

L'INITIATIVE MANDELA WASHINGTON FELLOWSHIP FOR YOUNG AFRICAN LEADERS :Une innovation internationale pour la transformation de l'Afrique

Secrétariat de la Communauté Africaine de Pratiques sur la Gestion axée sur les Résultats de Développement à la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique



Etude de cas
N° 12

RESUMÉ

Le programme "Young African Leadership Initiative" (YALI) est un investissement remarquable en la jeunesse montante africaine. Il est un programme d'échange transformationnel qui permet le renforcement de capacités des jeunes africains. Il permet également de renforcer leur leadership personnel et communautaire afin qu'ils soient mieux équipés pour réussir dans leurs projets d'entreprise et dans leurs carrières professionnelles. En trois ans de mise en œuvre, le programme a atteint 3.000 jeunes africains et 49 pays africains qui bénéficient déjà des nouvelles compétences acquises par leurs jeunes. De telles innovations peuvent contribuer de façon substantielle à la transformation de l'Afrique. Cette étude de cas montre la plus-value des programmes de développement des capacités des jeunes dans le domaine du leadership. Ainsi, des recommandations politiques sont formulées à l'endroit des gouvernements africains. Il s'agit premièrement de la création d'un incubateur panafricain similaire de renforcement de capacités des jeunes leaders. Deuxièmement, vient la création d'un environnement propice favorisant le développement d'idées de jeunes entrepreneurs. Enfin, le développement d'instruments financiers accompagnateurs aidant les jeunes à avancer dans la mise en place de leurs idées d'entreprise.

Introduction

Les enjeux socio-culturels, politiques et économiques étant de taille partout dans le monde, la communauté internationale se comporte de façon solidaire afin d'exploiter à bon escient les ressources mondiales de tout genre, ainsi réduire les inégalités et promouvoir une justice sociale. Cela est d'autant plus pertinent pour le continent africain où malgré les efforts de développement, le nombre de personnes vivant dans l'extrême pauvreté a augmenté depuis les années 1990 (Beegle et al., 2016). Cette tendance risque d'être maintenue à la

hausse en raison de la croissance démographique du continent. Selon le rapport « Perspectives économiques en Afrique », l'Afrique a la population la plus jeune au monde avec plus de 200 millions d'habitants âgés de 15 à 24 ans, (BAD et al, 2012). Ce chiffre devrait doubler d'ici à 2050 (AfDB, 2012). Face à ce boom démographique, le système éducatif africain peine à évoluer pour s'adapter aux réalités économiques et aux changements sociétaux, malgré les efforts des gouvernements ces quinze dernières années dans le secteur éducatif (UNECA, 2011).

Face à ces défis, il importe qu'il soit offert aux jeunes, en plus de l'éducation classique, des opportunités de renforcement de capacités en leadership, afin qu'ils deviennent des professionnels complets et des agents de changement efficaces (Banque Mondiale, 2012). L'initiative « Mandela Washington Fellowship for Young African Leaders » (YALI) a été mise en place par le Président américain Barack Obama pour répondre non seulement à la capacitation des jeunes leaders africains mais aussi aux défis de transformation structurelle de l'Afrique. Cette initiative renforce effectivement les capacités des jeunes leaders africains, leur donne une grande visibilité, et les accompagne à travers de nombreuses opportunités pour faciliter leur développement personnel avec un effet positif de transformation sur leurs pays respectifs. L'objectif de cette étude de cas est de présenter cette initiative qui commence par s'affirmer dans toute l'Afrique subsaharienne comme une marque innovante et une référence notoire en matière de leadership. Elle s'appuie sur la jeunesse de l'Afrique pour promouvoir sa transformation et renforcer ses liens avec les Etats-Unis d'Amérique. Notre intérêt pour cette initiative se justifie d'une part par l'engouement qu'elle suscite auprès de milliers de jeunes agents de changement dans toute l'Afrique subsaharienne. Elle offre en effet un certain avantage inclusif au regard des catégories socio-professionnelles qu'elle couvre à savoir : l'administration publique, l'entrepreneuriat et les affaires, et la société civile. D'autre part, elle cible réellement des jeunes leaders agissant déjà pour une meilleure Afrique, et donc fortement motivés d'y résider pour contribuer à la transformation du continent.

Présentation de l'Etude de cas

Les facteurs clés qui ont motivé la mise en place de l'initiative du YALI

En 2008, Barack Obama a été porté à la magistrature suprême des Etats-Unis d'Amérique (USA), l'une des plus fortes puissances mondiales. L'une de ses actions phares a été d'investir dans l'avenir de l'Afrique afin de créer pour le futur, un partenariat

fort entre les USA et le continent Africain. Pour y parvenir, il a compris que son meilleur investissement devrait se faire dans la ressource la plus riche et la plus dynamique de l'Afrique qui est sa jeunesse. Le programme YALI est donc une initiative du Président Obama en faveur des jeunes leaders africains qui permet d'inviter chaque année, à travers le Mandela Washington Fellowship, des jeunes leaders africains dans les meilleures universités américaines pour développer leurs talents en leadership (YALI, 2014).

*« Le programme YALI crée également des opportunités uniques pour ses boursiers afin de leur permettre d'utiliser ces nouvelles compétences pour propulser la croissance économique et la prospérité, et renforcer les institutions démocratiques du continent »,
Angèle Gnaho, Chargée des programmes d'échanges éducatifs et culturels de l'Ambassade des Etats-Unis près de la Côte d'Ivoire.*

La communauté internationale ainsi que les institutions africaines de développement et de renforcement de capacités sont unanimes sur une recommandation : les gouvernements africains doivent investir substantiellement et de façon continue dans le développement de ressources humaines compétentes qui contribueront à une transformation structurelle durable de leurs économies (BAD, 2011). L'Union Africaine (UA) a saisi la mesure de cet enjeu. Le Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (NEPAD), programme de l'UA, ambitionne de jouer un rôle de leadership sur le continent en matière de programmes favorables à l'émancipation des jeunes. En témoigne son Programme Jeunes Professionnels (PJP) lancé en janvier 2014 et destiné à offrir aux diplômés et aux étudiants de troisième cycle l'occasion de développer leur potentiel technique et leur leadership (NEPAD, 2014). Le PJP offre l'avantage aux jeunes recrutés d'améliorer leurs connaissances pratiques des programmes du NEPAD ainsi que des stratégies de développement de l'Afrique. Toutefois, nous estimons qu'il n'arrive pas encore à couvrir massivement toute l'Afrique subsaharienne sur

toute la diversité de domaines-porteurs utiles à la transformation du continent à l'instar du programme YALI. Par ailleurs, le nouveau Programme de Promotion de l'Emploi des Jeunes, piloté par la même institution, serait peut-être plus ouvert à un nombre plus important de jeunes africains. Selon Ibrahim Assane Mayaki (2016), Secrétaire exécutif du NEPAD, ce nouveau « programme en cours d'élaboration à l'échelle continentale sera fortement axé sur le renforcement des compétences, tout en visant à accroître le nombre d'emplois pour les jeunes ». Des milliers de jeunes sur le continent y verraient une réelle opportunité locale d'apprentissage. Cela démontre que le programme YALI est en harmonie avec les priorités et ambitions des institutions du continent. Son expérience peut permettre le développement de meilleurs programmes de renforcement de capacités pour la jeunesse africaine

Le Mandela Washington Fellowship : un investissement sur le capital humain

Description de l'investissement

La première promotion des Mandela Washington Fellows composés de 500 jeunes africains, s'est rendue aux USA en Juin 2014 pour six semaines intensives de cours de leadership en Engagement civique, Administration publique et Entrepreneuriat/Business. Ces six semaines de renforcement du leadership de jeunes sont orientées selon les curricula de chaque université hôte, du parcours des jeunes et de leur domaine professionnel. Mais de façon générale, elles consistent en des modules d'apprentissages interactifs entre les jeunes, des tests d'évaluation de leur leadership, des mises en situation réelle de résolution de problèmes, la culture du travail en équipe, la communication, la gestion des opportunités etc. Elles leur ont permis de constituer des réseaux et d'obtenir des contacts utiles pour leurs plans de carrière et de développer leurs compétences grâce aux connaissances acquises. Outre ces six semaines, une semaine a été consacrée au sommet présidentiel où les 500 jeunes ont été réunis pendant trois jours au même endroit à

Washington D.C. pour ainsi promouvoir l'intégration et mettre en valeur la diversité culturelle entre boursiers. Ils ont également eu des moments d'échanges mémorables avec le couple présidentiel américain. Enfin, six semaines supplémentaires de stages pratiques dans plus de 80 institutions, organisations et entreprises américaines ont été offertes à une centaine de jeunes leaders sélectionnés parmi les 500 présents. Il en a été de même pour l'année 2015 mais l'année 2016 se verra doubler le nombre de boursiers qui passera de 500 à 1000.

Le Mandela Washington Fellowship investit donc des fonds du Gouvernement américain dans le voyage Aller-Retour de tous les jeunes leaders sélectionnés de l'Afrique vers les USA, ainsi que la prise en charge totale des boursiers au cours de leur séjour afin que toutes les ressources dont ils ont besoin soient à leur disposition. Une fois le programme aux USA terminé, plusieurs autres types d'accompagnement sont également mis en place dont les subventions, les frais de voyages pour toute opportunité de présentation à l'extérieur du pays d'origine qui serait bénéfique aux boursiers, etc.

Avantages pour les jeunes leaders Africains

Le Mandela Washington Fellowship se révèle comme un creuset de cours intensifs en leadership, d'opportunité de stages pratiques, de constitution d'un réseau fort, de développement de compétences, et de nouveaux contacts riches pour les plans de carrières des jeunes leaders africains. Il leur permet aussi de participer de manière plus énergique à la consolidation des institutions démocratiques, au développement de la croissance économique et au renforcement de la paix et de la sécurité en Afrique. Bien au-delà, ce sont des liens très forts qui se créent entre ces jeunes venus de plusieurs pays. Au sortir du programme, ils ont dorénavant une perspective d'unité de l'Afrique qui les pousse à collaborer ensemble et à nourrir des rêves communs pour l'Afrique avec une forte ambition de construire ensemble sans distinction de nationalité. Entre autres avantages non négligeables, les jeunes leaders africains sélectionnés

maintiennent le contact, des relations de travail et d'opportunités avec leurs pairs américains rencontrés aux USA. Le Mandela Washington Fellowship leur ouvre par ailleurs des débouchés sur le continent Africain. Car, en lien avec des entreprises, administrations, organisations non gouvernementales (ONGs) et institutions, le gouvernement américain s'efforce de mettre en place un suivi concernant les perspectives professionnelles des jeunes leaders africains et ces structures les soutiennent une fois de retour chez eux. Un programme de mentorat est également mis à disposition de ces jeunes leaders africains. Le but de ce programme est de leur permettre de bénéficier de l'expertise, de l'expérience et de l'accompagnement de mentors-dirigeants d'industries issus du secteur privé, public et à but non lucratif, notamment les multinationales et les organisations américaines ayant des activités en Afrique. Ces mentors-dirigeants les guident et les aident à mettre en pratique les acquis théoriques et les nouvelles compétences, à se fixer des objectifs de carrière à court et à long termes, et à progresser sur le plan professionnel une fois rentrés en Afrique. Par ailleurs, des fonds spécifiques sont accessibles aux lauréats du Mandela Washington Fellowship pour financer leurs idées, entreprises et associations et pour mettre en œuvre des projets communs afin d'améliorer les conditions de vie de leurs concitoyens.

Impact sur l'Afrique : Partenariat et Transformation

Au regard du format pluridimensionnel et très particulier du programme YALI, il est important de souligner que son impact sur l'Afrique à court, moyen et long termes est positif en termes de transformation et de partenariat non seulement entre pays africains, mais également entre les Etats-Unis d'Amérique et l'Afrique. Ceci s'explique par la performance des boursiers après le programme mais surtout par le suivi et l'accompagnement continu mis en place. Ce suivi permet d'une part, de s'assurer que tous ces jeunes leaders africains, réussissent dans leurs carrières respectives et ont un impact

dans leurs organisations. D'autre part, il les incite à innover pour aider à la transformation effective de l'Afrique, à la création d'emplois, à l'amélioration de la performance de l'administration publique dans leurs pays respectifs et au renforcement de la paix et de la sécurité sociale.

Résultats et évaluation globale

Après 3 ans de mise en œuvre du Mandela Washington Fellowship, quelques résultats clés en découlent :

- **Le programme YALI impacte déjà, fin 2016, 2.000 jeunes leaders africains travaillant désormais pour le développement et la transformation de l'Afrique :** Ces jeunes qui ont été choisis sur la base de leur dynamisme et leur sens de créativité représentent un nombre égal d'hommes et de femmes qui sont outillés pour être de grands leaders au service du développement de l'Afrique. Un sondage réalisé par le Mandela Washington Fellowship auprès de quelques lauréats et publié régulièrement en séquences de témoignages sur sa page Facebook indique qu'ils ont été promus dans leurs organisations ou engagés dans des processus nationaux de développement notamment la gouvernance des affaires publiques, etc.
- **Le programme YALI a déjà couvert 49 pays de l'Afrique sub-saharienne :** Ces jeunes qui ont bénéficié de ce programme viennent de 49 pays d'Afrique Sub-Saharienne. Ainsi, à court, moyen et long termes, ces jeunes constituent une ressource humaine renforcée et capable de participer efficacement aux débats nationaux sur différentes thématiques. Cela contribue à la résolution des problèmes de capacités dont souffrent les pays africains dans divers domaines.
- **De 2014 à ce jour, le YALI s'est étendu bien au-delà du Mandela Washington Fellowship :** Sur la base de ses impacts positifs, le programme a très tôt connu une expansion de ses activités. Ces activités répondent aux besoins supplémentaires qu'ont exprimés les lauréats

et les autres jeunes qui n'ont pas encore eu l'occasion de bénéficier de ses bourses. Elles incluent des cours en ligne, l'animation de centres régionaux du YALI pour renforcer sur place les capacités d'autres jeunes.

- **Vital Sounouvou, un lauréat de la première vague du programme YALI a établi son entreprise sur le standard des firmes internationales :** Grâce au programme, il a effectué un stage à MICROSOFT et confie dans une vidéo (<https://youtu.be/5B1h84Cmd6s>) publiée sur son compte YouTube en quoi cette opportunité a amélioré sa vision de développement d'une grande entreprise. Au sortir du stage, il a révisé les textes et peaufiné les procédures de son entreprise EXPORTUNITY (www.exportunity.com) pour les calquer sur les procédures des entreprises internationales. Actuellement, EXPORTUNITY est une entreprise basée en Ile-Maurice et qui connecte les producteurs africains aux traders afin de leur offrir des opportunités d'affaires. Vital a été récemment cité par Forbes Africa, édition Avril 2016, parmi les jeunes leaders africains qui réussissent.
- **Adewale Olakunle Joel, un lauréat de la deuxième vague du programme YALI incarne désormais les idéaux du leadership au service des autres :** Après sa participation au YALI, Olakunle a commencé par travailler avec des survivants issus de la crise de Boko Haram dans le Nord-Est du Nigeria, en leur faisant parvenir des messages positifs de paix, d'empathie, et de bonnes valeurs. Ces jeunes survivants ont maintenant plus d'espoir en leur avenir et ont pris l'engagement d'être des « ambassadeurs de la paix » au Nigeria et dans le monde entier.

Conclusions, leçons apprises et implications politiques

L'investissement du Gouvernement Américain dans ce programme fait déjà à ce jour des merveilles autant en matière de développement personnel de ces jeunes leaders africains qu'au niveau du développement de leurs pays respectifs. Le brassage

social voire politico-culturel qui se crée entre ces jeunes, avant, pendant et après le programme est une source de plusieurs collaborations de travail, et donc de partenariats entre pays africains. En répliquant de telles initiatives sur le continent, les pays africains pourront renforcer les capacités de leurs jeunes et favoriser un réel développement du continent. A cet effet, quelques recommandations en direction des pays africains peuvent être faites :

- **Les pays africains doivent s'inspirer du programme YALI pour élaborer un incubateur panafricain similaire de renforcement de capacités des jeunes leaders :** Pour permettre au maximum de jeunes de faire l'expérience de tels programmes en renforcement des capacités, les Etats africains devraient faire des efforts pour que de telles initiatives prennent forme également à un niveau panafricain afin que l'on note également leur souci d'implication dans le devenir de la jeunesse africaine et la transformation du continent. C'est à ce titre qu'ils devraient compléter et soutenir les efforts du NEPAD dans son programme de renforcement des compétences des jeunes en vue de promouvoir leur employabilité.
- **Créer un environnement propice dans les pays africains qui favorise le développement d'idées des jeunes entrepreneurs talentueux :** Il est de plus en plus nécessaire que les pays africains arrivent par eux-mêmes à exploiter leurs talents sans attendre que ce soit les pays développés qui les détectent et les exploitent. L'Afrique regorge inéluctablement aujourd'hui de plusieurs jeunes créatifs, entrepreneurs et innovateurs qu'il urge d'accompagner en créant un environnement propice aux affaires. Un tel environnement devrait aussi leur permettre d'avoir des plateformes réelles d'échanges et de développement d'idées.
- **Encourager les Etats africains dans le développement d'instruments financiers accompagnateurs qui aident des jeunes qualifiés dans la mise en place de leurs idées :** Tel que le programme YALI le fait pour les

jeunes leaders formés, des moyens financiers, sous un format spécifique, répondant aux besoins réels des jeunes, devraient être développés par les Etats Africains eux-mêmes pour accompagner ces jeunes dans le cadre du programme panafricain suggéré ci-dessus. Le but serait d'aider les jeunes à mettre en œuvre leurs idées via des moyens équitables et accessibles à tous. Il peut s'agir de financer les entrepreneurs non plus seulement en dette, mais aussi en capital au cours des premières années de leur développement.

References

- AfDB (2012). "Youth Employment in Africa", a background paper for the African Economic Outlook 2012, African Development Bank, Tunis.
- BAD (2011). « Le capital humain est crucial pour la transformation structurelle de l'Afrique », published on 27 octobre 2011, in <http://www.afdb.org/fr/news-and-events/>.
- BAD, OCDE, PNUD et CEA (2012). *Perspectives économiques en Afrique : Promouvoir l'emploi des jeunes*.
- Banque Mondiale (2012). *Promouvoir les opportunités et la participation des jeunes*. Département du Développement Durable. Région Moyent-Orient et Afrique du Nord. Mai 2012, [http://www.unicef.org/morocco/french/FR_Version_du_rapport_30_avril_\(Repaired\).pdf](http://www.unicef.org/morocco/french/FR_Version_du_rapport_30_avril_(Repaired).pdf).
- Beegle, K., Luc C., Andrew D., and Isis G. (2016). *Poverty in a Rising Africa*. Washington, DC: World Bank. doi:10.1596/978-1-4648-0723-7.
- Hussain M. N., Moyo S. S., Oshikoya T. W., (2000). « Capital humain et lutte contre la pauvreté », in *L'Afrique Emergente*, Premier forum international sur les perspectives africaines, Paris, 3-4 février 2000.
- Mangena A. (2016). "Vital Sounouvou: Pain, Pity, Opportunity", in *Forbes Africa Entrepreneurs*, April 2016.
- Mayaki A. I. (2016) « L'emploi des jeunes : une question phare pour la stabilité du continent », published on 19 février 2016, in <http://ibrahimmayaki.com/>.
- NEPAD (2014) « Programme Jeunes Professionnels de l'Agence du NEPAD : Investir dans la jeunesse ; la plus grande ressource de l'Afrique » *NEPAD Newsletter*, Août 2014.
- UNECA (2011), African Youth Report 2011: Addressing the Youth Education and Employment Nexus in the New Global Economy, United Nations Economic Commission for Africa, Addis Ababa.
- Page Facebook officielle du Mandela Washington Fellowship (MWF) - <https://www.facebook.com/MandelaWashingtonFellowship>.
- Site du Young African Leaders Initiative (YALI) - <https://youngafricanleaders.state.gov/washington-fellowship/>.
- YALI (2014). Young African Leaders Initiative (YALI) - The Washington Fellowship. <http://photos.state.gov/libraries/thegambia/748877/PDF/YALI%20website.pdf>.



REMERCIEMENTS

Ce produit de connaissance fait partie d'une série de produits de la Communauté Africaine de Pratiques sur la Gestion axée sur les Résultats de Développement (AfCoP-GRD). L'objectif est de documenter les bonnes pratiques et les recommandations politiques clés sur la gestion axée sur les résultats de développement. Les produits de connaissance de l'AfCoP sont largement diffusés et sont disponibles sur le site web de l'Initiative de l'Afrique pour les Résultats (Afrik4R) : <http://afrik4r-fr.org/page/ressources>.

Cette étude de cas de l'AfCoP-GRD est un travail conjoint de la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) et de la Banque Africaine de Développement (BAD) réalisé sous la supervision du Secrétaire Exécutif de l'ACBF, le Professeur Emmanuel Nnadozie.

Ce produit a été préparé par une équipe du Département des Connaissances, Suivi et Evaluation (KME) de l'ACBF, sous la supervision générale de son Directeur, Dr Thomas Munthali assisté par Mme Aimtonga Makawia, Dr. Robert Nantchouang, Dr. Barassou Diawara et M. Kwabena Boakye et des membres des autres départements de la Fondation. L'ACBF est reconnaissante envers la Banque Africaine de Développement qui a appuyé l'élaboration de ce produit de connaissance sous la subvention Numéro 2100150023544.

L'ACBF est également reconnaissante envers Mme Sara Idohou qui a partagé le travail de recherche ayant abouti à l'élaboration de cette publication ; puis Dr. Emmanuel Edoun et M. Fréjus Thoto dont les avis externes ont enrichi ce produit de connaissance. La Fondation exprime aussi sa gratitude aux membres de l'AfCoP, aux institutions partenaires de l'ACBF et à tous ceux qui ont fourni des contributions critiques pour la finalisation de ce produit. Les vues et opinions exprimées dans cette étude de cas sont celles de l'auteur. Elles ne reflètent pas nécessairement la position officielle de l'ACBF, son Conseil des Gouverneurs, son Secrétariat Exécutif, ni celles du conseil d'administration de la BAD et des secrétariats du projet AfCoP-GRD.