

Retour au Pays

Jeremy Clift trace le profil
de **Ngozi Okonjo-Iweala**,
à la tête de l'économie
du Nigéria.



«Les choses paraissent toujours impossibles tant qu'on ne les a pas faites.»

Nelson Mandela

AU MILIEU des tenues austères des financiers internationaux, Ngozi Okonjo-Iweala tranche par son costume traditionnel africain aux couleurs éclatantes, souvent surmonté d'un turban assorti. C'est une forte personnalité, aux opinions aussi fortes. «Je me sens très nigériane, très africaine, et j'adore ça», dit-elle.

Fille de deux professeurs d'université de la région du delta du Niger, elle a la réputation de parler vrai et d'agir avec poigne, ce qui lui a valu le surnom d'Okonjo-Wahala, ou «la femme qui dérange», de la part des critiques comme des parlementaires de son pays, en raison de son zèle réformiste.

Nommée au poste de super-ministre, elle coiffe tous les ministères économiques et a la charge peu enviable de remodeler l'économie du pays africain le plus peuplé. Comme un Africain sur six est nigérian, le dynamisme futur du continent

sera dans une large mesure déterminé dans la capitale du pays.

Pour Okonjo-Iweala, l'Afrique n'a pas de temps à perdre. «Nos pays doivent aller plus vite si nous ne voulons pas nous faire distancer dans la course mondiale.»

Une négociatrice coriace

C'est la deuxième fois en une décennie qu'Okonjo-Iweala vient vivre à Abuja. Pour prendre le poste exigeant de responsable de l'économie du Nigéria, elle a quitté ses fonctions de Directrice générale à la Banque mondiale en juillet 2011.

Comme Directrice générale, elle a négocié l'an dernier un financement de 49,3 milliards de dollars pour l'Association internationale de développement (IDA), fonds de la Banque pour les pays les plus pauvres, qui joue un rôle essentiel dans la marche vers les objectifs du Millénaire pour le développement de l'ONU.

Auparavant, elle avait été ministre des Finances et brièvement ministre des Affaires étrangères de 2003 à 2006, première femme à

exercer ces deux fonctions. Pendant son premier passage au gouvernement, elle s'était efforcée de combattre la corruption et les intérêts privés, d'accroître la transparence financière et de lancer des réformes pour que l'économie du premier pays exportateur de pétrole d'Afrique devienne plus compétitive et plus attrayante pour les investisseurs étrangers. Elle a aussi conclu en 2005 un accord d'allègement de la dette avec les créanciers bilatéraux pour un montant de 18 milliards de dollars et obtenu la première notation de la dette souveraine du pays.

Guerre et paludisme

Elle explique sa résilience et sa détermination par son enfance. Elle a grandi en partie sous le colonialisme britannique et ensuite pendant l'horrible guerre du Biafra, époque où la presse mondiale affichait les images d'enfants affamés et malades.

«Je me souviens encore d'enfants mourant à côté de moi», a-t-elle déclaré à *F&D* lors d'une interview.

La guerre civile et le blocus imposé par les militaires ont peut-être causé la disparition de trois millions de personnes, pour la plupart mortes de faim et de maladie. Fille d'une famille privilégiée — son père est le chef traditionnel des Igbo, ou Obi, d'Ogwashi-Uku dans le Sud-Est du Nigéria —, la jeune Okonjo-Iweala a travaillé avec Kamene, sa mère, dans une cantine militaire.

Son père, Chukwuka Okonjo, professeur d'économie en retraite, a été enrôlé dans l'armée rebelle du Biafra comme général de brigade. «En fait, nous n'arrêtons pas de nous déplacer et mes parents ont perdu tout ce qu'ils avaient, tous leurs biens, toutes leurs économies», se souvient-elle. «J'ai passé quelque temps à Port Harcourt avec ma mère et nous faisons la cuisine pour les soldats. Nous y passions toute la journée. C'était notre contribution à l'effort de guerre. Nous n'avons pas mangé de viande pendant trois ans. Je n'ai pas pu étudier avant la dernière année de la guerre, époque où ma mère a créé une petite école.»

Avant la guerre civile, Okonjo-Iweala a vécu quelque temps avec sa grand-mère dans un village du Nigéria, pendant que ses parents étudiaient en Allemagne. «Elle était très affectueuse, mais elle tenait aussi à la discipline. Je devais aller chercher de l'eau à la rivière avec d'autres enfants avant d'aller à l'école, faire les corvées ménagères et l'accompagner à la ferme. Je pense que grandir au village avec ce type de discipline, et ensuite grandir pendant la guerre, m'ont rendue très endurante, capable de survivre dans des circonstances très difficiles.»

Okonjo-Iweala raconte que pendant la guerre civile, sa mère étant malade et son père dans l'armée, elle a sauvé sa sœur âgée de trois ans atteinte de paludisme et aux portes de la mort. Elle a pris la petite sur son dos et marché 10 kilomètres jusqu'à une clinique dans une église, où elle avait entendu dire qu'il y avait un bon médecin. Quand elle y est arrivée, il y avait un millier de personnes à la porte qui essayaient de l'enfoncer. Sans s'émouvoir elle a rampé entre leurs jambes avec sa sœur sur le dos et grimpé par la fenêtre pour voir le docteur. «Je savais qu'elle allait mourir si on ne la soignait pas.»

Le docteur a fait une piqûre de chloroquine à la petite et l'a mise en réhydratation; en quelques heures elle était sauvée. «Le retour de 10 kilomètres avec elle sur mon dos a été la marche la plus courte de ma vie. J'étais si heureuse.»

Depuis lors, elle a toujours montré le même cran et la même détermination.

Lutte contre les intérêts acquis

Quand elle a été nommée à la tête de l'économie du Nigéria, elle et la Présidente du Libéria Ellen Johnson Sirleaf, colauréate du Prix Nobel de la Paix cette année, ont figuré en couverture du magazine *Africa Report* comme deux des Dames de fer africaines qui sont à la pointe du changement.

L'une de ses premières mesures a consisté à sabrer la paperasserie dans les ports du pays en réduisant de 14 à 6 le nombre d'agences fédérales qui y travaillent. D'autres vaches sacrées, comme les subventions des produits pétroliers, doivent aussi passer à la guillotine, mais il est difficile de réformer la toile d'araignée que constituent la pauvreté, les pots de vin, l'extorsion, la mauvaise gestion et les tensions ethniques.

Si beaucoup louent son ardeur réformiste, pour les critiques sa volonté de couper les subventions pétrolières, par exemple, montre qu'elle ne se soucie pas de l'intérêt de l'homme de la rue, qui bénéficie d'une essence moins chère.

Le Nigéria, avec 158 millions d'habitants, est le plus grand pays d'Afrique, son premier exportateur de pétrole et il renferme les plus grandes réserves de gaz naturel du continent. Pourtant, plus de la moitié de la population vit toujours dans une extrême pauvreté, victime des coupures de courant, des mauvaises routes et de la corruption. Malgré ces problèmes, le pays possède la plus grande industrie cinématographique d'Afrique, au deuxième rang mondial pour les vidéos après l'Inde et avant Hollywood.

«Que faut-il faire? Notre priorité absolue dans le budget actuel est la sécurité. En second lieu viennent l'infrastructure, l'infrastructure et l'infrastructure, parce que c'est un des goulets d'étranglement qui empêchent les autres secteurs de travailler. Il nous faut de l'électricité, des routes et des ports», déclare Okonjo-Iweala, qui coordonne le plan d'action économique du pays.

«Nous avons récemment lancé la réforme des ports; nous avons essayé d'abaisser le coût du passage par nos ports et d'épargner aux gens les tensions que cela implique, par exemple de trois à quatre semaines d'attente pour le dédouanement des marchandises. Nous avons essayé de ramener ce délai à une semaine et même moins, en réduisant de moitié le nombre d'agences dans les ports et en combattant la corruption, l'extorsion et les autres pratiques de ce secteur, afin de diminuer le coût pour les entreprises.»

Un modèle de calme

Pour ses collègues, elle a toujours eu l'étoffe d'une star. Elle a obtenu sa maîtrise avec mention très bien à Harvard en 1976 (encadré 1) et son doctorat en économie et développement régionaux au Massachusetts Institute of Technology. En 1982 elle est entrée à la Banque mondiale, où elle a travaillé jusqu'en juillet 2011 (sauf en 2003–07, où elle a été d'abord ministre au Nigéria puis consultante), montant dans la hiérarchie jusqu'au poste de Directrice générale.

Affable, facile d'accès et dure au travail, elle était connue pour sa rigueur et ses compétences techniques. «Je dirais que c'est une optimiste invétérée et qu'elle va droit au but», dit Tijan M. Sallah, qui dirige actuellement l'unité Renforcement des capacités et partenariats pour l'Afrique à la Banque mondiale et qui

a écrit un livre avec Okonjo-Iweala (encadré 2). Il ajoute : «Elle défend aussi avec passion le droit des femmes», en rappelant ses efforts en faveur de la promotion des jeunes femmes prometteuses à des postes de direction de la Banque mondiale. Elle a aussi contribué à créer un fonds de capital-investissement privé pour investir dans des entreprises détenues par des Africaines.

Elle s'épanouit dans le travail, remplissant ses journées de rendez-vous. Pourtant, sa notion flexible du temps ne plaît pas à tout le monde. «Je fais partie des gens qui préfèrent arriver à l'aéroport deux heures avant le décollage», dit son porte-parole, l'ancien journaliste Paul Nwabuikwu. «Elle est plutôt du genre à arriver juste cinq minutes avant», a-t-il déclaré à *Africa Report*.

D'autres louent son calme. «Bien qu'elle travaille incroyablement dur et très longtemps, Ngozi est toujours posée et sereine, jamais énervée, ce qui est très précieux dans la course folle qui caractérise les activités du développement», dit Shantayanan Devarajan, économiste principal pour la Région Afrique à la Banque mondiale.

Économie du développement

Pour les critiques nigériens, son éducation à Harvard et le temps qu'elle a passé à l'étranger lui ont donné une perspective trop occidentalisée et elle veut à tout prix faire passer des réformes difficiles alors que la sécurité est fragile. Spécialiste du développement depuis plus de vingt ans, Okonjo-Iweala a été chargée à diverses époques de programmes dans des pays d'Asie, du Moyen-Orient et d'Afrique. Selon elle, les idées sur le développement ont connu plusieurs phases.

«J'ai plus un point de vue de praticien parce que j'ai passé la plupart de ma carrière à la Banque mondiale.» Quand elle a débuté, on pensait que toutes les réponses étaient là, sur le terrain. «C'était toute la théorie de l'épargne, de l'investissement et du manque de capital; si l'on pouvait régler ça, les pays pourraient se développer.

«Quand ça n'a pas vraiment marché, on s'est centré sur le manque de capacités. Il suffisait de renforcer les capacités par l'assistance technique et tous les problèmes seraient réglés. Malheureuse-

Encadré 1

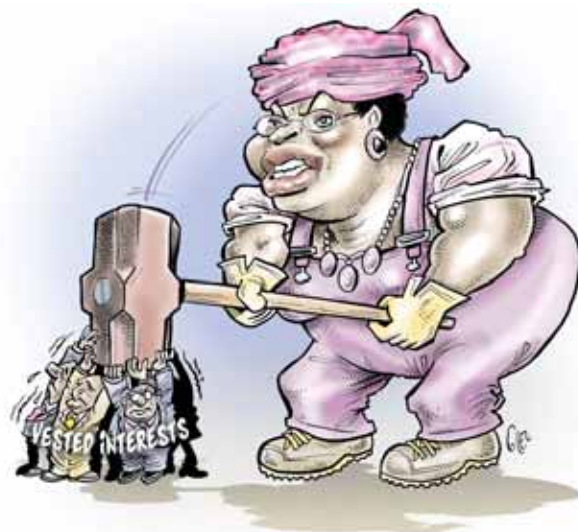
Un choix accidentel

À Harvard, Okonjo-Iweala a étudié l'économie. «C'est par accident», dit-elle. «J'étais très bonne en géographie à l'école et je m'intéressais beaucoup aux questions de planification régionale et à leurs effets sur le développement. J'ai donc posé ma candidature en géographie à Cambridge, Angleterre. Quand nous avons décidé avec ma famille que j'irais à Harvard, j'ai supposé que je pourrais y étudier cette matière.»

À sa consternation, elle a découvert sur place qu'il n'y avait pas de maîtrise de géographie à Harvard.

«Quand j'ai parlé de mon problème à des enseignants, ils m'ont dit que la maîtrise qui correspondait le mieux à mes souhaits était l'économie. Et voilà. J'ai suivi leur conseil et je me suis inscrite en maîtrise d'économie régionale. Nous étudions l'analyse entrées-sorties, aujourd'hui oubliée, de Wassily Leontief, prix Nobel, et les matrices de comptabilité sociale, qui sont toujours utilisées.»

Ses quatre enfants ont aussi étudié à Harvard.



ment, ils ne l'ont pas été. Donc nous avons eu pendant longtemps une approche unidimensionnelle, particulièrement en Afrique.»

À cet égard, les conclusions de la *Commission sur la croissance*, dirigée par le prix Nobel Michael Spence, ont apporté une bouffée d'air frais. «Reconnaître qu'il n'existe pas de réponse toute faite aux problèmes de croissance et de développement, qu'il y a des bonnes pratiques et des mauvaises, qu'il faut retenir les bonnes leçons et oublier les autres et qu'il n'y a pas de potion magique — cela incite à l'humilité et rend service», dit Okonjo-Iweala, l'un des 22 membres de la commission venus du monde entier. La commission a rendu son rapport définitif en 2008.

Toutefois, certaines idées sont restées, notamment l'accent sur un cadre macroéconomique solide et stable comme base du développement du secteur réel. «Sans environnement macroéconomique efficace et stable, il n'y a pas de progrès durable. Il faut mettre en œuvre une politique budgétaire prudente et une politique rationnelle de la monnaie et du taux de change, en suivant la compétitivité à la trace, et cela veut dire qu'il faut s'adapter en permanence. L'ajustement n'est pas une action ponctuelle; c'est une action qu'il faut mener continuellement pour gérer l'économie et maintenir la cohérence de la politique.

«Il a fallu des années pour apprendre ces leçons.»

Pour elle, l'Afrique a accumulé un gros retard, surtout pendant les «décennies perdues» des années 80 et 90.

«Ce qui m'intéresse vraiment, c'est qu'après ces décennies perdues, les pays africains ont bien retenu les leçons et que cela les a aidés à résister beaucoup mieux à la crise économique et financière de 2007 — jusqu'à maintenant.»

Le prochain BRIC?

Savoir tirer les bonnes conclusions a permis de lancer l'Afrique subsaharienne sur un sentier de croissance, même pendant la crise mondiale actuelle.

C'est d'autant plus vrai que, lorsqu'elle était encore à la Banque mondiale, Okonjo-Iweala a commencé à parler de l'Afrique comme le prochain BRIC, comme on appelle le groupe des quatre grands marchés émergents que sont le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine. «Quelle économie de mille milliards de dollars a crû plus vite que le Brésil et l'Inde entre 2000 et 2010 en

termes de dollars nominaux et devrait, selon le FMI, croître plus vite que celle du Brésil entre 2010 et 2015? La réponse va vous surprendre : c'est l'Afrique subsaharienne!» a-t-elle déclaré à la Harvard Kennedy School en mai 2010.

Pour que ce rêve d'une Afrique membre des BRIC devienne réalité, il faut que l'Afrique subsaharienne connaisse une croissance encore plus rapide qu'avant la crise financière mondiale. La solution repose en partie sur un gros effort en matière d'infrastructure.

Comme au Nigéria, dit-elle, l'insuffisance de l'infrastructure est l'un des principaux facteurs qui freinent l'Afrique. Le mauvais état des routes, des ports et des communications l'isole des marchés mondiaux, et ses restrictions internes aux frontières segmentent la région en une myriade de petites économies locales. Elle n'est intégrée ni régionalement ni mondialement.

Le problème est le financement de cette infrastructure. Okonjo-Iweala propose que les grands pays donateurs émettent des obligations de développement africaines sur le marché de New York. «Le plus important, c'est que l'émission d'une telle obligation pourrait changer du jour au lendemain l'image de l'Afrique comme endroit favorable aux affaires. Bénéficiant d'un financement garanti de 100 milliards de dollars, les entreprises privées du monde entier feraient la queue pour fournir l'infrastructure à l'Afrique», prévoit-elle.

Elle prédit que, parallèlement à l'amélioration de la politique économique de base, la montée de la classe moyenne en Afrique alimentera la croissance.

«Sans vouloir exagérer, on le perçoit nettement. Cela nous donne une base à partir de laquelle on peut parler d'investissement, d'achat de biens de consommation et voir le continent comme une destination d'investissement. Pas seulement pour l'exportation, mais aussi pour la consommation intérieure. Quand on voit ce qu'a produit la révolution des télécommunications en Afrique, on sait que la situation évolue. Au Nigéria nous avons aujourd'hui 80 millions de lignes téléphoniques. Il y a peu de temps, environ onze ans, il n'y avait que 450.000 lignes fixes. Cela modifie la vie des affaires. Cela change la marche du développement et son évolution future.»

Des emplois pour les jeunes

Elle pense que la croissance du secteur privé soutiendra la création d'emplois. «Le principal problème du continent aujourd'hui est l'emploi des jeunes. Quand on regarde la démographie, on constate que, dans la plupart des pays africains, entre 50 % et 60 % de la population ont 25 ans ou moins. On a donc des millions de jeunes qui arrivent sur le marché du travail.»

Un moyen de stimuler le secteur privé consiste à encourager un grand nombre d'Africains instruits vivant à l'étranger à revenir au pays. «Les Africains de la diaspora ne doivent pas attendre que tout soit bien, que l'économie aille mieux, que la sécurité soit totale. Ils ne peuvent pas attendre que tout s'arrange.»

«Nous avons besoin d'eux parce qu'ils peuvent constituer la base et l'épine dorsale du développement dans beaucoup de pays. Il y a par exemple des milliers de médecins nigériens aux États-Unis alors qu'ici nous manquons cruellement de soins médicaux adéquats. Nous continuons d'envoyer des personnes se faire soigner à l'étranger, alors pourquoi ces médecins ne reviendraient-ils

Encadré 2

Chinua Achebe «mon héros»

Comme Okonjo-Iweala ne pouvait pas trouver de livres stimulants sur les héros africains pour son fils aîné alors que la famille vivait à Washington, elle a décidé d'en écrire un, ce qui a abouti à un travail de huit années sur Chinua Achebe, célèbre écrivain et militant nigérian.

«Mon fils aîné aimait les biographies quand il était enfant et adolescent, mais tous les livres que je trouvais portaient sur des personnalités américaines et britanniques, aucun sur des héros africains.» Elle s'est associée à Tijan Sallah, économiste et écrivain gambien, pour écrire une série sur les Africains influents.

Le premier livre a pris si longtemps que jusqu'à maintenant ils n'ont écrit que sur Achebe, auteur du roman *Things fall apart* sur le Nigéria, écrit en anglais et paru avec succès en 1958. «Il a rendu accessible la culture africaine. Je l'ai connu personnellement. C'est un Africain qui pouvait raconter nos histoires, de façon simple et directe, mais en même temps si élégante.»

Le jour du lancement du livre, raconte Sallah, il a reçu un coup de téléphone de Robert McNamara, ancien Secrétaire à la défense et président de la Banque mondiale, pour lui demander où se passait la présentation de Ngozi. «Je savais que la magie personnelle de Ngozi était à l'œuvre», a-t-il dit.

Le fils d'Okonjo-Iweala, Uzodinma Iweala, est l'auteur du roman *Beasts of No Nation*, sur un enfant soldat en Afrique de l'Ouest.

Sallah, Tijan M., and Ngozi Okonjo-Iweala, 2003, Chinua Achebe: Teacher of Light (Trenton, New Jersey: Africa World Press).

pas s'installer? Pourquoi devrions-nous dépenser des ressources précieuses pour envoyer à l'étranger des personnes qui ont des maladies compliquées? Nous avons besoin de ces compétences.»

En même temps, il faut que les pays fassent en sorte que les Africains de retour soient bien accueillis et non traités avec envie ou méfiance.

Il faut une bonne carapace

Le retour au Nigéria provoque chez Okonjo-Iweala un mélange d'émotions. «Je me sens bien, je suis joyeuse, mais c'est aussi décourageant. Il y a tant à faire.»

«J'ai un président qui veut réellement le changement», dit-elle en parlant de Goodluck Jonathan, qui a été élu en avril de cette année. «Mais nous avons une longue route. Nous avons beaucoup de problèmes à régler. Nous devons corriger tellement de programmes. Mais tant que la volonté politique existe, on peut les prendre un par un.»

«Il y a beaucoup d'intérêts acquis, beaucoup. Ils ne vont pas nous laisser agir sans se battre. Or la façon dont ils se battent n'est pas nécessairement gentille», dit-elle. «Sur Internet, ils publient toutes sortes d'histoires sur moi, ou ils m'attaquent de façons différentes. Ce qu'ils essaient de faire est de vous démolir ou de démolir votre réputation, parce qu'on essaie de corriger certaines choses. Donc, ce n'est pas un jeu tranquille. Pas un jeu pour qui n'a pas une bonne carapace ou a l'estomac fragile.» ■

Jeremy Clift est rédacteur en chef de Finances et Développement.