



N° 07 Mars 2007

Echos de la Banque Mondiale

Magazine du Bureau régional de Dakar (Sénégal, Csp-Vert, Gambie, Guinée-Bissau, Niger)

Cheick Modibo Diarra DE LA NASA A MICROSOFT

« JE SUIS UN SOLDAT DU DEVELOPPEMENT DE L'AFRIQUE »

Dossier

SERVICES BANCAIRES AUX PAUVRES
La microfinance impose ses marques

Opérations

MATAM

Les époux partis,
les mères veulent retenir
les enfants

CONJONCTURE

Le «boulet» des ICS

Vie du bureau

La BM fête avec les enfants





L'ÉDITORIAL / THE EDITORIAL

Ère de bonne gouvernance Era of good governance	3 3
--	--------

L'ÉVÈNEMENT / THE EVENT

GOVERNANCE AND ANTI-CORRUPTION Ensure that funds reach the beneficiaries	4
GOUVERNANCE ET CORRUPTION S'assurer que l'argent arrive à bon port	5

DOSSIER

SERVICES BANCAIRES POUR LES PAUVRES Prise de conscience du potentiel du microfinancement	7
ENVIRONNEMENT DU SECTEUR PRIVÉ Promouvoir l'entreprise, c'est promouvoir le développement	10
LE CAPITAL INVESTISSEMENT EN AFRIQUE Dernières évolutions, problèmes et perspectives	13

L'INVITÉ / THE GUEST

CHEICK MODIBO DIARRA, PRÉSIDENT DE MICROSOFT AFRIQUE « Je suis un soldat du développement de l'Afrique »	16
CHEICK MODIBO DIARRA, CHAIRMAN, MICROSOFT-AFRICA « I'm a soldier for the development of Africa »	20

LES OPÉRATIONS

VISITE DANS LE NORD DU SÉNÉGAL Les maris partis, les femmes veulent retenir les enfants	24
REVUE DES DÉPENSES PUBLIQUES La nébuleuse de l'aide officielle	25
CONJONCTURE ÉCONOMIQUE DU SÉNÉGAL SI LES ICS N'ÉTAIENT PAS EN CRISE...	26
RETRAIT ET RÉINSERTION DES ENFANTS DE LA RUE PAÏRER au calvaire des enfants de la rue	27

INSIDE THE BANK

LUTTE CONTRE LA FRAUDE ET LA CORRUPTION La position « avant-gardiste » de la Banque mondiale	28
---	----

VIE DU BUREAU

BOURAMA DIAITE Le seigneur des procédures	29
--	----

ÈRE DE BONNE GOUVERNANCE



Madani M. Tall
Directeur des Opérations
Banque mondiale

Au moment de la préparation de ce septième numéro du magazine Echos de la Banque mondiale, le Sénégal se préparait à son scrutin présidentiel. Malgré leur confiance dans le système démocratique qui a déjà fait ses preuves, les Sénégalais, nous a-t-il semblé, étaient quelque peu inquiets quant au déroulement du scrutin. Au final, tous les observateurs indépendants, notamment de la CEDEAO, ont estimé que, mis à part quelques « couacs », ces élections ont été populaires et transparentes. Ainsi, le Sénégal s'ouvre sur une nouvelle ère qui, coïncidence heureuse, arrive au moment où la Banque mondiale élabore une stratégie pour renforcer la Gouvernance et la lutte contre la corruption. Pour ce faire, nous

avons consulté des entités représentatives de la société sénégalaise afin de recueillir leurs points de vue sur cette nouvelle stratégie. La conclusion la plus largement partagée est que si des élections transparentes et régulières sont une condition nécessaire à la bonne gouvernance, elles sont loin d'être suffisantes. Il est donc normal, ici et maintenant, que la Banque mondiale s'engage à apporter un soutien vigilant à toute mesure et pratique visant à améliorer la gouvernance au Sénégal et notamment dans la gestion des ressources budgétaires dont la revue annuelle par la Banque mondiale est un exercice toujours instructif sur le chemin restant à parcourir.

Cet appui à la bonne gouvernance vaut tout autant pour le secteur privé ; le président du Groupe Bank of Africa décrit dans ce numéro la place qui lui a été accordée par les États et les partenaires au développement depuis 1960. Il ne se contente pas d'une description ; c'est au fil d'un véritable bréviaire, hors du « politiquement correct » que ce banquier assène « ses » vérités à toute personne désireuse de gagner sa vie et de participer à la croissance économique de son pays en investissant dans le secteur privé.

Évidemment, ces paroles de banquier, pour appropriées qu'elles soient, ne font pas oublier le difficile chemin qui mène au crédit bancaire. D'où la pertinence de la microfinance qui vient, d'ailleurs, d'être mise à l'honneur avec l'attribution du Prix Nobel à Muhammad Yunus. Le développement de ce secteur en dit long sur le besoin d'un financement alternatif, moins coûteux et

surtout plus accessible éprouvé par des entrepreneurs dotés de très faibles ressources propres, comme la plupart de ces 741 000 Sénégalais qui ont déposé 140 millions de dollars dans les institutions de microfinance en 2006 et ont bénéficié de 167 millions de dollars de prêts !

Ces entrepreneurs dynamiques, nous les avons rencontrés récemment dans la région Nord du Sénégal, dans le Matam, où nous avons vu les femmes de Bokidiawé mettre toute leur énergie et leur enthousiasme à produire des cultures à haute valeur ajoutée. Certes pour gagner de l'argent ! Mais, plus important encore, pour retenir leurs enfants dans le terroir. Oui, ces femmes, ont, pour la plupart, vu leur mari émigrer vers l'Europe ou les États-Unis et elles veulent prouver à leur progéniture qu'il est possible d'être gagnant au Sénégal.

Ces femmes de Bokidiawé ont un avocat de poids en la personne de Cheick Modibo Diarra qui est l'invité de notre magazine ! Cet astrophysicien de Ségou (Mali), ancien de la NASA, aujourd'hui président de Microsoft en Afrique, porte sa conviction en bandoulière : on peut réussir en Afrique ! Clamée haut et fort, sans louvoiement ni langue de bois. Les premiers à pâtir de cette absence de circonvolutions, devenez qui ? Nous, qui lui avons ouvert la page de notre magazine... puisqu'il taxe la Banque mondiale de « voleuse de cerveaux africains » ! Non, non, ne vous méprenez pas. EBM n'est pas fâché contre le frère malien. Au contraire, nous espérons que vous savourerez les propos de ce navigateur interplanétaire !

ERA OF GOOD GOVERNANCE

As this seventh issue of the magazine Echos de la Banque Mondiale was being prepared, Senegal was gearing up for its presidential elections. Despite their confidence in the reliability of the democratic system, which has already been demonstrated, it was our impression that the Senegalese people were feeling some angst over the voting process. In the end, all independent observers, in particular ECOWAS, expressed the view that, a few glitches notwithstanding, the voting process was inclusive and transparent. Senegal is therefore ushering in a new era, which serendipitously coincides with the formulation by the Bank of a strategy to strengthen governance and combat corruption. With this in mind, we polled representative groups in Senegal in order to gather their views on this new strategy. The most widely shared conclusion is that while transparent and legitimate elections are a necessary condition for good governance, they fall well short of being a sufficient condition. It is therefore logical, at this point, for the World Bank to pledge support, in a context of vigilance, for any measures and practices that seek to improve governance in Senegal, in particular the management of

budgetary resources, whose annual review by the World Bank always sheds light on work that remains to be done.

This support for good governance also applies to the private sector, something acknowledged by the Chairman of the Bank of Africa (BOA), in describing the role accorded to this sector by States and development partners since 1960. Beyond this description, this banker, unfettered by political correctness, delivers "his" truth in the form of a veritable sermon to anyone wishing to earn a living and participate in economic growth by investing in the private sector.

Clearly, this banker's advice, though relevant, does not obscure the fact that the path to bank credit is fraught with difficulty. Hence the need for microfinance, the virtues of which have just been extolled with the awarding of the Nobel Prize to Muhammad Yunus. The development of this sector speaks volumes about the need for alternative financing that is less costly and in particular more accessible to entrepreneurs with scant resources of their own, as is the case with the majority of the 741,000 Senegalese who, in 2006, deposited US\$140 million to receive US\$167 million in loans from microfinance institutions!

We recently met with these dynamic entrepreneurs in Matam, the northern region

of Senegal. There, Bokidiawé women energetically and enthusiastically throw themselves into the production of crops that offer a high degree of value added. While they are certainly doing so to earn money: more importantly, they wish to keep their children on native soil. Indeed, the husbands of the majority of these women have migrated to Europe or the United States, and the women want to demonstrate to their children that it is possible to earn a living in Senegal.

These Bokidiawé women have a powerful advocate in Cheik Modibo Diarra, the guest of our magazine. This astrophysicist from Ségou, Mali, is a former NASA employee and currently the President of Microsoft in Africa. He wears his convictions on his sleeve – success can be achieved in Africa! He makes this point forcefully and unreservedly. We turned out to be his first victims by opening the doors of our magazine to him, given that he accuses the World Bank of "poaching African intellectuals!" Echos de la Banque Mondiale bears no animosity toward the Malian brother, but leaves it up to the readers to gain insight from the words of this space traveler!

THE EVENT

GOVERNANCE AND ANTI-CORRUPTION CONSULTATIONS

ENSURE THAT FUNDS REACH THE BENEFICIARIES



Question: How can the Bank ensure that its grant and loan proceeds are used for their intended purposes, while helping countries build their own systems and capacities? On the one hand, a strong warning has been issued: *"The World Bank must stop providing budgetary support if it wants to ensure that funds allocated to Senegal will effectively meet the objective of poverty reduction."* On the other hand, the desire is equally strong: *"The World Bank must increase its budgetary support and have confidence in the country's budgetary control system to ensure that funds allocated to Senegal will effectively help to reduce poverty."* These two opposing theories are, nevertheless, of equal importance to the World Bank. Senegal was one of nine African nations selected to host intense Governance and Anti-Corruption (GAC) consultations. This proved to be a stimulating exercise, as each of the 110 persons consulted from six different entities in Senegal clearly had an opinion on what the World Bank's role should be with respect to strengthening good governance and combating corruption in Senegal and throughout the world. These consultations were specifically organized because the World Bank itself realized that it was not doing enough in these areas. It immediately took steps to strengthen its GAC strategy within a fixed timeframe, because States are expected to discuss this strategy at the upcoming World Bank/IMF Spring Meetings (April 2007).

A review of the questions to which the World Bank sought responses (see box) and of the results of the consultations reveals that the institution's positioning on the national landscape greatly influences the perception of the role of the World Bank.

The journalists who gathered together on January 12, 2007 in collaboration with the Association of Economic Journalists of Senegal [Collectif des journalistes économiques du Sénégal COJES] clearly focused on *"transparency that must go hand in hand with capacity-building of journalists to enable them to better understand budgetary challenges."* The media acknowledged the efforts made by the Dakar office in the area of communication, but were nonetheless

critical of *"the confidentiality requirement,"* holding the view that *"public acknowledgment of problems"* should be standard practice for the World Bank in any country, instead of *"hiding behind a wall of silence that conceals the failings of borrower countries."*

World Bank colleagues who attended this meeting took advantage of the opportunity to point out the availability of information and documents as important as credit agreements that, with the exception of such documents as the usual project evaluations, are now public domain. While the journalists seem to have welcomed this, they *"are excluded as the World Bank only provides information in English,"* and have communicated this sentiment in the recommendations sent to Mr. José Juan Daboub, World Bank Managing Director with responsibility for overseeing the formulation of the strengthened GAC strategy.

Politically motivated decisions

Recommendations from another entity. During the consultation meeting held on December 27, 2006, the Project Management Unit (PMU) Coordinators seized the opportunity to underscore the effectiveness of Bank regulations designed to ensure that loans and subsidies reach their intended destinations, adding the proviso *"if properly implemented."* Indeed, they wasted no time in focusing on the issue of the responsibility of Bank Task Team Leaders, who in their view did not always comply with Bank regulations. Weighing in on the discussion about whether PMUs should be maintained or eliminated, the Coordinators predictably argued in favor of preserving these Units and providing better protection for staff against political authorities who sometimes abuse their authority and impose politically motivated decisions that are technically at odds with sound management practices regarding public funds, namely, World Bank financing. They are nevertheless not averse to PMU reform.

In collaboration with the National Good Governance Program (PNBG), civil servants meeting a few days later on January 24 posed the following rather bold question: *"Why is the Bank suddenly concerned about the risk of misappropriation of its funds after more than 40 years in our countries?"* This served as a good starting point for discussions and led to the conclusion that the World Bank must make better use of local development instruments and national networks to execute its projects.

Deputies from Senegal (and two colleagues from the Gambia and Guinea-

Bissau), local officials, and members of the Council of the Republic and of the National Commission against Non-Transparency and Corruption [Commission nationale de lutte contre la corruption et la non transparence] all participated in the same consultation session held on January 23, 2007. These elected officials who pass laws and authorities responsible for their enforcement quickly arrived at a consensus on the need to standardize the definition of "Governance," "Ethics," and "Corruption," in order to ensure across-the-board understanding, irrespective of political and national affiliation. This is especially important for the international community which also has a responsibility to ensure that the application of international treaties does not provide States with an opportunity to distort these treaties when they are being incorporated into their domestic legislation.

Acutely aware of the supply-demand relationship, the private sector immediately identified transparency in public procurement processes as a key factor in the establishment of a world-class business environment, which is desired by any country wishing to attract direct private investment. These national investors were also of the view that regular audits, particularly through satisfaction surveys, should be conducted to measure administrative efficiency.

Civil society, the first group consulted on December 14, 2006, has fulfilled its role as watchdog. Its representatives were particularly adamant that citizens exercise control over the use of World Bank funds. They appealed for their inclusion, along with the media, in the project cycle, in order to gain a better understanding of its mechanisms, thereby allowing them to provide more constructive criticism of the work of the World Bank and governments. However, civil society representatives also acknowledged the need for capacity-building, if only to understand the line items for which States request assistance!

The World Bank gathered suggestions that were presented not only to its Board of Executive Directors, but also to the entire world on its website.* While there is no guarantee that the GAC will henceforth be taken into account in the human development index, as hoped for by the Senegalese private sector, it is evident that, when dealing with member States who alone can change certain Bank regulations, the Bank's senior management can make a case that good governance and the fight against corruption are core missions of the institution.



CONSULTATIONS SUR LA GOUVERNANCE ET LA CORRUPTION

Il n'est pas un jour sans que le «Service de déontologie institutionnelle» de la Banque mondiale enquête sur la corruption dans les projets. Le personnel de la BM n'échappe pas à son investigation et la sanction tombe en cas de détournement avéré de fonds. La Banque mondiale jouait donc en terrain connu lorsqu'elle a lancé entre décembre 2006 et janvier 2007, dans plusieurs pays et sur son site Web, une grande consultation dans le but d'élaborer une stratégie renforcée pour ses interventions dans les domaines de la gouvernance et de la lutte contre la corruption. Les États membres accepteront-ils une remise en cause de certaines de leurs pratiques en matière de gouvernance ? L'avenir le dira.

S'ASSURER QUE L'ARGENT ARRIVE A BON PORT

Par Mademba Ndiaye



Lors des consultations sur la gouvernance et la corruption, il a été beaucoup question de la nécessité d'inclure le secteur privé et la société civile dans le cycle du projet.

Question : Comment la Banque peut-elle veiller à ce que les ressources fournies par ses soins à titre de don ou de prêt soient utilisées aux fins voulues, tout en aidant les pays à renforcer leurs capacités et leurs systèmes nationaux ? D'un côté, une recommandation radicale : «*La Banque mondiale doit éviter les appuis budgétaires si elle veut s'assurer que les fonds mis à la disposition du Sénégal servent effectivement ses objectifs de réduction de la pauvreté*». De l'autre, une opinion sans ambages : «*La Banque mondiale doit renforcer ses appuis budgétaires et faire confiance au système national de contrôle budgétaire pour s'assurer que les fonds mis à la disposition du Sénégal servent effectivement à réduire la pauvreté*». Deux thèses antagonistes, mais que la BM accueille avec le même intérêt.

Le Sénégal figure parmi les neuf pays africains choisis pour cette campagne de consultations intensives sur la

Gouvernance et l'anti-corruption (GAC), un exercice, au final, plein d'enseignements ; appartenant à six entités différentes, les 110 personnes consultées au Sénégal, ont, en effet, affiché, chacune, une appréciation sur ce que doit être le rôle de la Banque mondiale dans le renforcement de la bonne gouvernance et la lutte contre la corruption dans leur pays et dans le monde.

La principale motivation de ces consultations réside dans la prise de conscience par la Banque mondiale de ses insuffisances dans ce domaine et dans sa volonté de renforcer, sans délais, sa stratégie de GAC. Et ce, selon un calendrier précis car dès la prochaine réunion annuelle BM / FMI (en avril 2007) les États membres auront à se prononcer sur cette stratégie.

À l'examen des questions auxquelles la Banque mondiale cherchait des réponses (voir encadré) et au vu des conclusions des consultations, force est

de constater que le positionnement dans le paysage national de l'entité consultée influe énormément sur la perception du rôle de la Banque mondiale.

Les journalistes réunis le 12 janvier dernier avec le concours du Collectif des journalistes économiques du Sénégal (COJES), ont mis l'accent sur «*la transparence indissociable du renforcement de leurs capacités pour mieux appréhender les enjeux budgétaires*». Tout en reconnaissant les efforts faits par le bureau de Dakar dans le domaine de la communication, ils se sont montrés très critiques vis-à-vis des «*obligations de réserve*» ; les médias représentés ont considéré que dire «*publiquement ce qui ne va pas*» doit être la pratique normale du bureau de la BM dans un pays donné en lieu et place de «*se réfugier derrière un silence qui masque les errements du pays emprunteur*».

Évidemment, les collègues de la BM ayant assisté à cette rencontre n'ont pas manqué de souligner la disponibilité d'informations et de documents aussi importants que les accords juridiques de crédit qui sont désormais du domaine public sans parler des traditionnels rapports d'évaluation des projets et autres études. Une vérité que n'ont pas niée les journalistes tout en mentionnant que «*comme la Banque mondiale ne communique qu'en anglais, nous sommes exclus*». Et ils ont tenu à le faire ressortir dans les recommandations transmises à M. Juan Jose Daboub, Directeur général de la BM qui supervise l'élaboration de la stratégie GAC renforcée.

Autre entité, autres recommandations. Les coordonnateurs des Unités de gestion des projets (UGP) se sont faits fort, lors de la consultation du 27 décembre 2006, de mettre en exergue l'efficacité des règles de la BM visant à surveiller la bonne destination des crédits et subventions. Ajoutant toutefois : «*Si celles-ci sont effectivement appliquées*» ! Ils n'ont, en effet, pas hésité à pointer le doigt sur la responsabilité des chargés de programme de la Banque mondiale qui, selon eux, ne suivent pas toujours les règles édictées par leur institution.

Quand le débat s'est porté sur le maintien ou la suppression des UGP, les coordonnateurs ont, sans surprise, plaidé en faveur de leur maintien et d'une meilleure protection du personnel vis-à-vis des autorités politiques qui parfois abusent de leur tutelle aux fins d'imposer des décisions politiquement orientées et techniquement contraires aux normes de la bonne gestion des deniers publics que sont les crédits de la Banque mondiale. Mais ils ne rechignent pas pour autant à une réforme des UGP.

Quelques jours plus tard, le 24 janvier, c'était au tour des fonctionnaires de l'État, d'être réunis sous la houlette du Programme national de bonne gouvernance (PNBG). De leur part, une question malicieuse : «*Pourquoi la Banque se soucie-t-elle, aujourd'hui, des risques de détournement de ses crédits après plus de 40 ans de présence dans nos pays*»? Une apostrophe qui a eu le mérite d'aiguillonner les discussions et d'aboutir à la conclusion que la BM doit mieux utiliser les instruments de développement local ainsi que les circuits nationaux dans l'exécution de ses projets.

Les députés sénégalais (plus deux de leurs collègues de Gambie et de Guinée-Bissau) et les élus locaux ont partagé la même session de consultation, le 23 janvier 2007, avec les membres du

Conseil de la République et ceux de la Commission nationale de lutte contre la corruption et la non-transparence. Entre ces élus qui votent la loi et ces personnalités chargées de pourvoir à son application, un consensus s'est vite dégagé sur la nécessité d'harmoniser l'acception des termes «Gouvernance», «Éthique», et «Corruption» pour qu'ils recouvrent la même réalité, indépendamment des contingences politiques et nationales. Et ce, notamment dans la communauté internationale, entre autres chargée de veiller à ce que l'internalisation des traités internationaux ne soit pas une occasion, pour les États, de travestir ces concepts quand ils les intègrent dans leur droit national.

Très sensible aux jeux de l'offre et de la demande, le secteur privé a rapidement mis le doigt sur la transparence des processus d'attribution des marchés publics comme élément clef de l'émergence d'un environnement des affaires de classe internationale dont tout pays veut se doter pour attirer les investissements privés directs. Aux yeux de ces investisseurs nationaux, procéder à un audit régulier de l'efficacité de l'administration, notamment par des enquêtes de satisfaction, est également considéré comme un impératif.

Premier groupe consulté, dès le 14 décembre 2007, la société civile a

caractérisé sa mission de «vigile». Ses représentants ont singulièrement insisté sur le contrôle que doivent exercer les citoyens sur l'usage des fonds de la Banque mondiale. Ils ont revendiqué un rôle à jouer aux côtés des médias dans le cycle des projets pour mieux en comprendre les mécanismes et être en mesure d'émettre des critiques plus objectives sur le travail de la Banque mondiale et des gouvernements. La société civile a parallèlement reconnu la nécessité de bénéficier d'un renforcement de ses capacités, ne serait-ce que pour mieux interpréter la signification des lignes budgétaires pour lesquelles les États réclament des appuis!

La Banque mondiale a, de fait, récolté toute une panoplie de suggestions portées à la connaissance de son Conseil d'Administration et accessibles au monde entier grâce à leur publication sur le site Web de l'Institution (www.worldbank.org). S'il est impossible de garantir aujourd'hui que la GAC sera désormais intégrée dans l'indice de développement humain, comme le souhaite le secteur privé sénégalais, au moins, à l'évidence, la Direction aura-t-elle des arguments à faire valoir auprès des États membres de la Banque – qui, seuls, peuvent changer certaines règles de la BM – afin que la bonne gouvernance et la lutte contre la corruption s'ancrent au cœur de l'Institution.

HUIT QUESTIONS, UNE RÉPONSE POUR L'EXEMPLE

1. Défis les plus urgents à relever par le Sénégal dans le domaine de la gouvernance ?

- Secteur privé : Réduire l'abus qu'il est fait des procédures exceptionnelles dans la gestion des ressources financières publiques, notamment par une multiplication des agences directement rattachées à la Présidence de la République.

2. Principaux points d'entrée et obstacles pour engager des réformes en vue d'une meilleure gouvernance au Sénégal ?

- État : le Programme national de bonne gouvernance est un bon point de départ.
- Société civile : la prééminence de l'exécutif sur le législatif et le judiciaire constitue un obstacle majeur.

3. Quelles actions jugez-vous incontournables dans la stratégie renforcée de la BM ?

- Médias : Conforter la mission de «vigile» des médias et de la société civile.

4. Y a-t-il des circonstances dans lesquelles la Banque devrait limiter ou suspendre ses activités de financement ?

- Ensemble des groupes consultés : La BM ne devrait en aucun cas cesser son intervention dans un pays. Elle doit détecter des mécanismes pour s'appuyer sur les organisations de la société civile afin de poursuivre son assistance aux populations les moins favorisées.

5. Comment la BM peut-elle associer davantage les entités ne relevant pas de la sphère gouvernementale ?

- Parlementaires : Les États doivent clairement démontrer leur engagement vis-à-vis de la GAC en affichant leur volonté de travailler avec la société civile, les médias et le secteur privé.

6. Comment la Banque peut-elle s'assurer que les ressources fournies par ses soins sont utilisées aux fins voulues ?

- Secteur privé : Renforcer les capacités du secteur privé et des médias à surveiller l'utilisation faite des deniers publics.

7. Comment les partenaires au développement peuvent-ils conduire des interventions complémentaires à l'appui de la réforme de la gouvernance ? Comment traiter la question du rôle des multinationales des pays industrialisés dans la corruption ?

- Parlementaires : Susciter un dialogue pour harmoniser les stratégies et politiques en faveur d'une bonne gouvernance et de la lutte contre la corruption dans l'optique d'aboutir à une Charte internationale sur l'éthique et les finances.

8. Comment utiliser des indicateurs pour observer les progrès à l'échelon national ?

- Parlementaires : Élaborer les indicateurs quantitatifs et qualitatifs à même de mesurer les résultats et l'impact de la GAC sur les politiques sectorielles (transports, justice, santé, etc.).

SERVICES BANCAIRES POUR LES PAUVRES

Le microfinancement devient maintenant l'un des secteurs de plus forte croissance et entre de plain-pied dans le monde de la finance. Quelles en sont les implications sur le développement ?

PRISE DE CONSCIENCE DU POTENTIEL DU MICROFINANCEMENT

Par Samer Badawi et Jennifer Isern*

Le nombre d'institutions de microfinancement et de leurs clients a augmenté de manière impressionnante au cours de la dernière décennie. D'après une récente étude conduite par le CGAP (Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres), le taux annuel de croissance cumulé des principaux fournisseurs mondiaux de microfinancement a atteint, en moyenne, 15 %, cinq années de suite. Ces institutions florissantes trouvent également leur vitesse de croisière plus rapidement et prêtent leur concours financier sur une base permanente à un nombre croissant de personnes à faibles revenus.

Il s'agit là d'une tendance nouvelle. En fait, au fil de la dernière décennie, le microfinancement s'est avéré, sur les marchés émergents, une activité plus stable que les opérations bancaires commerciales. Pendant la crise financière indonésienne de 1997, par exemple, les portefeuilles des banques commerciales sont partis en fumée tandis que les remboursements de prêt par les clients (plus de trois millions de petits emprunteurs) de la Banque indonésienne Rakyat (BRI) n'ont pour ainsi dire pas fléchi. De plus, de nombreux clients se sont rués sur la BRI, comme lieu sûr pour y déposer leur argent. Lors des crises financières plus récentes en Bolivie et Colombie, les portefeuilles de microfinancement ont été légèrement mis à mal, mais sont restés en bien meilleure santé que les portefeuilles des banques commerciales ; et les institutions de microfinance sont demeurées plus rentables.

Rien de surprenant à cela. Le microfinancement est le marché bancaire par excellence des particuliers à faibles revenus... une population digne de confiance, composée de consommateurs avisés qui paient des services financiers dont ils font grand cas. Les services sont identiques à ceux proposés par les banques commerciales : prêts, comptes de dépôt, transferts financiers. Une normalisation s'effectue de plus en plus (les résultats des récipiendaires du Prix CGAP de la transparence financière sont en conformité avec les Normes



La microfinance compte près d'un million de clients au Sénégal, notamment dans le commerce (ici le marché Tilène de Dakar).

internationales d'information financière – IFRS). En quoi, dans ces conditions, la microfinance se démarque-t-elle ?

Des services bancaires pour les pauvres

Au-delà d'une croissance notable, le microfinancement se positionne sur un marché inexploité de clients fiables. Dans un monde comptant plus de 3 milliards de personnes à faibles revenus n'ayant pas accès à des services financiers, la microfinance est en train de forger les services bancaires des particuliers du futur.

En Afrique, on assiste à une véritable floraison de fournisseurs de microfinancement aux reins solides, qu'il s'agisse d'organisations financières coopératives, d'ONG, de banques. Certains maillons faibles persistent, mais les institutions chefs de file s'implantent sur de nouveaux marchés à une vitesse étonnante. L'Equity Bank, au Kenya, par exemple, a ouvert près de 200 000 comptes d'épargne en tout juste un an.

La population africaine comptant quelque 60 % de ruraux pauvres, le franchissement du dernier jalon reste

un défi...malgré tout en voie d'être relevé. De nombreuses institutions, dans des pays aussi différents que la Tanzanie et le Sénégal, innove avec l'utilisation de cartes de paiement – certaines recourant à la technologie de la puce – et implantent, un peu partout, des terminaux points de vente (TPV) transformant les caisses enregistreuses des boutiquiers en agences bancaires virtuelles. D'autres institutions, dans des contrées comme la Zambie et le Kenya, exploitent l'explosion de la téléphonie portable pour offrir la possibilité de retirer, déposer ou transférer de l'argent à partir de « SMS ». Les institutions de microfinance en Afrique commencent à se constituer en réseaux nationaux de guichets automatiques bancaires (GAB) ou installent des systèmes à piles, à faible fonctionnalité, pour atteindre les zones rurales.

Avec autant de nouveaux clients potentiels, la plupart de ces fournisseurs prennent, peu à peu, conscience des économies d'échelle et de la pérennité qu'offrent les marchés les plus densément peuplés d'Asie du Sud et d'Amérique latine.



Une récente enquête conduite par le Microfinance Information eXchange (MIX) – le Bloomberg de la microfinance – révèle qu'en Afrique du Sud, 136 fournisseurs de microfinancement présentent des rapports financiers au MIX. Ces institutions touchent plus de 3,6 millions d'emprunteurs et plus de 5 millions d'épargnants. La part de portefeuille à risque est en moyenne de 4 %, un ordre de grandeur similaire à celui des opérations de microfinancement à l'échelon mondial. Qu'elles appartiennent à des pays d'Afrique de l'Est ou de l'Ouest ou encore à des contrées en situation de post-conflit comme le Mozambique, la République démocratique du Congo et la Sierra Leone, les institutions bien gérées affichent les mêmes niveaux de solidité de leur portefeuille que les marchés les plus stables.

Une montée en puissance

Les pauvres ont besoin de services financiers et y attachent beaucoup d'importance, voire même plus que les affiliés bancaires ordinaires. Ils apprécient les services d'épargne qui leur offrent une certaine sécurité ainsi que l'espoir de se constituer un patrimoine et de faire face aux imprévus. Ils sont intéressés par les prêts, si minimes soient-ils, qui les aident à développer leur activité commerciale ou économique. Enfin, ils accordent de la valeur aux moyens sûrs d'envoyer et de recevoir de l'argent, corde de sécurité entre eux et les membres de leur famille travaillant au loin.

Le bénéfice que retirent les populations à faibles revenus ne fait plus l'ombre d'un doute. Le problème aujourd'hui est une question d'échelle. Les milliers de coopératives, d'ONG, d'associations et d'institutions financières plus formelles d'Afrique – y compris les chèques postaux, les banques étatisées, rurales et certaines banques commerciales – ne s'adressent qu'à une fraction des 560

La microfinance au Sénégal

Selon les chiffres communiqués en juin 2006 par la BCEAO, la Banque centrale de l'Afrique de l'Ouest, le Sénégal compte plus de 741 000 clients de la microfinance représentant plus de 161,7 millions de dollars de prêts et 140 millions de dollars de dépôts. Les institutions offrant leurs services à ces clients font état, d'une manière systématique, d'une part de portefeuille à risque à plus de 90 jours d'arriérés de 4,4 %.

millions d'Africains que l'on estime vivre avec moins de 2 dollars par jour. De surcroît, le marché est entre les mains d'un petit nombre d'institutions de pointe. Les 10 organisations qui en Afrique soumettent leurs états financiers sur le MIX Market, satisfont 57 % des clients.

La question n'est plus de savoir si les pauvres réclament des services financiers (les nombres parlent d'eux-mêmes) mais plutôt : comment impulser davantage d'institutions ? Les meilleures pratiques en termes de savoir-faire et de technologie dans le microfinancement, tels que l'évaluation du crédit à partir des flux de trésorerie, les prêts non garantis et le recours à des substituts de garantie, sont aujourd'hui bien connues. L'échange d'informations dans le secteur de la microfinance se fait maintenant au travers de nouvelles technologies et de partenariats scellés avec des banques et autres organismes du secteur formel.

Les banques commerciales, gouvernées par la concurrence et la recherche de parts de marché, et aiguillonnées par les actuels résultats de la microfinance aussi bien que par l'émergence de technologies laissant entrevoir une réduction du coût des prestations, voient une bonne occasion de faire effet de levier sur leur infrastructure existante pour atteindre une nouvelle clientèle.

Il arrive que certaines banques, comme la Financial Bank au Bénin, ouvrent des filiales spécialisées se concentrant sur les clients à faibles revenus. D'autres forment des partenariats avec des prestataires de microfinancement existants. Ces partenariats vont du simple partage d'une agence à l'offre d'opérations d'appui au niveau des bureaux (opérations de backoffice) en passant par l'octroi de fonds de rétrocession.

La Banque nationale de développement agricole (BNDA) au Mali, par exemple, a une longue histoire de prêts accordés aux institutions de microfinance pour permettre à ces dernières de mieux servir leurs clients. Chaque organisme peut, de la sorte, aviver son avantage comparatif et maximiser sa part de marché tout en conservant de faibles coûts et des taux de remboursement élevés.

Les fournisseurs de microfinancement profitent de plus en plus des opportunités offertes par un environnement réglementaire habilitant. Au sein de l'Union monétaire de l'Afrique de l'Ouest, la Banque centrale régionale (BCEAO) fut l'une des premières du continent africain à élaborer une loi sur les institutions de microfinancement, loi en cours d'actualisation pour prendre en compte l'évolution de la situation. En

Ouganda, par exemple, les institutions financières non bancaires sont maintenant autorisées à accepter les dépôts. Et au Kenya, K-Rep, désormais convertie en banque commerciale, au plein sens du terme, figure parmi les plus florissantes dans le pays. Les actifs de K-Rep sont passés de 500 millions à 2,9 milliards de shillings en moins de 6 ans.

Et maintenant ?

Le programme anti-pauvreté qui a donné naissance au microfinancement motive toujours autant les intervenants et institutions apportant la plus grosse part des services financiers aux populations à faibles revenus. Ces prestataires reconnaissent, toutefois, la nécessité d'attirer davantage d'investissements commerciaux, en particulier d'origine nationale.

Pour y parvenir, les acteurs du monde financier, y compris les décideurs politiques, doivent se départir de l'idée que le microfinancement est de la sous-finance. Ce pourrait bien plutôt être l'inverse ! C'est en s'employant à combler le fossé entre le système bancaire à vocation commerciale et le microfinancement, en aidant les institutions de microfinance à exploiter la demande dans leurs pays tout en mettant à l'abri les actifs des populations à faibles revenus, que les responsables politiques aideront à ce que les services financiers soient accessibles à plus en plus de monde.

*** Samer Badawi est conseiller en communication tandis que Jennifer Isern est spécialiste financier en chef au sein du Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres. www.cgap.org**

CAPAF: Le renforcement des capacités des institutions de microfinance

Le CAPAF est le Programme du CGAP de renforcement des capacités des IMF pour l'Afrique francophone ; il est basé à Dakar et s'étend à 15 pays africains ainsi qu'à Haïti. Depuis son lancement en janvier 2000, le CAPAF a développé des partenariats avec une vingtaine d'organisations (entreprises de formation ou de conseil appartenant au secteur privé et associations professionnelles ou ONG) qui ont formé un total de 5 632 personnes (dont 1 189 – 21 % – l'ont été au Sénégal) émanant de 777 différentes institutions (IMF, ONG, bailleurs de fonds, organes de contrôle). Dans ce réseau, travaillent 62 formateurs agréés dont 8 basés au Sénégal.

Pour plus d'information, voir www.capaf.org

MICROFINANCEMENT

UN CONTINENT, UNE MULTITUDE DE SOLUTIONS

En moyenne, moins d'un foyer africain sur cinq a accès au financement. La prise de ce problème à bras le corps n'est pas une mince affaire. L'Afrique subsaharienne est le théâtre de toute une panoplie de contextes sociaux, économiques et politiques imposant aux financeurs de préserver cette diversité et cette polyvalence. C'est en conduisant un travail stratégique de concert avec les gouvernements et le secteur privé que les financeurs pourront satisfaire la demande d'accès étendu aux services financiers.

Pour mieux comprendre l'activité des agences de développement en Afrique, le CGAP a procédé, l'an dernier, à une étude sur 16 d'entre elles*. On trouve dans le compte-rendu de cette enquête régionale tous les programmes d'appui à l'accès au financement que ces agences ont en cours – programmes ayant trait à la politique et à la réglementation financière ; au renforcement de l'ossature du secteur financier ; aux fonds propres, à la formation ou à l'assistance technique des institutions de microfinance –.

Appui à l'accès au financement

Les résultats montrent que les agences de développement préfèrent s'attaquer aux problèmes de l'accès au financement à la racine, essentiellement en accordant des subventions et prêts aux institutions de microfinance, banques commerciales et autres organismes associatifs. Plus de 60 % des fonds visant l'accès au financement servent à financer les fonds propres, l'assistance technique et la formation afin de permettre une augmentation des capacités des établissements dédiés aux particuliers et leur ouverture à un plus grand nombre de clients (voir graphique).

Une autre fraction de ces fonds, 24 %, est destinée à l'infrastructure financière, avec un accent mis sur la transparence et la responsabilisation car toute amélioration dans ce domaine concourt à accroître l'efficacité et l'expansion potentielles des établissements dédiés aux particuliers. Le développement des systèmes de paiement, de meilleures pratiques comptables et d'audit, le renforcement des associations régionales et nationales de cette branche d'activité constituent autant d'initiatives essentielles.

Les 13 % restants des programmes cités sont consacrés à favoriser les réformes, tant juridiques que réglementaires, le contrôle des institutions financières et à améliorer l'environnement des affaires. Le rapport 2006 de la

Banque mondiale Doing Business conclut que 9 des 10 contextes les plus défavorables aux affaires sont situés en Afrique subsaharienne. Au nombre des points noirs figurent la lenteur et la longueur des procédures, les exigences excessives en fonds propres, l'affaiblissement des droits, l'absence d'indices de crédit pour les propriétaires d'entreprises. Bien sûr, tous les pays de la région ne sont pas confrontés à des situations aussi difficiles et les financeurs se doivent de définir leurs programmes en fonction précise du contexte de chaque contrée. De surcroît, il est indispensable que les fonctionnaires, les acteurs du secteur privé et les financeurs travaillent de manière bien coordonnée pour que les bonnes pratiques de politique économique soient encouragées et préservées.

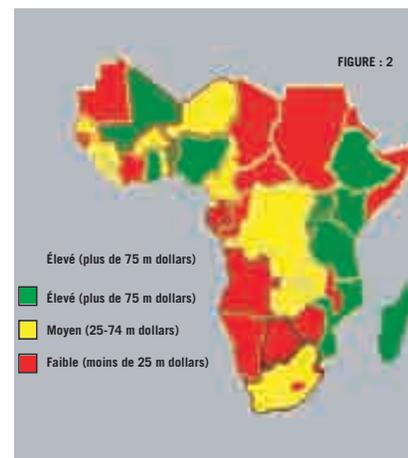
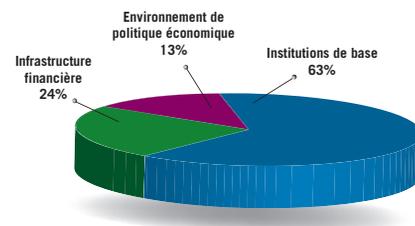
L'argent est là

L'enquête régionale en question révèle que plus de 2,5 milliards de dollars sont consacrés à étendre l'accès aux services financiers en Afrique subsaharienne où les financeurs sont à l'œuvre dans l'ensemble des 47 pays la constituant ; mais on note une forte incohérence dans la distribution des fonds parmi les pays recevant des subsides. Les six pays les plus largement financés – le Ghana, le Kenya, Madagascar, la Tanzanie, le Mali et l'Ouganda – représentent plus de 40 % des financements accordés à la région dans son entier. D'un autre côté, les 20 pays recevant le moins de fonds, comptent pour moins de 2 % des ressources attribuées à l'ensemble de la région.

Les résultats varient considérablement d'un pays à l'autre ; les financements sont principalement concentrés en Afrique de l'Est (comme l'indique la figure 2) où les programmes mentionnés excèdent constamment 75 millions de dollars par pays. En contraste, les financements en Afrique centrale atteignent en moyenne 16,5 millions de dollars par pays.

Les niveaux de financement en Afrique subsaharienne sont en hausse tout comme le niveau de coordination entre les financeurs. Dans plusieurs pays comme l'Ouganda, la Tanzanie, le Kenya, le Sénégal, le Mali, la République démocratique du Congo et Madagascar, les financeurs s'emploient activement à partager l'information, et, dans un nombre grandissant de cas, à co-financer les programmes.

Activités des financeurs par niveau
(pourcentage des engagements totaux de financement)

**Un engagement à développer des systèmes viables**

Les financeurs s'engagent résolument à promouvoir l'accès au financement en Afrique comme le montrent le volume de fonds et le nombre de programmes. Ceux qui réussissent se concentrent sur leurs avantages comparatifs, s'entourent du personnel technique adéquat et jouent la carte de la coordination avec d'autres. Le dernier défi à relever est d'améliorer l'efficacité de l'aide afin de bâtir des systèmes financiers viables pour les populations à faibles revenus.

S. Badawi et J. Isern

* Les bailleurs de fonds ayant participé à l'enquête régionale 2006 sont : l'AFD, la BAD, l'ACDI, le DFID, la Dutch Platform, la BEI, l'UE, la FIRST, le FIDA, le KfW, MCC, l'ASDI, la SNV, le PNUD/FENU, l'USAID, le Groupe de la Banque mondiale.

ENVIRONNEMENT DU SECTEUR PRIVÉ

Est-il politiquement correct, pour un banquier, de mettre en garde contre le « tout privé » ? En tout cas, M. Paul Derreumaux, Président du Groupe Bank Of Africa, le fait dans ce texte où il analyse l'environnement dans lequel évolue le secteur privé et formule quelques recommandations qui visent essentiellement l'entreprise privée, formelle, évoluant en Afrique francophone.

PROMOUVOIR L'ENTREPRISE, C'EST PROMOUVOIR LE DÉVELOPPEMENT

Par Paul Derreumaux*



La Chambre de commerce (ici celle de Dakar), un des instruments dans le dialogue entre l'État et le secteur privé. En médaillon, M. Paul Derreumaux, Président du Groupe Bank Of Africa

Il aura fallu près de 40 ans pour voir, en Afrique et notamment en Afrique francophone, de l'Ouest comme du Centre, l'entreprise et l'entrepreneur considérés comme le centre effectif du processus de développement économique. Depuis les indépendances, ce processus était surtout le fait d'un dialogue entre les États et administrations, d'un côté, et les institutions internationales et bilatérales de financement, de l'autre, qui écartaient les entreprises et leurs dirigeants des décisions majeures. On distingue clairement trois phases :

La première, qui s'étend jusqu'aux années 1970, est celle de la méfiance, voire de la confrontation. Les gouvernements s'estiment alors seuls capables d'assurer le décollage économique de leur pays, essentiellement par le canal de grandes sociétés d'État. Les partenaires au développement appuient souvent cette thèse dominante. L'entreprise privée est, dans le meilleur des cas, tolérée à petite échelle, mais quasiment jamais encouragée, souvent combattue.

Les échecs nés de cette stratégie conduisent dans les années 1980 à la deuxième phase, celle de la tolérance, mais aussi de l'intermédiation. Certes, le rôle de l'entreprise et du secteur privé national est peu à peu réhabilité, mais le dialogue se poursuit seulement entre les

États et les grands bailleurs. Ceux-ci décident de ce que pourraient ou devraient faire les entreprises, en n'intégrant, à la rigueur, dans la concertation que les institutions censées représenter le monde entrepreneurial, telles les chambres de commerce ou les organisations patronales. Mais ces dernières manquent de moyens. Elles n'ont donc, pas la possibilité, malgré leurs efforts, d'apporter une réponse adéquate aux problèmes considérables à régler.

Face à ce nouvel échec, les États et les bailleurs de fonds sont contraints d'évoluer vers une troisième étape, qui prédomine de plus en plus depuis la fin des années 90 : celle de la reconnaissance de la primauté du rôle des entreprises dans le développement et du dialogue direct avec elles. L'instauration, dans certains pays, d'un Conseil présidentiel pour l'investissement ou d'États généraux des entreprises traduit cette volonté de rencontre régulière avec les entrepreneurs.

Malgré ses limites, la nouvelle approche semble effectivement mieux à même d'accélérer le développement économique en Afrique. Elle place, en effet, l'entreprise au cœur du débat, c'est-à-dire un homme ou un groupe d'hommes qui investit, en partie avec son argent, dans l'optique de vendre des produits ou des services répondant à des besoins, et de vivre de cette activité.

Le chemin est donc clair. Promouvoir l'entreprise c'est promouvoir le développement. Définir les politiques et instruments stimulant l'entrepreneuriat revient à inventorier les facteurs exogènes et endogènes propres à favoriser l'entreprise, autrement dit, d'un côté, ce que l'entreprise est en droit d'attendre de son environnement et, de l'autre, les devoirs qu'elle doit respecter pour assumer la mission qui est la sienne.

Ce sont ces deux points que je voudrais développer, en soulignant à la fois que les recommandations prônées dans cette présentation viseront essentiellement l'entreprise privée, formelle, évoluant en Afrique francophone.

La création d'un environnement favorable à l'entrepreneuriat, ainsi défini, me paraît requérir, au minimum les six composantes suivantes en termes de politique. Concourant toutes à réduire les incertitudes du chef d'entreprise et, donc, à l'inciter à investir davantage.

D'abord, une réelle facilitation de la création d'entreprises formelles. La création d'une entreprise dans nos pays est devenue un peu plus facile, depuis près d'une décennie, avec la généralisation des « guichets uniques » dont la dénomination reste, cependant, souvent inappropriée. Mais les études récentes de la Banque mondiale sur le « Business Climate » montrent tout les progrès restant à accomplir. Il faut donc encore et beaucoup simplifier, accélérer, unifier.

En termes d'instruments, ceci implique, des dispositions légales clairement favorables à l'entreprise en matière de capital minimum et de formalités requises ; une grande modernisation de l'administration pour qu'un point de contact véritablement unitaire prenne en charge toutes les questions à régler ; une lutte déterminée contre les freins liés à la corruption. La contrepartie doit être une politique plus coercitive de disparition obligatoire des entreprises moribondes dont la présence pollue le fonctionnement de l'économie.

La seconde voie est celle de l'amélioration maximale des infrastructures ayant un poids décisif sur le coût et la qualité des facteurs de production : énergie certes, mais aussi moyens de transport, télécommunications,



modalités de dédouanement des marchandises, etc. L'impact des améliorations est rapide et sensible comme le montrent les exemples de construction de routes sur la production de riz à Madagascar ou l'existence de deux licences de téléphonie mobile sur le coût des télécommunications au Mali. Les répercussions d'une crise énergétique sévère entraînent, toutefois, parallèlement des effets pervers immédiats sur la production et les prix, à l'instar des situations que l'on rencontre actuellement au Sénégal, en Ouganda ou en Tanzanie. En la matière, la politique à suivre est très certainement celle de la mobilisation maximale autour d'objectifs ambitieux. Des autorités de tutelle soucieuses d'efficacité, des sociétés ou administrations performantes en charge de ces infrastructures et des stratégies courageuses d'investissement et de modernisation sont autant d'instruments auxquels recourir pour se prémunir.

La troisième composante est la définition, par les États, d'axes prioritaires du développement économique national bénéficiant, dès lors, de soutiens importants et diversifiés, susceptibles d'inciter les entreprises à investir fortement dans les secteurs concernés et de parvenir à en faire des moteurs de la croissance nationale. Des choix variés et évolutifs s'offrent : l'île Maurice est ainsi passée de l'industrie sucrière à l'industrie textile et vise aujourd'hui à se muer en place forte de services, notamment financiers. Mais les axes retenus doivent être suffisamment précis et bien fondés afin de devenir une marque incontestable de reconnaissance, et les moyens mis en œuvre suffisamment convaincants pour assurer le succès du pays. Ainsi le tourisme peut se décliner en tourisme de masse au Kenya ou au Sénégal, en tourisme élitiste en Tanzanie ou en tourisme basé sur un produit très spécifique, comme les gorilles, au Rwanda.

De plus, le libéralisme absolu prôné par certaines institutions internationales doit être banni car il est souvent synonyme de mort rapide de certaines entreprises. Celui-ci ne peut, en effet, s'appliquer qu'entre acteurs de puissance égale, ce qui n'est pas le cas ; il arrive même que les acteurs les plus puissants n'en respectent pas les règles, comme le montrent les exemples du coton, du riz ou du textile.

Les instruments peuvent donc être divers : des protections tarifaires – nécessairement dégressives toutefois – pour obliger les entreprises à accomplir les efforts nécessaires ; une vigilance contre la fraude ; un appui à la veille technologique pour intégrer au mieux et au plus vite les nouvelles filières dans les standards internationaux des secteurs concernés.

La quatrième politique est celle de l'utilisation optimale de l'incitation fiscale. Pour de nombreux pays avancés ou émergents, l'incitation par la fiscalité est exploitée à plein pour encourager des secteurs ou des comportements. En Afrique, cette voie est restée jusqu'ici quasiment ignorée. Pourtant, elle peut s'appliquer par de nombreux canaux :

- celui de la modulation des taux et des assiettes pour donner un coup de fouet aux entreprises de certains secteurs jugés prioritaires, accélérer la bancarisation de l'épargne, développer la formation professionnelle, par exemple ;
- celui de l'amélioration des relations entre l'entreprise et l'État en mettant un terme au harcèlement régulier sociétés du secteur formel et en appuyant, au contraire, selon des modalités à définir, les entreprises citoyennes respectueuses de leurs obligations.

Une cinquième ligne d'action salutaire est celle de la formation adéquate des femmes et des hommes aux besoins des entreprises. Il est essentiel que ces dernières trouvent le personnel capable de remplir efficacement toutes les fonctions requises pour la bonne marche et le développement des sociétés, à une époque où les nouvelles technologies, la concurrence forcenée généralisée, les demandes évolutives de consommateurs avisés posent des exigences de plus en plus pressantes. Les instruments possibles recouvrent, en particulier, l'octroi d'une claire priorité à une formation de base étendue au plus grand nombre, d'une part, et, surtout, une formation bien ciblée, vivement encouragée et soigneusement contrôlée au niveau de sa qualité, d'autre part.

Enfin, une sixième réforme indispensable porte sur la crédibilité du système judiciaire. Malgré les améliorations notables introduites par l'OHADA, la justice reste l'une des faiblesses les plus criardes des pays africains alors que l'état de droit est l'une des premières quêtes de l'entreprise. L'ancrage de la corruption – qui amène si souvent à condamner le plus riche et non le plus fautif – explique que l'entreprise a peu de chance de gagner contre ses salariés et que la banque, à vrai dire une entreprise comme les autres, perd le plus souvent contre ses clients.

Même si ce chantier paraît visiblement l'un des plus difficiles à entreprendre, il est indispensable de l'engager vigoureusement en mettant en place des dispositions légales, réglementaires, procédurales raffermissant la sécurité juridique des entreprises et raccourcissant la durée des procès.

Si des réformes appropriées viennent réduire notablement les incertitudes

pesant sur son environnement, l'entrepreneur n'en a pas moins de nombreux devoirs à respecter, mais, là encore, il peut bénéficier de l'appui de politiques gouvernementales adaptées. Donnons cinq exemples.

Le premier concerne la formation des entrepreneurs eux-mêmes, et particulièrement des plus jeunes. Le métier de chef d'entreprise ne s'apprend pas sur les bancs de l'école, même la meilleure d'entre toutes ; sans doute est-ce à la source de nombreux échecs rencontrés lors de la reconversion systématiques des « déflatés » de la fonction publique en chefs d'entreprise. Un entrepreneur a inévitablement l'obligation d'apprendre et de suivre de nombreuses règles de gestion ; l'État se doit de l'aider à les connaître et à les maîtriser. Les outils de cette politique sont encore embryonnaires, mais ils s'intensifient avec la prise de conscience récente de cette nécessité première. Ils vont des institutions d'encadrement des PME aux programmes de mise à niveau en passant par les BDS, les « business angels » ou les mentors.

Le second exemple vise la mise en place de fonds propres suffisants pour le démarrage et la croissance de l'entreprise. Encore trop souvent, les promoteurs refusent ou sont dans l'incapacité d'apporter l'autofinancement nécessaire à la viabilité de leur projet ou à l'obtention d'un compte d'exploitation crédible. Cet objectif est pourtant essentiel à la bonne santé de toute entreprise. Les politiques gouvernementales peuvent aider les entrepreneurs à respecter cette obligation :

- en incitant au regroupement d'actionnaires au sein de sociétés ;
- en encourageant la création ou le renforcement de sociétés de capital-risque capables d'accroître les mises de fonds initiales.

Troisième point : l'accès aux financements nécessaires pour le fonctionnement et le développement des activités. Nos pays sont coutumiers d'une insatisfaction réciproque permanente de la part des entreprises et des banques qui, pourtant, devraient agir en partenaires : aux yeux des banques, les entreprises ne sont pas suffisamment crédibles ; de l'avis des entrepreneurs, les banques ne jouent pas leur rôle vis-à-vis d'eux.

Ici, comme souvent, la vérité est sans doute à mi-chemin de ces deux thèses et la politique à suivre consiste à les rapprocher au maximum. Côté entreprises, cela implique notamment les efforts déjà signalés en matière de capacité de gestion et d'apport



d'autofinancement. Du côté des financiers, de nouveaux instruments méritent d'être mis en place. Outre certaines incitations fiscales possibles, déjà évoquées, citons notamment l'amélioration des capacités d'analyse et de suivi des dossiers de financement des PME qui requièrent une approche et des compétences mal possédées par nombre de banques. Mentionnons également le partage souhaitable du risque entre banques et bailleurs étrangers, au moins dans la phase de jeunesse des entreprises, la plus fragile, afin d'inciter les banques locales à s'investir davantage dans ce secteur.

Le quatrième volet est l'obligation d'investir massivement. Il est frappant de voir, en Afrique, le patrimoine initial de l'entreprise – qu'il s'agisse d'immobilier ou d'équipement industriel – souvent se dégrader ou devenir obsolète faute d'investissements de renouvellement ou de modernisation. Une fois son entreprise créée, le promoteur ne paraît pas avoir le souci prioritaire de faire de celle-ci le premier et principal bénéficiaire des résultats positifs dégagés par son activité. Or, les principes actuels de concurrence et l'évolution rapide des technologies imposent à l'entreprise d'être un investisseur permanent, sous peine de disparaître rapidement du marché. Le refus de cette évidence explique d'ailleurs la courte espérance de vie de nombreuses sociétés africaines.

Pour susciter un changement de comportement de la part des entrepreneurs, l'État doit conduire une politique d'encouragement systématique de ces investissements productifs, par le biais d'incitations fiscales, d'un appui à la mobilisation de ressources à moyen et long termes pour le financement de ces investissements, de la mise en place de structures financières ad hoc.

Enfin, le cinquième axe est celui de l'incitation par l'État au regroupement d'investisseurs pour la création d'entreprises communes. Curieusement, ce continent marqué par une entraide sociale sans doute caractéristique, est aussi celui où l'initiative entrepreneuriale reste la plus réticente à s'exercer dans un cadre sociétal. Le promoteur africain est particulièrement individualiste, ce qui le rend plus vulnérable aux différents handicaps signalés ci-dessus, notamment en termes de contraintes d'autofinancement et d'investissement. Pour obtenir les changements nécessaires, les instruments à utiliser doivent encourager une mutation des mentalités ; il faut favoriser les regroupements d'initiatives par des dispositions légales ou

administratives, par des incitations diverses, par un apprentissage du « travail en commun » grâce aux institutions d'encadrement.

Pour conclure, provisoirement car le sujet est loin d'être tari, je me contenterai de souligner trois points.

D'abord, la réussite possible de l'entreprenariat en Afrique. Malgré toutes les difficultés énoncées ici et si souvent citées. Permettez-moi à cet égard de citer l'exemple du réseau BANK OF AFRICA dans lequel nous avons tenté d'appliquer, autant que faire se peut, les règles que je viens de développer.

Né il y a 25 ans au Mali d'une initiative entièrement privée, notre Groupe est maintenant présent dans 9 pays, compte une vingtaine de sociétés dans les secteurs de la banque, de la finance et de l'assurance ; il a encore sous le coude de nombreux projets d'expansion. Nos performances ne sont certes pas parfaites et de nombreuses améliorations restent à apporter. Mais nous avons su, entre autres, faire évoluer rapidement, grâce à d'importants investissements, nos outils de travail, nos procédures, nos produits et nos services pour nous adapter à nos environnements légaux et techniques en mutation rapide, pour répondre aux besoins évolutifs de la clientèle, pour accéder à de nouvelles ambitions. Deux de nos banques sont cotées en Bourse et notre Groupe compte 1 500 salariés et plus de 3 000 actionnaires. Les uns et les autres ont bénéficié de notre développement puisque la totalité de nos sociétés dégagent, en moyenne, une rentabilité suffisante pour assurer les évolutions salariales aussi bien que la distribution de dividendes.

Ensuite, la nécessité, pour le secteur privé, d'être pleinement à la hauteur de la mission qui lui est enfin reconnue, mais de parallèlement refuser l'espèce de dogme du « tout privé » qui tend aujourd'hui à devenir la nouvelle pensée unique. Oui, l'entreprise est bien au cœur du développement et sans elle point de salut. Elle n'est pas seule en jeu ; tous les autres acteurs ont aussi leur rôle à jouer et, s'ils ne le font pas, l'objectif ne pourra être atteint. Rejeter cette responsabilité partagée, c'est courir le risque d'un nouvel échec qui, par un effet classique de balancier souvent répété dans l'Histoire, sera imputé au secteur privé. Ce que nous devons de toute force refuser.

Enfin, et c'est aux jeunes entrepreneurs, que je m'adresse, n'ayez pas peur de commencer petitement et

modestement, et de grandir ensuite. Il est très rare qu'une entreprise naisse grande et puissante : c'est un état qu'elle conquiert, éventuellement, avec le temps et les difficultés. Bill Gates a démarré Microsoft dans un garage au fond de la Silicon Valley ; Peugeot et Michelin n'ont longtemps été que des artisans consciencieux et travailleurs. Il vous faut donc, avant tout, être sérieux, patients, travailler dur et résistants aux nombreux coups qu'on vous donnera.

* Président du Groupe Bank Of Africa

BRÈVES

Don de sang

À l'occasion de la Journée internationale du SIDA célébrée le 1^{er} décembre de chaque année, l'Amicale du personnel de la Banque mondiale a tenu à marquer cet événement en organisant une journée « don de sang ». Le choix n'était pas fortuit car ce liquide précieux est rare durant le ramadan et dans les jours qui suivent, les donateurs étant peu nombreux en cette période.

Pour des raisons de calendrier, cette journée a finalement eu lieu le 11 décembre dernier. Plus d'un membre du personnel sur trois a fait don de son sang. Un pourcentage appréciable dans un bureau où une partie de l'équipe est toujours en mission, qui à l'étranger qui dans les régions du pays. Pourcentage d'autant plus appréciable que quelques volontaires étaient inaptes ce jour là pour avoir oublié de respecter certaines consignes de base, notamment celle de venir à jeun au bureau !

Ainsi, le bureau a concrètement fait preuve de sa solidarité envers les patients qui ont besoin de sang. Ce don a également permis d'identifier certaines personnes possédant un groupe sanguin assez rare, O- par exemple, et prêtes à donner leur sang autant que nécessaire.

Merci donc aux collègues de la BM et du service « Voyage » d'avoir assuré le succès de cette manifestation.



LE CAPITAL INVESTISSEMENT EN AFRIQUE

DERNIÈRES ÉVOLUTIONS, PROBLÈMES ET PERSPECTIVES

Mohamadou Diop*



En novembre dernier, Dakar a, pour la première fois, accueilli les 92 membres de l'AVCA à l'occasion de la 6^{ème} Conférence annuelle de l'Association africaine de capital investissement. Le nombre croissant de ses adhérents atteste de l'audience grandissante de l'AVCA et, par voie de conséquence, de la popularité qu'est en train d'acquérir le capital investissement sur tout le continent. Ce segment particulier du marché financier, qui a trouvé naissance dans la Silicon Valley californienne fin des années 70/début des années 80, a pris son envol et gagné ses lettres de noblesse dans le courant des années 80 tout en faisant tache d'huile en Europe (au Royaume-Uni, notamment), Amérique latine et Asie du Sud-est. La création des premiers fonds de capital investissement dans les pays d'Afrique subsaharienne et du Nord s'est faite sous l'égide d'institutions financières internationales et régionales de développement (IFID et IFRD) telles que la SFI du Groupe de la Banque mondiale, la Société néerlandaise de développement (FMO), Proparco (une antenne de l'Agence française de développement (AFD), la Banque européenne d'investissement (BEI) et Commonwealth Development Corporation (CDC). Ces IFID, escortées par des IFRD comme la Banque Ouest africaine de développement (BOAD) et la BAfD, ont insufflé l'élan nécessaire en tant qu'investisseurs, promoteurs et prestataires d'assistance technique. Alors qu'elle s'avérait assez productive en Afrique du Nord, l'émergence des fonds de capital investissement a eu du mal à décoller, plus lente et coûteuse, en

Afrique subsaharienne, en raison des contraintes et obstacles plus importants émanant de contextes macro-économiques plus difficiles.

Le concept de capital investissement

Les notions de « fonds de capital investissement » et de « fonds de capital risque », utilisées à tour de rôle, recouvrent plusieurs concepts ; on a tendance à les amalgamer, en particulier, aux fonds généraux d'investissement, aux fonds communs de placement, aux holdings financières, aux banques d'affaires, etc. Ces deux dernières catégories sont souvent, en fait, à proprement parler, les investisseurs en capital investissement. On a tout pareillement tendance à assimiler les gestionnaires de fonds d'investissement/capital fixe à des opérateurs boursiers, courtiers et autres intermédiaires. Bien qu'ils opèrent tous sur les marchés financiers dans leur ensemble, ils ont des rôles et activités bien distincts, soumis à des dispositions réglementaires différentes. Il faut donc se garder de telles confusions eu égard à des investisseurs et sociétés financières potentiels non initiés.

Le terme « capital risque » est, lui aussi, générique dans la mesure où ce type de capital peut être constitué de différentes valeurs, y compris, entre autres, d'actions ordinaires, d'actions privilégiées, de prêts participatifs, d'obligations convertibles, d'obligations non garanties, de warrants, etc. Le remboursement de ces valeurs, aussi appelées instruments mezzanine ou quasi-capital, étant subordonné à la dette normale, elles consolident, effectivement, la base du capital des sociétés émettrices et accroissent leur capacité d'emprunt. Il n'y a, donc, aucun doute ; les fonds de capital investissement peuvent jouer un rôle très important dans le développement, en Afrique subsaharienne, du secteur de l'entreprise privée disposant de peu de fonds propres.

Parlant de fonds d'investissement ou de capital risqué, la vraie terminologie à employer serait « fonds de capital non coté » attendu que de tels fonds opèrent en dehors des marchés financiers réglementés où les actions négociables sont publiquement émises et échangées sur un marché secondaire disposant de liquidités suffisantes. Les transactions d'actions non cotées peuvent se faire aussi simplement qu'un échange

d'actions au sein d'une société anonyme (SA) privée, non cotée ; tout comme elles peuvent être beaucoup plus complexes, impliquant différentes transactions de capital et/ou des restructurations (par exemple, émission de nouvelles actions pour une augmentation de capital, vente entre actionnaires, exercice des droits de préemption, diminution de capital – pertes passées en pertes et profits –, opérations de fusion/absorption, etc.). De telles transactions internes, bien que privées par nature, sont néanmoins, en principe, assujetties à un contrôle réglementé, généralement exercé par un organisme officiel. Et ce, notamment, si la société concernée est cotée en bourse ; dans ce cas, toutes les transactions de ce type sont soumises à des règles particulières, audit indépendant, devoir d'information aux autorités boursières et fiscales, lesquelles exercent également une surveillance.

Quel que soit le cas, ces autorités de contrôle ont pour vocation de protéger les investisseurs, en particulier les petits actionnaires, en garantissant la transparence, la fiabilité et la publicité des transactions financières ainsi que la présentation des états financiers (c'est-à-dire les règles de diffusion de l'information). Les fonds de patrimoine privé peuvent entrer en jeu, en tant qu'investisseurs, dans de telles transactions. Ils ne sont, toutefois, généralement, que des véhicules de placement indépendants, assortis de leurs propres principes, dispositions et règles de prudence (par exemple, limitations individuelles ou d'ensemble, géographiques, sectorielles des montants engagés, parmi d'autres). Un fonds peut être soit en circuit fermé, c'est-à-dire sans vente de parts à des acteurs extérieurs, soit à composition non limitée autorisant de nouvelles entrées et sorties en tant que de besoins. Leur durée n'excède généralement pas entre 10 et 12 ans ; parvenus à leur terme, ces fonds doivent être liquidés. Les actionnaires reçoivent, donc, usuellement, leur capital initial et presque tous les dividendes accumulés ajoutés aux plus-values éventuelles, au cours des dernières années de vie du fonds. Pour être sûr que le fonds sera dans la capacité de liquider ses investissements à la fin de sa vie (et que les investisseurs seront en mesure de récupérer leur mise et bénéfices), il est essentiel que des mécanismes de sortie aient été négociés dès le départ, lesquels constituent une condition requise



préalable pour chaque opération financée sur la base d'instruments participatifs. (Les instruments de dette sont moins préoccupants car la plupart s'auto éliminent). Dans les sociétés cotées, la sortie d'investissement n'est pas un problème car elle se fait automatiquement, au travers de transactions ouvertes aux deuxièmes guichets des marchés boursiers. En ce qui concerne les sociétés non cotées, des options de vente spéciales doivent être signées avec des co-investisseurs pouvant disposer de moyens financiers et de références solides pour garantir une sortie en douceur, selon des termes et conditions préalablement négociés.

Réglementation et gestion

La caractéristique essentielle des fonds d'investissement réside dans le fait que, à la différence de la plupart des sociétés et institutions financières, ils ne sont pas directement gérés et supervisés par les actionnaires, mais plutôt par des administrateurs de fonds spécialisés, et, ce, dans le cadre de dispositions contractuelles et réglementaires spécifiques. Les conditions et compétences requises dans l'univers de la gestion des fonds d'investissement sont nombreuses et on n'entre pas ce monde comme dans un moulin. Dans les pays de l'OCDE, par exemple, des contraintes légales et réglementaires rigoureuses sont en vigueur. Certains paradis fiscaux, tels que Maurice, ont, eux, adopté un cadre juridique et réglementaire plus simple et dans une certaine mesure plus souple. Dans la plupart des pays de l'Afrique subsaharienne, le cadre juridique et réglementaire des marchés financiers en est à ses prémices, bien qu'évoluant rapidement ; ce cadre s'adapte peu à peu aux besoins en fonds d'investissement, fonds communs de placement et autres types d'investissements collectifs.

Les règles et règlements complexes liés aux fonds d'investissement ont pour vocation de filtrer et de protéger les investisseurs, et de garantir une transparence totale des transactions. Des règles fortement inspirées de la structuration des marchés boursiers s'appliquent à la gestion contractuelle ainsi qu'aux opérations des fonds d'investissement. Ces règles sont beaucoup plus contraignantes et coûteuses, dans la mesure où elles sont susceptibles d'imposer, en plus d'un gestionnaire de fonds agréé, sélectionné sur la base de critères spécifiques, un administrateur et un fidéicommissaire, tout aussi triés sur le volet, ainsi qu'un auditeur externe et un conseiller juridique. Chacun de ces intervenants doit être rémunéré sur les ressources et revenus du fonds.

Au sommet de la structure de gestion des fonds, le Conseil d'administration et un Comité d'investissement (CI) assurent une supervision, valident et/ou approuvent chacune des décisions d'investissement, recommandent une affectation des actifs, entérinent les résultats annuels (c'est-à-dire les politiques de dividendes, les plus-values) et déterminent régulièrement la valeur d'actif nette (VAN) du fonds, etc.

L'administrateur est chargé de la gestion au quotidien du fonds. Selon la taille du portefeuille d'investissement, le risque géographique encouru et les marchés ciblés, la plupart des administrateurs de fonds ont pour habitude d'instaurer un petit groupe de conseillers composé d'analystes financiers pointus et d'autres spécialistes de l'investissement qui assurent, au jour le jour, l'identification, la promotion et la commercialisation du projet, sa pré évaluation, son évaluation ainsi que la supervision du portefeuille. Ce qui constitue le « back office ». Inutile de préciser que les autorités de contrôle réclament généralement que toutes les parties en jeu et le personnel impliqué soient passés au peigne fin et accrédités, y compris les investisseurs, les administrateurs, les membres du Conseil et ceux du CI. Côté investisseurs en capital investissement, les autorités de surveillance s'attachent essentiellement à l'origine des fonds apportés ; le respect total des réglementations en matière de blanchiment de l'argent est impératif.

En Afrique, il existe plusieurs fonds d'investissement de moindre taille, parrainés localement ou par des institutions régionales de développement ; ils sont autogérés de manière à limiter ou supprimer les dispositifs contractuels ainsi que les règlements de surveillance complexes et coûteux, mentionnés plus haut. Ce mode de fonctionnement s'avère toutefois aussi onéreux, si ce n'est plus, et n'est pas toujours viable. De surcroît, ces fonds, appelés fonds PME sont souvent auto réglementés ; ils ne font l'objet que d'une surveillance externe limitée. De ce fait, ils ont progressé cahin-caha, quand ce n'est médiocrement, et leur performance n'a rien de comparable à celle des fonds d'investissement gérés par des administrateurs agréés et plus qualifiés, dotés de crédibilité et d'expérience.

Problèmes et coûts de gestion d'un fonds

Selon la taille, la localisation du siège du fonds, le champ et la portée des conditions réglementaires requises susmentionnées, les marges de l'administration de fonds et de banque

dépositaire peuvent être très pénalisantes. En ce qui concerne les fonds de moindre taille, ces marges d'administration varient de 2 % à 2,5 % des ressources engagées ; et la plupart des administrateurs réclament également un intéressement qui peut aller jusqu'à 20 % des plus-values nettes au terme de la durée de vie du fonds. De plus, selon les dispositifs contractuels existants, les marges et coûts de l'administrateur, du fidéicommissaire et des conseillers juridiques risquent de réduire encore les ressources et profits du fonds de 1 % supplémentaire. Ces coûts et marges peuvent être payés séparément ou, dans certains cas, partagés avec l'administrateur du fonds. Compte tenu de ces frais généraux, tout un chacun peut déduire de ce qui précède que les fonds d'investissement de petite envergure opérant dans des pays émergents à fiscalité défavorable, dotés de faibles opportunités d'investissement et d'un environnement d'affaires peu propice, ont du mal à être viables.

En règle générale, la plupart des sources bien informées du monde du capital investissement ainsi que les leçons de l'expérience laissent entendre que la taille critique des fonds d'investissement viables oscille entre 30 et 40 millions de dollars (c'est-à-dire 15 à 20 milliards de FCFA). D'autres estiment qu'une taille nettement supérieure est indispensable. Ce souci de viabilité conduit à une spécialisation croissante des fonds d'investissement afin d'atténuer les divers risques et d'amortir le coût élevé de la gestion contractuelle par le biais d'économies d'échelle. Ainsi les fonds d'infrastructure, de plus large envergure, entrent dans cette catégorie.

Pour couvrir les charges et les coûts tout en distribuant des dividendes de l'ordre de 10 à 15 %, il faudrait que les investissements soient en mesure de générer des taux de rentabilité financière (IFRR) d'au moins 20 à 25 %. Des IFID telles que la SFI sont susceptibles d'exiger, au-delà de cet objectif, des taux de rentabilité économique interne (TREI) d'au moins 10 %. De tels objectifs impliquent non seulement une très forte sélectivité dans le choix des projets et des entreprises financés, mais, aussi, la nécessité de proposer un éventail de produits financiers conçus de manière à abaisser le délai de remboursement à 5 ans maximum, en règle générale, et à maximiser la rentabilité.

L'offshore dans les paradis fiscaux

Pour minimiser les coûts de gestion et de surveillance, et restreindre les



charges fiscales, la plupart des fonds d'investissement installent, de plus en plus, leur base dans lesdits paradis fiscaux, des pays attribuant des licences de banque offshore. Ces derniers saisissent l'opportunité d'élaborer des règles plus ou moins complexes pour attirer des fonds d'investissement. Autre avantage des paradis fiscaux : la possibilité de conserver les ressources des fonds en monnaies convertibles fortes, d'offrir une meilleure couverture des risques pesant sur les monnaies et les transactions, et de garder sous contrôle la valeur réelle des actifs financiers. En conséquence, la plupart des pays d'Afrique subsaharienne, avec leurs monnaies non convertibles et leurs législations n'autorisant pas l'offshore, ne peuvent espérer, à ce jour, attirer, en leur sein, des fonds d'investissement. Comme mentionné précédemment, les fonds de capital investissement établis localement auront des difficultés à couvrir et atténuer ces risques..

Conclusions et recommandations

De ce qui précède, il ressort que, mis à part le cas de l'Afrique du Sud, la plupart des fonds « PME » africains, gérés localement ou par des administrateurs de fonds agréés réputés, ont des défis impressionnants à relever pour réussir. L'intérêt, actuellement grandissant, porté aux fonds d'investissement en tant que panacée pour résoudre les difficultés financières des PME est comparable aux perspectives très encourageantes dégagées par les institutions de micro finance (IMF). On assiste à une tendance croissante, encouragée par les politiciens à voir les IMF cibler les PME et y accroître leur présence ; une orientation pour laquelle elles ne sont ni préparées, ni suffisamment pourvues. Dans ce contexte, la solution la plus viable consiste à ce que des réseaux d'IFM plus solides et expérimentées mettent en commun et investissent leurs surplus de liquidités non productives dans des filiales bancaires spécialisées PME, séparant et complétant ainsi leurs deux activités. S'agissant de fonds d'investissement, le problème est différent.

Outre le peu d'opportunités d'investissement viables déjà cité, régime fiscal défavorable et cadre juridique et réglementaire n'inspirant pas la confiance, les fonds d'investissement souffrent d'autres carences.

Masse critique - La plupart des fonds PME oscillent entre 20 et 25 millions de dollars (10 à 12,5 milliards de francs CFA), juste au seuil ou en dessous de la masse critique réellement viable. Le faible nombre d'investisseurs locaux ou le manque de confiance en ceux-ci, ajouté à la réticence des institutions

bancaires ou non bancaires locales, contrarie la mobilisation de ressources supplémentaires permettant d'atteindre le seuil de viabilité nécessaire.

Un fort volume de risques globaux – Un autre obstacle à l'obtention de ressources supplémentaires réside dans le volume sans cesse accru des montants engagés des IFID et IFRD qui sont, depuis toujours, les plus gros investisseurs individuels. Compte tenu de la longue période de gestation des fonds d'investissement, ces institutions atteignent rapidement leurs limites statutaires.

Capacité d'investissement limitée – Les fonds PME n'engagent généralement pas plus de 20 % de leurs fonds propres, c'est-à-dire entre 400 000 et 500 000 dollars (200 à 250 millions de francs CFA). En conséquence, ils doivent pouvoir jouer un rôle de catalyseur en favorisant l'entrée d'investisseurs étrangers et en rassurant les banques locales au travers de prises de participation plus importantes et d'une implication stratégique dans les sociétés émettrices finançant des PME. Les administrateurs de fonds internationalement reconnus jouent, actuellement, mieux et plus aisément ce rôle de catalyseur. En attendant de voir évoluer les choses, il faut que les autorités juridiques et fiscales fournissent des incitations au développement de sociétés localement créées, spécialisées dans la gestion de fonds.

Coûts de gestion – En s'abstenant de recourir à des gestionnaires de fonds de pointure internationale et coûteux, et en créant, localement, des structures de gestion dotées de conseils d'administration et de CI solides ou en établissant leur siège dans certains paradis du offshore disposant de réglementations plus souples, il est alors possible de partiellement juguler cette entrave. Le « back office » du fonds, ainsi autogéré, est dès lors constitué de son personnel et de son équipe de gestion, dont il n'est pas toujours possible d'aligner la rémunération sur celle des administrateurs de pointure internationale. Ce peut être la porte ouverte à un affaiblissement des back offices et à des pratiques indésirables.

Des possibilités de sortie limitées – La plupart des PME africaines (et asiatiques) sont entre les mains de familles qui en détiennent le capital et en assurent la gestion ; elles ne sont généralement pas constituées en société. Pour faciliter la supervision et la sortie, les fonds n'investissent, généralement, que dans des sociétés constituées ou des SA et posent comme conditions d'assujettir la société émettrice au respect d'une charte conforme au code local des entreprises

ainsi que d'avoir un siège aux conseils d'administration des sociétés émettrices. Les propriétaires de PME africaines rechignent généralement à ces exigences, ce qui fait échouer la négociation, au moins en ce qui concerne les options de vente alternatives difficiles à obtenir ; lesquelles doivent, dès lors, être négociées avec un partenaire international d'une compétence certaine.

Un cadre réglementaire défavorable – Une autre voie à explorer pour accroître la taille des fonds PME serait, quand elle n'a pas encore été envisagée, de réviser et d'adapter les cadres réglementaires des institutions bancaires (BCEAO), non bancaires (assurance CIMA et fonds de pension) et des marchés financiers (CREPFM). Ces réformes mériteraient d'être plus étroitement coordonnées pour permettre, entre autres, un accroissement prudent des risques autorisés et encourus par les institutions financières locales, une réglementation plus appropriée et fiable de la gestion des fonds d'investissement, des incitations fiscales plus fortes, etc. Les divers cadres réglementaires ayant actuellement un impact sur le développement du capital investissement et sur d'autres fonds d'investissement collectif nécessitent d'être mieux coordonnés, modernisés et harmonisés.

Dans l'UEMOA, les principales réformes des marchés financiers, des institutions financières non bancaires (fonds de pension et de sécurité sociale) et des organismes bancaires ont été faites à l'initiative des autorités de surveillance et de réglementation les chapeautant, y compris les gouvernements en ce qui concerne les aspects fiscaux. Au nombre des problèmes rencontrés par le CREPFM et la Bourse régionale des valeurs mobilières (BRVM) de l'Afrique de l'Ouest figurent les coûts élevés de fonctionnement de ces deux institutions engendrant d'importants frais de courtage et commissions liés aux transactions boursières effectuées à Abidjan. Ces frais qui ne manqueront pas, dans l'avenir, d'affecter les fonds d'investissement, doivent être révisés à la baisse. L'absence d'agences de cotation capables d'atténuer les besoins en garantie de titres et autres instruments de libération de la dette émis à la BVM constitue un problème supplémentaire. Les problèmes précédemment cités, auxquels viennent s'en ajouter d'autres, ainsi que les contraintes pesant sur le développement des fonds de capital investissement devraient également entrer en ligne de compte dans les réformes à venir.

* Conseiller en Investissement et Banque

CHEICK MODIBO DIARRA, PRÉSIDENT DE MICROSOFT AFRIQUE

C'est à 60 minutes de l'inauguration des bureaux de Microsoft au Sénégal, le 5 février dernier, que Cheick Modibo Diarra a reçu « Echos de la Banque mondiale ». C'était le seul créneau horaire possible dont disposait ce Malien de 55 ans que le regroupement de la NASA et de Microsoft à Ségou comblerait ! Sentir l'odeur de sa terre natale sous la pluie vaut tout l'or du monde pour cet astrophysicien qui s'est lancé un défi finalement plus ardu que de faire naviguer une sonde de la Terre vers Mars ou Vénus : participer au développement de l'Afrique par le biais des TIC. Dans cette interview, il explique pourquoi l'Africain peut être gagnant dans un monde désormais régi non plus seulement par le savoir acquis à l'école, mais aussi par le savoir tacite dans lequel il excelle. Un savoir tacite que recherchent aujourd'hui toutes les grandes sociétés comme la NASA et Microsoft. Et celui qui se définit comme un « soldat du développement de l'Afrique » égratigne au passage toutes les organisations internationales qui s'émeuvent de la fuite des cerveaux tout « en volant les cerveaux africains » !

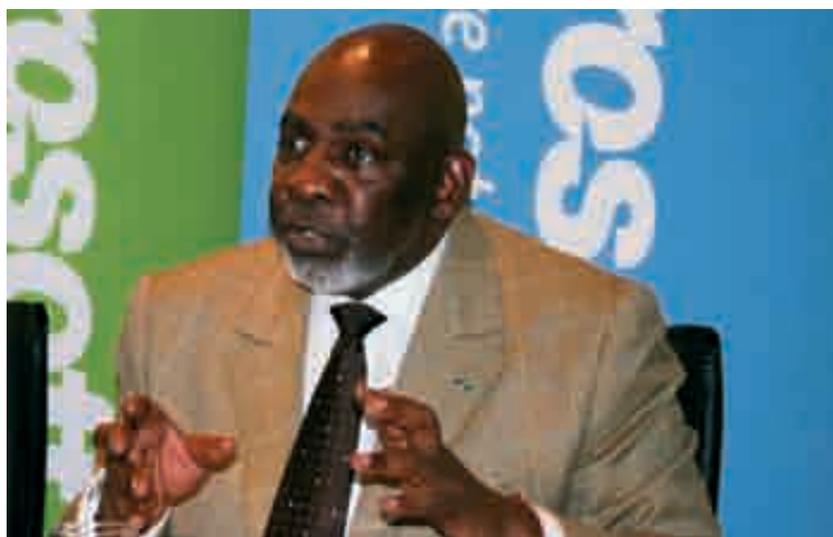
« JE SUIS UN SOLDAT DU DÉVELOPPEMENT DE L'AFRIQUE »

Propos recueillis par Mademba NDIAYE

M. Diarra, on parle de retard de l'Afrique dans le champ du numérique. Comment ce retard se manifeste-t-il et dans quelles conditions, à vos yeux, le continent peut-il rattraper son retard sur les pays développés ou émergents dans le domaine des technologies de l'information et de la communication ?

Pour moi, les technologies de l'information et de la communication sont simplement des outils permettant aux retardataires de faire un bon qualitatif et même de prendre de l'avance. En effet, les sociétés actuellement les plus avancées ont effectué des investissements initiaux dans les infrastructures et, s'agissant d'une technologie qui bouge très rapidement, de nouvelles formes de cette technologie se manifestent bien avant que ces investissements ne soient amortis. De ce fait, ces pays sont de plus en plus obligés de créer des systèmes hybrides, en construisant sur la base existante et ajoutant un peu de neuf ; leurs infrastructures n'étant pas amorties, leur démantèlement total n'est pas, en effet, envisageable. Dans ces conditions, nous qui n'avons pas encore bâti nos infrastructures, nous avons, d'entrée de jeu, la possibilité de gagner du terrain en instaurant immédiatement le « dernier cri ». Et comme il s'agit d'une technologie transversale, on peut l'appliquer au commerce, à l'agriculture, faire de la télémédecine ou de l'E-gouvernement. Ces technologies sont incontestablement des accélérateurs potentiels du développement.

Quand on parle de retard, il faut donc considérer deux aspects : technologie et ressources humaines. L'Afrique dispose aujourd'hui de nombreux jeunes très compétents, tout à fait capables d'utiliser ces technologies comme leurs homologues du monde entier ; mais ils vivent dans une région où les investissements n'ont pas suivi, ni dans les infrastructures, ni dans les programmes de recherche. Ainsi, nous bénéficions d'une jeune génération



qualifiée, malheureusement pas en mesure, en Afrique, de faire valoir ses compétences...désœuvrée, en quelque sorte. Ces jeunes tournent en rond ou finissent par aller travailler en dehors du continent. C'est donc bien d'un retard infrastructurel dont nous souffrons. En revanche, sur le plan des ressources humaines, nous possédons les experts nécessaires pour former nos populations.

Comment jugez-vous l'engagement des dirigeants africains eu égard au développement des technologies de l'information et de la communication sur le continent ? Estimez-vous que des actions stratégiques sont entreprises, au-delà des discours sur la nécessité de réduire l'écart numérique ?

Je pense que nos dirigeants sont de bonne foi, mais rencontrent une difficulté : pour une raison que j'ignore, quand ils sont détenteurs d'une idée, ils ne savent pas la transférer aux mains d'experts pour la transformer en projets finançables. Le NEPAD, une idée merveilleuse, illustre parfaitement cet état de fait. Nos dirigeants promettent ce concept de NEPAD, mais n'ont

jamais atteint l'étape consistant à procéder à un recensement des compétences susceptibles de les aider à le concrétiser, à transformer leur vision en projets, puis à identifier, à l'échelon mondial, des entités capables de s'associer à la réalisation de ces projets. On en reste au chapitre de l'idée et des discours sans entrevoir la connexion à établir entre le politique, maître de la décision, et le technicien habilité à transposer l'idée en réalité. Faites le tour des institutions africaines, de l'Union africaine à l'UEMOA en passant par la CEDEAO. Vous n'y trouverez pas une seule banque de données comportant les noms et contacts de l'ensemble des compétences africaines en Afrique et dans la diaspora.

Puis-je vous faire remarquer que Me Wade, dans le premier numéro de ce magazine, se plaignait de la rareté des ressources humaines sur le sol africain ?

Je crois qu'il voulait mentionner l'absence de lieux où trouver la liste de ce type de ressources humaines. Et pourtant, la mise en place d'une telle base de données ne prendrait pas plus



de six mois et ne coûterait pas plus d'un demi-million de dollars ! Il nous faut nous départir de l'idée que tout est question d'argent, car le coût d'un tel outil est dérisoire tandis que son apport est considérable non seulement pour le NEPAD, mais aussi pour tous les projets de développement dans chaque pays.

Au-delà de cette banque de données des ressources humaines, quelles autres actions stratégiques à court terme préconisez-vous ?

Vous savez, il est inutile de réinventer la roue ! Dans les années 20, les États-Unis étaient dans un marasme économique et intellectuel incroyable. Ce à quoi le Président Roosevelt a répondu par le « New Deal », en expliquant aux citoyens la nécessité de bâtir des infrastructures pour donner du travail aux Américains. Et aujourd'hui encore, les États-Unis bénéficient de ces ponts, routes, écoles... construits à cette époque. Il nous faut donc, en Afrique, un décideur porteur de cette vision, capable d'y faire adhérer les populations. Cette adhésion est capitale en ce qu'elle protège la vision des changements de régime et plus généralement des aléas politiques ; et les projets à mettre sur pied seront de dimension nationale ou continentale, à moyen ou à long terme et non des initiatives circonscrites aux calendriers électoraux.

Mais les dirigeants actuels ont-ils un calendrier autre qu'électoral ?

Moi, je sens que ce continent est dans une période de mutation. En tout cas, partout en Afrique, les populations subodorent que quelque chose va se passer dans les prochaines années, avec de nouveaux leaders émergeant de la sphère politique comme de la société civile. De plus en plus, on se rend compte que la seule façon de nous en sortir, c'est de nous prendre en charge et que l'aide extérieure ne peut être qu'un appoint pour accélérer le développement. On voit bien d'ailleurs que l'Afrique s'organise autour d'ONG, de fondations, d'entités civiques locales dans les quartiers et c'est cela qui va constituer l'ossature de ce mouvement en gestation.

Dans cette dynamique, comment percevez-vous le rôle la Banque mondiale ?

Ce qui me désole en réalité, c'est que des agences de développement comme la Banque mondiale ont tendance à travailler avec les gouvernements plutôt qu'avec la société civile. Si ces institutions donnaient aux gouvernements et à la société civile le même accès aux

ressources financières – sous forme de prêts ou de dons selon les cas –, l'impact de cet appoint que constitue l'aide extérieure serait plus important et quasi immédiat. Cela donnerait une autre dimension à la coopération.

Les gouvernements posent parfois des problèmes de transparence. Et quoi qu'il en soit, les procédures sont plus longues et les gouvernants sont sensibles aux échéances électorales. Regardez les problèmes de l'éducation en Afrique. Les enfants ne votant pas, on ne se soucie pas vraiment de ce qui les concerne ; on donne la priorité aux électeurs ! C'est la stratégie des politiques. Mais sur l'autre bord, il y a la société civile, désireuse de mettre en valeur ce que l'Afrique a comme avantage compétitif, c'est-à-dire sa jeunesse. Et développer cette jeunesse devient la responsabilité de la société civile. Or cette dernière n'a pas accès aux ressources et elle ne comprend même pas la langue dans laquelle ces institutions communiquent.

Revenons à vos fonctions de président de Microsoft en Afrique. Envisagez-vous de rendre plus accessible l'ordinateur aux Africains à faible pouvoir d'achat ?

Il faut d'abord préciser que Microsoft ne fabrique pas des ordinateurs, nous n'écrivons que des logiciels. Cela dit, l'accès n'est pas qu'une question de coût, c'est aussi le langage dans lequel ce logiciel fonctionne. Il y a six mois, j'ai présenté au Président de la République du Sénégal, ici même à Dakar, le projet de traduire notre système d'exploitation Windows et notre paquet Office en Wolof (une des principales langues nationales du Sénégal). Nous avons déjà réalisé ces traductions en Zulu, en Swahili et nous travaillons sur dix autres langues africaines. Notre firme joue donc bel et bien sa partition dans le domaine de l'accès.

Au-delà du langage, intervient la capacité d'utiliser l'outil. Dans ce cas précis, Bill Gates, le président de Microsoft, m'a confié, en juillet 2006, la responsabilité de former 45 millions d'Africains d'ici à 2010. Et nous nous y attelons partout avec « Partners in Learning », un programme destiné à donner aux enseignants du primaire et du secondaire les capacités de former leurs élèves dans le domaine des TIC. Existe également notre programme « Unlimited Potential » qui nous permettra de créer et d'équiper des centres de TIC afin de former les personnes dans leur communauté de base.

Bien que ne fabriquant pas d'ordinateurs, nous investissons de l'argent en Afrique dans le domaine de l'éducation en finançant le reconditionnement d'ordinateurs de seconde main – déjà plus

d'un million d'unités en ont fait l'objet – dans lesquels nous insérons gratuitement nos logiciels avant de les mettre gracieusement à la disposition des écoles. Et nous formons parallèlement les enseignants. Concernant les coûts, la structure de prix de Microsoft varie selon les revenus des pays. À qualité égale, nous vendons nos produits à des prix différents selon le niveau de développement du pays. Mais l'accès relève également de la responsabilité de l'État : fourniture d'électricité, sociétés de télécommunication pour la connectivité, etc. Nous travaillons sur tous ces aspects et sommes d'ailleurs impliqués dans le programme E-School du NEPAD visant à doter 600 000 écoles, urbaines comme villageoises, d'ordinateurs... même là où l'électricité n'est pas distribuée. Et ce, au travers d'un consortium ; 16 pays, dont le Sénégal, ont déjà été choisis pour la phase pilote.

N'est-ce pas un moyen pour Microsoft d'instaurer son monopole sur le continent ?

Nous sommes plus de dix compagnies différentes dans ce consortium ! Et c'est le NEPAD qui a fait appel à nous, sur une base de volontariat. Nous, Microsoft, nous ne cessons de répéter aux États et aux entreprises d'Afrique que la neutralité technologique est la meilleure des stratégies ; qu'il ne faut jamais choisir, de façon exclusive, une firme car la magie de la technologie se trouve dans le logiciel ; et qu'il est impossible de prévoir quel logiciel rendra le meilleur service tant que le service attendu n'a pas été strictement défini. En fait, notre discours est que les États africains devraient plutôt revendiquer une compatibilité totale entre tous les logiciels ; c'est cette interopérabilité qui est importante. Ainsi un gouvernement pourra choisir la plateforme Microsoft pour des projets spécifiques et utiliser d'autres plateformes dans d'autres projets ; mais il faut qu'on lui garantisse que les deux systèmes sont en mesure de communiquer. Microsoft n'est, en aucun cas, à la recherche d'un quelconque monopole. Notre seul intérêt est de produire le meilleur logiciel, en termes de prix, de qualité et de service rendu. Nous souhaitons juste que la qualité prime dans le schéma concurrentiel, avec la possibilité donnée aux acheteurs de changer les produits sans avoir à changer toute leur plateforme. C'est cela notre propos quand nous plaidons pour l'interopérabilité.

On dit de vous que pour exprimer vos sentiments vous parlez le Bambara, que pour procéder à un travail analytique vous recourez au Français et que vous utilisez l'Anglais pour vos entreprises professionnelles. Est-ce à dire qu'en dehors de l'Anglais point de salut pour



s'approprier véritablement les TIC ? Quelle place entendez-vous donner aux langues locales dans les TIC ?

En fait, c'est à Bernard Pivot que je disais, dans son émission « Double Je », qu'il s'agissait pour moi d'un « triple Je » car je suis Africain, avec une culture francophone ; j'ai, en effet, étudié en Français en France ; et également en Anglais aux États-Unis. Et toutes ces langues me servent, ayant découvert que le Français est une langue très analytique permettant de disséquer les problèmes ; cependant, quand je dois passer à l'action, je réfléchis en anglais. Mais, lorsqu'il s'agit de leadership, de gestion des ressources humaines, de travail avec mon équipe, alors je pense en Africain, car, là,, le but est d'inclure des gens, de leur faire sentir que le patron est concerné par leur bien-être.

Quant aux langues des logiciels, Anglais, Chinois ou Français ne font rien à l'affaire, c'est toujours le même logiciel. Nous avons bien compris que les jeunes travaillant à l'écriture des logiciels dans nos pays manquent de moyens pour investir. C'est pourquoi nous avons créé des interfaces téléchargeables gratuitement dans nos sites et traduisant automatiquement votre écran dans la langue choisie. Nous avons opté pour ce choix,...et je me répète... parce que nous disposons de jeunes très compétents dans le domaine de l'écriture des logiciels. Imaginez que ces jeunes prennent nos plateformes et commencent à produire localement des logiciels, des applications adaptées aux besoins spécifiques de leurs communautés ! Par exemple, le coût de l'alphabétisation des adultes dans les villages les plus reculés est, aujourd'hui, élevé, dans la mesure où il faut leur envoyer des enseignants de partout. J'imagine volontiers de jeunes africains créant un logiciel associant la voix et l'image pour alphabétiser des adultes dans les villages les plus reculés. Ces jeunes feraient alors des affaires, ne serait-ce qu'en vendant ces logiciels au ministère de l'Éducation de leur pays, sans parler d'une utilisation des interfaces de traduction pour les vendre en zulu ou en haoussa dans d'autres pays. On peut, dès lors, résoudre le problème de l'alphabétisation des adultes dans les zones rurales. La langue n'est pas un barrage dans la mondialisation.

Il semble que la Fondation Gates s'investisse, actuellement, aux États-Unis pour changer la manière dont les étudiants accèdent à la connaissance afin de mieux préparer l'avenir. La société Microsoft a-t-elle le même objectif en Afrique ?

Faisons la part des choses. Ces écoles créées en Amérique et en Asie notamment, l'ont été par la Fondation Bill et Melinda Gates, laquelle est totalement indépendante de Microsoft. Nous, personnel de Microsoft, n'avons aucune communication avec la Fondation ; cela risquerait de laisser supposer que Bill Gates utilise sa Fondation pour donner de l'essor à sa compagnie. Aux côtés d'autres, il est actionnaire de Microsoft et propriétaire, avec sa femme, de sa Fondation. Les deux structures n'ont rien à voir.

Ce qui nous importe, en tant que compagnie, c'est d'avoir un impact sur l'éducation en Afrique. Pour ce faire, nous avons développé un logiciel «Windows Starter Edition» pour guider une personne utilisant un ordinateur pour la première fois, depuis la présentation de la souris jusqu'à la création d'un site Web personnel !

Avec 45 millions de personnes formées au TIC, 600 000 ordinateurs dans les écoles, c'est une révolution dans la manière d'acquérir le savoir ?

Encore une fois, nous ne produisons que des outils et les utilisateurs en font ce qu'ils veulent. L'outil s'adapte à un système d'éducation traditionnel tout comme il est efficient dans le contexte de systèmes éducatifs plus modernes. Notre rôle n'est pas d'influencer la manière d'enseigner, mais de permettre aux formateurs d'enseigner selon leur méthode. La plupart des gens voient dans la technologie de l'information et de la communication une finalité qui dépasse l'outil ! L'outil n'est pas le déterminant de ce que l'on veut faire, mais une aide à la réalisation d'un projet.

Vous interviewant, il est impensable de ne pas invoquer ce que certains dénomment la « fuite » des cerveaux. À votre avis, les TIC ne favorisent-elles pas, parallèlement un accroissement du nombre des intellectuels qui, bien que présents physiquement en Afrique, sont continuellement dans des réseaux internationaux n'œuvrant pas pour des priorités africaines ?

Pour ma part, je récusé ce terme de « fuite » des cerveaux. Un cerveau fuit pour aller où ? C'est une notion issue des salons ou des grandes institutions onusiennes. La réalité est que personne ne désire quitter son chez soi car rien ne peut remplacer l'odeur du quartier dans lequel on est né !

Il faut créer en Afrique les conditions permettant aux gens – une fois de retour, après avoir investi les ressources de leur famille pour aller acquérir des

connaissances –, de mettre ce savoir acquis au service de l'amélioration de leurs conditions de vie et de celles de leurs concitoyens. Qui est fou au point de rester dans un endroit où l'odeur de la terre mouillée par la pluie ne lui inspire rien ? Pour rien au monde je ne serais parti ailleurs si j'avais trouvé dans ma ville de Ségou les moyens de travailler !

Aujourd'hui, nous vivons dans un monde où l'accumulation du savoir est extraordinaire et progresse très vite. Si vous êtes débranché de ce circuit de la connaissance pendant un laps de temps, tout l'investissement placé sur vous devient obsolète. C'est pourquoi il est primordial de se tenir informé et de sauvegarder le savoir acquis en restant connecté à d'autres collègues et d'autres laboratoires grâce aux TIC, dans l'attente que nos décideurs créent cette banque de données dont je parlais ainsi que les projets concrets valorisant le savoir et le savoir-faire acquis par ces ressortissants. Il faut comprendre que les gens doivent gagner leur vie, cela n'a rien de sentimental.

Ne refuse-t-on pas à l'intellectuel africain ce que l'on autorise aux autres, autrement dit le droit de quitter son pays ?

Ils en ont le droit ! Certains cherchent simplement à laisser croire que l'intellectuel africain ne veut pas rester chez lui. C'est faux ; aller ailleurs n'est pas nécessairement la préférence de l'intellectuel africain. En fait, il y a eu faillite sur toute la ligne, tant au sein des institutions de développement, que des pays qui prennent les décisions. Ils ne créent aucune condition pour que les gens restent chez eux. Regardez les institutions internationales : combien de cerveaux africains sont volés par la Banque mondiale ou par l'Unesco dont je suis l'Ambassadeur ? Regardez ce qui passe dans toutes les institutions de l'ONU. Il faut cesser de prôner une chose et son contraire.

Depuis le 20 février 2006, vous êtes Président de Microsoft en Afrique. Quels rapports entretenez-vous avec Bill Gates ? Quelle est votre appréciation de sa vision de l'Afrique ?

J'ai de très bons rapports avec Bill Gates. Quand j'ai organisé le Forum régional pour l'Afrique, il est non seulement venu en personne, mais accompagné de Bill Clinton (l'ancien président des États-Unis) ; pendant trois jours, nous avons discuté avec des chefs d'États africains des problèmes sévissant en Afrique pour, notamment, déterminer



le rôle que nous pouvions jouer. Bill est un passionné de l'Afrique. Depuis la création de sa Fondation, il n'a de cesse d'investir 800 à 900 millions de dollars par an dans la lutte contre des maladies qui concernent au premier chef l'Afrique, comme le paludisme, la tuberculose ou le VIH. Et je crois savoir qu'il va également investir dans le secteur de l'eau potable. Mais une fois encore, ce sont des initiatives personnelles de Bill Gates.

Quand vous regardez votre parcours personnel, vous dites-vous que vous avez eu de la chance et que ce parcours est atypique ? Ou estimez-vous : « Finalement, n'importe quel jeune Africain aurait pu faire comme moi » ?

C'est un mélange des deux ! Je définis la chance comme le fait de travailler dur pour profiter des opportunités qui se présentent. Il y a deux chances : celle de rencontrer l'opportunité, puis celle d'avoir la capacité de la saisir. C'est une question de discipline et de travail. Je cumule ces deux chances ; j'ai suivi de solides études dans mon pays, le Mali, grâce à un système d'éducation qui n'a plus rien à voir avec le système actuel et, de tout temps tourné vers l'extérieur grâce à mes différents contacts, j'ai toujours été informé des opportunités qui se présentaient. Une voie ouverte à tous les jeunes africains, à condition toutefois que nous mettions en place un système d'éducation robuste.

Vous avez travaillé dans la plus grande agence spatiale du monde, la NASA, puis dans la plus grande entreprise informatique internationale. Faut-il en déduire que Cheikh Modibo Diarra n'est attiré que par le « gigantesque » ?

Pas vraiment ! Ces compagnies sont devenues gigantesques parce qu'elles ont toujours été en avance sur la réflexion. Grâce à cette avance, elles réalisent la valeur de la connaissance tacite... qui ne s'apprend pas à l'école ! C'est elle qui permet d'identifier les opportunités d'utiliser le savoir, de l'optimiser. Ce sont les grandes sociétés qui sont informées de cette connaissance tacite et partent en quête des gens la possèdent. Et personne au monde ne détient une connaissance tacite plus développée que celle de l'Africain. Quand une agence spatiale comme la NASA veut « faire plus avec moins », ce qui était sa philosophie à l'époque, elle ne peut trouver mieux qu'un Africain. Nous avons toujours su que la créativité et l'innovation peuvent se substituer aux ressources financières ! Les « grosses boîtes » étant à la

recherche de cette connaissance tacite, j'ai donc pu travailler avec elles.

Cheick Modibo Diarra, Président du Mali ? La politique vous tente-t-elle ?

Pas vraiment. Moi je fais partie de ces personnes qui disent aux Africains qu'il y a des milliers de façons de servir son continent. On peut le faire par le biais de la politique, de la science ou en étant simplement un leader d'opinion dans sa communauté. En même temps, je suis Modibo, humble fils du Mali, tel un soldat. Je suis un soldat de l'Afrique et je me rendrai, sans hésitation, sur tout front où on pense que je suis utile. Mais, a priori, si j'ai le choix, je préfère donner l'exemple, par la conduite de ma vie en contribuant au développement de mon continent, sans nécessairement faire de la politique. Je suis tout simplement à la disposition du développement de mon pays et de l'Afrique. Autant je suis passionné par la politique au sens étymologique du terme, celle qui a la finalité de résoudre les problèmes de la cité, autant la « politique politicienne » ne m'intéresse pas.

À propos du guidage de la sonde Pathfinder vers la planète Mars, vous aviez dit au Nouvel Observateur : « C'est comme si vous tiriez à la carabine depuis le sommet du Mont Blanc sur une pièce de 1 franc posée sur la couronne de la statue de la liberté à New York et que vous fassiez mouche ». Est-il plus facile de faire mouche avec Pathfinder sur Mars qu'avec Microsoft en Afrique ?

C'est un peu plus facile car la navigation interplanétaire ne dépend que de lois physiques ! Quand je dois lancer une sonde, une fois dépassé le débat au Congrès américain pour disposer du budget, je ne suis confronté qu'à des lois physiques pour lancer la sonde, assurer sa navigation, etc. C'est une affaire d'ingénierie et non de sentiment.

Faire mouche avec Microsoft en Afrique, c'est différent car il y a des considérations politiques, sociales. Par exemple, le Sénégal est président de l'E-Africa Commission et vous avez un Chef d'État que la chose intéresse. Mais il y a des pays en Afrique où les dirigeants vont jusqu'à ignorer qu'il s'agit d'une technologie de l'information. Faire mouche dans ces conditions est donc plus complexe ; il n'existe pas de lois guidant le développement des TIC ! Mais comme je ne suis pas un besogneux – j'ai les moyens de nourrir ma famille avec mon champ –, je me

suis engagé auprès de Bill Gates dans Microsoft avec la conviction que mon « enrôlement » pouvait servir le développement de mon continent. Il m'est, dès lors, plus facile de parler aux dirigeants africains. Mon conseil sera de ne jamais se lier à une compagnie pour l'éternité et de toujours choisir celle leur offrant le meilleur produit pour un besoin déterminé... tout en sachant que nous, Microsoft, nous présentons le meilleur produit dans la plupart des domaines.

BREVES

Arrivées

Maria Arvestrom a rejoint le bureau de WSP-Africa de Dakar, Sénégal, comme Junior Professional Officer. Envoyée par l'Agence Suédoise de Développement International (ASDI), Maria vient appuyer le Partenariat Public-Privé pour le Lavage des Mains au Savon au Sénégal, les opérations au Burkina Faso, et l'Equipe Rurale de l'Afrique de l'Ouest.

Pierre Boulenger a rejoint le Programme Eau et Assainissement (WSP) comme Spécialiste Sénior en Eau Assainissement, suite à une affectation spéciale du ministère français des Affaires Etrangères. Cet ingénieur en génie civil, il va assurer le renforcement des capacités des clients pour améliorer la fourniture des services aux communautés urbaines défavorisées.

Saidou Diop vient à la Banque mondiale comme Consultant en Gestion Financière en remplacement de Fily Sissoko qui a rejoint le siège. Saidou est un Expert Comptable ivoirien avec 6 années d'expérience en audit dans des cabinets internationaux.

Thomas Fugelsnes a débuté sa carrière à la BM comme Junior Professional Officer, basé d'abord à Washington au département des « Operations Policy Country Services », puis à Nairobi. Il a rejoint le bureau de Dakar en 2006 comme Spécialiste en Finances.

Abdoulaye Keita, lui aussi, connaissait les procédures de la Banque avant de rejoindre le bureau comme Spécialiste en passation de marché en décembre dernier. Il vient du Programme de renforcement nutrition du Sénégal appuyé par la Banque mondiale.

Welcome !

THE GUEST

CHEICK MODIBO DIARRA, CHAIRMAN, MICROSOFT-AFRICA

Just 60 minutes to go before the ribbon-cutting at the Senegal offices of Microsoft on February 5, 2007, and Cheick Modibo Diarra was being interviewed by journalists from "Echos de la Banque mondiale" [the magazine of the World Bank's regional office in Dakar]. This was the only available time slot for this 55-year-old Malian, who would have been delighted if NASA and Microsoft could have had offices in Ségou! There's nothing like the smell of his native earth after rain for this astrophysicist who has set himself a much more difficult challenge than guiding a space probe from Earth to Mars or Venus: i.e., that of helping to develop Africa through Information and Communications Technologies (ICTs). In this interview, he explains why Africans can be winners in a world that will henceforth be governed not only by book learning, but also by the "tacit knowledge" that they possess in abundance. Indeed, these tacit skills are the ones being sought by all large enterprises, including NASA and Microsoft. Our interviewee, who describes himself as a "soldier for the development of Africa", also takes a passing swipe at all the international organizations that lament the brain drain while at the same time "stealing African brains"!

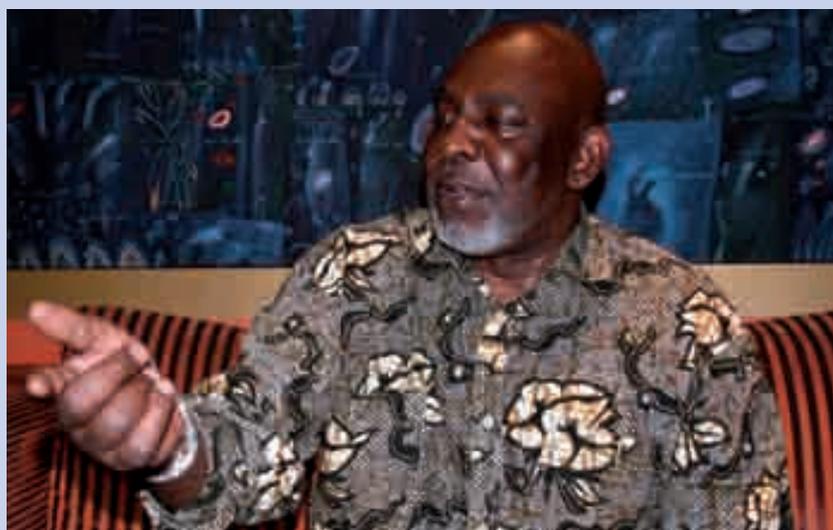
« I'M A SOLDIER FOR THE DEVELOPMENT OF AFRICA »

Interview conducted by Mademba NDIAYE

Mr. Diarra, Africa is said to be lagging behind in the field of digital technologies. How does this backwardness manifest itself, and how do you think Africa can catch up with the developed or emerging countries in the area of information and communication technologies?

For me, information and communication technologies are simply tools that enable those who are behind to make a qualitative leap forward and even pull into the lead. Indeed, those societies that are currently ahead made initial investments in infrastructure and, since this is a technology that changes very quickly, new forms of the technology emerge well before these investments are amortized. This means that such countries are increasingly forced to create hybrid systems, building on the foundations of what they already have and adding some new things, since they cannot dismantle their systems completely if their infrastructure are not yet amortized. In such a situation, we who have not yet built infrastructure can quickly get a jump on things by immediately installing the cutting edge technology. Also, since ICTs are crosscutting technologies, they can be applied to trade or agriculture, and can be used for telemedicine or e-government. These are truly technologies that can accelerate development.

So when we speak about being behind, we need to consider two aspects: technology and human resources. Africa now has many highly skilled young people who are able to use these technologies as well as their counterparts throughout the world do, but they live in a region where investment, be



it in infrastructure or in research programs, has not kept up. Thus, we have a competent young generation in Africa that is idle because it doesn't know what to do with its skills. These young people either "spin their wheels" or else end up seeking work outside of Africa. Therefore, there is a lag with respect to infrastructure, but in terms of human resources, we do have experts available to train people.

How committed do you think African leaders are to the development of information and communications technologies in Africa? Do think that, beyond the speeches, strategic action is being taken to reduce the digital gap?

I think that our leaders are sincere, but they have a problem: when they have an idea, for some reason that I cannot explain, they cannot seem to make the transition to putting this idea in the hands of experts so that it can be transformed into bankable projects. NEPAD, which is a marvelous idea, is a perfect illustration of this. Our leaders are walking around with the idea of

NEPAD but they have never reached the stage of conducting an inventory of the skills that would help them to implement it, to transform their vision into projects, and then to identify, out in the world, the entities capable of helping implement these projects. We are still stuck in the idea and speech phase, and people fail to see the link that has to be made between politicians, who are the decision makers, and the technicians who can make ideas become reality. Go look around at the various African agencies, from the African Union to ECOWAS to WAEMU; you will not find a single database containing the names and contact information of all the skilled Africans in Africa and in the Diaspora.

I should point out to you that Mr. Wade complained, in the premiere issue of this magazine, about the scarcity of human resources in Africa.

I think he meant that there is no place where one can find a roster of these human resources. Yet the creation of such a database would only take six months and would cost no more than a half million dollars! We must get away



from the notion that everything is an issue of money, since the cost of such a tool is negligible, whereas its contribution would be considerable, not only for NEPAD, but for all development projects in every country.

Apart from this human resources database, what other short-term strategic measures do you recommend?

There's no point in reinventing the wheel, you know! In the 1920s, the United States experienced an extraordinary economic and intellectual stagnation. The response of President Roosevelt was to introduce the so-called "New Deal" and to explain to citizens the need to build infrastructure as a way to create jobs for Americans. To this day, the United States continues to benefit from the bridges, roads, schools, etc., that were built during that era. We therefore need someone in Africa with that kind of vision, someone who can garner popular support. This support is crucial, since it protects the vision from regime changes and the vagaries of politics. What we need are medium- or long-term projects of national or continental scope, and not projects that follow the electoral schedules.

But do current leaders have a timetable other than their electoral calendars?

I personally feel that Africa is in a period of change. In any case, people all over Africa have the feeling that something is going to happen in the next few years, with new leaders emerging in the political sphere and in civil society. People are increasingly aware that the only way out of our predicament is to take charge of things ourselves, and that external aid can only provide extra help to accelerate development. One can clearly see that Africa is organizing itself around NGOs, foundations, and local neighborhood civic entities, and that is what will constitute the framework of this budding movement.

What role do you see for the World Bank in this process?

A thing that I actually find very regrettable is that development agencies like the World Bank tend to work with governments rather than with civil society. If these institutions gave governments and civil society the same access to financial resources—in the form of loans or grants, depending on the case—the impact of this additional external aid would be greater and nearly immediate. This would lend another dimension to development cooperation.

With governments, though, there are sometimes problems of transparency, and in any case the procedures are more time-consuming and elected officials are geared to election schedules. Look at the problems of education in Africa: since children don't vote, there is no real concern with their issues. Priority goes to those who vote! This is the politicians' strategy, but at the same time there is a civil society that wants to harness the competitive advantage of Africa, which is its youth. The responsibility for developing Africa's youth is becoming the responsibility of civil society, but civil society does not have access to the resources and does not even understand the language spoken by these institutions.

Let's get back to your responsibilities as Chairman of Microsoft Africa. Are you planning to make computers more widely available to low-income Africans?

I first need to point out that Microsoft does not manufacture computers; we just produce software. That said, access is not only a cost issue, it's also an issue of the language in which the software is written. Six months ago, right here in Dakar, I presented to the President of the Republic of Senegal our plan for translating our Windows operating system and Microsoft Office package into Wolof [one of the main national languages of Senegal]. We have already produced translations into Zulu and Swahili, and we are working on ten other African languages. Our company is therefore doing its part in the area of access.

Beyond language, there is also the issue of the ability to use the tool. In this particular instance, Bill Gates, CEO of Microsoft, assigned me the task in July 2006 of training 45 million Africans by the year 2010. We are tackling this job on all fronts, with "Partners in Learning", a program to enable elementary and secondary school teachers to provide ICT training to their pupils, and also through our "Unlimited Potential" program, which is going to enable us to create and equip ICT centers so that people can be trained in their grassroots communities.

Although we do not manufacture computers, we invest money in education in Africa by financing the refurbishment of second-hand computers—we have already reconditioned over one million units—in which we install our software for free before donating them to schools. At the same time, we are training teachers.

As for costs, Microsoft has a pricing structure that varies depending on a country's income. Assuming equivalent quality, we sell our products at different prices depending on a country's level of development. Regarding access, however, it is the responsibility of the government to provide electricity, telecommunications companies to handle connectivity, etc. We are working on all of those aspects, and we are also involved in the NEPAD e-school program to put computers in 600,000 schools in cities, villages, and even in places without electricity. This is being done through a consortium with other companies and we have already chosen 16 countries, including Senegal, to participate in the pilot phase.

Isn't this a way for Microsoft to establish its monopoly over the continent?

There are over ten different companies involved in the consortium! And NEPAD sought out these companies to participate on a volunteer basis. At Microsoft, we always tell African governments and African enterprises that technological neutrality is the best way to go. One should never choose one company exclusively, since the magic of the technology is in the software and one can never predict which software will perform best as long as one has not yet defined the service one wants. Indeed, we say that African governments should lobby for complete compatibility among all software. It is this interoperability that is important. Thus, a government can choose the Microsoft platform for specific projects and use other platforms in other projects, but they need a guarantee that the two systems will be able to communicate. Microsoft is absolutely not seeking any monopoly. What we're interested in is producing the best software in terms of price, quality, and service. Our only wish is for quality to be paramount in competition, but those who buy products also need to be able to change them without having to change their entire platform. That's what we want when we lobby in favor of interoperability.

You have been quoted as saying that you speak Bambara to express feelings, French when you need to analyze something, and English for your professional dealings. Does this mean that, unless one speaks English, there is no hope of really assimilating the information and communication technologies? What room is there for local languages in the world of ICTs?



THE GUEST

Indeed, it was Bernard Pivot I was speaking to, on his "Double Je" television program, when I said that it was a "Triple Je" in my case, since I am an African with a francophone culture who then studied in France in the French language and in English in the United States. All of these languages were useful to me since I discovered that French is a highly analytical language for dissecting problems. When I want to move to the action phase, though, I start to think in English. However, when it's a question of leadership, human resource management, or the team with which I work, I think like an African, because in this area, there is a need to be inclusive, and to make people feel that the boss is concerned about their well-being.

As for languages in software packages, it should be pointed out that the software is the same whether it's in English, Chinese, or French. We have decided that young software developers in our countries do not have enough resources to invest. So we have created interfaces that can be downloaded free of charge from our websites and that automatically translate the screen into the chosen language. We chose to do this because, as I said, we have some highly skilled young software developers. Imagine that these young people take our platforms and begin to produce, locally, software and applications adapted to the specific needs of their communities! Today, for example, the cost of literacy training for adults in the most remote villages is high, since teachers need to be sent in from everywhere. I can easily imagine some young Africans creating software combining voice and image to teach adults in remote areas to read and write. This would enable these young people to do some business, if only by selling their software to the education ministries of their respective countries and, using the translation interfaces, selling software in Zulu or Hausa in other countries. In this way, the problem of adult illiteracy in rural areas can be solved. Language is not a barrier in the context of globalization.

The Gates Foundation, in order to lay better foundations for the future, is said to be working in the United States to change the way in which students acquire knowledge. Does Microsoft have the same goal in Africa?

Allow me to clarify a couple of things. These schools, which have been created in America and Asia in particular, were established by the Bill and Melinda

Gates Foundation, which is totally separate from Microsoft. We at Microsoft do not even communicate with the Foundation because we must absolutely avoid any perception that Bill Gates is using his foundation to further the interests of his company. He is a stockholder of Microsoft along with other people, and co-owns his foundation with his wife. The two entities have nothing to do with one another.

The important thing to us, as a company, is having an impact on education in Africa. For that purpose, we have developed a "Windows Starter Education" software package to guide a first-time computer user from the use of the mouse to the creation of a personal website!

Forty-five million people trained in ICTs, and 600,000 computers in schools: is this a revolution in the way of acquiring knowledge?

Once again, we only produce the tools; the users do what they want with them. If the educational system is traditional, the tool adapts to that, just as it can be used for more modern educational systems. Our role is not to influence the manner of teaching but to enable people to teach in the way they want. Most people see information and communication technologies as something that transcends the tool! The tool does not determine what one wants to do, but simply helps with the implementation of the plan.

When one looks at you, it's hard to refrain from invoking what some people denounce as the "brain drain". In your opinion, don't the ICTs also foster an increase in the number of intellectuals who, although physically present in Africa, are continually caught up in international networks that are not working on African priorities?

I personally reject the term "brain drain". Where does a brain run away to? Those are notions that come out of the salons or the big UN agencies. The reality is that nobody wants to leave his home, since nothing can replace the smell of the neighborhood in which that person was born!

We must create conditions in Africa such that people, after having invested the resources of their families to acquire knowledge, can use this knowledge when they return to improve their own lives and the living conditions of their fellow citizens. Who is crazy enough to remain in a place where the smell of the rain-dampened earth doesn't remind him of anything at all? If I'd been able to work in my hometown of Ségou, I wouldn't

have left it for anything in the world! Today, we live in a world where the accumulation of knowledge is extraordinary and is going very fast. If you get disconnected from this knowledge circuit for just a moment, everything invested in you becomes obsolete. This is why it is crucial to stay informed and to preserve the knowledge acquired by staying connected, through ICTs, to other colleagues and other laboratories, until our policymakers create that database I was talking about earlier and until they design concrete projects that can make use of the knowledge and expertise acquired by these people. One must understand that people have to make a living; sentiment has nothing to do with it.

Are African intellectuals being reproached for doing what others have the right to do, i.e., to leave home?

They have that right! People point to that, though, just to give the impression that African intellectuals do not want to remain in their homelands. This is not true. African intellectuals do not necessarily prefer to go elsewhere.

The problem is that there have been failures all along the line, at the level of the institutions that finance development and at the level of the countries making the decisions. They are not creating the conditions in which people could stay put. Look at the international institutions: how many African brains are stolen by the World Bank or by UNESCO, of which I am an ambassador? Look at what happens in all the UN institutions. They need to stop recommending one thing and its opposite at the same time.

You have been the Chairman of Microsoft in Africa since February 20, 2006. What kind of relationship do you have with Bill Gates? What do you think of his vision of Africa?

I get along very well with Bill Gates. When I organized the Regional Forum on Africa, he not only attended but also brought along [former US President] Bill Clinton, and for three days we talked with African heads of state about Africa's problems and especially about the role that we should play.

Bill is fascinated with Africa. Since the creation of his foundation he has consistently invested 800 to 900 million dollars each year to combat diseases—such as malaria, tuberculosis, or HIV—that primarily affect Africa. And I believe he is also going to invest in safe water supplies. There again, however, those are personal initiatives of Bill Gates.



Looking back on your own career, do you say to yourself that you've been lucky and that this life path is atypical, or do you say to yourself, "When it comes down to it, any young African could have done what I've done"?

It's a combination of both! I define luck as the fact of working hard so as to be able to take advantage of opportunities that come up. There are two kinds of luck: the luck that comes from getting an opportunity and the luck that consists of having the ability to exploit that opportunity. It is also a matter of discipline and work. I've had both kinds of luck: a solid education back home in Mali—thanks to an educational system that was totally unlike the current system there—and I have always been interested in others and have cultivated contacts. Thus, whenever an opportunity comes along, you find out about it. This is possible for all young Africans, provided that we also establish a robust educational system.

You have worked for the largest space agency in the world, and then in the largest information technology company. Is it fair to say that Cheikh Modibo Diarra is only attracted to hugeness?

Not really! The huge companies got that way by being forward thinking. Due to their progressiveness, they realize the value of tacit knowledge. This is not the kind of knowledge acquired in school, but rather the kind that enables a person to identify opportunities in which knowledge can be used, and to deploy knowledge advantageously. The big companies are aware of these tacit skills

and have set out in search of people who have them. And there are no people in the world with a more highly developed tacit knowledge base than Africans. When a space agency like NASA wants to "do more with less", which was its philosophy at the time, there's no better person for the job than an African. We have always known that creativity and innovation can substitute for financial resources! The big companies are on the lookout for this tacit knowledge, which explains how I was able to work with them.

"Cheikh Modibo Diarra, President of Mali"? Are you interested in a political career?

Not really. I'm one of those people who tell Africans that there are thousands of ways to serve one's continent. One can do it through politics, through science, or simply by being an opinion leader in one's community. At the same time, I am Modibo, a humble son of Mali, and a sort of soldier.

I am a soldier for Africa, and I will go without hesitation to any front where I can make myself useful. A priori, however, and given the choice, I prefer to hold my life up as an example of how one can contribute to development of the continent without necessarily being in politics.

I am simply available for the development of my country and that of Africa. I am fascinated by politics in the root sense of the word, which is that of solving the problems of public life, but I'm not interested in "politicking".

Referring to the guidance of the space probe Pathfinder to Mars, you said in an interview with the *Nouvel Observateur*: "It's as if you fired a rifle from the summit of Mont Blanc at a one-franc coin on the crown of the Statue of Liberty in New York and scored a bull's eye". Is it easier to score a bull's eye with Pathfinder on Mars than with Microsoft in Africa?

It is a bit easier, since interplanetary navigation depends only on the laws of physics! When I need to launch a space probe, once the US Congress has finished debating the funding, I only need to deal with physical laws to launch and steer it. This is a matter of engineering, not feelings.

Hitting the target with Microsoft in Africa is different, since there are political and social considerations. For example, Senegal chairs the E-Africa Commission and you have a head of state who is interested in those things. Some countries in Africa have leaders who don't even know what information technology is. It's more complex also because there are no laws governing the development of ICTs. However, since I am not needy and can provide for my family with what I already have, I only became involved with Bill Gates and Microsoft out of a conviction that it could serve the development of my continent. This makes it easier for me to talk to African leaders, but I'd also advise them not to tie themselves down to one company forever, but instead to continually choose the one offering the best product for a specific need. In any case, we at Microsoft do have the best product in most areas.

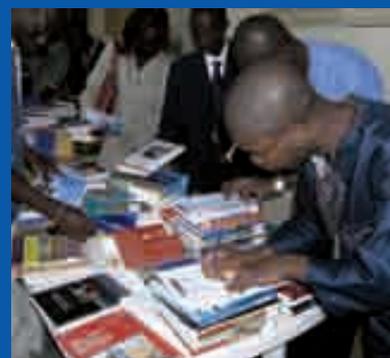
BRÈVES

Le PIC s'ouvre au public

Près de 150 visiteurs d'origines diverses (universités, médias, secteur privé, ONG, etc.) ont arpenté, les 12 et 13 décembre 2006, les couloirs du Bureau à l'occasion des « Journées portes ouvertes » du Centre d'information du public, le PIC de la Banque mondiale à Dakar. Le prétexte de ces journées était le transfert du PIC désormais situé au 6^e étage de l'immeuble SDIH, un étage plus haut qu'auparavant.

Au-delà de l'accès à la documentation écrite – des centaines de publications de la BM ont été distribuées –, les visiteurs ont pu visionner des films sur les réalisations de la Banque mondiale au

niveau planétaire ainsi que sur les visites des dirigeants de l'Institution en terre sénégalaise. Des exposés suivis de débats tant sur l'organisation et le fonctionnement de la BM que sur les projets en cours d'exécution au Sénégal ont aussi permis des échanges directs entre le public et la Banque mondiale. Ces journées portes ouvertes ont été clôturées le 14 décembre par une rencontre du personnel dans les nouveaux locaux du PIC. À cette occasion, Sambagor Guèye, responsable du Centre, a exposé à ses collègues le système de classement adopté, les différents types de documents composant le fonds documentaire et l'organisation des documents concernant les projets.



Les étudiants ont bien apprécié la documentation offerte par le PIC

LES OPERATIONS

VISITE DANS LE NORD DU SÉNÉGAL

Dans la région de Matam, l'émigration est une tradition. Difficile, en effet, d'y trouver une famille ne comptant pas, en son sein, des membres émigrés en Europe. Pourtant, assurent les femmes de Bokidiawé, il est possible de s'en sortir et de retenir les enfants sur place.

LES MARIS PARTIS, LES FEMMES VEULENT RETENIR LES ENFANTS



Le rêve des femmes de Bokidiawé dont les époux, pour la plupart, ont émigré en Europe, est de retenir leur progéniture sur le terroir (Mme Aissata Tirera, présidente du groupement des femmes Soninké de Bokidiawé).

Dans sa volonté de s'enquérir régulièrement de l'état d'avancement des opérations de la Banque et en même temps s'imprégner des réalités socio-économiques régionales, le Directeur des opérations de la Banque mondiale, Madani M. Tall, avait choisi, en décembre dernier, de visiter le Nord du Sénégal en se rendant dans la région de Matam – une région enclavée marquée par l'émigration massive de sa population active – et le département de Podor (région de Saint-Louis). En fait, une mission conjointe puisque le Fonds international pour le développement agricole (FIDA) était de la partie en ; la personne de son représentant au Sénégal, M. Mamadou Kane. Évidemment, il est revenu aux spécialistes du bureau de la BM, Maniével Sène (Développement rural) et Demba Baldé (Développement social) de guider le Directeur dans cette région.

Après les 600 kilomètres séparant Dakar de Matam, sur des routes mettant souvent à rude épreuve la mécanique, la mission a pris le pouls des opérations de développement appuyées par la BM dans le cadre du Projet de services agricoles et organisations des producteurs (PSAOP) et par le FIDA avec son Programme de développement agricole de Matam (PRODAM 2).

Elle a pu noter le dynamisme de la population, en particulier des femmes et des immigrés qui prennent nombre d'initiatives pour le développement de leurs communautés. Pour exemple, le Groupement des femmes Soninké de Bokidiawé qui exploite un périmètre

marâcher de 5 hectares doté d'un système d'irrigation au goutte à goutte mis en place avec l'appui du PRODAM. Ces femmes ont décidé de s'investir dans la production de cultures à haute valeur ajoutée comme le gombo, le melon et la pastèque pour générer des revenus, améliorer l'état nutritionnel des familles et créer des emplois au niveau local. En effet, précise Mme Aissata Tirera, présidente du groupement, « *malgré des moyens encore insuffisants, nous réalisons quand même un chiffre d'affaires de 30 millions de francs CFA par an avec trois campagnes de production car, grâce à l'irrigation par goutte-à-goutte, nous sommes moins à la merci des aléas climatiques* ». En fait, le rêve des ces femmes dont les époux, pour la plupart, ont émigré en Europe, est de retenir leur progéniture sur le terroir en leur offrant une voie autre que celle de l'expatriation. « *Aujourd'hui, nous démontrons que nos enfants peuvent trouver ici ce que nos maris sont partis chercher ailleurs* », a déclaré Mme Tirera s'adressant aux représentants du FIDA et de la BM.

La délégation a estimé à leur juste valeur les réalisations en matière de maîtrise de l'eau par le système d'irrigation au goutte à goutte, tout en notant que ces dynamiques endogènes « porteuses de progrès » demandent à être coordonnées et consolidées dans le cadre d'une meilleure planification ; ainsi pourrait naître une synergie avec le Programme national de développement local (PNDL) soutenu par la BM pour aider les collectivités locales de la région à mieux

utiliser leur Plan local de développement comme outil de planification du développement. Le Directeur des opérations a exprimé sa satisfaction devant l'appréciation positive des populations sur l'appui apporté par le PSAOP et le PRODAM qui ont produit des résultats significatifs en matière de fourniture de services et d'infrastructures de base (périmètres hydro-agricoles, infrastructures sociales, etc.)

Le second volet de cette « tournée » a rendu possible une rencontre et un échange de vues avec le syndicat d'initiative de Saint-Louis ainsi que le conservateur du Fort de Podor. Il faut, en effet, savoir que, outre ses ressources agro-sylvo-pastorales, cette zone dispose d'un potentiel touristique et culturel important ne demandant qu'à être valorisé davantage, avec des sites comme le fort de Podor construit en 1854 sous la direction du Capitaine de génie Faidherbe ; devenu Gouverneur du Sénégal, celui-ci a conforté le rôle joué à l'époque dans la traite des esclaves par Podor qui s'est, du coup, progressivement urbanisé. Ce fort restauré grâce à la Coopération française, garde toute son élégance et témoigne encore du potentiel touristique de cette ville, malgré les difficultés financières auxquelles fait face le Conservateur pour l'entretien et la maintenance du site. Les professionnels du tourisme ont bien compris les enjeux du secteur et ont une vision claire de la promotion et du développement du tourisme intégré dans cette zone Nord.

Sur le chemin du retour, la délégation a visité la chaîne de production de sucre (périmètres de canne et usines) de la Compagnie sucrière sénégalaise (CSS) à Richard-Toll. La CSS joue un rôle important dans le développement économique et social de la région Nord, notamment en termes de création d'emplois (environ 6500 emplois) qui pourrait, d'ailleurs, connaître une nouvelle vigueur car la compagnie a entrepris de gros investissements pour la diversification de ses activités.

Au cours de cette équipée à travers le Nord du Sénégal, le Directeur du bureau de Dakar n'a sans doute pas vécu un total dépaysement. C'est, historiquement, en effet, à partir de ce territoire que les familles Tall ont essayé dans toute la région ouest-africaine.

Demba Baldé et Maniével Sène

REVUE DES DÉPENSES PUBLIQUES

Avec l'objectif de mieux comprendre les dépenses publiques et d'améliorer leur efficacité, le Gouvernement sénégalais et la Banque mondiale ont travaillé de concert à la réalisation de trois études successives, en 2004, 2005, et 2006. Ces études ont respectivement porté sur la nécessité d'améliorer les procédures administratives et financières de l'État, sur l'examen du budget d'investissement et sur les sources de financement du Budget de l'État. Cet article résume quelques morceaux choisis de la dernière revue publiée en septembre 2006, mais l'ensemble de ces études est disponible sur le site Internet de la Banque mondiale ou au bureau de Dakar.

LA NÉBULEUSE DE L'AIDE OFFICIELLE

La croissance économique est, au Sénégal, largement tributaire de l'efficacité de la politique budgétaire poursuivie par l'État. En effet, celui-ci joue un rôle prédominant dans de nombreux secteurs économiques jugés comme étant les piliers d'une croissance saine et équilibrée, à savoir l'infrastructure, la justice et les services sociaux (la santé et l'éducation). Le budget de l'État sénégalais a d'ailleurs pratiquement doublé entre 2000 et 2006. De son côté, l'efficacité de la politique budgétaire est fortement influencée par l'aide officielle en provenance des bailleurs de fonds, puisque celle-ci compte pour environ 1/4 du budget total de l'État ou presque la moitié de son budget d'investissement.

Pour cette raison, la Banque mondiale s'est penchée, dans sa dernière revue des dépenses publiques, sur la question de la contribution de l'aide officielle à la politique budgétaire au Sénégal. Or, il s'est avéré, d'entrée, assez complexe d'appréhender les flux d'aide officielle, tant dans les comptes de l'État que dans ceux des partenaires au développement. L'aide officielle est apparue comme un concept flou, qui à l'instar d'une nébuleuse dans une galaxie, était composée d'une multitude de projets rendant la vision d'ensemble presque impossible.

Sur la base de ce constat, somme toute, étonnant, la Banque mondiale, en étroite collaboration avec les autorités sénégalaise, a entrepris une enquête auprès des bailleurs de fonds, laquelle ayant non seulement pour objectif d'identifier les montants de l'aide officielle versée à destination du Sénégal, mais encore de cerner leur affectation et leurs modalités de décaissement. Voici les principaux résultats dégagés de cette étude.

- Les montants d'aide déboursés par les bailleurs sont largement supérieurs à ceux inscrits dans le Tableau des opérations financières de l'État (TOFE). Cet écart atteignait, par exemple, 360 millions de dollars au cours de l'année 2005, soit pratiquement la moitié de l'aide décaissée par les bailleurs au cours de cette année.
- Fin 2005, il était dénombré plus de 474 projets en cours d'exécution au Sénégal, pour un portefeuille de 2,45 milliards de dollars. Cette multitude de projets trahit un manque de coopération entre bailleurs (seul 1 projet sur 4 était cofinancé) qui, de surcroît, complique la tâche des autorités confrontées, de ce fait, à la gestion d'un nombre incalculable de requêtes.

- L'aide officielle n'était qu'imparfaitement alignée sur les priorités de la Stratégie de développement (DSRP-II) formulée par le Gouvernement. Les bailleurs privilégiaient le premier pilier (la création de richesse) au détriment du troisième (la protection des groupes vulnérables). Moins de 4 % de l'aide, selon les estimations, étaient affectés à des projets visant à supporter les groupes les plus défavorisés.

Ce premier résultat ne peut manquer de surprendre, mais ne se limite pas au Sénégal. Il apparaît, en effet, très difficile de suivre le fil des flux d'aide étrangère dans la plupart des pays africains. Cette lacune se doit d'être résolue de toute urgence car il est impératif de comprendre où va l'argent de l'aide. Si celui-ci ne passe pas par les caisses du Trésor, il convient, alors, d'identifier les mains dans lesquelles il tombe (collectivités locales, ONG, etc.). Cet effort est en train d'être mené conjointement avec les autorités sénégalaises car le phénomène accroche autant l'attention du Gouvernement que celle des bailleurs.

Les seconde et troisième conclusions traduisent le manque de conjugaison au sein de la communauté des bailleurs, et entre ceux-ci et les autorités. L'enquête révèle que la majorité des bailleurs sont satisfaits de leur coopération avec les autorités (presque 2/3 d'entre eux la considèrent bonne ou très bonne), alors qu'ils sont beaucoup plus critiques sur leur collaboration entre eux.

À la suite de ce bilan, les autorités sénégalaises ont lancé un plaidoyer en faveur d'une aide sous forme d'appui budgétaire (autrement dit, une aide se fondant directement dans le budget, en utilisant les procédures nationales plutôt que celles des bailleurs), notamment dans le nouveau DSRP-II présenté en septembre 2006. Il est vrai que fin 2005, cette forme de contribution ne représentait que 5 % de l'ensemble de l'aide versée au Sénégal, contre plus de 30 % dans des pays comme le Ghana ou le Mozambique. L'appui budgétaire est généralement perçu comme le meilleur instrument pour encourager la coordination entre les bailleurs de fonds et les autorités, et assurer un alignement de l'aide sur les objectifs prioritaires du pays. Il favorise également la responsabilisation mutuelle.

Si le passage à l'appui budgétaire est,

dans le principe, la bonne issue, il demeure encore enrayé par au moins deux freins fondamentaux au Sénégal. Le premier a trait aux carences associées au budget d'investissement, qui empêchent une optimisation des dépenses publiques. Non seulement la préparation du budget est source de problèmes (comme cela avait été relevé dans l'examen des dépenses publiques publié en 2005), mais son exécution mérite des améliorations, notamment en ce qui concerne la transparence des procédures utilisées pour la passation des marchés publics. À titre d'exemple, il était apparu, en 2005, que près des 2/3 des marchés sous-jacents à des projets financés sur ressources internes (et qui passaient par la Commission nationale) étaient attribués de gré à gré, c'est-à-dire sans aucun mécanisme concurrentiel. Il semble que la situation se soit encore aggravée en 2006, mettant ainsi en évidence l'urgence de se fonder sur un nouveau cadre réglementaire et institutionnel (fort heureusement le nouveau Code des marchés a déjà été adopté, sans toutefois avoir été promulgué à l'heure où nous mettons sous presse).

Le deuxième achoppement souligne la quasi-absence de vérification sur la manière dont l'argent public est dépensé. S'il existe un débat ouvert sur l'adoption d'un budget au Sénégal, notamment au sein de l'Assemblée nationale et de ses commissions, les pouvoirs judiciaire et législatif n'exercent qu'un contrôle incomplet sur l'exécution du budget. La Cour des comptes n'a vérifié, ex post, que les comptes de l'État central jusqu'en 1999. Au niveau des collectivités locales, la situation est pire encore puisque celles-ci ne sont même plus en mesure d'envoyer leurs comptes à la cour des Comptes. La récente catastrophe financière au sein des ICS illustre également la faillite du système de contrôle dans les entreprises paraétatiques.

Pour qu'une politique budgétaire soit efficace, il ne suffit pas de dépenser plus ; encore faut-il dépenser mieux, y compris l'argent de l'aide. C'est parce que les autorités sénégalaises ont compris cet enjeu qu'elles ont entrepris un vaste chantier de réformes visant à s'attaquer aux problèmes exposés ici et consolider de la sorte la confiance des partenaires au développement et de la population sénégalaise dans son ensemble.

Jacques MORISSET

CONJONCTURE ÉCONOMIQUE DU SÉNÉGAL

SI LES ICS N'ÉTAIENT PAS EN CRISE...

La situation économique du Sénégal est marquée, ces cinq dernières années, par une croissance soutenue de 5 % l'an en moyenne, dans un contexte de maîtrise de l'inflation (inférieure à 2 %) et de viabilité des finances publiques (déficit budgétaire : 3 % environ, taux d'endettement extérieur public : 43 %).

En ce début d'année 2007, il est l'heure de faire un premier bilan de l'année écoulée et d'exprimer les premières résolutions pour l'année courante. L'année 2006 a été difficile pour l'économie sénégalaise. Le taux de croissance s'est éloigné de sa tendance historique de 5-6 % pour certainement tomber aux alentours de 3 % avec une détérioration des soldes budgétaires et extérieurs.

- **La croissance économique** devrait se situer à 3,3 % contre 5,5 % en 2005, essentiellement portée par le secteur des télécommunications et celui de la construction tiré par les investissements publics en matière d'infrastructures. Les performances des autres secteurs ont été étouffées par le niveau relativement élevé du prix du pétrole et ses répercussions sur la qualité de la fourniture d'énergie électrique, le secteur de la chimie traversant une crise profonde.
- **Le déficit budgétaire** se creuserait en passant de 3,0 % en 2006 à près de 5,7 % du PIB en 2006, reflétant en partie les subventions accordées au secteur énergétique (2,1 % du PIB à la SENELEC et à la SAR). La hausse des prix du pétrole s'est traduite par une augmentation des tensions de trésorerie qui engendreraient un écart de financement de l'ordre de 1,2 % du PIB, nonobstant la mise en œuvre de l'Initiative d'allègement de la dette multilatérale (IADM).
- **Le déficit extérieur** courant (dont compris) est attendu à près de 12 % du PIB, contre 8,1 % en 2005, du fait de la baisse des exportations de produits halieutiques et chimiques et

de la forte augmentation de la facture pétrolière accentuée par l'arrêt de l'activité de production de la SAR.

- **La situation monétaire** resterait caractérisée par une hausse limitée de la masse monétaire (7,8 %) et une forte augmentation du crédit au sein de l'économie (12,8 %).

Résolutions pour l'année 2007

Les performances enregistrées au plan macroéconomique contrastent avec celles observées au plan social. En effet, la situation sociale reste marquée par une forte incidence de la pauvreté (57,1 % lors de la dernière enquête auprès des ménages, 2002) et une amélioration limitée de l'accès aux services sociaux.

Ce manque d'efficacité de l'économie dans la lutte contre la pauvreté appelle à des réformes indispensables visant à accélérer la croissance, à améliorer l'efficacité de l'action publique et à atteindre effectivement les populations les plus pauvres. Ainsi, au cours des douze mois de l'année 2007, le Sénégal se doit de faire des avancées significatives dans les domaines ci-après :

- L'accroissement de la productivité et l'amélioration de la compétitivité pour une relance des investissements (y compris IDE) et des exportations ; relance indispensable au relèvement de la croissance à moyen terme par une amélioration significative de l'environnement des affaires. Celui-ci reste peu attractif et caractérisé par des lourdeurs administratives persistantes, des coûts des facteurs de production élevés et des possibilités de financement limitées.
- L'amélioration de l'efficacité de la dépense publique en comblant les déficits en matière de gouvernance, de planification et d'allocation des ressources, de transparence dans l'attribution des marchés publics et de contrôle externe. En dépit de l'augmentation globale de la part de

l'éducation, de la santé et des infrastructures dans les dépenses totales, les dépenses effectuées dans les régions, en milieu rural et au profit des groupes vulnérables (principalement les plus pauvres) demeurent faibles.

- Le renforcement de la coordination de l'appui extérieur par une augmentation de l'aide extérieure sous forme d'appui budgétaire qui reste faible, malgré les initiatives PPTTE et IADM, et/ou une meilleure adaptation des projets aux priorités nationales.
- L'amélioration de l'accès des PME et des plus pauvres au crédit par un développement de moyens de financement adaptés.

Toutefois, l'équilibre des grands agrégats macroéconomiques reste maintenu. En effet, l'inflation a été modérée malgré la persistance de la hausse du cours du baril de pétrole, et la dette extérieure demeure soutenable (le taux d'endettement extérieur baisserait pour passer de 43 % en 2005 à 17,1 % en 2006 avec la mise en œuvre de l'IADM).

L'économie devrait retrouver son niveau de croissance tendanciel en 2007 si la crise des ICS qui représente plus de 10 % des exportations est résolue et si les finances publiques se tiennent mieux.

Les perspectives pour 2007 prévoient une croissance économique de plus de 5,6 % avec un taux d'inflation moyen de 1,8 % ainsi que des déficits budgétaire et extérieur courant de 4,3 % et 10,7 % du PIB, respectivement, le taux d'endettement étant maintenu dans les limites de la soutenabilité. Dans tous ces domaines, des perspectives favorables se dessinent, notamment avec l'engagement pris par les plus hautes autorités dans le Document stratégique de réduction de la pauvreté (DSRP II), la Stratégie de croissance accélérée (SCA) et le Conseil présidentiel de l'investissement (CPI).

La finalisation et la mise en œuvre effective, en temps et avec succès, de ces initiatives devraient permettre au Sénégal de lutter plus efficacement contre la pauvreté et d'avancer plus rapidement vers la concrétisation des OMD.

Ce succès requiert, au-delà de la mise à niveau urgente des facteurs de production tels que l'électricité, une forte appropriation de ces stratégies par les acteurs ainsi que la promotion des principes et valeurs universels de transparence, de responsabilisation, de justice et d'équité.

Indicateurs macroéconomiques clés (Sources : FMI et autorités)

	2003	2004	2005 (e)	2006 Proj Nov 06	2007 Proj Nov 06
Croissance PIB en %	6,7	5,6	5,5	3,3	5,6
Solde budgétaire (% du PIB)	-1,3	-3,1	-3,0	-5,7	-4,3
Inflation (variation annuelle %)	0,0	0,5	1,7	2,2	1,8
Solde extérieur courant (% du PIB)	-6,2	-6,1	-8,1	-12,0	-10,7
Taux d'endettement public (% du PIB)	46,3	44,4	43,0	17,1	18,4
Réserves officielles brutes (en mois d'importations)	4,5	4,8	4,2	2,7	2,4

Mamadou NDIONE

PARTENARIAT POUR LE RETRAIT ET LA RÉINSERTION DES ENFANTS DE LA RUE

524 jours après la première réunion convoquée au bureau de la Banque mondiale à Dakar, le Partenariat pour le retrait et la réinsertion des enfants de la rue s'est mué en structure associative le 22 février 2007, de par la volonté d'une assemblée générale représentative des principaux acteurs. Cette assemblée a élu l'écrivain Cheikh Hamidou Kane à la tête de la nouvelle association.

PARRER AU CALVAIRE DES ENFANTS DE LA RUE

Le 22 février 2007 fera date dans la mobilisation en faveur des enfants défavorisés ; ce jour-là est officiellement née l'association « Partenariat pour le retrait et la réinsertion des enfants de la rue » (PARRER). Cette association a été mise en place par une assemblée générale constitutive caractérisée par la présence des représentants de la société civile, des familles religieuses, du gouvernement, des partenaires au développement, etc.

Deux moments forts ont marqué ces assises : l'adoption des statuts du PARRER et l'élection, à l'unanimité, du président de l'association, M. Cheikh Hamidou Kane, écrivain, ancien ministre du Sénégal et surtout personnage fermement engagé dans la défense des droits de l'enfant. En effet, depuis la genèse du processus qui a conduit à la création du PARRER, M. Kane, en sa qualité de président du Comité des parrains mis en place par le comité de pilotage de l'initiative, a participé à toutes les activités ; mettant son expérience et sa notoriété au service de la mobilisation de ses pairs pour donner le maximum de crédibilité au partenariat. Sa contribution et celle de Makhtar Mbow, autre figure emblématique du Sénégal, ancien Directeur général de l'Unesco, ont été déterminantes dans l'orientation de la nouvelle association. N'omettons, toutefois pas, de citer le concours de tant d'autres personnes comme Rawane Mbaye, ancien directeur de l'Institut islamique et Imam de la Mosquée du Plateau, Moustapha Guèye, président de l'Association des imams et oulémas du Sénégal, les représentants de Imam Hassan Cissé ou de Mgr Theodore Adrien Sarr, Archevêque de Dakar, pour ne se limiter qu'aux religieux.

De par ses statuts, le PARRER est une association ouverte à toute personne physique ou morale désireuse d'investir son savoir-faire et/ou ses moyens pour participer à baisser définitivement le rideau sur le triste spectacle, tant décrié, des enfants mendiants et des enfants vivant dans les rues du Sénégal. C'est ce que stipule les statuts qui précisent que le PARRER « a pour objet, dans une logique de partenariat entre acteurs publics et privés (état, société civile et individus, partenaires au développement, secteur privé), de soutenir et d'accompagner la mobilisation nationale pour le retrait et la réinsertion des enfants de la rue ». L'association s'est fixé des



Le PARRER veut apporter sa contribution pour en finir avec ce spectacle dans les rues.

missions concrètes, celles de « soutenir, promouvoir et encourager toute action préventive permettant d'éradiquer le phénomène des enfants de la rue » mais aussi d'« inciter les pouvoirs publics à appliquer, effectivement, les lois relatives à la protection de l'enfance » tout en menant des « activités de plaidoyer aux niveaux national, sous-régional et international pour que tous les acteurs assument leurs obligations et responsabilités ». Le PARRER se veut aussi une association qui développera la recherche en encourageant « une meilleure connaissance du phénomène des enfants de la rue par le développement d'actions efficaces (recherches, analyses, études, enquêtes...) ».

En créant le PARRER, ses initiateurs n'ont fait qu'appliquer une recommandation du Conseil présidentiel du 10 octobre 2006, lors duquel le Président du Sénégal, Me Abdoulaye Wade, devant 200 personnes invitées, avait préconisé la création d'une structure privée, indépendante et autonome pour prendre en charge, au moins en partie, la question des enfants de la rue. Il s'était personnellement engagé à affecter une partie du budget national à cette structure privée pour la soutenir dans sa politique en faveur des enfants de la rue. Ce Conseil a été suivi du lancement populaire, le 31 octobre 2006 sur la place de l'Indépendance à Dakar, en présence d'un représentant du Premier ministre, de l'Initiative « Partenariat pour le retrait et la

réinsertion des enfants de la rue ». Cette dernière est le fruit d'un partenariat actif entre les différents acteurs du problème qu'avait suscité, par l'organisation d'une réunion organisée le 16 septembre 2005, M. Madani M. Tall, Directeur des opérations de la Banque mondiale au Sénégal. L'embryon du PARRER venait d'être conçu.

La nouvelle association sera dirigée par un Conseil d'administration composé de 15 membres dont 11 élus par l'Assemblée générale de l'association et quatre désignés par la Présidence de la République, l'Assemblée nationale, le pouvoir judiciaire et le ministère chargé de l'enfance. Pour assurer ses fonctions au quotidien, le PARRER va se doter d'une direction exécutive avec des ressources humaines, financières et techniques nécessaires à l'exécution des programmes auxquels figurent, pour commencer, les activités déjà définies par le Comité de pilotage ayant conduit le processus de septembre 2005 jusqu'à l'assemblée générale constitutive du 22 novembre 2006.

La Banque mondiale, l'Unicef, l'Unesco, la Banque africaine de développement, la Coopération française, entre autres partenaires au développement, ont déjà pris l'engagement de soutenir les activités du PARRER dont le Président a pour première tâche d'assurer une reconnaissance légale à la toute nouvelle association.

M. NDIAYE

LUTTE CONTRE LA FRAUDE ET LA CORRUPTION

La Banque mondiale continue de jouer un rôle de premier plan dans la lutte contre les pratiques de fraude et de corruption. Au cours des deux dernières années, elle a réalisé des enquêtes sur plus de 400 cas intéressants des projets qu'elle finance et sanctionné plus de 100 entités engagées dans des actes illicites dans les projets, selon un nouveau rapport.

LA POSITION «AVANT-GARDISTE» DE LA BANQUE MONDIALE



Photo : © PAMU

La nouvelle Avenue de l'ancienne piste d'envol à Dakar réalisée avec des fonds de la BM.

« Plus d'un milliard de personnes à travers le monde vivent avec un dollar par jour, et la corruption menace leur espoir d'une vie de meilleure qualité et d'un avenir plus prometteur, » déclare le Président de la Banque mondiale, M. Paul Wolfowitz. « Quand nous découvrons que l'aide au développement déjà insuffisante, est détournée de l'objectif visé, celui de profiter aux pauvres, nous avons le devoir d'agir. Les activités de INT nous aident à nous acquitter de ce devoir envers les pauvres, qui sont nos clients en dernière analyse, en décelant et en décourageant les pratiques de fraude et de corruption, et en œuvrant de concert avec d'autres services à travers la Banque pour limiter les risques dans les opérations futures ».

Au cours des deux derniers exercices, le Service de déontologie institutionnelle (INT) du Groupe de la Banque mondiale a engagé et mené à bien près de 441 enquêtes extérieures sur des cas de fraude et de corruption dans les projets financés par la Banque, selon le rapport intitulé Integrity Report of the World Bank Group, Fiscal Years 2005 – 2006 (Rapport sur l'intégrité du Groupe de la Banque mondiale, exercices 50-06). Suite à ces enquêtes, la Banque a exclu de ses marchés 58 entreprises et 54 particuliers en raison des pratiques de fraude et de corruption au cours de la période visée par le rapport, faisant en sorte qu'ils ne soient plus admis à participer à des projets qu'elle finance. Depuis 1999, la Banque mondiale a sanctionné 338 entreprises et des particuliers et toutes les sanctions ont été publiées sur son site Web et ont été

annoncées au public. La Banque mondiale est la seule banque multilatérale de développement qui publie les noms des entreprises qu'elle a sanctionnées pour pratiques de corruption — un moyen efficace de décourager les actes illicites.

Le rapport indique également que le Service de déontologie institutionnelle a conduit, au cours des deux derniers exercices, 227 enquêtes internes portant sur les fautes professionnelles commises par les membres du personnel de la Banque. INT a établi le bien-fondé de 77 de ces cas impliquant 78 membres du personnel. Tout aussi important, à l'issue des enquêtes sur les allégations, INT a blanchi les membres du personnel de toute faute professionnelle dans 44 cas internes. Les allégations restantes ont été soit jugées non fondées (46 cas), ce qui signifie que les éléments de preuve n'ont pas été concluants, soit renvoyées (60 cas) à d'autres instances au sein de l'institution aux fins de règlement. Dans le cas des allégations jugées fondées, la Banque a licencié et/ou exclu de toute nouvelle réembauche 22 membres du personnel et imposé des sanctions disciplinaires à 11 autres pour pratiques de fraude et de corruption ; licencié et/ou exclu de toute nouvelle réembauche 5 membres du personnel pour harcèlement sexuel ; imposé des sanctions disciplinaires à 5 autres pour avoir manqué de se conformer aux obligations personnelles ; licencié et/ou exclu de toute nouvelle réembauche 7 membres du personnel pour conflit d'intérêt ou autres violations ; et imposé des sanctions disciplinaires à 4 autres

pour conflit d'intérêt ou autres violations. Les 24 fonctionnaires restants se sont conformés à leurs obligations juridiques suite à l'intervention de INT. Le rapport précise que le nombre d'allégations graves impliquant les membres du personnel de la Banque représente moins de 1 % de l'effectif total de l'institution.

Le Service de déontologie institutionnelle a été créé en 2001 en tant qu'organe d'enquête indépendant de la Banque. INT enquête sur les allégations de pratiques de fraude et de corruption dans les projets financés par la Banque, ainsi que sur les allégations de fautes professionnelles éventuelles commises par les fonctionnaires de l'institution, et soumet ses conclusions pour suite à donner à des entités de prise de décision telles que le Conseil des sanctions de la Banque (pour les cas extérieurs) et le Vice-président chargé des Services des ressources humaines (pour les cas de fautes professionnelles commises par le personnel). Le cas échéant, INT communique les conclusions de ses enquêtes pour suite à donner aux autorités des pays membres concernés.



Photo : © Kevin Kellens / BM

6 mars 2007 - Le président de la BM, Paul Wolfowitz, s'est joint aux célébrations du Cinquantenaire de l'indépendance du Ghana avec la jeunesse lors du concert de reggae organisé à la Pleasure Beach.

BOURAMA DIAITE

On l'appelle le « King of Afrinia ». Et il revendique ce surnom. Pourtant, plus gentil que Bourama Diaité, c'est difficile à trouver. Sauf quand on veut violer les procédures de la Banque mondiale lors de la passation de marchés de biens et services pour un pays donné. Bourama est capable de travailler 24 heures sur 24, simplement pour s'assurer que le dollar qui va servir à acheter un stylo n'est pas destiné à faire l'emplette d'un bâton de craie ! Beaucoup plus fondamental, s'assurer surtout que le marché n'est pas abusivement attribué de gré à gré. Et tout cela en Anglais, quand c'est mercredi !

LE SEIGNEUR DES PROCÉDURES

Par Mademba Ndiaye



Chaque mercredi, la seule langue admise au bureau de la Banque mondiale de Dakar est l'Anglais. Cette « loi » ne figure dans aucun protocole de la Banque mondiale, mais il s'agit d'un oukase de son Altesse l'Empereur d'Afrinia, plus prosaïquement connu dans l'organigramme de la Banque mondiale comme « Bourama Diaité, Spécialiste principal en passation de marchés ». Fonction surprenante a priori pour cet ingénieur du génie civil, ancien directeur de l'Entretien routier du Sénégal, formé à l'École polytechnique de Thiès comme quatre autres de ses collègues de la BM. En fait, l'explication est simple. Bourama Diaité a passé 11 ans dans l'administration sénégalaise, après sa sortie de l'EPT en 1980, plus précisément au ministère de l'Équipement qu'il a représenté de 1984 à 1990 au sein de la Commission nationale des contrats de l'administration (CNCA) chargée de vérifier la conformité à la réglementation en vigueur de la procédure de passation et d'attribution des marchés publics.

Cet homme originaire du département de Vélingara (Sud-est du Sénégal) est venu très jeune à Dakar où il a fait une partie de son primaire ainsi que tout son secondaire au Lycée Van Vollenhoven (aujourd'hui Lamine Gueye) après avoir

renoncé à rejoindre le Prytanée militaire dont il avait réussi le concours d'entrée. La vie en caserne n'était, d'ailleurs, que partie remise car il effectuera sa formation d'officier de réserve en 1980 à Kaolack après l'obtention de son diplôme d'ingénieur. Serait-ce cette attirance pour l'armée qui fait de lui cet homme si rigoureux qu'il prit unilatéralement la surprenante mesure, une fois nommé, en 1989, directeur de l'Entretien routier, de réduire – du moins au Sénégal – tous les avantages liés à cette fonction. D'un coup de plume, il changea les règles en vigueur, faisant passer sa dotation en carburant de 1 500 à 500 litres et restreignant le nombre de ses voitures de fonction à une au lieu de trois ! Et ce n'est pas sans une pointe de fierté qu'il dit « *aucun membre de mon entourage privé n'est jamais entré dans une voiture de l'administration m'ayant été attribuée pour les besoins du service* » ! Il va jusqu'à reconnaître que sa famille « *a subi les affres de ma conception personnelle de la chose publique qui, en aucune manière, ne doit servir à des fins privées* ».

Un beau jour de 1991, Bourama décida de quitter la fonction publique, tirant bénéfice du dispositif de départ volontaire mis en place par le Gouvernement dans le cadre des politiques d'ajustement structurel ;

malgré la forte pression de son ministre de tutelle d'alors, il démissionna de son poste de directeur de l'Entretien routier pour rejoindre le secteur privé. Une décision motivée, non seulement, par le besoin de se remettre professionnellement en cause, mais également par le souci de ne pas risquer de succomber au diable de la corruption sous le coup de tentations personnelles ou de pressions politiques et familiales. En tant qu'être humain, il est, en effet, bien conscient de la tentation qui se cache derrière chaque parcelle de pouvoir, chaque marché à attribuer, surtout avec le très bas niveau de rémunération dans la fonction publique. Une nouvelle vie s'ouvre alors. Bourama qui savait faire des routes et des bâtiments, crée un cabinet privé de consultation en génie civil.

Parallèlement, comme il savait aussi acquérir des produits de qualité au moindre coût, il commence à travailler avec la Banque mondiale comme consultant en passation de marchés. Il fait le saut l'intégrant au personnel de la Banque mondiale en septembre 2000, à la suite d'un avis de vacance de poste lancé par le bureau de Dakar. Adieu donc le secteur privé. Le voilà fonctionnaire de la BM travaillant sur le Sénégal, la Gambie, le Cap-Vert et la Guinée-Bissau, assumant l'énorme responsabilité de garantir que l'argent de la Banque mondiale est utilisé de façon légale et efficiente. En effet, de par sa position, le spécialiste principal en passation de marchés est un rouage essentiel du processus de délivrance de la fameuse « Non objection » qui permet à la Banque mondiale de s'assurer qu'un État emprunteur dépense tout ou partie de l'argent mis à sa disposition pour acquérir des biens et services dans le respect des principes de transparence

Il faut dire que, contrairement à certaines figures déjà présentées dans cette rubrique de notre magazine, Bourama Diaité n'a nullement été surpris par le travail à la BM. Il s'était déjà « frotté », en plusieurs occasions, aux fonctionnaires de l'Institution quand, depuis le ministère de l'Équipement, il participait à l'exécution des IVe et Ve

projets routiers et concevait le volet « Entretien routier » qui devait devenir plus tard le Projet sectoriel des transports du Sénégal financé par la BM. Ainsi peut-il affirmer : « *Contrairement à ce que les gens pensent, la Banque mondiale n'interfère pas dans les décisions des États si elle a en face d'elle des interlocuteurs techniquement préparés à défendre le dossier de leur pays.* »

Très à cheval sur les procédures – parfois draconiennes – de la Banque mondiale, Bourama Diaté dit « *viscéralement abhorrer les marchés de gré à gré qui doivent être une procédure très exceptionnelle.* » Il ne peut s'empêcher de soupçonner des zones d'ombre dans tout marché ne faisant pas l'objet d'un appel d'offres ouvert en bonne et due forme. Car « *c'est la procédure qui permet d'avoir le meilleur rapport qualité-prix* » dit-il souvent aux centaines de ressortissants des secteurs privé et public sénégalais qu'il forme régulièrement aux techniques de passation des marchés depuis 1996. Quand on lui fait remarquer qu'il « *sème la terreur* » chez les chefs d'équipe de projet, il sourit en répondant qu'il s'agit « *d'une fausse impression car je recherche toujours avant tout la solution aux problèmes pour aider le chargé de programme à produire des Non-Objection fondés sur une utilisation efficiente des deniers prêtés à un État.* » D'ailleurs, si Bourama était à la place de Paul Wolfowitz, le président de la BM, il mettrait « *encore plus la pression sur les états en matière de lutte contre la corruption pour que l'argent qu'ils empruntent à la BM ne soit ni mal utilisé ni tout bonnement détourné au détriment des populations.* » Mieux, il ne jugerait plus les performances « *en mettant en exergue le montant des décaissements qui peut atteindre des niveaux appréciables sans avoir, pour autant, d'impact sur les réalisations.* »

Cette méticulosité dans le respect des procédures est « *la conséquence de notre position* » dit Bourama qui affirme « *que tout retard de la part d'un spécialiste des marchés a des retentissements immédiats sur toute la chaîne.* » Cela explique-il le fait que Bourama ne quitte jamais le bureau avant 21 heures et qu'il travaille toujours une partie du week-end ? « *Oui, assure-t-il. Nous sommes trop peu nombreux – même avec la présence de Christian Diou, spécialiste du développement urbain et de Matar Fall spécialiste du secteur de l'eau et de l'assainissement, tous deux chargés de programme habilités et qui donc n'ont pas besoin de nos services –, pour assurer le suivi du portefeuille des opérations dans les pays couverts par le bureau, sauf le Niger.* »

Bourama ne dit que du bien du bureau de Dakar et de l'atmosphère de travail qui y règne, si bien que pour lui, le terrain vaut mieux que le siège pour une question de proximité avec nos emprunteurs. Mais, dit ce Juste, « *il y a une discrimination injustifiée dans le traitement du personnel qui va au détriment du personnel hors-siège, notamment en ce qui concerne la prise en charge de l'éducation des enfants ainsi que le système de promotion.* »

Ce père de 5 enfants, dont deux garçons (étudiants dans des universités françaises), est aussi grand amateur de ballon rond pour avoir siégé dans les instances de direction d'un grand club dakarois de football dont il est quasi-fanatique ! D'ailleurs quand Bourama discute avec les collègues en dehors du travail, il ne parle que de foot et de... politique ! Discuter politique après avoir dévoré toutes les pages des journaux faisant état de cas avérés, ou non, de détournement des deniers publics, ça, il adore. Et comme dans le bureau, certains collègues se font le malin plaisir de toujours le prendre à contre-pied, Bourama ne manque pas d'interlocuteurs avec qui engager des joutes orales sur des histoires de but et d'affaires publiques.

Au fait, nous allions oublier de préciser notre propos du premier paragraphe ! L'anglais du mercredi ! Bourama l'a imposé après avoir noté avec satisfaction qu'une expérience de « English Speaking Day » était instaurée à l'Agence de promotion des exportations (APIX, dont la directrice, Aminata Niane, a fait la Une de EBM 3). Et pour corser les choses, avec la complicité de Madani M. Tall, le Directeur des opérations, ce qui n'était qu'un « parler » est devenu « Speaking and Writing day » ! Il estime que pour un francophone dont plus de 75 % des communications écrites le sont en Anglais, c'est le seul moyen de maintenir les acquis dans cette langue. Et ce moustachu de Bourama met une ardeur « dictatoriale » à faire respecter « sa » règle, apostrophant publiquement ceux et celles qu'il considère – évidemment à tort ! – comme des « rebelles »... ne citons que ... l'auteur de ces lignes et « *surtout Moctar Thiam* » !

Bourama, c'est aussi l'Empereur d'Afrinia, ce pays fictif avec hymne et drapeau connu de toute la BM grâce aux cours « Bank Operations » que l'ensemble du personnel suit au moins une fois dans sa vie professionnelle... tout comme un musulman est tenu d'aller au moins une fois dans sa vie à la Mecque ! Eh bien, Afrinia, c'est la zone à droite en entrant dans le bureau de Dakar, le territoire de Bourama, qui, les déménagements aidant,

s'est rétréci. L'empereur et son équipe « d'intégristes » de la procédure sont maintenant limités au fond, à droite. Mais peu importe l'espace occupé, l'œil de Bourama Diaté darde tout le portefeuille de la Banque mondiale géré au Sénégal, en Gambie, en Guinée-Bissau et au Cap-Vert ! Et gare aux amateurs de raccourcis procéduraux !

Bourama vu par....

Madani M. Tall (Directeur des opérations) : « *C'est le Clint Eastwood du bureau : l'homme qui fait régner la loi....Le doyen craint et respecté. Mieux vaut ne pas l'avoir sur sa route ! Sous ses airs de dur, c'est un homme affable et généreux.* »

Moctar Thiam (Spécialiste principal Transport) : « *Gros, très gros travailleur. Professionnel jusqu'au bout des ongles, Bourama a conservé toute sa capacité d'indignation et de questionnement et, ce, sans langue de bois. Ce qu'il est très rafraîchissant de voir de la part d'un membre du personnel de la Banque mondiale.* »

Ndèye Aissatou Diagne Diouf (Assistante de programme) : « *Derrière son masque de chahuteur hors pair, «King» dégage le profil type du fonctionnaire de la Banque mondiale avec toute sa rigueur dans l'examen des dossiers. Bourama force l'admiration.* »

Rokhaya Niane (Assistante de programme) : « *C'est un collègue spécial et un frère, adoré par mon défunt fils Racine. Bourama est un être humble, très "social" et jovial, jamais fâché... sauf quand il flaire un "misprocurement". Alors là, on l'entend parler tout seul dans son bureau, entouré de documents ! Bourreau du travail, il n'hésite pas à sacrifier ses week-ends pour aider à faire respecter les procédures de la Banque mondiale !"* »

Meskerem Mulatu (Education specialist) : « *Monogamous, he may be...but he has a demanding mistress that keeps him out late at night -- the World Bank! As serious as Bourama is about his work, he can be found at his desk every night, weekend or holiday at 8:00 pm without fail, and often even later. He has even gone so far as to transfer this workaholic behavior to us, the other Afrinia residents, none of whom now leave the building when the working day is supposed to end! But with such a shining example of unfailing commitment among us, how can we do any less?! Seriously, though, Bourama is one of those colleagues who brings humor and humanity in addition to professionalism to the job, and who makes it a pleasure to come to work every day."* »



ECHOS DE LA BANQUE MONDIALE

Magazine trimestriel du Bureau
Régional de Dakar (Sénégal, Cap-Vert,
Gambie, Guinée-Bissau, Niger)

Directeur de publication :
Madani M. Tall – Directeur des
Opérations

Rédacteur en chef :
Mademba Ndiaye – Coordonnateur de la
Communication et de la Formation

Ont contribué à la rédaction de ce numéro :

- Madani M. Tall
Directeur des Opérations
- Jacques Morisset
Economiste Principal pour Sénégal
(Washington)
- Demba Baldé
Spécialiste en Développement
Social/Post-Conflict
- Mamadou Ndione
Economiste national
- Maniével Sène
Spécialiste en Développement rural
- Sambagor Guèye
Responsable du Centre d'Information
du Public
- Fatim Diop - Bathily
Assistante de Direction
- Mademba Ndiaye
Coordonnateur de la Communication
et de la Formation
- Jennifer Isern
Spécialiste financier (CGAP)
- Candy JONES
Assistante de programme (PPIAF)
- Eric Yves Dacosta
Assistant de bureau (WSP)
- Samer Badawi
Conseiller en communication (CGAP)
- M. Paul Derreumaux
Président du Groupe Bank Of Africa
- Mohamadou Diop
Conseiller en Investissement et Banque

Relecture :

- Hedwige Jullien-Mercier

Adresse :

3 place de l'Indépendance Dakar / Sénégal

Téléphone : 849 50 00

Fax : 849 50 27

BP : 3296

Email : worldbank-senegal@worldbank.org

Sites Internet :

www.banquemonde.org/senegal

Impression : Versus Studio

FONDS D'APPUI AUX PARTENARIATS PUBLIC-PRIVE DANS LE SECTEUR DES INFRASTRUCTURES (PPIAF)

Créé en juillet 1999 à l'initiative conjointe de la Banque mondiale et des gouvernements japonais et britannique, le PPIAF est un fonds d'assistance technique financé par différents donateurs. Il regroupe aujourd'hui 15 bailleurs de fonds, au nombre desquels des agences de développement bilatérales et multilatérales.

Les interventions financées par le PPIAF, assistance technique et diffusion des connaissances, aident les décideurs, les organisations non gouvernementales, les institutions de recherche et autres organismes à élaborer et à mettre en œuvre des stratégies visant à mettre pleinement à profit la participation du secteur privé dans l'univers des infrastructures.

Le PPIAF est dirigé par un Conseil des programmes constitué de représentants de ses bailleurs de fonds. Ses activités sont dirigées par une Cellule de gestion des programmes (CGP) abritée au siège de la Banque mondiale à Washington et déployant des antennes à Dakar, Manille, Nairobi et New Delhi.

Activités financées par le PPIAF

L'assistance du PPIAF ambitionne de permettre au secteur privé de s'impliquer dans le financement, l'acquisition, le fonctionnement, la réhabilitation, l'entretien ou la gestion des services d'infrastructures variés que sont la production, la transmission et la distribution d'électricité, le transport et la distribution du gaz, la distribution d'eau et l'assainissement, la collecte et le traitement des déchets solides, les télécommunications, les chemins de fer, les ports, les aéroports et les routes.

Seuls les pays en développement et les pays à économie en transition – figurant sur la liste des pays bénéficiaires de l'Aide publique au développement (APD) établie par le Comité d'aide au développement de l'OCDE – sont éligibles au PPIAF. Les projets d'aide de ce fonds sont exécutés soit au niveau national soit dans plusieurs pays à la fois. Chaque projet est coordonné avec le concours de l'ensemble des bailleurs de fonds participants.

Domaines d'intervention du PPIAF

De par sa mission, le PPIAF intervient dans deux domaines principaux, à savoir l'assistance technique et la diffusion des meilleures pratiques.

En matière d'assistance technique, il aide les gouvernements à définir des stratégies et politiques de mobilisation facilitant la participation du privé au secteur des infrastructures. Les activités typiques conduites dans le cadre du PPIAF recouvrent :

- les stratégies de PPP — Définition de stratégies de développement des infrastructures destinées à tirer pleinement parti de l'implication du secteur privé.
- l'élaboration d'un consensus — Contribution à l'élaboration d'un consensus sur les réformes politiques, réglementaires et institutionnelles.
- les réformes Sectorielles — Élaboration et mise en œuvre de réformes sectorielles, réglementaires et institutionnelles.
- les transactions de PPP — Appui à l'élaboration et à la mise en œuvre de projets pilotes et de transactions.
- le renforcement des capacités — Appui au renforcement des capacités des gouvernements à élaborer et mettre en œuvre des partenariats public-privé dans le secteur des infrastructures ainsi que des mécanismes voués à réglementer les prestataires de services.

Pour ce qui est de la diffusion des meilleures pratiques, le PPIAF aide à identifier et à promouvoir les meilleures pratiques émergentes dans le domaine de la participation du secteur privé au monde des infrastructures. Les interventions mentionnées ci-dessus sont le plus souvent coordonnées dans une approche d'ensemble qui donne lieu à des activités telles qu'études sectorielles, jeux d'outils pour des réformes sectorielles et études de cas de meilleures pratiques.

**Pour plus d'informations et des mises à jour périodiques sur les résultats des activités du PPIAF, veuillez consulter le site web du PPIAF (www.ppiaf.org) ou contacter son Bureau régional de coordination pour l'Afrique de l'Ouest et centrale, le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord 15, avenue Nelson Mandela. Boîte postale 475, Dakar, Sénégal.
Tél. : (+221) 849.46.90 – Fax. (+221) 823.24.47 – Email : dakarrco@ppiaf.org**

LA BM FAIT LA FÊTE AVEC LES ENFANTS

Un arbre de Noël a été organisé le 8 janvier 2007 pour une cinquantaine d'orphelins et enfants vulnérables (OEV) dans le cadre de l'initiative de la Banque mondiale «VIH/SIDA sur le lieu de travail». Le comité du bureau de Dakar était représenté par Astou Diaw Ba, chargée de l'initiative, Éric Dacosta, président de l'Association du personnel du bureau et Ndèye Magatte F. Seck.

Comme dans la plupart des pays du monde, la pandémie du SIDA laisse non seulement des victimes qui finissent souvent par être stigmatisées, mais aussi des orphelins, arrachés à la tendresse de leurs parents et généralement rejetés par la société. En plus des soins que certains reçoivent, ces enfants ont besoin d'amour et d'affection. Le moment ne pouvait être mieux choisi pour le leur donner.

La fête a été belle. Un vrai moment d'allégresse pour ces enfants. Ils ont certes reçu des cadeaux, mais ont, aussi, pu danser au rythme de leurs idoles et rire à gorge déployée aux facéties des artistes invités.

Un appel est lancé à toutes les bonnes volontés pour aider à organiser cette fête tous les ans, en l'étendant à un plus grand nombre d'enfants, car il serait dommage de s'arrêter en si bon chemin.



Un petit garçon recevant son cadeau des mains de Mme Astou Diaw-Ba, Responsable du programme « VIH/SIDA sur le lieu de travail » au bureau de Dakar.



Le 16 décembre 2006 a été pour les enfants du personnel de la Banque un jour de plus à marquer d'une pierre blanche. En effet, c'est dans le cadre féérique de « Magic Land » qu'a eu lieu le traditionnel goûter de Noël. Au programme de l'événement festif figurait l'accès à tous les jeux du parc pendant une heure non-stop. Vint ensuite le moment du spectacle animé par des clowns et enfin celui, tant attendu, vers 18 h, de la distribution des cadeaux par le Père Noël.

Si certains parents, soucieux de la sécurité de leurs enfants, n'ont pas hésité à accompagner leur progéniture sur la grande roue, le train fantôme ou

même la montagne russe (ou s'agissait-il seulement d'un prétexte !), d'autres décidèrent de se laisser aller, tout simplement, au climat de fête, comme les plus jeunes. Profitant pleinement de la prestation très remarquée et appréciée de Bintou Badji qui ne se laissa pas de se faire désarçonner par le gros buffle.

La fête s'est terminée par le goûter à proprement parler, particulièrement apprécié car, en plus des friandises, les enfants ont reçu, chacun, un carnet de tickets qui leur permettra de revenir au parc gratuitement. La nuit tombant, notre joyeux groupe s'est séparé, qui avec des cadeaux sous le bras, qui avec des chérubins endormis sur l'épaule, preuve qu'aucune énergie n'aura été épargnée.

Au final, les enfants ont ri, dansé, joué et mangé. Mais mieux encore, ils ont partagé avec leurs parents un vrai moment familial, chose que chaque membre du bureau de la Banque vous dira savourer au plus au point. Normal quand on connaît le rythme de travail de cette institution !

Évidemment les enfants en redemandent ; mais comme Noël n'arrive qu'une fois l'an, force leur est de s'armer de patience !