

IL FAUT un caractère d'acier pour arriver au sommet d'une organisation quand on part du bas de l'échelle. De plus, lorsque cette organisation est une bureaucratie, il faut allier le tact et une détermination discrète à la perspicacité d'un intellectuel et au flair d'un gestionnaire. Linah Mohohlo dirige la banque centrale de l'une des économies les plus florissantes d'Afrique, le Botswana, pays riche en diamants. Maintenant qu'elle a atteint le sommet, elle n'a pas peur d'appeler les choses par leur nom, car elle est devenue une fervente adepte de la transparence dans la gestion publique et de la discipline dans la politique économique.

Ayant passé son enfance dans une petite communauté rurale, elle a réussi surtout à force de courage et de détermination. Nommée en 1999 Gouverneur de la Banque du Botswana, elle dit qu'après une carrière dans cette institution elle a dû apprendre que «c'est vous, au bout du compte, la responsable».

«Vous ne faites plus de recommandations, on en fait pour vous et c'est à vous de prendre les décisions sans hésitation. Vous ne pouvez pas vous permettre de faire traîner les choses, parce que les décisions de la banque centrale touchent tout le monde — riches, moins riches et pauvres», dit Mohohlo, qui a gravi les échelons après être entrée à la Banque dès sa création en 1976.

De l'avis de tous, elle a bien retenu cette leçon. Mohohlo s'est vu discerner le titre de Gouverneur de l'année pour la région par *The Banker* en 2002 et *Euromoney* en 2003. Loin de se contenter d'un bilan déjà impressionnant en soi, à la tête de la banque centrale de l'économie la plus performante d'Afrique ces vingt dernières années, elle joue aussi un rôle actif dans le secteur privé, siégeant au conseil d'administration de plusieurs grandes sociétés au Botswana et à l'étranger. Plus récemment, elle a exercé une grande influence au-delà des frontières de son pays par sa nomination à la Commission pour l'Afrique, créée au début de cette année par le Premier Ministre britannique

Tony Blair dans le but de pousser la communauté internationale à agir dans des domaines tels que l'aide au développement, les pratiques commerciales loyales et l'allégement de la dette.

Mohohlo a déjà impressionné ses collègues. K.Y. Amoako, Secrétaire exécutif de la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique, qui travaille actuellement avec elle sur la question de la gouvernance au sein de la Commission Blair, la juge «très impressionnante, réfléchie et dynamique». Cet avis est partagé par Lee Thomas, Directeur général d'Allianz Global Investors, qui voit en elle «un gouverneur de banque centrale extraordinairement compétent en même temps qu'une femme charmante».

Retraçant les étapes de sa carrière avec une nostalgie évidente, Mohohlo évoque le temps qu'elle a passé dans presque tous les grands départements de la Banque. Treize ans après ses débuts, pendant les années 80, quand les réserves de change du Botswana ont commencé à s'accroître sensiblement, on lui a demandé de créer et de diriger le Département des marchés financiers, chargé de la gestion des réserves de change et de l'application de la politique monétaire par le biais d'opérations d'open-market.

Au milieu des années 90, Mohohlo a élargi son expérience en travaillant au FMI à Washington. Elle a passé un certain temps au Département Afrique et dans ce qui est aujourd'hui le Dé-

partement des systèmes monétaires et financiers. Elle attribue à cette expérience les connaissances qu'elle a acquises sur le fonctionnement de diverses économies du monde et les problèmes révélés à ce sujet par les nombreux entretiens tenus avec les responsables des pays qu'elle a visités.

Peu de temps après son retour à la Banque du Botswana en 1997, Mohohlo a été nommée Vice-Gouverneur. «Je dois reconnaître que je n'ai jamais pensé devenir un jour Gouverneur de la Banque du Botswana, même pas quand j'ai été nommée Vice-Gouverneur», dit-elle, en rappelant

Partir du bas de l'échelle

Jacqueline Irving s'entretient avec
Linah Mohohlo, Gouverneur réputé
de la banque centrale du Botswana



que, jusqu'à sa nomination aux fonctions de Gouverneur, la tradition voulait que le poste soit donné à quelqu'un de l'extérieur porteur d'idées nouvelles. «Ce fut pour moi une surprise totale», ajoute-t-elle modestement, «d'abord, parce que je venais de la maison et, ensuite, parce que j'étais vraiment partie de l'échelon le plus bas».

Instauration d'une cible d'inflation

L'une des principales tâches de Mohohlo est de maîtriser l'inflation. Ces dernières années, la politique de la Banque du Botswana a évolué dans le sens d'une plus grande transparence. Depuis 1998, elle diffuse une déclaration de politique monétaire, récemment devenue semestrielle. En informant régulièrement le public sur l'orientation future de la politique monétaire, une publication de ce genre vise à la rendre plus crédible. Depuis 2000, la Banque fixe une fourchette explicite d'inflation, fondée sur le taux moyen d'inflation des principaux partenaires commerciaux du pays. Cette fourchette-objectif, fixée à 4–6 % sur un horizon de douze mois, est restée inchangée jusqu'au début de cette année, date à laquelle la Banque a porté la limite supérieure à 7 % pour tenir compte en partie de la hausse des prix résultant de la déva-

luation, en février, de 7,5 % du pula par rapport à un panier de monnaies pondérées en fonction du commerce extérieur. Le panier comprend le rand sud-africain et le DTS, le premier étant affecté d'un coefficient plus élevé.

Mohohlo a souligné à l'époque que cet élargissement de la fourchette devait être interprété non pas comme un relâchement, mais comme un durcissement de la politique monétaire, étant donné les pressions à la hausse sur les prix dues à la dévaluation. Selon elle, sans une action de la Banque, l'effet de la dévaluation sur les prix des importations se serait traduit par une augmentation du taux d'inflation de 4 points, contre 1 point avec la nouvelle fourchette. «Il faudra donc laisser l'inflation augmenter dans une certaine mesure sous l'effet de la hausse du coût des importations tout en s'employant à éviter que celle-ci ait des répercussions sur l'inflation sous-jacente et sur les anticipations inflationnistes», a-t-elle expliqué en février dans sa *Déclaration de politique monétaire pour 2004*, qui présente l'élargissement de la fourchette comme une tactique à court terme. Essayer de faire en sorte que la dévaluation n'ait aucune répercussion sur l'inflation dans un délai trop court aurait été trop coûteux et irréaliste étant donné les retombées d'une telle action sur la pro-

duction et l'emploi. Cependant, laisser les effets de la dévaluation sur l'inflation se faire pleinement sentir aurait érodé les gains de compétitivité extérieure, qui étaient l'objectif même de la dévaluation, a-t-elle ajouté.

Stimuler la compétitivité

La dévaluation opérée au début de cette année donnera-t-elle l'impulsion durable souhaitée à la compétitivité des exportations? Peu de temps après la dévaluation du pula, Mohohlo a déclaré que le moyen le plus durable d'assurer et de préserver un taux de change réel compétitif réside dans une inflation faible et stable. Le Botswana utilise non seulement le taux de change pour stimuler la compétitivité, mais aussi d'autres mesures qui visent à diversifier l'économie, trop tributaire du secteur minier. «Il ne faut pas oublier qu'une compétitivité et une diversification effectives et durables ne sauraient s'instaurer sans une amélioration de la productivité», souligne-t-elle, reliant l'objectif de faible inflation de la Banque à la recherche d'une croissance tirée par les exportations et d'une diversification de l'économie.

Le Botswana reste très dépendant du secteur du diamant, auquel il doit environ 30 % de son PIB, près des trois quarts de ses recettes d'exportation et une part importante de ses recettes publiques. Cependant, les recettes provenant de ce secteur ont marqué le pas ces dernières années, tandis que les pressions sur les dépenses de l'État sont appelées à augmenter sensiblement, surtout à cause du taux élevé d'infection par le VIH/sida. (Le Botswana a l'un des taux d'infection les plus élevés du monde, estimé à près de 40 % de la population adulte.) «Nous ne pensons certainement pas que les diamants sont éternels», admet Mohohlo, ajoutant que l'état stationnaire du secteur du diamant n'est en rien surprenant et est prévu depuis quelque temps.

La stratégie nationale de diversification du Botswana met l'accent à la fois sur la valorisation des exportations de matières premières et sur la création d'infrastructures absolument nécessaires. L'infrastructure des télécommunications est en cours de modernisation dans le cadre d'un programme de restructuration du secteur capable de s'attaquer à l'un des principaux obstacles dénoncés par les investisseurs étrangers. Le développement du secteur des services financiers constitue un autre pôle de diversification de l'économie, même si Mohohlo reconnaît que les secteurs financiers plus développés d'autres pays de la sous-région, l'Afrique du Sud principalement, et aussi Maurice, lui font une concurrence redoutable.

Bien que la réussite de l'économie du Botswana ces dernières années ait été attribuée partiellement à la solidité de ses finances publiques, les réclamations de dépenses publiques s'intensifient aujourd'hui, et la pression devrait s'accroître dans l'avenir. Mis à part la baisse des recettes du secteur minier et les coûts liés au taux élevé d'infection par le VIH/sida, les dépenses consacrées à l'éducation et aux services publics généraux sont en croissance rapide. Les dépenses publiques ont atteint au total le niveau record de 46 % du PIB en 2002-03, en grande partie sous l'effet de ces pressions. «Nous devons continuer à attirer les investissements directs étrangers pour nous assurer de nouvelles sources de recettes», dit Mohohlo. Dictées par le souci d'élargir la base d'imposition, des mesures sont prises pour renforcer l'administration fiscale, notamment par un recouvrement plus efficace de

Le Botswana, pays de contrastes

- Le Botswana est un petit pays peu peuplé sans accès à la mer, coincé entre l'Afrique du Sud et le Zimbabwe en Afrique australe.
- Au cours des trente années passées, le taux de croissance du PIB par habitant a été le plus élevé du monde, atteignant un niveau proche de 5,5 % ces dernières années. L'inflation a fortement diminué, tombant de 11 % environ en 2002 à 6,4 % en 2003, mais le taux de chômage reste élevé à près de 20 %.
- L'espérance de vie n'est que de 39 ans et, près de 40 % de la population adulte étant infectée par le VIH/sida, l'épidémie menace d'annihiler les progrès économiques accomplis.
- Les diamants représentent actuellement 40 % de la production du Botswana et contribuent pour 70 % à ses recettes d'exportation, mais la production marque aujourd'hui le pas.
- Le Botswana a été reconnu emprunteur de premier rang — cote de crédit la plus élevée d'Afrique.
- Avec ses voisins, l'Afrique du Sud, la Namibie, le Lesotho et le Swaziland, le Botswana est membre de l'Union douanière de l'Afrique australe (SACU), dans laquelle les marchandises circulent librement. Le Botswana et ses partenaires de la SACU sont aussi membres d'une organisation régionale plus étendue, la Communauté du développement de l'Afrique australe (SADC), qui regroupe 14 pays.

Sources : Banque du Botswana; Banque mondiale, *Indicateurs du développement dans le monde 2003*; FMI, consultations de 2004 au titre de l'article IV avec le Botswana; ONUSIDA.

l'impôt sur le revenu des particuliers et des sociétés. Mohohlo évoque par ailleurs l'institution, il y a deux ans, d'une taxe sur la valeur ajoutée, dont la base est plus large que celle de la taxe sur les ventes qu'elle a remplacée.

Les défis budgétaires adressés aujourd'hui au Botswana n'ont pas encore affecté la politique monétaire, d'après Mohohlo. «Nous avons eu de la chance de disposer de ressources sur lesquelles nous appuyer. Ainsi, quand nous avons demandé l'assistance de la communauté internationale, nous l'avons fait à partir d'une position de force», explique-t-elle, en faisant allusion aux bons antécédents que représentent les excédents budgétaires réalisés chaque année depuis deux décennies et l'accumulation d'un montant confortable de réserves de change. Au lieu d'accompagner la politique budgétaire, «nous devons continuer à tenir serrés les cordons de la bourse à la banque centrale pour que les pressions budgétaires ne créent pas d'inflation, ce qui nuirait à la compétitivité et à la croissance économique».

Attirer l'attention sur le Botswana

Mohohlo attribue la réussite de sa carrière à sa détermination et à sa persévérance, qualités qui l'ont aidée à faire accepter son idée d'obtenir des agences internationales de notation Moody's Investors Service et Standard & Poor's une notation de la dette du Botswana. Le pays a été reconnu emprunteur de premier rang en 2001 — cote de crédit la plus élevée d'Afrique, plus forte même que celle de nombreux pays industrialisés. «C'est la Banque du Botswana qui

a pris l'initiative de s'adresser aux agences de notation et de chercher à obtenir une notation du crédit souverain, et nous étions donc fort ravis du résultat», rappelle Mohohlo, précisant que la note du Botswana est restée inchangée depuis 2001.

Un facteur qui contribue à l'excellente cote de crédit du Botswana est la bonne notation qu'il a reçue pour sa gouvernance et la qualité de ses institutions publiques — la plus élevée d'Afrique. En 2003, Transparency International a classé le Botswana au 30^e rang des pays les moins corrompus sur 133 nations du monde.

Seule une poignée de pays africains ont demandé une notation de leur crédit, et certains économistes jugent cette initiative futile à leur stade de développement économique. Cependant, lorsque Mohohlo explique avec enthousiasme à *F&D* que la notation est donnée après consultation d'un large éventail de personnes, dont des membres de la fonction publique, de la société civile et des partis d'opposition, il est manifeste qu'elle accorde une grande valeur à l'ouverture et à la transparence. «Une fois le processus enclenché, on ne peut pas empêcher une agence de notation d'obtenir tous les renseignements économiques, politiques et sociaux qu'elle veut examiner.»

«Le principal but de cette initiative était d'attirer l'attention sur le Botswana, qui était pratiquement inconnu auparavant», dit Mohohlo, puisque les agences Moody's Investors Service et Standard & Poor's publient leurs notations sur l'Internet, notamment sur leur propre site et sur celui de Reuters. «De plus, comme la notation demande que nous fournissions régulièrement des informations aux agences pour les tenir au courant de ce qui se passe au Botswana, les autorités sont ainsi obligées de maintenir les politiques judiciaires auxquelles le pays doit sa réputation et de prêter attention à certains problèmes», poursuit-elle, indiquant que les autorités sont fortement motivées à ne pas «faire de vagues» qui pourraient provoquer une baisse de la cote de crédit. Mohohlo reconnaît cependant que l'économie du Botswana se heurte à des problèmes trop critiques pour qu'on en remette la solution à plus tard : «Il s'agit notamment du niveau très élevé du chômage, quel que soit l'indicateur retenu, et de l'épidémie de VIH/sida, qui oblige le gouvernement à consacrer davantage de ressources à la santé publique et à aider la population à accéder à des soins de santé adéquats, notamment aux antirétroviraux, qui sont maintenant distribués gratuitement.»

Mohohlo affirme que le Botswana n'a pas l'intention de faire appel dans l'immédiat aux marchés de capitaux internationaux. «Nous n'avons pas demandé une notation du crédit pour pouvoir emprunter, car le pays n'a pas de besoins de balance des paiements qui le poussent à s'adresser aux marchés internationaux de capitaux», explique-t-elle, précisant que «même si l'on emprunte de l'argent à un moment où on n'en n'a pas besoin, il faut pouvoir l'investir de manière à ce que le rendement soit égal ou supérieur à ce qui est remboursé aux prêteurs.»

En fait, déclare Mohohlo, le gouvernement a choisi l'an dernier de recourir aux emprunts intérieurs dans le but de développer le marché financier intérieur. En 2003, l'État a émis des obligations à 2, 5 et 12 ans, qui ont toutes été souscrites. Cette mesure a élargi l'éventail des instruments de placement disponibles et, en allongeant le profil d'échéance

des titres de la dette publique, elle visait à établir un repère pour les futures émissions d'obligations de sociétés et à créer un marché pour ces obligations — ce qui augmenterait les sources de crédit à moyen-long terme (actuellement rares) aux entreprises.

Édifier un secteur privé prospère

Pour développer le secteur financier et édifier un secteur privé prospère, il faut avant tout répondre au besoin de crédit des petites et moyennes entreprises (PME) et favoriser la microentreprise. Parmi ses nombreuses fonctions, Mohohlo a fait partie, à la fin des années 90, du Groupe de travail ministériel pour l'élaboration d'une politique nationale relative aux petites, moyennes et microentreprises (PMME), contri-

«Un facteur qui contribue à l'excellente cote de crédit du Botswana est la bonne notation qu'il a reçue pour sa gouvernance et la qualité de ses institutions publiques — la plus élevée d'Afrique.»

buant ainsi à orienter la politique économique de manière à mieux organiser et à développer les PMME rentables. «La politique d'aide aux PMME peut favoriser la création d'emplois», dit-elle, «notamment par une meilleure organisation des entreprises existantes; en effet, beaucoup de personnes, surtout des femmes, qui ont des affaires de petite envergure mais rentables et ne vont pas au bureau tous les matins se considèrent sans emploi.»

Si Mohohlo reconnaît que les femmes du Botswana peuvent encore se heurter à des préjugés dans les entreprises, la fonction publique et autres milieux, elle ne manque pas d'évoquer les récents progrès réalisés vers l'égalité des droits. Par exemple, une loi discriminatoire qui obligeait les femmes mariées à demander l'autorisation de leur mari pour contracter un emprunt bancaire contre garanties à leur seule charge est en cours de révision. En même temps, elle souligne qu'il faut doter de pouvoir davantage de femmes en les nommant à des postes de responsabilité dans le public et le privé, postes pour lesquels elles sont qualifiées et dans lesquels elles excellent — ce qui rend inutile la discrimination positive. À sa manière simple et confiante, Mohohlo partage la logique qui lui a permis de briller dans son travail et de concilier les divers aspects de sa vie, en particulier d'élever deux enfants (qui sont maintenant de jeunes adultes) tout en travaillant : «Je pense que quelqu'un qui veut réussir — homme ou femme — ne doit pas se concentrer sur les obstacles à surmonter, car il y en aura toujours, et j'ai été, quant à moi, tout simplement trop occupée pour passer du temps à le faire.» ■

Jacqueline Irving fait partie de l'équipe de rédaction de l'édition anglaise de Finances & Développement.