

# BAD SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT THIERRY DE LONGUEMAR

Thierry de Longuemar, 54 ans, vice-président des finances depuis 2004, gère la partie névralgique de la Banque africaine de développement (BAD), son argent. Sous sa conduite, quelque 200 personnes travaillent à faire fructifier et à faire bon usage de ce trésor. De son expérience passée - Banque asiatique, ABN Amro, etc. -, il tire une expertise incontestable en matière de trésorerie et de gestion. Il explique ici le fonctionnement interne de la BAD, le « cœur de cible » de son métier et les perspectives nouvelles qu'implique le triplement du capital de cette institution (100 milliards \$), qui tend à devenir par le volume de ses engagements financiers, la « Banque mondiale de l'Afrique ». Propos recueillis par Lina Rayan

## Quel est l'état des finances de la Banque africaine de développement suite aux diverses turbulences de ces derniers temps ?

Je vais dire deux choses : depuis que la banque existe, elle a toujours réalisé des profits, quelles que soient les circonstances. En 2008 et 2009, qui ont été des années plus difficiles, compte tenu du contexte international, elle a réalisé des profits records. Pourquoi ? Principalement grâce à sa gestion financière très rigoureuse et particulièrement conservatrice de ses actifs financiers. Ce qui est normal, car son cœur de métier est de prendre des risques en offrant de l'assistance aux pays ou aux opérateurs en Afrique qui, par définition, ont des risques plus élevés.

## En tant que vice-président en charge de la finance, vous gérez plus de 200 personnes, c'est une grosse unité à l'intérieur de la banque : expliquez-nous votre action et vos priorités au quotidien.

J'ai trois départements : il y a donc une organisation du travail selon les différentes tâches à répartir en fonction des sujets. Le département de la trésorerie gère les dettes et les liquidités, ainsi que ce qu'on appelle la gestion actif/passif. Le département de la comptabilité

est en charge de tout ce qui est enregistrement des écritures, publication des comptes, et tout ce qui concerne les paiements. Et, enfin, le département de la gestion financière et de la gestion des risques contrôle l'ensemble des risques pris par l'institution, qu'ils soient d'ordre financier ou crédit, ainsi que tous les risques liés aux opérations de trésorerie. Il produit également toutes les activités en termes de planification et d'analyse financière, etc. En plus de cela, une petite structure gère le fonds de pension de la banque.

## Vous occupez un poste clé au sein de la banque. Quelle est la vision stratégique de quelqu'un qui pilote une telle structure ?

Ce n'est pas parce que j'ai le portefeuille des finances que je vais avoir une vision différente de celle de la banque. Celle-ci est bien comprise : elle a pour objectif la réduction de la pauvreté et le développement économique des pays africains. Elle est déterminée en fonction de grands axes stratégiques, et notamment de grands secteurs qui sont : les infrastructures, la gouvernance, l'intégration régionale et le secteur privé. À cet égard, on applique des dogmes et des principes de gestion financière qui sont des principes de rigueur,



de rapidité et d'efficacité qui ne sont pas différents des autres institutions. Cependant, il se trouve qu'au cours de ces dernières années, qui étaient plus difficiles pour un certain nombre d'acteurs financiers, on s'en est plutôt mieux sorti. Peut-être parce qu'on a eu de la chance, mais peut-être aussi parce qu'on a fait des choix meilleurs, en anticipant un peu les difficultés qu'on a connues. Qu'est-ce qui va changer radicalement avec la nouvelle augmentation de capital? Cela veut dire qu'au lieu d'être une banque qui, bon an mal an, intervenait à travers son guichet banque à hauteur de 2 à 3 milliards \$ par an (avant 2009), à partir de 2010, ce sera plutôt autour de 6 milliards \$ par an. Par conséquent, l'augmentation de capital nous donne suffisamment de capacité, pour plus que doubler nos interventions, pour les dix années à venir, c'est-à-dire jusque'en 2020.

**Avec les contraintes budgétaires liées à la crise, comment gérez-vous les demandes des pays africains en termes d'octroi de prêts ou d'attribution par pays ?**

D'abord, c'est la demande qui détermine la réponse. Cependant, on a observé, depuis que la crise a émergé, que plus de demandes se dirigeaient vers nous. Pourquoi? D'abord parce que nous offrons des prêts très longs – avec

des conditions compétitives – qui sont souvent absents des autres institutions; ensuite parce que notre expertise est de plus en plus reconnue, notamment dans les thèmes que j'ai cités. Reprenons, par exemple, celui des infrastructures. De ce point de vue, on ne s'adresse pas à nous seulement pour les conditions de prêt, mais aussi parce que nous avons au sein de l'institution des experts connus et reconnus dans certains domaines. Dans le cas de l'extension de l'aéroport de Casablanca, les Marocains ont décidé de s'adresser à nous parce qu'ils savent que nous avons chez nous des ingénieurs experts en matière d'architecture aéroportuaire.

Concernant l'autre partie de votre question. On ne parle pas de répartition par pays. Nous fonctionnons selon des règles de gestion des risques qui déterminent le montant de capital à risque ou de fonds propres allouables selon la nature des risques pris. Avec, ensuite, un certain nombre de critères, notamment – puisque vous mentionnez la répartition par pays – des règles de « maximum par pays ». Donc de « limite pays ». Il y a des règles qui font qu'on ne peut pas s'engager plus qu'un certain montant par pays. La question de l'allocation est une question qui se pose dans le cas du Fonds africain de développement.



---

**Aujourd'hui, les Coréens, les Chinois ou d'autres pays veulent augmenter leur quote-part. Comment la question de l'augmentation va-t-elle se traduire techniquement à l'intérieur de l'actionnariat de la banque ?**

Elle ne se traduira pas par un changement de l'actionnariat de la banque et du poids relatif des actionnaires. Il a été décidé que cette augmentation du capital – avant d'être votée – se ferait au prorata des parts. Il n'est donc pas envisagé, tout du moins à ce stade, de modifications dans la structure du capital. On a voulu cette augmentation pour des raisons opérationnelles. On a besoin de renforcer les fonds propres, et c'est cet objectif qu'on a visé dans les négociations. Mais il est vrai – et on le sait – que certains pays actionnaires souhaiteraient augmenter leur part, que certains pays non-actionnaires, non-africains, souhaiteraient entrer dans le capital. Ces questions feront l'objet d'une nouvelle négociation ou de nouvelles discussions en temps voulu. Mais, pour le moment, « digérons » ce qui a été décidé aujourd'hui : une augmentation en volume de 200 %, dont 6 % libérés, au prorata des parts actuelles.

---

**Comment expliquer la motivation des pays asiatiques à s'engager davantage dans le capital de la banque ? Même si ce que vous venez de dire obéit à des contraintes liées à vos choix internes...**

Il n'y a pas que les pays asiatiques ! Vous pensez à la Chine, bien sûr ! La Corée a aussi exprimé un intérêt, mais parce que sa participation se situe très, très bas. Mais il y a aussi d'autres pays : la Grande-Bretagne, les Pays-Bas, le Portugal, l'Espagne... La Turquie va devenir le nouvel actionnaire de la banque, suivi bientôt par le Luxembourg. Par conséquent, je crois qu'il ne faut pas simplifier le débat ! Tout cela signifie que de grands pays ont confiance dans l'institution, et souhaitent y avoir une part plus importante dans le capital.

---

**Pourquoi cherchent-ils justement à être plus présents ?**

C'est assez évident ! Plus votre part est élevée, plus grande est votre capacité à influencer sur les décisions prises par cette institution – notamment dans des secteurs prioritaires ou des régions géographiques... Les actionnaires importants ont donc une capacité d'influence plus importante que les autres. Or, pourquoi un pays veut-il être plus influent ? Parce qu'il a intérêt, pour des raisons commerciales et économiques, à favoriser ses propres entreprises, qui sont plus actives ou plus compétitives dans certains domaines. Un exemple : c'est purement théorique, puisque ce pays n'est pas membre de la banque. Pourquoi l'Australie est-elle intéressée ? Parce que l'Australie, comme chacun sait, a des entreprises très pointues dans le domaine de la recherche et de l'exploitation minière. Or, il y a des opportunités énormes dans ce domaine. Par conséquent, n'étant pas membre de la banque aujourd'hui, l'Australie ne peut avoir accès au financement de la banque dans ce secteur.

---

**Comment l'articulation se fait-elle entre la Banque mondiale, le FMI et la BAD ? Y a-t-il un travail d'harmonisation et de coordination ?**

Elle se fait plutôt mieux en Afrique que dans d'autres régions du monde. En ce sens où nous avons bien compris l'intérêt à harmoniser nos politiques, nos approches, et à travailler main dans la main. Cela n'a pas toujours été facile dans le passé ! Peut-être parce que nous étions une institution relativement plus petite et un peu moins reconnue. Les choses changent, puisqu'on a pris, aujourd'hui, beaucoup plus de poids. Par conséquent, notre rôle dans ce partenariat à trois (Banque mondiale, FMI et BAD) – il peut être élargi du reste aux bilatéraux – est excellent ! Car tout cela s'insère dans le cadre des accords, dits de Paris, d'harmonisation visant, il ne faut pas l'oublier, à aider les pays récipiendaires qui souffraient du défaut d'organisation et de coordination. Par conséquent, nous n'avons pas à souffrir de défauts d'harmonisation avec les institutions de Bretton Woods.

---

**Pensez-vous que l'augmentation de vos moyens financiers, fasse de vous, en quelque sorte, le « leader d'opinion » en matière de développement ? Devenir la « Banque mondiale de l'Afrique » va-t-il changer quoi que ce soit ?**

On espère, progressivement, devenir la banque de référence. On ne l'est pas encore en termes d'opinion, des progrès restent à faire, en matière de recherche économique notamment. Mais on vient d'assez loin ! Vous avez raison, je crois qu'on deviendra, progressivement, comme l'est la Banque asiatique de développement ou la Banque Interaméricaine en Amérique latine, la banque de référence de ce continent !

---

**On constate aujourd'hui que des pays émergents sont excédentaires et des pays développés et riches sont déficitaires. Le cycle est inversé. Comment l'expliquez-vous ?**

Il faut du temps pour expliquer ces phénomènes. Ils sont très liés aux démographies et aux pyramides des âges des différents pays et à leur état d'avancement dans le développement. Ce que je crois, néanmoins, c'est que l'émergence de pays du Sud, développés, tels que le Brésil, la Chine, l'Inde, et d'autres, est une opportunité pour l'Afrique. Celle-ci se trouvait un peu prisonnière de relations historiques avec un groupe de pays. Aujourd'hui, elle peut diversifier ses échanges. Cela permet de créer une compétition saine. Je pense que c'est, là, l'un des résultats positifs de la mondialisation. Beaucoup disent : « Ah, la mondialisation est une menace, etc. » Il est vrai que cela n'est pas facile à gérer, quand on était habitué à être protégé. Mais il faut reconnaître qu'en même temps, elle crée des opportunités.

---

**Selon vous, le secteur privé doit-il bénéficier de moyens supplémentaires pour se développer ? Et comment ? Avez-vous un droit de regard sur le sujet ?**

J'ai un double droit de regard. D'abord, parce qu'une des motivations de cette augmentation de capital, est justement de nous donner plus de moyens pour renforcer nos interventions dans le secteur privé sur l'ensemble du continent. J'entends par là une intervention de la BAD et non du Fonds africain de développement (FAD). Mon implication dans le sujet, est également due à mes responsabilités en matière de gestion des risques. Puisque celle-ci couvre, comme je l'ai dit, le risque de crédit. Et, évidemment, qui dit opérations secteur privé, dit risques de crédit. Notons, à cet égard, que les opérations de secteur public, avec des garanties d'État ne créent pas de risques, dans le sens où nous bénéficions d'un statut de créanciers privilégiés, qui fait qu'*in fine*, les États nous remboursent toujours ! Cela peut prendre du temps, dans certains cas, mais c'est ce que l'histoire a démontré jusqu'à présent. J'ai donc une double motivation : nécessité d'augmenter les ressources pour accroître nos interventions dans le secteur privé, qui, je le reconnais comme mes collègues, est un des moteurs de développement ; le faire dans le cadre de la gestion prudente des risques.

Mon rôle essentiel dans l'organisation de l'institution est de préserver son intégrité financière. Tout ce qui peut éventuellement menacer cette intégrité me concerne donc directement.

---

**Reconnaissez-vous que la Banque a des retards dans les décaissements ? Avez-vous un système d'évaluation sur les projets en cours et sur leur état d'avancement ?**

La lenteur des décaissements était un défaut reconnu, valable jusqu'à il y a deux ou trois ans. Nous avons introduit des indicateurs de performance qui mesurent les temps de décaissement par nature de projets. Je vous assure qu'ils se sont très nettement améliorés, notamment en 2008, 2009, et au début de cette année. Nous sommes donc conscients de l'importance d'être plus efficaces, et nous faisons tout pour l'être. Ces indicateurs le démontrent.

---

**A-t-on une idée précise du coût des projets non-aboutis, des retards ou des dysfonctionnements ?**

Oui, on les évalue ! Quelle est, en fait, la solution ? C'est l'annulation des prêts. Soit on annule les montants non décaissés, soit on annule tout court pour les prêts sur lesquels il n'y a pas de décaissements. Quel est l'intérêt pour nous ? C'est de nous créer des marges de manœuvre. Reprendre donc des ressources qui étaient allouées pour les affecter à d'autres projets ou d'autres programmes dont on espère qu'ils seront plus efficaces !

---

**Quel est le poids des inerties à l'intérieur de la banque ? Qu'est-ce qui est à revoir ?**

On est une institution publique, donc à réputation plus bureaucratique. Mais, vous savez, c'est la deuxième fois que j'y travaille après l'avoir quittée en 2001 pour travailler pour une très grande banque internationale à Londres, ABN Amro, qui a disparu depuis. Et je me suis dit à l'époque : « *Ah, c'est formidable, je quitte la bureaucratie, je vais trouver quelque chose d'hyper efficace, etc.* » Eh bien, j'ai découvert que la bureaucratie était la chose la mieux partagée entre le public et le privé. Certes, dans le privé, on prend parfois des décisions plus rapidement. Mais j'ai été frappé, à ce moment-là, de ce que les outils informatiques d'ABN Amro étaient relativement moins efficaces que ceux de la BAD. Évidemment, cela a été une surprise ! La critique est donc facile, la réalité est parfois différente.

---

**Pouvez-vous nous donner quelques chiffres, pour évaluer les inerties et les pesanteurs ?**

On peut toujours donner des chiffres, mais, honnêtement, je trouve que cela ne veut rien dire. Dans le budget de la banque, sur 100 environ, 40 % sont affectés à des activités dites « de soutien » et 60 %, à des activités dites « opérationnelles ». Bien sûr, vous en tant que journaliste, vous allez dire : 40 %, c'est beaucoup trop, vous êtes très inefficaces, etc. Il faut quand même se rendre compte que dans ce chiffre, on inclut par exemple des activités de recherche, de réflexion, de stratégie, dont on peut, parfois, recalibrer l'affectation, et dire que, elles aussi, ont un impact direct sur les opérations de la banque. Par conséquent, il faut quand même prendre un peu de recul par rapport à cette notion. Nous sommes une institution publique ; nous sommes donc détenus par des actionnaires publics ; nous avons un conseil d'administration résident, ce qui coûte de l'argent et peut créer aussi des pesanteurs. Il y a un certain nombre d'appréciations dans cette analyse qui sont liées aussi à la nature de notre institution et à nos statuts.

---

**Quels sont vos nouveaux chantiers ?**

Une institution, quelle qu'elle soit, est toujours en transformation permanente. Sinon, je pense qu'elle n'existerait pas ! Le contexte change, il faut s'adapter. On a des chantiers, dans le domaine administratif, qui sont notamment l'amélioration des ressources humaines. On a un chantier important concernant la décentralisation de l'organisation. On a des chantiers en cours plus avancés sur la modernisation des programmes et moyens informatiques. En matière de gestion des risques, comme on va passer du simple au double, on est obligé aussi, évidemment, de renforcer nos moyens de contrôle et de suivi des risques. Oui, il y a des chantiers, mais qui ne sont pas des chantiers fondamentalement nouveaux par rapport au cœur de métier qui, lui, reste le même : soutenir le développement de l'Afrique. ■