

“Après avoir gravi une haute colline, tout ce qu’on découvre, c’est qu’il reste beaucoup d’autres collines à gravir »
Nelson Mandela

Discours du président à l’occasion des Assemblées annuelles 2015

Donald Kaberuka

Président du Groupe de la Banque africaine de
développement

Abidjan, 26 mai 2015

Excellences Monsieur le Président et Madame la Première Dame,
Excellences Messieurs les chefs d'Etat et de gouvernement,
Messieurs les anciens Présidents de la Banque africaine de développement,
Chers Gouverneurs,
Distingués invités,
Mesdames et Messieurs en vos rangs et qualités,

Je vous souhaite la bienvenue à Abidjan, à nos Assemblées annuelles.

Notre rendez-vous annuel prend de l'ampleur au fil des ans. Cette année, il a mobilisé près de 4 500 personnes : gouverneurs, délégués, secteur privé, société civile, média et j'en passe.

C'est un record absolu.

Mais, au-delà du nombre, il faut voir dans cette forte mobilisation des marques d'amitié, de soutien à la BAD et à l'action qu'elle mène à travers le continent.

Je voudrais vous exprimer notre profonde reconnaissance.

Au moment où je m'apprête à passer le témoin, après dix ans à la tête de notre institution, je voudrais partager avec vous mes réflexions sur l'avenir, en m'inspirant de ce que j'ai appris durant mon mandat au service de l'Afrique.

Mais permettez-moi tout d'abord de vous exprimer notre joie et notre fierté, à mes collègues et moi-même, de vous accueillir enfin à notre siège officiel à Abidjan, après onze années de relocalisation à Tunis, à la suite de la crise politique qui a secoué notre pays hôte, la Côte d'Ivoire.

Depuis septembre 2014, nous sommes de retour à Abidjan.

Je tiens à dire un grand merci à tous ceux qui ont fait de cette opération un remarquable succès, d'autant plus que les deux-tiers du personnel actuel n'étaient pas à la Banque en 2003, au moment de la relocalisation.

Le processus de retour au siège s'est déroulé comme prévu : logistique sans faille, perte minimale de personnel – moins de 7 % –, coût financier maîtrisé, sans aucun dépassement budgétaire.

Quant à notre plus grande inquiétude, à savoir l'impact négatif et la perturbation potentielle de nos opérations, elle ne s'est pas concrétisée.

Bien au contraire, l'année 2014 a enregistré l'une des meilleures performances de notre institution depuis 2008.

Cette réussite, la Banque la doit d'abord et surtout au soutien sans réserve de ses gouverneurs, de ses administrateurs et de son personnel, dont la planification et l'exécution du processus de retour pourraient faire l'objet d'un cours dans les grandes écoles de management.

Trois autres facteurs ont été décisifs pour la réussite de cette opération : la coopération étroite de la Côte d'Ivoire et de la Tunisie, la politique de décentralisation que nous avons mise en place et la robuste santé financière de la Banque.

Le moment me semble donc opportun de dire encore une fois un grand merci à la Tunisie d'avoir hébergé la BAD pendant onze ans.

Ayant moi-même pris mes fonctions à Tunis, je sais à quel point la Tunisie a contribué au bon fonctionnement de la Banque.

Enfin, je voudrais vous dire un grand merci à vous, Monsieur le Président, à votre Premier ministre, à l'ensemble du gouvernement ivoirien et à la population d'Abidjan et de Côte d'Ivoire en général, pour tous les efforts consentis et pour l'accueil à la fois chaleureux et fraternel que vous nous avez réservé.

Excellences,
Mesdames, Messieurs,

Ces Assemblées annuelles marquent aussi le point culminant de la célébration de notre 50^e anniversaire.

Ce n'est pas tant une festivité, que l'occasion solennelle de marquer une pause, de jeter un regard rétrospectif sur notre action et de scruter l'avenir dans le contexte du nouveau paysage mondial - thème des présentes assises.

C'est un moment où, pour citer Nelson Mandela, « après avoir gravi une haute colline, tout ce qu'on découvre, c'est qu'il reste beaucoup d'autres collines à gravir ».

C'est le lieu pour rendre hommage aux pères fondateurs et se demander si nous avons réellement été fidèles à leurs idéaux.

À la création de la Banque en 1964, l'Afrique avait de grandes aspirations. Ces aspirations ont été, par la suite, contrariées par le déclin économique, l'instabilité politique et les défis géopolitiques.

Mais, elles ne se sont jamais éteintes.

Des hommes et des femmes de bonne volonté, comme ceux qui, à différentes époques, ont dirigé la Banque ou travaillé pour elle, ont persévéré.

Grâce à eux, notre Banque a su se relancer continuellement, surmonter les obstacles nombreux et « tests de résistance » virtuels pour servir notre continent.

Excellences,
Mesdames, Messieurs,

En 2005, on m'a fait l'insigne honneur et accordé l'immense privilège de me confier la direction de la Banque africaine de développement.

Le mandat qui m'a été donné était très solide, puisque j'ai été élu à une très large majorité, 78 %.

Au cours des présentes assises, et par un processus concurrentiel et transparent dont pourraient s'inspirer de nombreuses organisations, vous élirez mon successeur, à qui j'aurai l'honneur de passer le témoin le 1^{er} septembre.

Ainsi donc, au moment je me prépare à quitter mes fonctions, la première idée qui me vient à l'esprit est de vous remercier, vous les pays membres, pour votre soutien, à commencer par mon propre pays, le Rwanda, qui m'avait parrainé.

À chaque étape de mon mandat, lorsqu'il fallait prendre des décisions essentielles, vous vous mobilisiez autour de la Banque parce que vous croyiez en nos choix stratégiques et en notre gestion des crises mondiales.

Vous avez souscrit à notre démarche visant à tirer parti de notre avantage comparatif, ou à faire entendre la voix de l'Afrique sur son développement, notamment au sein du G20.

C'est grâce à ce ferme soutien que nous avons pu mobiliser les ressources nécessaires : 25 milliards de dollars EU au cours des trois dernières reconstitutions du FAD, et, bien sûr, le triplement historique du capital de la BAD en 2010 – qui, soit dit en passant, est entièrement souscrit et techniquement libéré, parce que notre règlement sur la cession d'actions n'autorise pas d'arriérés.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude aux Conseils d'administration successifs, pour avoir donné l'orientation stratégique, et pour la manière dont ils ont exercé leur fonction de surveillance.

J'ai eu le privilège de diriger un groupe composé de personnes particulièrement dévouées et talentueuses : le personnel de la Banque.

Ce personnel constitue l'une des plus fortes concentrations de talents sur le continent africain.

Qu'ils soient en poste au siège ou dans les bureaux extérieurs, où ils travaillent parfois dans des conditions difficiles, ils méritent tous un « grand merci », pour ce que nous avons pu accomplir, ensemble, ces dix dernières années.

Je tiens également à remercier nos partenaires en Afrique et à travers le monde.

Excellences,
Honorables Gouverneurs,
Mesdames, Messieurs,

Au moment de ma prise de fonctions en 2005, l'Afrique se trouvait à un tournant : elle amorçait la sortie d'années de déclin, enregistrait une croissance positive du PIB réel par habitant depuis près de deux décennies.

Les indicateurs de développement humain s'amélioraient, avec une baisse spectaculaire de la mortalité infantile et une plus grande disponibilité des antirétroviraux.

Mais il apparaissait aussi clairement que le processus permettant de traduire la croissance économique en transformation économique, pour créer des emplois, ne faisait que commencer.

Les niveaux de pauvreté étaient encore élevés, en raison d'une forte croissance démographique et d'une base faible de départ.

En outre, un certain nombre de pays, couvrant de vastes régions du continent, restaient en proie à l'instabilité ou se remettaient lentement d'années de conflits sanglants et de chaos.

Et il y avait autre chose : alors que les réalisations du continent étaient remarquables, en particulier dans le secteur de la santé, leur viabilité était fortement tributaire de la capacité des pays africains à jeter des bases économiques solides pour financer d'autres réalisations dans les années à venir.

Deux choses étaient donc essentielles : premièrement, établir un programme adapté à cet objectif et à l'époque ; deuxièmement, examiner attentivement les avantages comparatifs de la Banque, se limiter à un certain nombre d'actions, les mener correctement et efficacement.

C'est ce qu'il fallait à la nouvelle dynamique africaine. Le moment était venu d'imprimer un grand élan au programme de croissance, qui faisait largement défaut dans le dispositif des OMD.

J'en ai conclu que cinq actions étaient désormais urgentes :

1. Donner une forte impulsion à l'infrastructure
2. Montrer l'exemple en ce qui concerne le secteur privé
3. Assurer l'intégration économique, importante raison d'être de la Banque
4. S'occuper des États fragiles
5. Tirer parti du pouvoir de mobilisation, du plaidoyer et du savoir

En voici brièvement l'explication :

Premièrement : donner une forte impulsion à l'INFRASTRUCTURE.

Ces dix dernières années, la Banque a engagé 28 milliards de dollars EU dans l'infrastructure, dont 11 milliards pour l'énergie, 11 milliards pour les transports, 4 milliards pour l'eau et 2 milliards pour les TIC.

Certes ces montants sont importants, près du double de ce que la Banque avait investi au cours des 40 années précédentes, mais le déficit reste important au vu des besoins de l'Afrique.

Désormais, deux facteurs seront d'une importance cruciale :

- (i) L'innovation ; avoir des projets prêts et limiter leur risque de manière à attirer des capitaux privés supplémentaires.

- (ii) La poursuite de la déréglementation dans le secteur de l'énergie ; la réforme des subventions à l'énergie, le renforcement du bilan des distributeurs nationaux, et la mise en place d'organismes de réglementation véritablement indépendants.

C'est dans cet esprit d'innovation qu'a vu le jour l'*Africa Growing Together Fund* (AGTF), qui cofinance des projets d'infrastructures, tels que l'aéroport de Charm el Cheikh en Égypte.

Africa50, dont l'assemblée constitutive des actionnaires s'est tenue hier, s'inscrit dans la même logique.

Je suis très encouragé par le soutien qu'a reçu Africa50.

C'est le lieu de rendre hommage aux pays qui ont souscrit près de 700 millions de dollars EU, et j'espère que d'autres ne tarderont pas à leur emboîter le pas dans un avenir proche.

J'ai la conviction qu'il existe beaucoup trop d'initiatives sous-régionales et régionales de financement des infrastructures, qui sont fragmentées et ne peuvent pas atteindre une masse critique.

Africa50 offre une alternative continentale.

Deuxième domaine : la Banque devait montrer la voie à suivre en ce qui concerne le secteur privé, pour donner le signal que l'Afrique est mûre pour les affaires, que nous comprenons le profil du risque et savons l'atténuer.

C'est cet esprit qui a guidé la décision d'accroître les opérations du secteur privé de la Banque, qui ont été multipliées par dix au cours des 10 dernières années, passant de 200 millions à 2 milliards de dollars EU par an.

Comme il fallait s'y attendre, cela a eu l'effet escompté : servir de catalyseur, attirer d'autres financements, en particulier les capitaux privés, probablement avec un levier de 1 à 6.

Plus important encore, les services de la Banque ont si bien mené cette expansion rapide que les projets à problèmes représentent moins de 5 % du portefeuille.

Si elles maintiennent cette courbe ascendante, les activités du secteur privé de la Banque pourraient, me semble-t-il, dépasser les opérations du secteur public d'ici cinq ans.

Le troisième domaine était la nécessité de passer à la vitesse supérieure en matière d'intégration économique du continent, sur le plan aussi bien des infrastructures physiques que des questions immatérielles, ainsi que celui des biens publics régionaux.

Au cours des 10 dernières années, la Banque a consacré 4 milliards de dollars EU à ce domaine, pour des projets portant sur la construction de corridors de transport, la mise en place de pools énergétiques.

La Banque a défendu l'idée qu'en définitive, les infrastructures ne constituent qu'un moyen d'intensifier les échanges commerciaux et d'améliorer la qualité des services.

Toutefois, les infrastructures ne sont qu'un moyen qui permet d'atteindre une fin, à savoir l'accroissement des échanges et des services. J'espère donc que dans l'avenir, des avancées pourront être enregistrées, en particulier en ce qui concerne les barrières non tarifaires.

Le quatrième domaine qui nécessitait une attention plus soutenue était celui des ÉTATS FRAGILES, non seulement parce que c'est dans ces États que les progrès vers la réalisation des OMD étaient les plus lents, mais aussi en raison des répercussions régionales de la fragilité en termes de réfugiés, de déplacés internes, de circulation d'armes légères et de trafic de drogue.

Nous avons beaucoup appris lors des toutes premières années sur ce qu'il fallait faire pour relancer les économies, renforcer les capacités et apurer les arriérés de dette.

Je voudrais exprimer mes remerciements tout particuliers à S.E. Ellen Johnson-Sirleaf, Présidente du Libéria, qui est ici avec nous, pour avoir présidé un Panel de haut niveau chargé d'aider la Banque à mieux faire face à la fragilité au sein des pays et au-delà des frontières.

C'est grâce à cette initiative que nous avons réussi à faire partie des premières organisations à apporter une réponse efficace à l'épidémie de la maladie à virus Ébola.

Excellences,
Mesdames et Messieurs,

La Banque est, avant tout, une pourvoyeuse de ressources financières. Mais ce n'est pas l'argent qui réalise le développement. Ce sont les politiques, en plus de la capacité d'exécution, qui apportent une plus-value à cet investissement.

C'est pour cette raison que nous avons dû nous recentrer sur le savoir, la participation aux grands débats de l'heure, le pouvoir de mobilisation en faveur de tous, y compris les pays non emprunteurs, pour affiner les politiques et améliorer l'exécution de nos programmes, par exemple l'aide aux pays.

Nous avons décidé que nos efforts seront axés sur l'aide aux pays, notamment les pays nantis en ressources afin qu'ils gèrent mieux leurs richesses, qu'il s'agisse du pétrole, du gaz, des minerais ou même de l'économie bleue.

Une fois de plus, pour citer Nelson Mandela, « cela semble impossible tant que ce n'est pas encore fait ».

Il reste un long chemin à parcourir, et nous devons faire preuve de persévérance.

Les pierres angulaires sont déjà bien implantées. La grande avancée en matière d'infrastructure est en cours de réalisation.

Des progrès sont également enregistrés en ce qui concerne le secteur privé et les États fragiles.

J'ai appris une chose dans l'exercice de cette fonction, c'est que le contexte stratégique joue un rôle clé.

Mais une organisation comme la BAD doit également être prête à faire face aux chocs externes, aux crises.

Il est possible de garder son orientation stratégique tout en apportant une réponse aux crises. C'est un défi auquel toutes les institutions financières internationales sont confrontées.

Néanmoins, la réponse contra-cyclique intelligente de la Banque à la crise financière mondiale de 2008/2009, aux turbulences en Afrique du Nord, à l'épidémie de la maladie à virus Ebola, a montré **une Banque au mieux de sa forme.**

Je salue toutes celles et tous ceux qui ont rendu ces actions possibles. Avant de parvenir à la fin de mon intervention, permettez-moi de souligner quatre autres facteurs que je considère comme essentiels à la réussite stratégique :

Premièrement - préserver la bonne santé financière : la Banque africaine de développement jouit d'une santé financière très solide.

Elle a conservé son triple A, même pendant la crise financière mondiale.

Ensemble, nous avons triplé son capital. Ce dernier a été entièrement souscrit et il n'y a donc pas d'arriérés.

Le capital libéré plus les réserves s'établissent actuellement à 9 milliards de dollars EU.

Nous avons été amenés parfois, dans le respect de nos critères de gestion des risques, à prendre des mesures conservatoires rigoureuses, par exemple lorsqu'il s'est agi d'octroyer des prêts à l'Afrique du Nord, où avons dû ralentir notre exposition, après l'abaissement de la note de l'Égypte et de la Tunisie.

Mais une solution a été rapidement trouvée, ce qui a permis d'avoir une plus grande marge de manœuvre pour l'octroi de prêts additionnels.

Il s'agit d'une combinaison d'éléments axés sur la diversification, la déconcentration géographique et l'innovation en matière d'exposition – instrument de swap entre banques multilatérales de développement, qui ouvre la voie à des actions à venir.

Deuxièmement : réexaminer constamment son modèle économique.

Compte tenu de la diversité de notre portefeuille, qui a plus que doublé ces dix dernières années, une présence renforcée sur le terrain s'avère nécessaire.

C'est ce qui explique la mise en œuvre d'une forte DÉCENTRALISATION – la Banque est désormais présente dans 38 pays et la moitié de notre portefeuille est gérée depuis les bureaux extérieurs.

Il n'existe aucun modèle parfait.

La Banque devra travailler sans relâche pour réussir dans ce domaine, mais une chose est certaine : UN DÉVELOPPEMENT TÉLÉCOMMANDÉ n'est pas possible.

Troisièmement : reconnaître ses faiblesses.

Une de ces faiblesses a été notre approche des questions de genre : j'ai décidé de nommer une envoyée spéciale pour les questions de genre, chargée de défendre cette cause au sein de la Banque et partout en Afrique.

Aujourd'hui, au moment où je vais passer le témoin à une nouvelle administration, cette année 2015 marque un autre tournant que certains ont qualifié de jalon le plus important dans l'histoire du développement depuis 1945.

La Conférence sur les objectifs de développement durable (ODD) à New-York et COP21 à Paris définiront l'orientation de notre monde sur une très longue période.

Le lien entre ces deux événements sera la réussite de la Conférence d'Addis-Abeba sur le financement du développement, et le rôle que les BMD seront en mesure de jouer.

La position africaine commune est claire : les ODD seront financés, dans une large mesure, par la croissance économique, la transformation, le commerce et les investissements, des initiatives locales soutenues, la mobilisation de ressources intérieures, les marchés des capitaux locaux, la lutte contre les flux illicites, une meilleure gestion financière, l'exploitation des ressources naturelles, et bien entendu une utilisation plus intelligente de l'APD.

Les BMD peuvent également jouer un rôle majeur.

Ayant travaillé main dans la main ces quelques derniers mois, nous avons produit un rapport sur la manière dont ces institutions peuvent jouer un rôle important dans le financement des ODD – et les changements climatiques.

Il nous faudra repenser nos modèles opérationnels, innover, assurer une bonne gouvernance institutionnelle et mieux utiliser, collectivement, les bilans des BMD, comme nous venons de le faire pour les swaps de risques avec la Banque mondiale, en dégagant ainsi une capacité supplémentaire de prêts en faveur de l'Afrique du Nord.

L'Afrique, qui a su surmonter bien des épreuves ces dernières années et garder son dynamisme, aura de grandes attentes pour les événements de 2015.

Permettez-moi de conclure.

Début 2000, un dirigeant européen avait décrit l'Afrique comme une tâche dans la conscience de l'humanité. Il y a de cela un mois, ce même dirigeant a décrit l'Afrique comme le continent le plus intéressant de la planète en raison de ses potentialités.

On peut être d'accord ou pas avec Tony Blair à ce sujet, mais cela nous permet de voir à quel point l'Afrique a évolué en une décennie.

Cependant, rien n'est joué à l'avance.

La réussite est au bout de l'effort.

Le chemin est jalonné de montagnes à franchir.

La mort, en mer Méditerranée, de jeunes abusés par des trafiquants qui leur font miroiter des eldorados imaginaires, restent une tâche et nous interpelle.

En effet, bon nombre de montagnes restent à gravir :

i) gérer les défis de taille auxquels l'Afrique fait face – la dynamique démographique, la rapidité des migrations intérieures, la gestion des ressources naturelles ;

ii) combattre les inégalités, promouvoir des sociétés inclusives, en étant pleinement conscient du fait que les grandes inégalités entravent la croissance, dégradent la politique, gâchent les talents et sapent les fondements mêmes de la société ;

iii) exploiter les possibilités offertes par le dividende démographique, qui ne se présentent qu'une seule fois, par la bonne organisation de nos systèmes de soins de santé primaires et la mise en place d'un enseignement de qualité pour nos enfants.

La Stratégie décennale de la Banque africaine de développement sert de radar pour le chemin à parcourir vers la transformation économique.

À mon successeur, j'adresse tous mes vœux de réussite, car dix ans passent très vite.

La présidence de la Banque est une fonction complexe et redoutable, mais très exaltante.

En réalité, ce n'est pas un emploi. C'est une mission.

Vous devrez vous armer du courage nécessaire pour surmonter bien des moments de frustrations inévitables.

Nous préparons une transition bien conçue pour vous permettre d'atterrir en douceur et de démarrer sur les chapeaux de roue.

Pour ma part et partout où je serai, vous pourrez me compter parmi les soldats de la transformation économique de l'Afrique.

Merci et que Dieu vous bénisse.