

L'Afrique a besoin de visionnaires

Les défis du leadership en Afrique

Auteur : Aernout Zevenbergen < info@capacity.org >

Selon la ministre sud-africaine Geraldine Fraser-Moleketi, un leadership fort est indispensable à tous les niveaux. L'Afrique, a-t-elle expliqué à Capacity.org, a besoin de dirigeants prêts à intervenir dans des situations complexes, sans crainte des critiques. Ils doivent également être capables de trouver des points communs malgré les différences, de placer la population au premier plan et d'apprendre de leurs erreurs.

Geraldine Fraser-Moleketi, ministre du service public et de l'administration de l'Afrique du Sud, s'est forgé une réputation de femme politique enthousiaste qui connaît son sujet et qui a parfaitement conscience des multiples enjeux de l'Afrique. Pour elle, l'important est d'avoir de bons dirigeants, c'est-à-dire des leaders qui reconnaissent la nécessité d'améliorer et d'étendre constamment leurs capacités afin d'être en mesure de faire face aux situations changeantes et aux circonstances difficiles.

Qu'est-ce qu'un bon dirigeant, dans le contexte africain ?

Les dirigeants doivent avoir de bons outils, en particulier une bonne information. Il faut que chaque dirigeant sache ce qui se passe, qu'il étudie les dossiers afin d'être parfaitement au courant des choses. Et surtout, il doit avoir les compétences nécessaires pour s'engager avec la population. Un bon dirigeant n'est pas un dirigeant populiste. Un bon dirigeant est parfois appelé à prendre des mesures impopulaires mais il doit être capable de les expliquer afin que



L'Afrique a besoin de dirigeants, de visionnaires dans un certain sens, capables de s'attaquer aux difficultés que rencontre le continent. Les questions les plus urgentes aujourd'hui sont l'éradication de la pauvreté, ainsi que la prévention et la résolution des conflits. Nous avons besoin de personnes qui soient prêtes à intervenir dans des situations complexes et que la peur de critiques émanant de leurs pairs, d'observateurs ou de citoyens ne retiendra pas

d'agir.

Il faut avoir à l'esprit que la nécessité d'un bon leadership ne s'applique pas uniquement aux personnes placées au niveau le plus élevé des autorités publiques ; elle se répercute à tous les niveaux de l'administration, jusqu'au fonctionnaire de base. S'il se produit un hiatus entre les bons dirigeants placés au sommet et des dirigeants médiocres travaillant à n'importe quel

autre niveau, la mise en œuvre des politiques sera compromise.

Il est important de réaliser que les attentes de la population à l'égard de ses dirigeants changent au fil du temps, car les circonstances évoluent. Les dirigeants du XXI^e siècle doivent s'atteler à un programme d'action qui est fondamentalement différent de celui de leurs prédécesseurs. Pendant les années 1960 et 1970, la plupart des dirigeants avaient pour mission de libérer leur nation, et de libérer l'Afrique. Ce fut une mission accomplie.

Les dirigeants actuels doivent se tourner vers d'autres thèmes, d'autres missions. Comment garantissent-ils un bon système de gouvernance ? Comment peuvent-ils réaliser le développement socioéconomique ? L'Afrique a besoin d'administrations et de pouvoirs publics réellement performants.

Pour de nombreux observateurs, l'absence d'un bon leadership est une des principales causes des difficultés de l'Afrique ?

Je connais ce point de vue et je le comprends. L'Afrique a eu et a toujours un problème de leadership, mais je crois que l'on assiste actuellement à un changement. Il faut aussi faire remarquer que l'Afrique a eu de bons dirigeants dans le passé : Mwalimu Julius Nyerere, Kwame Nkrumah, Patrice Lumumba et, plus récemment, Nelson Mandela. Les mécanismes dont ils disposaient à leur époque n'étaient peut-être pas idéaux et ne leur permettaient pas d'exercer leur leadership de manière à avoir une influence sur l'ensemble du continent.

Les mécanismes disponibles aujourd'hui sont différents. Grâce au « mécanisme africain d'évaluation entre pairs », par exemple, les dirigeants africains peuvent maintenant avoir l'influence souhaitée.

Comment le mécanisme d'évaluation entre pairs peut-il aider l'Afrique à combler les lacunes de son leadership ?

Dans le cadre du mécanisme africain d'évaluation entre pairs, un pays permet aux autres pays d'examiner les progrès qu'il a enregistrés dans différents domaines, notamment dans ceux de la gouvernance et du développement. Les chefs d'État peuvent alors faire des commentaires sur les progrès réalisés et sur ceux qui n'ont pas abouti ; ils peuvent demander des comptes à leurs collègues, et leur donner des conseils. La capacité d'apprendre les uns des autres, d'une part, et la prise de conscience que nous pouvons apprendre les uns des autres, d'autre part, montrent que le leadership en Afrique est en bonne voie. De nombreux dirigeants africains sont disposés à participer à ce processus d'évaluation entre pairs et à le prendre au sérieux.

Quelle source d'inspiration peut aider l'Afrique à trouver le style de leadership qui lui convient ?

Ce qui est apporté ou imposé de l'extérieur sans être placé dans le contexte a toutes chances d'échouer. Nous avons assisté à l'exportation de divers modèles et dogmes dans les pays en développement, et ils n'ont pas fonctionné. La notion d'État « dégraissé », par exemple, n'a pratiquement jamais tenu compte des besoins d'une société, d'une situation ou d'un État

particuliers.

Ici, en Afrique du Sud, nous bâtissons un état développemental, différant toutefois des modèles de l'Asie du Sud-Est. Nous avons notre propre constitution et nos propres valeurs. Dans son essence même, le principe que les Sud-Africains appellent bathopele (« le peuple d'abord ») signifie que nous devons notre humanité à une humanité partagée, et qu'il nous appartient donc de veiller à ce que les canaux de communication entre tous les membres de la société demeurent ouvertes. Nous pouvons nous y référer lorsque nous parlons de donner une nouvelle base au leadership en Afrique.

Mais la notion de bathopele en soi ne suffit pas pour prétendre retourner à un système de valeurs africaines traditionnelles. Certains aspects de la culture africaine sont assez conservateurs si on les applique au pied de la lettre. Il ne faut pas nous contenter de chercher dans notre histoire, dans nos traditions ; nous devons également examiner s'il existe quelque chose de spécifiquement « africain » que nous devrions et que nous pourrions faire. Quand je pense à la manière dont certains dirigeants africains, et particulièrement Thabo Mbeki, sont, dans un passé récent, intervenus dans des conflits, il me semble que nous avons là quelque chose de tout à fait unique.

Nous devons trouver nos propres modes de pilotage dans la diversité. Pour réduire les disparités, nous avons besoin d'un type de leadership qui envisage le pouvoir non pas dans l'acception étroite du terme, mais comme un moyen de rassembler les individus.

Quel est le rôle des citoyens dans la mise en place d'un meilleur leadership ?

Dans certains pays africains, des citoyens dynamiques demandent des réponses claires à leurs responsables politiques. Non seulement en période électorale mais également en dehors. Un ancien ministre kényan m'a dit un jour : « Nous ne pouvons pas retourner en arrière, nous devons donc aller de l'avant. Nous y parviendrons grâce au dynamisme de la société kényane. » Tous les pays ont besoin de dirigeants qui aient le courage d'accepter ce dynamisme et cette transparence et qui soient assez énergiques pour les utiliser au profit de la société. Les pays ont également besoin de citoyens qui demandent cette transparence.

En Afrique du Sud, nous avons aussi un autre concept, appelé imbizo. Il désigne un dirigeant qui rassemble les populations, de manière à pouvoir s'engager avec elles. Dans ce processus, un président ou un maire a un contact direct avec ses administrés. Ils peuvent lui poser des questions auxquelles une suite sera donnée.

En qualité de ministre, pouvez-vous mettre en pratique ce que vous préconisez ?

Le ministère du service public et de l'administration est un espace d'apprentissage. Il est facile de parler de ce qu'on a réalisé et réussi, mais il est beaucoup plus difficile de se lever pour dire : « J'ai fait telle erreur, et voici ce qu'elle m'a permis d'apprendre. »

Nous devons considérer l'apprentissage différemment. Au lieu de nous conduire comme un professeur qui regarde de haut ses élèves, nous devons vraiment nous engager auprès de personnes réelles et dans des situations réelles. S'il est utile de rassembler des individus dans une salle de cours, il est, à mon avis, encore plus utile de développer leurs talents et de leur permettre d'apprendre de leurs erreurs.

Il me semble nécessaire que les dirigeants aient un coach, par exemple. N'importe qui peut remplir cette fonction : un professeur d'une université éloignée, un homologue de l'État voisin, ou un groupe, où qu'il se trouve.

Comment se passe un apprentissage de ce type dans la pratique ?

En Afrique du Sud, après les changements politiques de 1994, l'année de nos premières élections réellement démocratiques, de nombreux nouveaux venus ont été nommés à des postes élevés de la fonction publique. Étant nouveaux, ils n'avaient pas eu la possibilité de se familiariser avec l'organisation dans laquelle ils travaillaient. Ils avaient été nommés à ces fonctions pour changer le paysage de l'administration publique, et pour y apporter la diversité dont la nouvelle Afrique du Sud avait besoin.

Nous avons maintenant mis en place un programme visant à autonomiser ces nouveaux managers seniors, dont certains sont responsables d'un département entier. Nous ne faisons pas appel à un enseignant ; nous demandons à un ministre de prendre en charge un groupe, et de travailler avec lui sur des cas pratiques réels. Ou bien nous collaborons avec un négociateur expérimenté ou un professeur d'université renommé.

La sagesse abonde, il ne tient qu'à nous d'y puiser.

Liens

[Africa Leadership Forum \(ALF\)](#)

[Africa Leadership Initiative](#)

[African Leadership Institute \(ALI\)](#)

[African Leadership and Progress Network \(ALPN\)](#)

[African Peer Review Mechanism](#)

[LEAD Africa](#)

[Leadership, Effectiveness, Accountability & Professionalism \(LEAP\) Africa](#)

Lecture

R.I. Rotberg (2004) Strengthening African leadership,
[Foreign Affairs](#), juillet.

Z. Ntshona and E. Lahiff (2004) Decentralisation in South Africa: Too many chiefs and not enough democrats?
[id21Research Highlight](#).