de la guérison complète doit être de faire la démonstration de l'acquisition d'une compétence sur le plan opérationnel dans un secteur essentiel au développement de l'Afrique.

L'infrastructure a été choisie parce que c'est un secteur :

- *qui représente un point relativement fort en interne.* La BAfD a déjà acquis une expérience considérable en matière d'infrastructures (qui représentent près de 40 % des autorisations de nouveaux projets) et elle s'est construite une réputation relativement bonne dans ce secteur.
- *pertinent pour les clients dans les deux organismes de prêts.* Les investissements et les compétences en infrastructures font l'objet d'une forte demande de la part de tout le spectre des emprunteurs de la BAfD, permettant au Groupe bancaire de se doter d'une capacité utilisable par les deux organismes de prêt, l'organisme de prêts à des conditions normales et l'organisme de prêts à des conditions libérales. Il ne s'agit pas seulement de faire une utilisation plus efficace d'un montant limité de fonds propres et de ressources humaines, mais aussi de permettre de s'assurer que la Banque demeure un interlocuteur pertinent, particulièrement vis-à-vis de ses emprunteurs d'Afrique du Nord.
- *dans lequel une mission a déjà été assignée à la Banque.* La BAfD s'est déjà vue attribuer la responsabilité de gérer l'investissement d'infrastructure et d'en faire la promotion par le New Partnership for Africa's Economic Development (« Nouveau Partenariat pour le Développement Économique de l'Afrique », dit « NePAD ») et a assumé un rôle spécial de coordination pour le compte du Infrastructure Consortium for Africa (« Consortium d'Infrastructure pour l'Afrique ») lancé fin 2005.
- *qui peut satisfaire de nombreux besoins.* S'occuper des besoins et de l'investissement en infrastructure est une manière constructive d'intervenir dans les trois secteurs du programme de développement définis ci-dessus.
 - Des études récentes ont montré que le coût et le manque de fiabilité des moyens de transport et d'approvisionnement en énergie constituent des obstacles majeurs pour la compétitivité du secteur privé en Afrique.³
 - L'investissement d'infrastructure est un moyen essentiel pour mettre en relation les pauvres avec les marchés, pour promouvoir l'intégration à l'échelon régional et pour intensifier le flux des biens et services. En

³ Benn Eifert, Alan Gelb, et Vijaya Ramachandran, « Business Environment and Comparative Advantage in Africa: Evidence from the Investment Climate Data », document de travail n°56 du CDG, février 2005.

particulier, les maillages de réseaux routiers et électriques entre états sont perçus comme des éléments essentiels pour intensifier le commerce transfrontalier et pour améliorer l'efficacité de la distribution de l'énergie.

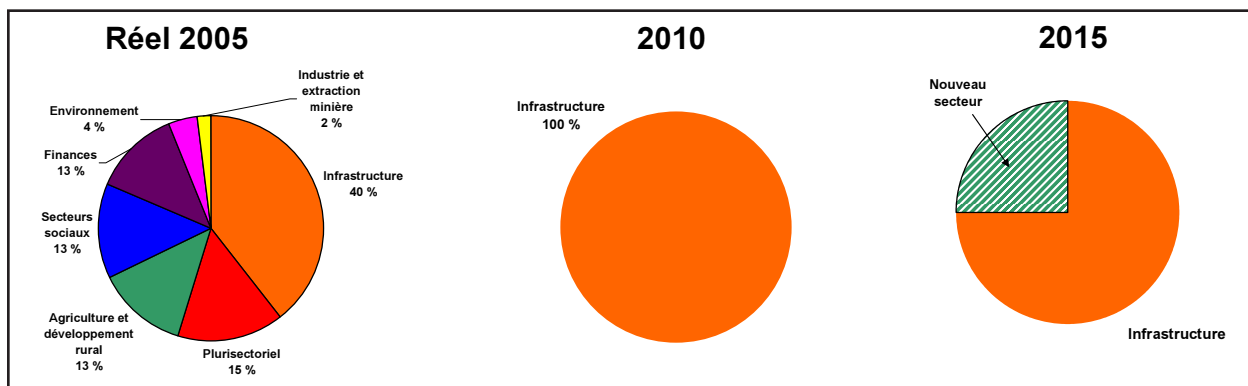
- L'administration de l'infrastructure est une composante importante d'un programme d'initiatives plus générales et c'est un secteur qui requiert des améliorations substantielles. Si la BAfD pouvait contribuer à rehausser le niveau des modalités de sélection, d'appels d'offre, d'approvisionnement, de construction et de gestion des infrastructures, elle apporterait une contribution appréciable à la lutte de l'Afrique contre la corruption et elle démontrerait sa capacité à améliorer l'administration.
- Bien d'autres défis essentiels pour l'Afrique comme les objectifs du secteur social personnalisés par les Millennium Development Goals (Objectifs du Millénaire pour le Développement) incorporent des éléments d'infrastructure significatifs.

Si désigner l'infrastructure comme le secteur prioritaire de spécialisation constitue en quelque sorte une extension naturelle de l'approche actuelle de la Banque, cela n'est pas sans présenter de difficultés majeures. La réussite dépendra de l'amélioration des compétences et des capacités dans une gamme d'activités, de la préparation de projets et études de faisabilité jusqu'à l'investissement des fonds propres de la Banque et l'incitation à la participation de partenaires privés. La Banque devra aussi rapidement orienter sa propre perspective de prêts en direction des projets d'infrastructures (référez-vous à la Figure 4). Mettre au point et appliquer des normes rigoureuses dans l'administration, une procédure de sélection des projets fondée sur les rendements économiques et un système sain d'évaluation et de suivi seront nécessaires pour garantir que la bonne infrastructure soit élaborée de la bonne manière et au bon prix—et que les projets de type « éléphant blanc » soient évités. À court terme, le leadership du président Kaberuka pour consolider la crédibilité de la Banque dans ce secteur demandera de sa part d'être très sélectif, de savoir dire non lorsque nécessaire, de refuser des demandes en dehors de la cible stratégique de la Banque et de rejeter les projets qui ne répondent pas à des critères d'incidence raisonnable sur le développement.

Avec beaucoup d'autres agences travaillant dans le domaine de l'infrastructure—principalement des gouvernements nationaux, des investisseurs privés, la Banque Mondiale et l'Union Européenne (mais, tout

Avec beaucoup d'autres agences travaillant dans le domaine de l'infrastructure la Banque devra aussi être assertive pour se faire reconnaître le rôle d'un leader

Figure 4 : Portefeuille proposé de nouvelles autorisations à l'horizon 2010 et 2015
(nouvelles autorisations, prêts et subventions)



Le président de la BAfD a un impératif au-delà de gérer une banque régionale de développement : servir de porte-voix à l'Afrique sur les questions africaines et mondiales

compte fait, pas les donateurs bilatéraux)—la Banque devra aussi être assertive pour se faire reconnaître le rôle d'un leader qui garantisse la cohérence du secteur. Pour pouvoir jouer un tel rôle, la Banque va devoir faire ses preuves. Une première indication donnée aux acteurs du sérieux de ses intentions serait d'orienter son portefeuille de prêts dans le sens d'une stratégie d'infrastructure. Plus important peut-être, en termes de signaux, serait d'exhiber un style de direction et de leadership beaucoup plus déterminé dans les initiatives auprès du NePAD et du Consortium d'Infrastructure. Jusqu'à présent, les efforts faits dans ce domaine n'ont pas permis d'asseoir la crédibilité requise, mais une action rapide pourrait les transformer en opportunités de démontrer le potentiel de la Banque.

Le temps est une essence précieuse. Le président Kaberuka et la BAfD dispose d'une marge assez étroite pour asseoir la crédibilité de la Banque et il doit obtenir des résultats rapidement. Mais avancer vite sera difficile compte tenu du fort manque actuel de personnel et de l'incertitude liée au statut temporaire du siège. Comme l'incertitude peut demeurer pendant encore quelque temps, une option serait que le président envisage de monter une unité intérimaire spécialement dédiée à l'infrastructure dans un lieu qui faciliterait un recrutement rapide et un accès rapide à tous les pays clients de la BAfD. Elle pourrait être localisée dans un pivot de l'Afrique ou même dans un lieu proche hors du continent. (Une localisation hors de la région pourrait présenter l'attrait supplémentaire de ne pas être perçue comme interférant avec la décision relative au siège permanent de la BAfD ; référez-vous aux dernières recommandations émises ci-dessous.)

3. Montrez la voie, mais ne faites pas de prêts dans le cadre de grandes problématiques régionales

Le président de la BAfD a un impératif au-delà de gérer une banque régionale de développement : servir de porte-voix à l'Afrique sur les questions africaines et mondiales. Le président se doit donc d'utiliser son autorité pour assumer un leadership intellectuel sur des questions essentielles dans le cadre de la communauté du développement et pour servir de point de ralliement d'où exercer une influence sur les gouvernements de la région sur une palette de questions communes. Mais ce rôle de leader doit être clairement distinct des opérations de prêt de la Banque—en effet le Groupe de travail déconseille d'engager les fonds propres de la Banque dans les secteurs qui sont recommandés ci-dessous.

Le programme du président au-delà de l'infrastructure doit faire l'objet d'un choix réfléchi et stratégique pour garantir son efficacité et son influence. Les thèmes retenus doivent aussi susciter l'intérêt et la passion du président. La sélection préconisée par le Groupe de travail comprend :

1. *l'administration au-delà de l'infrastructure.* La corruption et l'administration se trouvent en tête de liste du programme international et pourtant certaines nations d'Afrique sont irritées par l'idée que les pays riches puissent ou doivent dicter les positions sur ces questions. Le président peut et doit jouer un rôle essentiel en jetant un pont entre les exigences des nations donatrices et les frustrations légitimes des nations destinataires qui s'efforcent d'affronter un problème difficile, d'ordre systémique et à long terme.
2. *la prise de conscience du climat des affaires et les réformes.* Comme partie intégrante de l'effort fait par la BAfD pour renforcer le secteur privé en Afrique, le président peut souligner la prééminence de l'analyse du climat

des affaires et des réformes et contribuer ainsi à promouvoir le changement pour qu'il soit plus facile de créer des entreprises, d'y investir et de les exploiter.

3. *les biens publics mondiaux ou régionaux*. Investir dans les biens publics mondiaux, comme la recherche agricole ou médicale orientée par l'Afrique, pourrait améliorer les vies de millions d'Africains. La création d'un vaccin contre la malaria ou de récoltes résistant à la sécheresse produiraient immédiatement des bénéfices pour le continent. Bien que la BAfD se doive de ne pas investir ses ressources propres dans de tels projets, le président pourrait profiter de son autorité pour promouvoir des initiatives qui auraient une incidence sur l'Afrique et qui introduiraient une perspective régionale crédible dans certains des débats centrés sur l'investissement et le déploiement de telles technologies.

Implications de ces trois recommandations pour la gestion

Le programme proposé a d'importantes implications pour la gestion de la BAfD si on veut qu'une telle stratégie réussisse. Premièrement, il y a des exigences en termes de personnel nécessaire pour se doter d'un ensemble de qualifications pertinentes en regard du portefeuille, ce qui signifie combler le grand nombre de postes actuellement vacants en plaçant des personnes qualifiées à chaque étape du développement de l'infrastructure, notamment des qualifications hors ingénierie comme l'évaluation environnementale et sociale de préférence à d'autres spécialités. Lorsque le président renforcera le service de recherche de la Banque en recrutant un assistant pour l'économiste en chef, les qualifications de cet assistant devront refléter à la fois le ciblage de la Banque sur l'infrastructure et les questions, en dehors de la sphère du prêt, identifiées par le président et sur lesquelles lui-même et son bureau vont assumer un rôle de leader. En même temps, la Banque n'est pas obligée de générer toutes ces capacités en interne lorsqu'il est possible d'effectuer les recherches complémentaires nécessaires en partenariat avec d'autres organisations.

Deuxièmement, le Groupe de travail insiste pour que le président procède avec prudence pour ce qui est de la décentralisation. Bien qu'accroître la présence au sein des pays et déléguer des responsabilités aux succursales locales soient souhaitables dans le long terme, de telles avancées comportent des risques et impliquent des coûts considérables si elles sont accomplies au mauvais moment et au mauvais rythme. L'expérience de certaines des plus importantes BMD (et la propre histoire de la BAfD), pour ce qui est d'avoir des succursales dans de multiples pays, mérite un examen attentif. À un moment où la Banque est encore sur le chemin du rétablissement, il peut être profitable de conserver la prise de décision et la supervision au siège social, particulièrement lorsqu'il est en train de se doter des ressources humaines nécessaires pour constituer une banque plus décentralisée.

Enfin, n'importe quelle stratégie de développement, notamment celles ciblées sur l'infrastructure, se doit d'être équipée en amont de systèmes de suivi et d'évaluation. L'équipe dirigeante doit pouvoir mesurer les progrès, identifier les projets à problèmes et trouver des modalités pour encourager la capitalisation des expériences dans l'avenir. Ceci impliquera de se fixer clairement des références et de mettre les gratifications du personnel en cohérence avec la réussite des projets. Bien que le gros du suivi et de l'évaluation puisse être fait en interne, la Banque se devrait de faire appel, sur une base expérimentale, à une évaluation externe indépendante. Une telle approche serait avantageuse car

Bien que le gros du suivi et de l'évaluation puisse être fait en interne, la Banque se devrait de faire appel, sur une base expérimentale, à une évaluation externe indépendante

elle accroîtrait la crédibilité des évaluations, améliorant ainsi leur valeur aux yeux à la fois de l'intérieur et de l'extérieur de la BAfD.⁴

Aux actionnaires de la BAfD :

La stratégie qui a été décrite ci-dessus ne peut être mise en œuvre sans un soutien solide de la part des actionnaires. Le Groupe de travail énonce en conséquence les recommandations suivantes :

1. Prenez de la distance en réduisant le nombre et l'étendue des prérogatives des actionnaires

Pour permettre au président et à son équipe d'avancer sur le programme qui est proposé, les actionnaires doivent réduire le nombre des prérogatives qu'ils exercent sur l'institution. L'histoire récente met en relief une évolution dans le sens opposé, dans la mesure où la liste des prérogatives s'est accrue avec chaque arrivée de fonds de l'ADF.⁵ L'élément sans doute le plus important dans la reconstruction de la BAfD sera d'arriver à un accord avec les actionnaires sur ce que la Banque *ne fera pas*. Une concentration sur les prêts aux infrastructures signifie qu'aucun prêt ne sera accordé de façon isolée pour la santé ou l'éducation, les rapports sociaux, l'environnement, la prévention des maladies contagieuses, la réforme du secteur public ou autres (voir l'encadré ci-dessous). Excepté lorsque ces questions impliquent directement l'infrastructure, les actionnaires doivent autoriser et encourager la direction de la Banque à dire non. Le prochain cycle de financement d'ADF XI (2008-2010) constituera à cet égard un banc d'essai crucial, mais l'engagement doit être pris dès maintenant.

L'élément sans doute le plus important dans la reconstruction de la BAfD sera d'arriver à un accord avec les actionnaires sur ce que la Banque ne fera pas

Une stratégie à 5 ans : les routes à construire—et celles à ne pas prendre

- | | |
|---|--|
| ✓ Routes rurales et urbaines | ✗ Secteurs sociaux* |
| ✓ Ports et aéroports | ✗ Politique de prêt |
| ✓ Voies ferrées | ✗ Assistance plurisectorielle |
| ✓ Production d'énergie et distribution | ✗ Programmes de protection de l'environnement et de la faune sauvage |
| ✓ Eau et assainissement | ✗ Agriculture* |
| ✓ Administration de l'infrastructure | ✗ Industrie* |
| ✓ Projets d'infrastructure transfrontaliers | ✗ Prévention des conflits et situations d'après conflits* |
| | ✗ Situation d'échec |
| | ✗ Rapports sociaux |

* Excepté les éléments d'infrastructure d'une stratégie de secteur plus étendu

⁴ William Savedoff, et al., *When Will We Ever Learn? Improving Lives Through Impact Evaluation*, rapport du groupe de travail sur le déficit d'évaluation, Centre pour le Développement Global, mai 2006.

⁵ « Stepping up to the Future », *op cit.*

2. Allégez-vous avec un conseil d'administration non permanent et non omniprésent

L'organisation actuelle de l'administration de la BAfD avec un conseil d'administration exécutif à plein temps, avec ses réunions hebdomadaires et ses votes sur presque tous les prêts, est inutile, inefficace et génère des coûts élevés pour l'institution et son personnel. La Banque doit faire preuve de leadership en adoptant un conseil d'administration plus léger et non impliqué dans l'opérationnel, comme il est d'usage dans les entreprises privées et les organismes quasi officiels, et qui apporterait un appui plus solide et plus efficace au nouveau programme stratégique. Dans cette nouvelle configuration administrative, le conseil d'administration prendrait du recul par rapport à la gestion quotidienne et se concentrerait sur ce qui constitue son point fort : la stratégie de haut niveau et le suivi de l'exécution. Un conseil d'administration sans rôle opérationnel contribuerait à l'élaboration de la stratégie de la Banque, exercerait un contrôle périodique pour s'assurer que l'équipe dirigeante met bien en application le plan décidé et vérifierait que la mise en œuvre s'effectue dans de bonnes conditions.⁶ Un tel rôle pourrait être rempli par l'entremise de six réunions par an environ au cours desquelles on discuterait de questions stratégiques et on sanctionnerait par un vote uniquement les plus gros prêts.⁷

3. Mieux vaut traiter la question de la localisation du siège trop tôt que trop tard

Le statut temporaire du siège de la BAfD est devenu un obstacle majeur à son rétablissement et à ses efforts de recrutement. En préalable à toute reconstruction à long terme, le conseil d'administration doit résoudre cette question dans les plus brefs délais. Si cela semble utile au conseil, une possibilité serait de nommer un groupe d'experts indépendants pour déterminer à quelles conditions la Banque et son personnel pourraient regagner leur siège permanent d'Abidjan et dans quel délai. Le groupe devrait en outre recevoir la mission ex-ante, s'il devait conclure que cela s'imposait, de dresser une liste de critères et de faire des recommandations pour des sites alternatifs potentiels convenant à une nouvelle domiciliation permanente du siège. Étant donné l'urgence des tâches de reconstruction auxquelles la Banque doit s'atteler, le groupe devrait être constitué avant la fin 2006 et faire part de ses conclusions au plus tard avant la prochaine réunion annuelle de la BAfD qui aura lieu à Shanghai, en Chine, en juillet 2007.

Le statut temporaire du siège de la BAfD est devenu un obstacle majeur à son rétablissement et à ses efforts de recrutement. Le conseil d'administration doit résoudre cette question dans les plus brefs délais

⁶ Selon le rapport Higgs, « le rôle d'un administrateur non opérationnel est souvent décrit comme ayant deux composantes : assurer le suivi de l'activité d'exécution et contribuer à l'élaboration de la stratégie ». Référez-vous à Derek Higgs, « Review of the role and effectiveness of non-executive directors », UK Department of Trade and Industry, janvier 2003.

⁷ Bien que cela puisse apparaître comme une dérogation radicale par rapport aux pratiques habituelles des conseils d'administration des BMD, cela est conforme aux pratiques d'autres institutions de finalités similaires. La Banque d'Investissement Européen (BIE) a un conseil d'administration non permanent qui se réunit seulement dix fois par an, le conseil de l'US Overseas Private Investment Corporation (OPIIC) ne se réunit que quatre fois, et le conseil du Global Fund ne se réunit normalement que deux fois par an. Dans le monde des affaires, les conseils d'administration tendent à se réunir plus souvent, mais assument encore moins de responsabilités dans la gestion quotidienne ; par exemple le conseil d'ExxonMobil se réunit huit fois par an. En effet, John Maynard Keynes avait soutenu au départ que la Banque Mondiale et le FMI n'avaient besoin que de conseils non permanents, idée qui fut rejetée à cause des difficultés liées aux déplacements à cette époque.

Conclusion

La Banque Africaine de Développement se trouve à un moment crucial de son histoire. Sa position financière a été rétablie, mais elle doit maintenant énoncer une stratégie claire pour déterminer et développer ses points forts. En soutien de cet effort de reconstruction, les nombreux détenteurs d'enjeux doivent fournir aux dirigeants les outils, l'espace et, avant tout, le temps nécessaire à la mise en œuvre de la stratégie. Le Groupe de travail de la BAfD a élaboré six recommandations pour les dirigeants et les actionnaires qui, nous le croyons, permettront de restituer à la Banque son rôle légitime de leader du développement africain. La marge de manœuvre dont dispose le président Kaberuka et ses actionnaires pour prendre ces mesures courageuses est étroite. Il ne faut pas perdre cette opportunité.

Annexe A : Groupe de travail de la Banque Africaine de Développement

Le processus du Groupe de travail

Le Centre pour le Développement Global a convié le Groupe de travail de la BAfD, au cours du printemps et de l'été 2005, à évaluer la situation actuelle de la Banque et à préparer des recommandations pour l'avenir. Le Groupe a commencé par demander de quels atouts la Banque dispose par rapport à d'autres institutions, quels sont ses points forts et faibles actuels et quelle est la cause de ces points faibles. Sur la base de ces délibérations, le Groupe a conclu qu'une plus grande concentration sur le plan opérationnel était requise et il a ensuite débattu de ce sur quoi la Banque devrait concentrer ses activités et de ce qu'elle devrait envisager d'abandonner. Après s'être mis globalement d'accord sur un ensemble de recommandations stratégiques, le Groupe a envisagé les implications d'un tel programme et les mesures à prendre à la fois par les dirigeants et par les actionnaires pour permettre à un tel programme de réussir. Ce rapport fait la synthèse des conclusions du Groupe de travail.

*Biographies des membres et du personnel du Groupe de travail**

Dennis de Tray (Président) a rejoint le Centre pour le Développement Global en février 2006, en tant que premier vice-président dans l'histoire du Centre. Avant de rejoindre CDG, il a dirigé la Mission de la Banque Mondiale pour les cinq républiques d'Asie centrale à partir d'Almaty au Kazakhstan (de 2001 à 2006). Précédemment il avait été représentant principal du FMI pour le Vietnam à Hanoi (de 1999 à 2001) et directeur, représentant permanent et enfin directeur national de la Banque Mondiale à Jakarta en Indonésie (de 1994 à 1999). Avant cela il avait passé plus de 20 ans à des postes de recherche et d'élaboration de politiques. En 1983 il était entré à la Banque Mondiale en tant que chef des programmes de mesure du niveau de vie. La méthodologie d'enquête élaborée sous sa conduite demeure l'outil de base utilisé pour l'évaluation de la pauvreté par la Banque Mondiale et par d'autres organisations internationales.

Jacques Chappuis est le directeur général et le responsable d'Alternative Investment Product Management chez Global Wealth Management. M. Chappuis est responsable de la gestion des investissements alternatifs à la fois chez Citigroup Private Bank et chez Smith Barney. M. Chappuis a rejoint Global Wealth Management venant de Citigroup Alternative Investments (CAI) où il était responsable de la ventilation des investissements alternatifs de Citigroup Private Bank et de Smith Barney pour l'Amérique du Nord et du Sud. Avant d'entrer chez CAI, M. Chappuis était consultant en stratégie au Boston Consulting Group (BCG) à New York. Au BCG, M. Chappuis était membre de l'équipe Financial Institutions Practice Area de l'entreprise et il se concentrait sur le secteur de la gestion de fortune, en particulier sur les services aux clients privés très fortunés et les investissements alternatifs. Avant le BCG, M. Chappuis travaillait dans la banque d'investissement Bankers Trust se concentrant sur les

* Affiliations mentionnées aux seules fins d'identification. La participation des membres du Groupe de travail procède d'une démarche strictement individuelle.

transactions de fusions et acquisitions, de souscriptions privées et de gestion financière d'entreprise. M. Chappuis détient un MBA avec mention de la Columbia Business School et un BA en finance de Tulane University.

Conor Hartman (Coordinateur de projet) est l'assistant particulier de la direction générale au Centre pour le Développement Global. Avant de rejoindre CDG, M. Hartman a travaillé à The Carter Center dans différents postes, plus récemment comme conseiller technique du Guinea Worm Eradication Program (« Programme d'éradication du vers de Guinée ») au Sud Soudan. M. Hartman détient un BA en histoire de Duke University.

Sheila Herrling (Conseillère spéciale) est une analyste de politique principale au Centre pour le Développement Global. Mme Herrling gère le MCA Monitor Initiative du Centre, effectuant des analyses de politique et des recherches sur les réalisations, l'efficacité et les incidences du U.S. Millennium Challenge Account. Elle est la rédactrice principale du blog de MCA Monitor et co-auteur, avec Steve Radelet, de *The Millennium Challenge Account: Soft Power or Collateral Damage?* et de *The MCC Between a Rock and a Hard Place*. Mme Herrling était précédemment directrice des communications et de la politique du Centre et directrice déléguée du bureau de l'élaboration des politiques au ministère des finances des États-Unis. Elle a occupé divers postes au cours de ses treize années de service au ministère des finances des États-Unis, dont cinq années en Côte d'Ivoire comme conseillère du directeur général pour les États-Unis à la Banque Africaine de Développement. Mme Herrling est aussi trésorière du conseil d'administration de One World U.S. Mme Herrling détient un BA en économie de William Smith College et une maîtrise en économie de développement d'American University.

Robert I. Israel est un des associés de Compass Advisers, LLP, une firme transatlantique de conseil stratégique et d'investissements privés avec des bureaux à New York, Londres et Francfort. Avant de rejoindre Compass, il était chef du département de l'énergie chez Schroder & Co. Inc. Il a agi comme conseiller dans le cadre d'un grand nombre de fusions, acquisitions et opérations de levées de capitaux et il a été le conseiller exclusif de Lukoil dans sa relation stratégique avec ConocoPhillips et pour Conoco Inc. lors de sa séparation de Dupont Inc. M. Israel est actuellement administrateur de Randgold Resources, une mine d'or basée en Afrique ; de Suelopetrol C.A., une entreprise vénézuélienne qui collecte des données sismiques et fait de la prospection de pétrole et de gaz ; de Hart Energy Publishing, une entreprise de publication de revues spécialisées couvrant le secteur de l'énergie ; d'API, Inc., une entreprise qui fabrique des équipements de sécurité pour les agences gouvernementales des États-Unis et d'autres pays ; et de Midway Resources International, une entreprise du secteur E&P (« Exploration et Production ») dédiée à l'exploitation d'opportunités dans le secteur du pétrole et du gaz en Afrique Occidentale. M. Israel possède un MBA de Harvard Business School et un BA de Middlebury College.

Willene A. Johnson est une consultante indépendante spécialisée en finance et développement. Elle est membre associée de la faculté de Cornell University et membre du Comité pour la politique de développement des Nations Unies. Le Dr. Johnson a pris sa retraite du Federal Reserve System, où elle était jusqu'à présent conseillère de la division finances internationales du Board of Governors (« Conseil des Gouverneurs »). De janvier 2000 à septembre 2001, elle a occupé

le poste de directrice générale pour les États-Unis à la Banque Africaine de Développement (BAfD), supervisant le développement de politiques, de programmes et de projets. Avant sa nomination à la BAfD, le Dr. Johnson était l'une des vice-présidentes de la Federal Reserve Bank de New York où sa carrière l'a impliqué dans la recherche économique, les échanges internationaux, les marchés financiers internationaux, les affaires internationales et l'égalité d'accès à l'emploi. La formation du Dr. Johnson comprend un A.B. d'études sociales de Radcliffe College, Harvard University, un MA en histoire africaine de Saint John's University et un PhD en économie de Columbia University.

Kassahun Kebede est le fondateur et l'associé gérant du fonds d'investissement spéculatif, Panton Capital Group, basé à New York. La carrière de M. Kebede couvre une période de plus de 15 ans dans des postes supérieurs au sein de trois entreprises majeures opérant à Wall Street où il a développé et géré des affaires bancaires rentables et innovatrices. M. Kebede a occupé différents postes de responsabilité à la Deutsche Bank notamment comme chef des instruments dérivés à revenu fixe, responsable général des instruments dérivés en actions et d'une cellule de travail transversale de mesure, évaluation et réduction de l'exposition de la banque sur les marchés émergents. Chez Merrill Lynch M. Kebede était le responsable de Global Credit Derivatives. Il a aussi passé trois ans chez Bankers Trust comme négociateur d'instruments dérivés. M. Kebede a obtenu un BS en ingénierie électrique de Marquette University en 1985 et un MBA de la Wharton School de l'University of Pennsylvania en 1991.

Caio Koch-Weser est le vice-président de Deutsche Bank Group. De double nationalité, allemande et brésilienne, M. Caio Koch-Weser a été nommé ministre délégué aux finances (secrétaire d'état) en Allemagne en 1999, poste qu'il a conservé jusqu'en novembre 2005. De 2003 à 2005, M. Koch-Weser a aussi été président du comité économique et financier de l'Union Européenne, et président du conseil de direction de l'agence allemande de supervision du secteur de la banque et des opérations boursières (BaFin). De 1973 à 1999, M. Koch-Weser a occupé un certain nombre de postes de haut niveau à la Banque Mondiale à Washington, notamment comme chef de division pour le programme Chine (de 1980 à 1986), administrateur responsable de l'Afrique Occidentale (de 1986 à 1990), trésorier délégué et administrateur des opérations de trésorerie (de 1990 à 1991), vice-président régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord (de 1991 à 1995), directeur général de l'exploitation, et membre du comité exécutif (de 1996 à 1999). Il est actuellement membre du conseil consultatif de la fondation Bertelsmann en Allemagne, fondé de pouvoir de l'Institute of International Economics (IIE) à Washington et membre du conseil de BRUEGEL. M. Koch-Weser a fait des études d'économie en Allemagne.

Sir Tim Lankester siégeait au conseil d'administration de la Banque Mondiale et du FMI au titre d'administrateur représentant le Royaume-Uni et par la suite secrétaire permanent de l'ex-Overseas Development Administration. Il a été administrateur de la School of Oriental and African Studies de l'University of London et est actuellement président du Corpus Christi College à Oxford.

Strive T. Masiyiwa est le fondateur, président et directeur général de l'entreprise sud-africaine, Econet Wireless, un groupe international diversifié du secteur des télécommunications. L'entreprise intervient dans les domaines-clés de la téléphonie cellulaire mobile, des réseaux publics fixes, de l'Internet et des

services de communication par satellites en Afrique, en Europe, et sur la bordure Pacifique de l'est de l'Asie. M. Masiyiwa a aussi été associé au développement des médias indépendants de l'Afrique. En 1999 M. Masiyiwa a été nommé « l'une des dix jeunes personnalités les plus remarquables du monde » par la Junior Chamber International (Jaycees) et en 2003 il a été reconnu comme l'une des « 15 personnes qui ont eu de l'influence sur le monde cette année » par un sondage de CNN/Time Magazine. Il siège au conseil d'administration de la Fondation Rockefeller, du comité consultatif de la Fondation Nelson Mandela et de Endeavor South Africa. M. Masiyiwa contribue aussi très activement à une prise de conscience de l'incidence du SIDA sur l'Afrique. La fondation, qu'il a créée avec son épouse et qu'il finance, octroie actuellement des bourses d'étude à plus de 25 000 orphelins en Afrique. Strive Masiyiwa est diplômé de l'University of Wales.

Greg Mills dirige la fondation The Brenthurst, créée en 2005 par la famille Oppenheimer pour élaborer des stratégies pour une meilleure performance économique en Afrique. Avant de rejoindre la fondation, il a enseigné dans les universités de Western Cape et de Cape Town, il a été le directeur national du South African Institute of International Affairs (SAIIA) de 1996 à 2005 et directeur des études de SAIIA de 1994 à 1996. Le Dr. Mills détient un certain nombre de postes honorifiques, notamment celui d'associé principal de recherche du Centre for Defence and International Security Studies et d'attaché de recherche associé de RUSI, tous les deux au Royaume-Uni. Il a été le premier Sud-Africain à se voir décerner le THB Symons Commonwealth Fellowship en 1999/2000 et a été adjoint invité au Strategic and Defence Studies Centre de l'Australian National University en 1998 et au ministère des affaires étrangères espagnol en 2002. Le Dr. Mills détient un BA avec mention de l'University of Cape Town et un MA et PhD de l'University of Lancaster.

Todd Moss (Directeur de projet) est un attaché de recherche au Centre pour le Développement Global. Son travail est centré sur les relations États-Unis-Afrique et sur les problématiques financières auxquelles est confrontée l'Afrique sub-saharienne, notamment les politiques qui ont une incidence sur les flux de capitaux privés, sur la dette et sur l'aide. M. Moss a rejoint le Centre en juillet 2003 après un passage à la Banque Mondiale où il est intervenu comme consultant et conseiller auprès de l'économiste en chef pour la région de l'Afrique. Avant de rejoindre la Banque, il donnait des cours à la London School of Economics. Précédemment, M. Moss a travaillé comme analyste pour l'Economist Intelligence Unit et a été directeur assistant des US Policy Programs à l'Overseas Development Council. Actuellement il est aussi professeur adjoint au Georgetown Public Policy Institute et consultant travaillant sur des questions d'analyse du risque économique et politique, de développement économique et de marchés financiers. Il a un PhD de l'University of London et un BA de Tufts University.

Papa Madiaw Ndiaye est le fondateur et le directeur général de Advanced Finance and Investment Group, une entreprise de gestion de fonds de souscriptions privées basée à Johannesburg. Avant de former AFIG, Papa était administrateur de Emerging Markets Partnership à Washington qu'il a rejoint en 2000. Avant EMP, il a occupé des postes de responsabilité pour les activités d'investissement d'IFC sur les marchés de capitaux africains (de 1996 à 2000). Il a rejoint JP Morgan's Emerging Markets Group en 1992 pour le compte de qui il a implanté des succursales de courtage d'actions en Afrique et au Moyen-Orient.

En l'an 2000, M. Ndiaye a été nommé conseiller spécial auprès du président du Sénégal et président du conseil consultatif présidentiel pour les affaires économiques et financières. De nationalité sénégalaise, il a été distingué comme « Young Global Leader » (jeune dirigeant mondial) par le Forum économique mondial de Davos en 2004. Il détient un MBA de la Wharton School of Business, un MA en affaires internationales du Lauder Institute de l'University of Pennsylvania et un BA en économie de Harvard College.

Nelson Ogunshakin a pris les commandes d'ACE comme directeur général en janvier 2004. M. Ogunshakin est un ingénieur en génie civil avec une solide expérience de l'industrie dans le secteur du bâtiment et de l'aménagement foncier. Il a précédemment occupé un certain nombre de postes de direction dans des sociétés de conseils multidisciplinaires, WSP (Building) Group, High Point Rendel Group et jusqu'à récemment était directeur général du groupe de conseil AEO. M. Ogunshakin a une expérience solide des secteurs du bâtiment et de développement des infrastructures au Royaume-Uni et à l'international (Europe, Afrique, Moyen-Orient, Asie et Amérique du Nord) et il a été impliqué dans le développement et l'exécution de projets, la gestion financière, le conseil IFP (Institutions Financières Participantes), la restructuration d'entreprises, la planification des investissements et le développement des affaires. M. Ogunshakin détient un MS en gestion du bâtiment et un MBA en gestion stratégique et financement de projet. Il est membre de l'Institution of Civil Engineers, du Chartered Institute of Arbitrators et du Chartered Institute of Marketing.

Steven Radelet est un attaché principal de recherche au Centre pour le Développement Global, où il travaille sur des questions relatives à l'aide étrangère, la dette des pays en voie de développement, la croissance économique et le commerce entre pays riches et pays pauvres. Il a été secrétaire assistant délégué de l'U.S. Treasury pour l'Afrique, le Moyen-Orient et l'Asie de janvier 2000 à juin 2002. De 1990 à 2000 il a été membre de la faculté de Harvard University en tant qu'attaché de recherche du Harvard Institute for International Development (HIID), directeur du Macroeconomics Program de l'institut et enseignant en économie et politique publique. De 1991 à 1995 il a été conseiller à demeure de HIID pour la politique macroéconomique auprès du ministère des finances de l'Indonésie. Il a occupé un poste similaire au ministère des finances et du commerce de la Gambie de 1986 à 1988. Il a aussi fait partie du corps de volontaires du Peace Corps aux Samoa occidentales de 1981 à 1983. M. Radelet a un PhD et un MPP de Harvard University et une licence (« Bachelors ») de Central Michigan University.

Maria Ramos est directrice générale de Transnet LTD. De mai 1995 à juin 1996, elle a été directrice générale déléguée pour la planification financière au ministère des finances de la République Sud-Africaine. Elle est ensuite devenue directrice générale du ministère (qui a ensuite été rebaptisé National Treasury). Elle a occupé ce poste jusqu'à la fin de 2003 lorsqu'elle l'a quitté pour prendre son poste actuel. Avant de rejoindre le gouvernement, elle travaillait comme chercheuse au Centre for Research into Economics and Finance de la London School of Economics. Elle a aussi enseigné l'économie à l'University of the Witwatersrand et à l'University of South Africa. Son travail de recherche a aussi inclus des interventions au Macro-economic Research Group (MERG), à l'Inflation Project, à l'African National Congress et comme coordinatrice de

l'Economics Study Commission au Centre pour le Développement Global. En universitaire accomplie, Mme Ramos a publié et présenté un bon nombre de travaux dans son pays et à l'étranger.

Jeannine B. Scott est actuellement la vice-présidente senior d'Africare. Avant cela, Mme Scott a travaillé en tant que consultante privée de 2001 à 2003. Elle a été envoyée par le ministère américain des finances auprès de la Banque Africaine de Développement comme conseillère et intérimaire du directeur général pour les États-Unis de 1998 à 2001. De 1992 à 1998, Mme Scott a occupé d'autres postes de cadre au sein de la Banque Africaine de Développement. Sa carrière jusque-là s'était déroulée chez Africare – au siège et sur le terrain. Mme Scott est membre du Council on Foreign Relations ; du Women's Foreign Policy Group ; de la Society for International Development ; de Women Impacting Public Policy ; de Partnership to Cut Hunger et de Poverty in Africa ; et d'UNIFEM. Elle est aussi membre du conseil d'administration du World Food Law Institute de Howard University Law School et de Friends of the University of Johannesburg. Mme Scott possède un diplôme AB de Vassar College en sciences politiques et études africaines et une maîtrise en relations internationales de Yale University.

Scott Standley (Assistant de projet) est assistant de recherches au Centre pour le Développement Global. Avant de rejoindre le Centre il a été consultant de recherche pour NetAid et a travaillé auparavant à des projets du Programme alimentaire mondial et de l'Organisation internationale du travail. Il a un Bachelor of Arts en économie et relations internationales de l'University of Pennsylvania et une maîtrise en politique publique de la Kennedy School of Government de Harvard University.

Tidjane Thiam est devenu directeur général d'Aviva International en janvier 2006 après avoir été directeur de la stratégie et du développement du groupe depuis 2002. M. Thiam a débuté sa carrière professionnelle comme consultant international chez McKinsey & Company. En 1994 il est devenu le premier directeur général ivoirien du Bureau national pour les études techniques et le développement (BNETD). En 1998 M. Thiam a été nommé président du BNETD et ministre de la planification et du développement de la Côte d'Ivoire, poste qu'il a conservé jusqu'au coup d'état de décembre 1999. M. Thiam a quitté la Côte d'Ivoire après le coup d'état pour rejoindre McKinsey en tant que partenaire. M. Thiam co-préside actuellement, aux côtés d'Ernesto Zedillo, ancien président du Mexique, un groupe de réflexion sur les biens collectifs du monde. Il est également membre de la commission britannique pour l'Afrique et sert comme membre du conseil du Overseas Development Institute. M. Thiam a des diplômes d'ingénieur de l'École Polytechnique à Paris et de l'École Nationale Supérieure des Mines de Paris et un MBA de l'INSEAD.

Ngairé Woods est directrice du Global Economic Governance Programme et doyenne des cycles supérieurs de l'University College à Oxford. Son ouvrage le plus récent s'intitule *The Globalizers: The IMF, the World Bank and their Borrowers* (Cornell University Press, 2006). De 2005 à 2006 elle a fait partie d'un groupe d'étude externe de trois personnes chargé d'une étude, pour le compte du conseil d'administration du FMI, sur l'efficacité du bureau d'évaluation indépendant du FMI. Elle joue un rôle de conseillère dans le cadre de l'Human Development Report de l'UNDP et a été membre du Commonwealth Secretariat Expert Group on Democracy and Development présidé par Manmohan Singh

qui a rendu son rapport en 2004. Formée à l'Auckland University (BA en économie, LLB avec mention en droit), Mme Woods a terminé un M. Phil en relations internationales (avec distinction) et un D.Phil. en tant que Rhodes Scholar du Balliol College, à Oxford. Elle a obtenu une bourse Junior Research Fellowship au New College d'Oxford (de 1990 à 1992) et a enseigné à Harvard University (ministère) avant de recevoir sa bourse de recherche d'University College à Oxford.

Annexe B : Emprunteurs admissibles auprès de la BAfD

Banque Africaine de Développement (organisme sélectif), 14 pays

Algérie
Botswana
Égypte
Guinée-Équatoriale
Gabon
Île Maurice
Maroc
Namibie
Nigeria*
Seychelles
Afrique du Sud
Swaziland
Tunisie
Zimbabwe*

Fonds Africain de Développement (organisme ouvert), 40 pays

Angola	Lesotho
Bénin	Libéria
Burkina Faso	Madagascar
Burundi	Malawi
Cameroun	Mali
Cap-Vert	Mauritanie
République Centrafricaine	Mozambique
Tchad	Niger
Comores	Nigeria*
République Démocratique du Congo	Rwanda
République du Congo	Sao Tome & Principe
Côte d'Ivoire	Sénégal
Djibouti	Sierra Leone
Érythrée	Somalie
Éthiopie	Soudan
Gambie	Tanzanie
Ghana	Togo
Guinée	Ouganda
Guinée-Bissau	Zambie
Kenya	Zimbabwe*

*Le Nigeria et le Zimbabwe sont admissibles pour les deux dispositions.
Remarque : la Libye est membre, mais n'est pas admissible pour l'emprunt.

Annexe C : La BAfD par rapport à d'autres banques de développement multilatéral en 2005

Données financières (en millions de dollars)				
	IBRD + IDA	Groupe BAfD	IDB	AsDB
Capitaux souscrits (exigibles + versés)	189 718	30 924	100 953	50 163
Autorisations	22 307	3 278	7 148	7 233
dont guichets en concessions	8 696	2 032	410	2 527
Sorties de fonds	18 672	1 843	5 323	4 745 ¹
dont guichets en concessions	8 950	988	424	1 247 ¹

Exploitation/Ressources humaines				
	IBRD + IDA	Groupe BAfD	IDB	AsDB
Nombre de projets autorisés	278	102	103	127
Effectifs totaux	8 700	1 020	1 852	2 456
Nombre de succursales régionales/nationales	109	9	29	26
Pays admissibles à l'emprunt	145	53	26	43
PIB des pays admissibles (en milliards de dollars) ²	8 862	791	2 006	4 519
PIB moyen (en milliards de dollars)	61	15	77	105
Population des pays admissibles (en millions) ²	5 302	877	534	3 393
Moyenne (en millions)	37	17	21	79

Comparaison administrative				
	IBRD + IDA	Groupe BAfD	IDB	AsDB
Projets par pays admissible à l'emprunt	1,92	1,92	3,96	2,95
Taille moyenne du projet (en millions de dollars)	80	32	69	57
Autorisations par pays admissible (en millions de dollars)	154	62	275	168
Effectif par projet autorisé	31	10	18	19
Effectif par pays admissible à l'emprunt	60	19	71	57

¹ Les données sur les sorties de fonds de AsDB ne comprennent que les fonds destinés aux emprunts.

² Les chiffres de PIB et de population concernent l'année 2004.

Sources : rapport annuel 2005 de la BAfD ; rapport annuel 2005 de l'ADB ; rapport annuel 2005 de l'IDB ; rapport annuel 2005 du Groupe Banque Mondiale ; World Development Indicators (indicateurs du développement mondial).