LE SEMEUR DU KASAÏ

Revue pluridisciplinaire
Numéro 1, premier semestre 2022

Le Semeur du Kasaï (LSK) est une revue scientifique pluridisciplinaire. C'est un des résultats durables du projet « Leadership en développement coopératif ». Ce dernier a été financé, de 2003 à 2008, par l'Agence canadienne de développement international, dans le cadre du programme de partenariat des Collèges canadiens (PPCC). Le Collège Boréal en était le maître d'oeuvre.

Les textes publiés dans cette revue expriment librement les opinions de leurs auteurs. Ils n'engagent pas la responsabilité des éditeurs institutionnels que sont l'Institut supérieur de développement rural (ISDR-Tshibashi) et l'Institut supérieur de développement intégral (ISDI). Un comité d'appui scientifique constitué de Kasaïens de la Diaspora collabore à la réalisation de la revue.

Pour toute correspondance concernant les droits d'auteur et le contenu de la revue (articles, comptes rendus, notes et remarques) et toute demande concernant la rédaction, prière de s'adresser à : Le Semeur du Kasaï, ISDR-TSHIBASHI, B. P. 70 Kananga, Kasaï Central, République démocratique du Congo. isdr_tshibashi@yahoo.ca ou Comité scientifique appui akbululu@hotmail.com.

© 2022 Le Semeur du Kasaï et les auteurs
Dépôt légal – Premier semestre 2022
Bibliothèque nationale de la RD Congo
KK 3.0704 – 57 057 ISSN 1913-9608 (en ligne : www.kuetu.com)
ISSN 1913-9594 (imprimé)

Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur au Canada. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Rédacteur responsable : Professeur Laurent Kadiebwe Tshidika (kadielaurent@gmail.com)
Directeur de rédaction : Professeur Eddie Kabasele Munyoka (edkabas@yahoo.com)
Directeur de rédaction adjoint : Professeur Jean-Pierre Kapongo (jptkapongo@yahoo.co.uk)
Secrétaire de rédaction : C.T (poste à combler)

Comité scientifique de sélection
Professeurs Pierre Tshimbombo Mudiba, Crispin Maalu-Bungi Lungenyi Lumwe, Modeste Bukasa Tubadikukub, Jean-Claude Tshilumbayi Masau, Frédéric Nyoka Mupangila, Félicien Mulamba Mubyabu, Sylvain Mulowayi Dibaya, Timothée Kazadi Kimbu Musopua, Diambile Luboya, Bien-Aimé Kabemba Tubelangane, Grégoire Ngalamulume Tshiebue, Philipe Kanku Tubenzele, Bululu Kabatakaka, Stéphane Tubene, Thomas Bakajika, Lambert Museka Ntumba, Joseph Mulumba Musumbu, Etienne Mutshipayi, Ntumba Mwena Mwanza, Paulin Ntumba Ngandu, Tshijiuke Kabongo, Jean-Pierrre Tshikuna Matamba, Mpampa Mpampa, Sylvain Kalamba Nsapo, Albert Bakalowe, Tshilembi Mbowa, Katalayi Jean-Pierre Kanku, José Tshisungu wa Tshisungu.

Études et essais

Paul Nsanguluja Cisungu. *Conception du temps : prolegomènes au développement durable*. P.5 -26

Laurent Kadiebwe Tshidika et Berthe Tshibola Ntumba. *À la redecouverte de l'humanité negro-africaine pour le bien-être communautaire en Rd Congo*. P.27-39.

Bernard Bijanu Kabamusu. *La dynamique entrepreneuriale des petites et moyennes entreprises (PME)* P. 51-59

Théophile Mutombo Bayekuabo. *Travail du Technicien en Développement Rural***.** P.61-72

.

Goreti Kanku Lumingu *De la complexité de la gestion d'un hôpital : Quelques repères* P.73-88

Serge Mulele Kangombe. *De l'humanisme par le métier à la responsabilité doublée de management chez Antoine de Saint Exupéry*. P.89-104

Compte rendu .

Charbel Kayembe wa Banza. NGALAMULUME TSHIEBUE Grégoire, *Reconstruire après la crise. Regard sur le conflit « Kamwina Nsapu » et la dynamique de relèvement du Kasaï Central post-conflit*, Edition Académia-Harmattan, Bruxelles, 2021, 258 pages**.** P. 105-114

Conception du temps : prolegomènes au développement durable

Paul Nsanguluja Cisungu
Professeur/ISDR-Tshibashi

Résumé

La visée principale de notre réflexion est de présenter à nos lecteurs certaines conceptions du temps comme conditions de possibilités et de validité du développement durable en Afrique noire contemporaine. Nous pensons que, et c'est notre hypothèse, si le développement durable doit s'inscrire dans un processus global ou holistique, c'est-à-dire cosmo-théandrique qui prend en compte l'homme, la nature et Dieu. L'histoire doit être vécue dans l'horizon eschatologique de son avenir. Dans ce sens, l'avenir devient l'origine et la source du temps.

INTRODUCTION

L'approche du développement digne de ce nom présuppose nécessairement deux actes fondamentaux, à savoir la valeur du présent et celle de l'avenir qui postulent une étude philosophique des principales conceptions du temps. La problématique du développement durable invite à introduire l'idée d'une structure de la temporalité. Et pour paraphraser E.A. Levy-Valensi, en changeant de contexte, toute approche du développement « a toujours senti que le problème du temps constituait la clef de voûte de ses édifices, la voie royale de ses intuitions »[1]. En effet, une manière de concevoir le temps influe incontestablement sur la portée de l'histoire en général et sur le vécu du sujet humain en particulier.

Le processus de tout développement s'inscrit dans le temps. « Nous mettons en œuvre pour cela une conception de l'avenir qui dit l'advenue…Nous la développons philosophiquement dans une compréhension du temps qui considère l'avenir comme l'origine et la source du temps purement et simplement »[2].L'horizon du temps est déterminant aussi bien pour l'expérience de l'histoire que celle de la nature.

Par ailleurs, les questions sur la destinée sont au cœur des préoccupations existentielles de l'homme et comportent des enjeux sur la portée, la valeur, la qualité de l'histoire ; bref, l'homme s'interroge sur le sens de l'histoire et l'orientation de sa praxis. C'est dire que les préoccupations existentielles du genre humain s'inscrivent dans l'ordre de l'histoire. Or l'histoire est, nous semble-t-il, par son rapport avec la vision du monde et l'existence, en liaison nécessaire avec le temps. Autrement dit, l'existence a un caractère irrévocablement temporel.

[1] VALENSI, E. A., (1965), *Le temps, Paris, Cerf,* 1965, p. 194.
[2] MOLTMANN, J., (200), *La venue de Dieu. Eschatologie chrétienne*, Paris, Cerf, 2000, p. 22.

La question qui sous-tend notre réflexion ici est celle de savoir comment concevoir le temps pour que, de ce point de vue, le présent soit libérateur, l'histoire transcendante et le développement durable ?

Au regard de ce qui précède, notre étude portera essentiellement sur trois approches philosophiques du temps qui nous semblent déterminantes dans le débat sur le développement durable. Il s'agit notamment des approches aristotélicienne, augustinienne et ricœurienne. Une traversée rapide de la perception traditionnelle du temps en Afrique noire nous permettra de saisir la substance de sa philosophie du temps. De manière claire, dans une mosaïque d'approches du temps, trois penseurs ont retenu notre attention : Aristote, saint Augustin et P. Ricœur.

À en croire M. Heidegger, lorsqu'on porte le regard sur la problématique philosophique du temps, il apparaît que l'antiquité a déjà mis en lumière l'essentiel du concept traditionnel du temps, notamment chez Aristote et, plus tard chez saint Augustin[3]. Parmi les philosophes contemporains, P. Ricœur occupe une place importante par sa reprise critique des conceptions traditionnelles du temps, en l'occurrence chez les deux auteurs susmentionnés[4]. C'est tout un cadre, une source d'inspiration pour repenser le développement en Afrique noire.

1. LA CONCEPTION DU TEMPS CHEZ ARISTOTE

En nous inspirant de la méthode d'analyse de F.Y.M Musambi[5] sur l'auteur de la « *Physique* »[6], dans sa conception du temps, nous présenterons de manière succincte d'abord le problème de l'existence et de la nature du temps, nous examinerons ensuite la question d'être dans le temps, enfin nous dégagerons le sens aristotélicien du temps et ses limites par rapport à l'histoire.

1.1. Existence et nature du temps

Chez Aristote, bien que des questions relatives au temps soient évoquées ailleurs, les chapitres 10 à 14 du livre IV de la *Physique*, donnent l'essentiel de sa théorie du temps. Une lecture attentive de ces chapitres, conjuguée à des analyses des commentateurs, nous aide à appréhender sa conception du temps. L'auteur constate que le temps n'est pas le mouvement. Pour lui, « le changement et le mouvement de chaque chose sont uniquement dans la chose qui change, ou là où se trouve être la chose mue et changeante elle - même ; mais le temps est partout et en tout également. En outre, tout changement est plus rapide ou plus lent, le temps non ; car la lenteur et la rapidité sont définies par le temps : est rapide ce qui est mû beaucoup en peu de temps, lent ce qui est mû peu en beaucoup de temps ; mais le temps n'est pas défini par le mouvement, ni comme quantité, ni comme qualité »[7].

[3] Cf. HEIDEGGER, M., (1985), *Les problèmes fondamentaux de la phénoménologie*, Paris, Gallimard, 1985, p. 279-281.
[4] Cf. GILBERT, M., (2001), *L'identité narrative. Une reprise à partir de Freud de la pensée de P. Ricœur, Genève,* Labor et Fides, 2001, p. 26.
[5] Cf. MUSAMBI Malongi, F.Y.M., (1996), *Conception du temps et développement intégré*, Paris, L'Harmattan,1996.
[6] Cf. ARISTOTE, (1961), *Physique* (I – IV), T.I, Paris, Les Belles Lettres, 1961. (L'étude du temps dans la *Physique* couvre les chapitres 10 à 14 du livre IV).
[7] *Idem*, IV, 10, 218 b 11 – 18.

On le voit, pour Aristote, quand on cherche la nature du temps, la première considération qu'il faut prendre en compte est que le temps sans être identique au mouvement, est inséparable de celui–ci. Il faut donc qu'il soit quelque chose du mouvement. Comment comprendre cela ?
O. Hamelin l'explique en soulignant que le temps suit le mouvement et le mouvement suit l'étendue. De là il résulte que l'étendue confère sa continuité au mouvement, celui-ci au temps, qui se trouve être ainsi un continu[8]. Il s'ensuit que la continuité du temps se fonde par celle du mouvement, sur la continuité de l'étendue.

Dans la même perspective, le même rapport du temps au mouvement explique la caractéristique du temps par l'antérieur et le postérieur. En effet, « nous connaissons le temps quand nous avons déterminé le mouvement en utilisant, pour cette détermination, l'antérieur – postérieur ; et nous disons que du temps s'est passé, quand nous prenons sensation de l'antérieur – postérieur dans le mouvement »[9]. Il faudrait cependant noter avec Aristote que cette détermination suppose que ces termes sont pris l'un distinct de l'autre, avec un intervalle différent d'eux ; lorsqu'il nous arrive de distinguer par l'intelligence les extrémités et le milieu, et que l'âme déclare qu'il y a deux instants, l'antérieur, d'une part, le postérieur, d'autre part, alors nous disons que c'est là un temps ; car ce qui est déterminé par l'instant paraît être temps[10].

Pour O. Hamelin, dans cette optique, le temps est à comprendre dans les phases, distinguées l'une après l'autre et, par conséquent, nombrées ; car distinguer dans la quantité, c'est immédiatement nombrer[11]. F.Y. M. Musambi explicite comme suit : « Il y a temps, lorsque, dans le continu successif qu'est le mouvement, la saisie de l'instant permet de déterminer l'antérieur-postérieur, ou lorsque nous nombrons l'avant et l'après, distingués au moyen de l'instant »[12]. La coupure de l'instant, comme acte de l'intelligence, est décisive dans la détermination aristotélicienne de la nature du temps ; « car ce qui est déterminé paraît être du temps, et nous tenons cela pour acquis »[13]. Ainsi, Aristote procède par la description de la structure et de la fonction de l'instant dans la détermination du temps. « Sans le temps, pas d'instant, sans l'instant pas de temps »[14]. Chaque chose, en effet, est nombrée par une unité qui est de même nature qu'elle ; ainsi le temps est nombré par un temps déterminé. C'est par le temps d'un mouvement déterminé qu'est mesurée la quantité de mouvement de temps[15]. Pour Aristote, l' « instant est, en un sens, le même et, en un autre sens, pas le même ; en effet, en tant qu'il est en telle et telle situation, il est différent (c'est le ''ce qui fait être'' pour l'instant), mais en tant que l'instant s'identifie avec mon substrat, il est le même »[16]. Il en résulte que l'instant se caractérise essentiellement par l'identité et l'altérité, la continuité ou la durée et la division.

[8] Cf. HAMELIN, O., (1976), *Le système d'Aristote*, Paris, Vrin, 1976, p. 295.
[9] ARISTOTE, *op. cit.*, IV, 11, 219 a 22 – 24.
[10] Cf. *Idem*, IV, 11, 219 à 25 –29.
[11]. Cf. HAMELIN, O., *op. cit.*, p. 295 –296.
[12] MUSAMBI Malongi, F.Y.M., *op. cit.*, p. 39.
[13] ARISTOTE, *Physique*, VI, 11, 219a 29.
[14] *Idem*, VI, 11, 219b33.
[15] Cf. *Idem*, VI, 14, 223b, 13-17.
[16] *Idem*, VI, 11, 219b 12-15.

Tout compte fait, l'instant, selon Aristote, a deux fonctions principales qu'il tient du temps dont il est l'élément indivisible actuellement existant : la fonction de division et celle de continuité. Le temps est continu par l'instant, et il est divisé selon l'instant. Ainsi, l'instant est le lien du passé et de l'avenir. L'instant-présent est différent de l'instant-limite qui, lui, est déterminé par l'antérieur et le postérieur. C'est dire que l'instant est d'une part, division du temps en puissance « instant-présent », et d'autre part, limite pour les deux parties et leur unité ou continuité : instant-limite. Toutefois, il importe de souligner que la division et l'unification sont la même chose et se rapportent au même instant, mais leur essence n'est pas la même.

L'examen du concept instant, tout en déterminant la nature du temps, permet à Aristote d'élucider ce que signifie « être dans le temps ».

1.2. Être dans le temps

La notion du temps, telle qu'elle nous est décrite par Aristote, au regard de la question du vécu sociétal et de l'histoire, s'inscrit dans une compréhension du concept de mouvement. Ainsi, être dans le temps signifie avoir son existence mesurée par le temps mécanique, quantitatif.
Bien plus, être dans le temps peut signifier soit le fait d'être quand le temps se produit, c'est-à-dire, quand le temps est, on est ici en rapport de coexistence, de simultanéité ; soit le fait d'être dans le nombre. Aristote opte pour ce deuxième sens qui, se référant au nombre, implique sa conception du temps. Pour lui, être dans le temps, c'est être dans le nombre, être mesuré par ce nombre.

Il en résulte deux acceptions : être dans le temps peut vouloir dire être comme une partie ou une affection du nombre, ou bien être selon un mode d'existence dont il y a nombre, c'est-à-dire avoir son existence mesurée par ce nombre qu'est le temps. « Être dans le temps » signifie alors avoir son existence mesurée par le temps[17].

Pour les autres choses que le mouvement, c'est-à-dire les êtres et les non-êtres corruptibles, l'existence dans le temps est le fait d'être mesurées dans leur existence sous l'action du temps[18]. Les êtres sont présents ; leur existence se déroule dans la durée et elle est mesurée par le nombre qu'est le temps. Les non-êtres sont passés ou à venir.

De ce point de vue, les êtres dont l'existence se déroule dans la durée constituent une réalité temporelle et possèdent la propriété d'être enveloppés par le nombre. Aussi, ils subissent la dégénérescence, en ce sens que le temps use et détruit les choses qu'il enveloppe[19]. On sait que chez Aristote, la génération va de pair avec la corruption et que le temps détruit tout aussi qu'il génère.

[17] Cf. ARISTOTE, *Physique*, IV, 12, 221a 9 – 29.
[18] Cf. *Idem*, IV, 12, 221a 7-8.
[19] Cf. *Idem*, IV, 12, 221 à 30 – 221b 2 ; 222b 16 –b 17 ; 13, 222b 19 - 26

1.3. Temps et histoire

La théorie aristotélicienne du temps comprend quelques notions qu'on peut dégager à la faveur de la réflexion sur les conditions d'articulation entre la conception du temps et la destinée humaine. Aux dires de F.Y.M. Musambi, il s'agit précisément des notions suivantes : dimension cosmique du temps, identité et altérité du temps, continuité et discontinuité du temps, génération des choses nouvelles, *telos*[20]. Nous nous contenterons de commenter succinctement quelques catégories pour arriver, à partir d'elles, à dégager une théorie aristotélicienne de l'histoire, en réponse à la question centrale de notre étude : Comment concevoir le temps pour que, de ce point de vue, un développement durable ou une transcendance de l'histoire soit possible ?

a. Dimension cosmique du temps

La problématique du temps chez Aristote s'inscrit dans le cadre de la physique. Le temps y est considéré dans son acception cosmique et mathématique[21]. En effet, Aristote conçoit le temps comme une donnée cosmologique, comme une réalité objective relevant de la *Physis*. C'est le temps du monde. Le temps conçu comme quantité, est considéré d'une part comme l'élément qui permet la mesure de processus et d'autre part comme une succession d'intervalles durant lesquels des événements se produisent.

On le voit : le concept du temps dans la perspective aristotélicienne postule une dimension ordinale et une dimension métrique, qui ne sont pas sans rapport avec le devenir humain et le cheminement de l'histoire. Cependant un tel devenir et un tel cheminement sont soumis au caractère éphémère du temps qui passe. Par conséquent, l'histoire n'est pas relevante.

b. Identité et altérité du temps.

En toute chose en devenir, Aristote distingue un principe de détermination (la forme) et un sujet déterminable (la matière). La matière est éternelle. Le temps qui mesure le mouvement est aussi éternel, c'est-à-dire continu, identité. Mais Aristote conçoit aussi le temps comme discontinu, divisé, c'est-à-dire comme altérité. Ainsi le temps aristotélicien est-il à la fois éternel et divisé[22].

La division du temps est la propriété qui rend possible la limitation de séquences en marquant le début et la fin d'un processus. C'est la fonction de l'instant comme limite du temps. Si l'instant est division du temps, il est en même temps la continuité du temps ; il relie le temps passé et le temps à venir. De la notion d'identité et d'altérité du temps chez Aristote, une considération sur l'histoire peut être émise : elle est un processus à la fois segmentable et continu. Mais, pour quelle finalité ?

[20] Cf. MUSAMBI Malongi, F.Y.M., (1996), *Conception du temps et développement intégré*, p. 125.
[21] Cf. *Idem*, p. 126.
[22] Cf. *Idem*, p. 127.

c. Génération et corruption

La philosophie aristotélicienne du temps inclut aussi bien la génération des choses nouvelles et la vicissitude des êtres finis[23]. Le temps couvre les êtres doués de mouvement, et même ceux qui en sont privés. Il peut être un facteur de changement, au sens de « génération des choses nouvelles » ou de dégénérescence. Et l'expression « être dans le temps » traduit le mieux, chez Aristote, l'idée de corruption des êtres.

En effet, tout mouvement provoque un changement qui abolit ce qui existe. « Être, pour ce qui est dans le temps, c'est donc avoir une durée de vie limitée, une part de temps. Le temps désigne la finitude, la dégénérescence, la destruction, la mort »[24]. Le temps révèle la finitude de l'être en l'établissant en lui-même. Il permet de donner à la vie un contour historique. L'homme veut vivre et conserver la vie, mais il fait en même temps l'expérience de sa finitude en se sentant limité dans sa réalisation par le temps.

Un tel temps peut devenir un critère de rationalité, de performance mécanique et de maîtrise du mode d'être collectif et individuel. La planification à moyen, court et long terme répond certainement à cette nécessité du temps nombré, quantifié. Il invite à une préoccupation minutieuse de mesure, de structuration, de régulation des activités humaines. Nous sommes tentés de penser que la rationalité instrumentale de la mondialisation s'inscrit dans une telle compréhension du temps. L'histoire est ici soumise au « chronos », à la puissance de ce qui passe ; son essence est la « temporalisation ». Le progrès de l'humanité est plus mécanique que qualitatif ; il s'évalue par rapport au passé, au présent et à l'avenir dans sa dimension purement immanente.

Et la question qui surgit au terme de ces analyses est la suivante : le temps d'Aristote n'ignore-t-il pas l'expérience vécue d'un sujet, l'angoisse de la mort et l'espérance ? En d'autres termes, le temps se limite-t-il à la succession objective d'instants ponctuels ou l'éternel retour ? Le temps, dans la perspective de Saint Augustin vient répondre à cette préoccupation. L'auteur propose une nouvelle approche du temps.

2. L'APPROCHE AUGUSTINIENNE DU TEMPS

Le problème du temps, et plus précisément le temps vécu par l'homme, et de sa relation avec l'Éternité a beaucoup préoccupé saint Augustin. Il lui consacre une étude spéciale dans les *Confessions*[25], qu'il a développée jusqu'à une conclusion définitive. Il se pose la question de l'essence du temps en présence de l'éternité, qui est le mode d'être de Dieu et non celui de l'homme. C'est une méditation sur le temps et sur la conscience du temps. Conscient de la difficulté de saisir la nature du temps, Augustin s'exprimait ainsi :

[23] Cf. *Idem*, p. 129.
[24] *Idem*.
[25] Cf. AUGUSTIN, (1954), *Confessions*, T. II, livres IX-XIII, Paris, Les Belles Lettres, 1954.

« Qu'est-ce donc que le temps ? Si personne ne me pose la question, je sais ; si quelqu'un pose la question et que je veuille expliquer, je ne sais plus »[26].

L'Être divin lui-même n'est plus perçu dans l'épiphanie de l'éternelle présence. « Dieu s'oppose au monde et au temps comme leur créateur »[27]. On doit donc déplacer la question du temps comme l'épiphanie de l'éternité.

Puisque le temps n'est pas une catégorie de l'éternité, il y a au centre de la réflexion d'Augustin, le problème d'une articulation entre temps et éternité. Pour le dire autrement, la préoccupation majeure d'Augustin ici, c'est la recherche du rapport qui existe entre l'éternité et le temps. Il s'agit de savoir d'abord comment Dieu qui est hors du temps a pu créer le monde temporel où nous vivons.

2.1. Temps et création

À l'opposé de ses prédécesseurs, Augustin pose la question ontologique de l'être du temps en rapport avec la création. Peut-on concevoir un temps antérieur à la création ? En d'autres termes, le temps est-il éternel ? Auquel cas le monde serait créé dans le temps ?
En réaction au matérialisme radical du manichéisme, Augustin professera la création ex nihilo[28]. Pour lui, Dieu a créé tout l'univers, par son Verbe qui lui est coéternel. Au commencement, il y a un acte créateur : « *In principio fecisti coelum et terram* ». L'unité de l'éternité et du temps se situe, pour dans la parole créatrice de Dieu, d'où provient tout ce qui existe[29]. Dans la création, il y a la transcendance et la liberté divine à l'égard des créatures.

L'acte créateur est la production de l'être même de ce qui est, et cette production n'est possible qu'à Dieu seul. Il s'ensuit que le temps devient une détermination de l'être créé dans sa différence avec l'être éternel de Dieu, et non une catégorie de l'éternité. Sans mouvement et sans changement, il n'y a pas de temps. Or dans l'éternité, il n'y a pas de changement. Le temps n'existe donc que s'il y a création et que de la création procède un être changeant. « Il est donc incontestable que le monde a été fait non dans le temps, mais avec le temps. Ce qui s'accomplit dans le temps, en effet, arrive après et avant un certain temps ; après un temps passé, avant un temps à venir. […] C'est donc avec le temps qu'a été fait le monde, puisqu'en créant le monde Dieu a créé en lui le mouvement successif »[30].

Augustin développe l'idée que le temps appartient à la création. Si Dieu n'a pas créé le monde dans, mais avec le temps, alors il a également créé le temps avec le monde. « Avant » la créature, il n'y a que le créateur, et « avant » le temps il n'y a que l'éternité[31]. En clair, le temps est une qualité du créé ; il n'existe que comme temps créé. Étant par définition changement, le

[26] *Idem*, XI, 14, 17.
[27] MOLTMANN, J., *op. cit.*, p. 153.
[28] Cf. GILSON, E., (1929), *Introduction à l'étude de saint Augustin*, Paris, Vrin, 1929, p. 242.
[29] Cf. MOLTMANN, J., (1988), *Dieu dans la création. Traité écologique de la création*, Paris, Cerf, 1988, p. 154.
[30] AUGUSTIN, (1959), *De Civitate Dei*, XI, 6, BA, Paris, Desclée, 1959, n. 35, p. 51.
[31] Cf. AUGUSTIN, (1954), *Confessions*, XI, 13, 16.

temps est lui-même une créature. Il a un commencement et, par conséquent, il n'est pas éternel. L'évêque d'Hippone est plus explicite : « Le monde a été créé, non dans le temps, mais avec le temps »[32].

Augustin a posé le problème du temps, avant toute considération psychologique, sur le plan ontologique. Toute réalité créée est temporelle, changeante et qu'elle ne saurait être éternelle. Le temps n'est pas antérieur à la création. Toutes les œuvres de l'homme s'inscrivent dans le temps, et de ce fait, elles sont historiques, donc destinées à passer. Quelle est donc la nature du temps selon Augustin ?

2.2. Nature du temps

Le mode d'être de trois dimensions temporelles, à savoir le passé, le futur et le présent est difficile à définir. Toute tentative d'explication bute sur une contradiction : comment expliquer l'être du passé et de l'avenir puisque le passé n'est plus et l'avenir, lui, n'est pas encore ? Quand au présent comment est-il ? S'il était toujours le même, il se confondrait avec l'éternité ; mais parce qu'il va s'évanouir dans le passé, comment peut-on affirmer qu'il est. Le temps n'est qu'à condition de tendre à ne plus être.

Augustin s'appliquera à clarifier cette question de la nature du temps à travers les observations du sens communs, fixées dans le langage : « Nous parlons d'un temps long, d'un temps court, et nous ne le disons que du passé ou de l'avenir. Un long passé, un long avenir, c'est pour nous cent ans, par exemple, soit dans le passé, soit dans l'avenir ; un court passé, un court avenir, c'est, je suppose, dix jours écoulés, dix jours à atteindre. Mais comment peut être long ou court ce qui n'est pas ? »[33] Il faut donc être pour être long ou court.

Le temps présent, parce qu'il est, est susceptible de constituer une impression de longueur ou de brièveté. Là aussi, Augustin se demande si ce n'est pas une illusion. Si l'on en vient à concevoir, dans le temps, un point si minime et indivisible, seul ce point peut s'appeler présent ; mais ce point est si rapidement emporté de l'avenir au passé, qu'il ne peut avoir quelque extension ; par conséquent, il ne saurait être long[34].

La connaissance de l'avenir serait au sens propre une prévision ; et la mémoire, la vue rétroactive d'une vie passée mais qui nous hante et conditionne même l'existence présente et future[35]. À en croire l'auteur, le passé que nous racontons, ce qui sort de notre mémoire, ce ne sont pas les réalités elles-mêmes, qui ne sont plus, mais les mots des images, présentes dans la mémoire. De même la conscience se représente les actions futures, mais la préméditation est un acte présent.

---

[32] AUGUSTIN, (1854), *La Cité de Dieu,* T. II, Paris, Jacques Lecoffre, 1854, XI, 6.

[33] AUGUSTIN, *Confessions,* IX, 15, 18.

[34] Cf. *Idem,* IX, 15, 18-20.

[35] D'après notre philosophe, plus qu'un simple réceptacle d'impressions et d'images du passé, la mémoire est l'esprit lui-même ; elle est même pensée (voir *Confessions,* X, 9, 17). Par sa double intentionnalité, reprise du passé et anticipation d'un avenir immédiat et lointain, la mémoire constitue un présent réel et durable. Elle est la clé de l'articulation de ces trois extases et constitue aussi la clé de la personnalité : elle me rappelle d'où je viens, qui je suis, où je vais.

À la lumière de l'analyse du langage, Augustin en arrive à l'observation intérieure et peut donc conclure : « Ce qui me paraît maintenant clair, c'est que ni le futur, ni le passé ne sont. C'est improprement que l'on dit : il y a trois temps, le passé, le présent et le futur. Plus exactement dirait-on peut-être : le présent du passé, le présent du présent, le présent du futur. Ces trois modes sont dans notre esprit, et je ne les vois point ailleurs. Le présent des choses passées, c'est la mémoire ; le présent des choses présentes, c'est la vision directe ; le présent des choses futures, c'est l'attente »[36]. C'est dire que le temps comporte la prescription de sa monstration non pas sur le plan mécanique et arithmétique, mais dans une expérience subjective.

Pour Augustin, l'expérience subjective étant une des caractéristiques essentielles de l'être humain, le temps n'est donc pas indépendant du sujet humain et de son degré d'attention. Bien plus, le temps est constitutif de son être. C'est à l'âme que revient la faculté de se représenter des choses passées et futures, et plus précisément à la mémoire et à l'attente. Pour lui, le temps ne peut s'appréhender que sous l'angle de notre expérience subjective, de notre conscience présente.

Dès lors, une question surgit : comment déterminer le mode d'existence du passé et de l'avenir dans la conscience présente ? L'intérêt de cette question est d'introduire la problématique de la mesure du temps chez Augustin. En effet, mesurer le temps suppose de pouvoir lui conférer de l'« être ». Or, ce dernier se présente précisément, selon Augustin, comme « un être qui manque d'être ». Ainsi, si le temps ne fait que passer, comment peut-il être mesuré ?

2.3. Mesure du temps

Aux yeux d'Augustin, le temps est quelque chose d'autre que le mouvement des corps. C'est par le temps que nous mesurons le mouvement des corps et déterminons si de son commencement à sa fin, un mouvement a duré plus ou moins.
Comme on peut le remarquer, il ne s'agit là, pour notre auteur, que du temps par lequel se mesure le mouvement d'un corps, et non la mesure du temps lui-même. Ainsi, il écrit : « Je mesure le mouvement des corps au moyen du temps : mais le temps lui-même, ne le mesure-je donc pas ? Pourrais-je mesurer les mouvements d'un corps, sa durée, le temps qu'il met pour aller d'un point à l'autre, si je ne mesurais le temps où ce mouvement s'opère ? »[37].

Par ailleurs, si l'on considère, en eux-mêmes le temps passé, présent et futur, nulle mesure n'en est possible. Car, s'il s'agit du passé, il n'est plus, s'il s'agit du futur, il n'est pas encore. Le présent, s'il était toujours présent, ne serait plus le temps ; mais l'éternité. Ainsi, Augustin envisage l'expérience temporelle non plus en termes de présent, de passé et d'avenir, mais bien comme un triple présent correspondant chacun à une faculté propre à l'*animus,* à savoir le souvenir par lequel se fait l'expérience du passé ; l'attente par laquelle nous faisons l'expérience du futur, et l'attention qui nous permet de vivre le présent du présent.

[36] AUGUSTIN, *op.cit.,* XI, 20, 26.
[37] *Idem,* XI, 26, 33.

C'est donc par le biais d'une triple activité propre à l'*animus* – se souvenir, attendre et être attentif – et pas par simple impression passive que le temps laisserait en nous, qu'Augustin propose de penser la temporalité comme vécue par un sujet actif. C'est bien dans l'esprit qu'il est amené à situer l'activité qui consiste à mesurer le temps. C'est dire que dans la perspective augustinienne, le temps ne peut s'appréhender que sous l'angle de l'expérience subjective.

La notion de temps comme extension de l'esprit ou de l'âme, rend possible la coexistence du futur et du passé dans le présent, et permet de percevoir et de mesurer la durée. En rapportant le temps à l'âme, les mesures du passé, du présent et du futur deviennent possibles. Bien plus, il y a une possibilité de coïncidence des trois extases temporelles. Pour la concevoir, il faut se représenter le présent de l'âme comme une attention, tendue unilatéralement, par l'attente, vers ce qui n'est pas encore et, par le souvenir, vers ce qui n'est plus. Cette attention dure ; elle est, pour ainsi dire, le lieu de passage de ce qu'elle attend à ce dont elle se souvient.

Ainsi compris, le présent de l'attention change de sens : loin de constituer un point, à rapprocher de l'instant, le présent se comprend avant tout comme intention présente (*praesens intentio*), par laquelle s'achemine vers l'absence ce qui sera présent. Plus explicite est le passage suivant : « Si l'attention mérite d'être appelée intention, c'est dans la mesure où le transit par le présent est devenu une transition active : le présent n'est plus seulement traversé, mais l'intention présente fait passer le futur dans le passé, en faisant croître le passé par la diminution du futur, jusqu'à ce que par l'épuisement du futur tout soit devenu passé »[38].

C'est donc en termes d'une dialectique *intentio-distent*io qu'Augustin se propose de résoudre le problème de la mesure du temps. Ce dernier se mesure par l'esprit, dans lequel coexistent mémoire, attention et attente. Il n'existe pas d'unité fixe et uniforme qui serve d'étalon à la mesure de la durée, néanmoins de par l'expérience nous distinguons un temps long d'un temps bref. Ce qui dure, c'est-à-dire, ce qui a une extension dans le temps, c'est l'action combinée de l'attente, de la mémoire et de l'attention. Par conséquent, ce qui est mesuré, ce sont non pas les choses passées ou futures, mais bien leur attente ou leur souvenir qui s'allongent ou s'abrègent au sein du mouvement même de l'*animus* en tension.

En somme, le temps est une élongation de l'âme. Il est, parce que successif et évanescent, le non-être ; et l'être véritable est, pour Augustin, Dieu, l'éternité, c'est-à-dire l'être permanent et immuable. Il nous reste à examiner la question du temps et du sens de l'histoire chez Augustin.

2.4. Temps et histoire

Il est de toute évidence que, dans la perspective d'une philosophie de l'essence, le temps semble moins chargé des promesses qu'affecté de coefficients négatifs : l'impermanence et la succession se relient comme naturellement à la souffrance, à la dégradation et à la dissolution

[38] AUGUSTIN, *Confessions*, XI, 27, 36.

de l'être, à l'échec, au péché, au vieillissement et à la mort[39]. Il s'agit, en fait, de la dégénérescence des êtres temporels. Le temps augustinien s'avère donc une usure, une lente désagrégation, une accélération de l'être fini à son terme. À dire vrai, la « distension » qui caractérise le temps augustinien devient, pour le sujet humain, « dispersion », « perversion ».

À ce stade, nous pouvons affirmer qu'Augustin pense négativement la temporalité parce que, dans l'expérience humaine, l'homme fait l'expérience du vieillissement, de l'être pour la mort, du ''ne plus devenir''. Et la question qui surgit est celle de savoir s'il n'y a absolument rien de positif, d'affirmatif dans le fait de devenir. Si c'était le cas, il faudrait conclure que ce qui a été, que ce qui est passé et qui est mort n'a pas d'avenir[40].

Nous pensons bien que la possibilité est l'aspect positif du changement d'un point de vue ontologique. Augustin n'a pas été indifférent à cette question de taille. Il y répond à sa manière : « Tout ce monde corporel, dont notre terre forme la base, sans être partout d'une beauté achevée, a cependant reçu jusque dans ses ultimes parties une apparence séduisante »[41]. C'est dire que le dessein éternel de Dieu dispense à la terre des biens célestes à des moments appropriés. Ce qui nous pousse à dire qu'Augustin a une conception ambivalente du temps.
En tout cas, la conception du temps chez Augustin soulève à nos yeux un problème de la qualité de l'histoire humaine. La fin ultime, dans cette perspective, est marquée par une tension : « la pure attente de l'homme souillé par le péché, incapable de s'en défaire, recourt par la grâce du Christ et attendant tout de la miséricorde divine. Le temps est donc un peu intermède qui précède un lever de rideau et n'a pas de valeur en lui-même »[42]. Une telle intelligence du temps ne détruit-elle pas l'histoire et sa transcendance ?

L'effort déployé par P. Ricœur, dans son approche du temps, a consisté justement à faire de notre condition existentielle, par définition temporelle, une expérience qui, loin de ruiner le vœu de permanence et d'unité constitutif de l'*animus*, trouve un moyen de dépasser la souffrance à laquelle nous condamne la *distentio*[43]. Son apport nous permettra de mieux appréhender le concept phénoménologique de l'histoire.

3. TEMPORALITÉ ET NARRATIVITÉ CHEZ P. RICŒUR

Pour plus de clarté dans notre propos, nous nous inspirerons plus de la méthodologie de M. Gilbert dans sa lecture critique de l'approche narrative de l'identité personnelle de P. Ricœur[44].

[39] Cf. MUSAMBI, Malongi, F.Y.M., *Conception du temps et développement intégré*, p. 64.
[40] Cf. MOLTMANN, J., (1974), *Le Dieu crucifié. La croix du Christ, fondement et critique de la théologie chrétienne.* Paris, Cerf, 1974. p.261.
[41] AUGUSTIN, *Confessions*, XII, 2, 2.
[42] DUFORT, J.M., (1974), *A la rencontre du Christ. Précis d'eschatologie chrétienne,* Paris, Desclée, 1974, p. 41.
[43] Cf. RICŒUR, P., (1983), *Temps et récit*, I*, L'intrigue et le récit historique,* Paris, Seuil, 1983 p. 18.
[44] Cf. GILBERT, M (2001), *L'identité narrative. Une reprise à partir de Freud de la pensée de Paul Ricœur*, Genève, Labor et Fides, p.2001, p. 35.

3.1. Pour une structuration narrative de l'experience temporelle

Alors que la perspective subjectiviste d'Augustin interdit d'aborder le temps indépendamment de l'expérience vécue d'un sujet, la perspective cosmologique d'Aristote envisage en revanche le temps comme une succession objective d'instants ponctuels représentés comme des points[45].

Au temps quantitatif, au temps sans présent, s'oppose alors la vision qualitative d'un temps avec présent, où le maintenant suppose que le temps soit « vécu par une conscience qui le ressent comme le passage du futur vers le passé »[46] à travers le présent. En d'autres termes, le temps humain n'a de sens que par le souvenir et l'attente. En effet, la *distentio animi* rend le présent vécu, riche du passé récent et du futur immédiat. P. Ricœur se demande, cependant, dans quelle mesure la conception du temps d'Augustin est à même de rendre compte de la dimension cosmique du temps. C'est ici qu'il replace la conception augustinienne au sein de la problématique plus large autour des relations entre temps et récit.

Pour P. Ricœur, la *distentio animi*, dans la perspective augustinienne, tend à réduire la temporalité à sa dimension subjective, excluant du même coup à dire le temps dans son extériorité. Le temps n'ayant pas ici d'autre « lieu » que l'âme, il est du coup « coupé de tout support cosmologique »[47]. Il est vrai, la conception augustinienne du temps aura marqué un tournant important en philosophie du fait qu'elle interdit de penser la temporalité indépendamment de l'expérience subjective. Mais la question qui domine la pensée de P. Ricœur concerne l'élaboration d'une médiation entre la conscience interne de la temporalité et la succession du temps physique. Il s'agit, pour lui, de proposer « une traversée pacifiée de l'intervalle »[48] entre ces deux perspectives. C'est au prix de la possibilité même qu'a le sujet de viser un pôle référentiel stable qu'il développe sa propre conception.

Même si P. Ricœur constate l'incapacité réelle de la *distentio* chez Augustin de résoudre l'énigme de l'extension du temps, il n'en reste pas moins proche de lui sur un point crucial : celui de l'impossibilité d'un accès direct au temps. En effet, ce dernier est « proprement invisible »[49] donc inaccessible en soi, il ne saurait être directement observé. Si pour l'évêque d'Hippone, l'*animus* ou la conscience subjective joue ce rôle d'instance médiatrice, c'est par la médiation du langage que P. Ricœur propose de penser la relation au temps.

L'auteur du *Temps et récit* estime qu'il n'est en effet « pas d'expérience humaine qui ne soit déjà médiatisée par des systèmes symboliques et, parmi eux, par des récits […] »[50]. Ailleurs, il précise que cette médiation se fait soit par des signes, soit par des symboles, soit par des textes. On voit bien par là, comment P. Ricœur affirme la condition originairement langagière de toute expérience humaine[51].

---

[45] Cf. *Idem*, p. 37.
[46] RICŒUR, P., (1991), *Le temps raconté par Paul Ricœur,* dans *Le Courrier de l'Unesco. Regard sur le temps*, 1991, p.123.
[47] BONZON, S., (1987), *Paul Ricœur, Temps et récit : une intrigue philosophique*, dans *RTP*, n° 119, 1987, p. 343.
[48] RICŒUR, P., *art.cit.* p. 14.
[49] RICŒUR, P., *Le temps raconté par Paul Ricœur,* p. 123.
[50] RICŒUR, P., *Temps et récit,* I, *L'intrigue et le récit historique,* p. 141.
[51] Cf. RICŒUR, P., *Ce qui me préoccupe depuis trente ans*, dans *Esprit*, n. 117-118, p. 238-239.

À la suite d'Aristote, qui avait posé les bases de la narrativité dans son traité de la *Poétique*, P. Ricœur fixe la sphère du « *logos* », du « dire » comme lieu naturel d'une réflexion sur le temps. Ce dernier n'existe pas réellement en dehors de l'acte de dire le temps. Le langage poétique a une puissance ontologique. L'être est cet acte qui vient à l'apparaître dans le langage. Celui-ci nous permet d'exprimer notre manière d'être au monde, d'être présent aux autres, au visible et à l'invisible. La poétique langagière renvoie à sa fonction de référence qui met en lumière le monde du texte, à sa fonction symbolique qui révèle l'être, et à sa fonction révélante qui assure la manifestation de nouvelles possibilités d'être au monde. Bien plus, l'auteur estime que ce qui fait le caractère commun de toute expérience humaine, outre qu'elle appelle le recours du langage, c'est sa dimension temporelle. Et c'est précisément ce temps qu'il s'agit de transformer en histoire, par le biais du récit. Il est donc clair, pour P. Ricœur, que sans récit, il n'y a pas d'accès au temps. « Le temps, précise-t-il, ne se laisse pas dire dans le discours direct d'une phénoménologie, mais requiert la médiation du discours indirect de la narration »[52].

On peut le dire, quelques présupposés qui sous-tendent la philosophie de P. Ricœur d'où se dégage son anthropologie philosophique se laissent cerner : caractère fondamentalement temporel de notre existence, condition originellement langagière de toute expérience humaine, nécessité de la médiation du langage pour avoir accès au temps ou mieux la médiation du récit pour que le sujet humain structure et unifie son expérience temporelle. Qu'entend l'auteur par récit ?

3.2. Notion du récit

Considérant, avec Augustin, que le temps ne saurait s'appréhender directement et, partant de la *Poétique* d'Aristote, P. Ricœur postule que ce n'est que par la médiation indirecte du langage, et plus particulièrement de la narration, que nous pouvons accéder au temps. En effet, l'activité de raconter se distingue de celle de décrire. Un événement raconté transforme le temps en une histoire.

La distance remarquable que le récit prend par rapport à la description pure renvoie au statut qu'il confère au temps. Si tous deux présupposent le temps, celui-ci sera de nature différente selon qu'il se trouve impliqué dans la description, c'est le « temps-durée » et dans le récit avec le « temps-événementiel »[53]. Ce dernier permet de situer une action dans le temps et de narrer son début, son déroulement et sa fin. Cependant, si toute l'histoire est bien constituée, à la base, d'épisodes se succédant les uns aux autres, cette dimension épisodique ne saurait caractériser, à elle seule, l'activité du « faire récit ». À dire vrai, raconter, du moins, au sens complexe du terme, ne consiste pas simplement à « appondre » des épisodes les uns aux autres[54]. La mise en récit d'événements est régie par une temporalité spécifique qui permet, à la limite d'abolir l'ordre chronologique.

[52] RICŒUR, P., (1985), *Temps et récit*, III, *Le temps raconté*, Paris, Seuil, 1985, p. 435. p. 141.
[53] Cf. TODOROV, T., (1978), *Les genres du discours*, Paris, Seuil, 1978, p. 64.
[54] Cf. RICŒUR, P., (1980), *La fonction narrative*, dans *Études théologiques et religieuses*, Montpellier, ISEO – ICP, 1980, p. 4.

La mise en récit, à l'opposé de la simple succession d'épisodes fondée sur une vision linéaire du temps, permet d'inaugurer un temps autre et spécifique : celui de l'histoire. Dans la perspective de l'auteur, toute mise en récit d'événements impose, par définition, une fin : c'est entre autres dans la mesure où l'action narrée trouve un terme qu'elle peut se constituer en récit ; ou encore faut-il que chaque épisode soit constitutif d'une histoire qu'il contribue à faire progresser le récit jusqu'à son terme[55].

Dans cette optique, le récit, eu égard à sa « nécessaire clôture », se définit comme totalité fermée. Ainsi, l'histoire qu'elle raconte « doit être plus qu'une énumération d'événements dans un ordre sériel ; elle doit les organiser dans une totalité intelligible […] »[56]. En d'autres termes, les épisodes d'un récit doivent conduire quelque part. Pour cela, ainsi que le pensait déjà Aristote, les épisodes ne se suivent pas simplement au hasard[57], mais sont contrôlés par une intrigue, condition première pour qu'ils soient susceptibles d'être saisis ensemble.

Au dire de M. Gilbert, parce qu'il cherche à rester plus près de la conception aristotélicienne du récit, P. Ricœur s'applique à saisir, dans les détails, le ternaire aristotélicien qui articule entre eux les concepts clés de la *Poétique,* à savoir mimésis, *muthos* et *katharsis*[58]. A la suite d'Aristote, il établit un lien étroit entre *muthos* et mimésis, et identifie le récit au mimésis.

Dans l'approche propre à P. Ricœur, le terme *muthos* ne peut être compris que dans son rapport à l'activité mimétique, c'est-à-dire la « représentation ». S'il choisit de traduire *muthos* par « intrigue » ou encore par « récit », plutôt que par « histoire » ou par « fable », c'est que loin de ne constituer qu'un décalque ou une simple copie de l'enchaînement chronologique des faits tels qu'ils se déroulent dans l'expérience vive, le *muthos* consiste à re-présenter la réalité selon les règles qui lui sont propres. Il constitue une production créative en conférant une structure narrative aux événements et, par conséquent, une intelligibilité nouvelle au réel[59]. Cette capacité du *muthos* à créer du neuf provient précisément du fait qu'il consiste en une re-présentation.

Comme on peut le remarquer, les concepts de *muthos* et de mimésis ont un caractère indissociable et ne se saisissent en quelque sorte que l'un par l'autre. L'activité mimétique est investie dans le *muthos*, qui est l'intrigue ou la représentation d'une action. Le *muthos* consiste en une représentation et toute représentation poétique n'est possible que par le biais de l'agencement spécifique des faits.

Au regard de ce qui précède, P. Ricœur estime que la mimésis n'a qu'un seul espace de déploiement : le « faire humain ». En ce sens, il comprend « l'action-complément d'objet dans l'impression : *mimésis praxeôs* - comme le corrélat de l'activité mimétique régie par

[55] Cf. GILBERT, M., *L'identité narrativé*, p. 48.
[56] RICŒUR, P., *Temps et récit,* I*, L'intrigue et le récit historique,* p. 127.
[57] Cf. ARISTOTE, *La Poétique,* 7, 50b32.
[58] Cf. GILBERT, M., *op.cit.* p. 49.
[59] Cf. *Idem*, p. 49-50.

l'agencement des faits […] »[60]. En réalité, c'est avant tout dans le champ de l'action et des valeurs temporelles que s'exerce le récit. Il est évident que pour qu'il ait récit, il faut une histoire. Mais la structuration de l'histoire, c'est son intrigue. Elle est la donnée centrale d'un récit. On appelle intrigue l'agencement ordonné des événements d'une histoire. « En conséquence, un événement doit être plus qu'une occurrence singulière. Il reçoit sa définition de sa contribution au développement de l'intrigue »[61].

L'auteur est plus précis lorsqu'il souligne que le pouvoir dynamique propre à l'événement résulte précisément de la mise en intrigue. Celle-ci est l'opération qui consiste dans « la sélection et dans l'arrangement des événements et des actions racontées, qui font de la fable une histoire, ayant un commencement, un milieu et une fin »[62]. La sélection justifie le récit de séquences qui ont une certaine incidence sur la suite de l'histoire.

La mise en intrigue que P. Ricœur considère, avec Aristote, comme la caractéristique majeure de l'activité de faire récit, est une œuvre de synthèse. C'est dire qu'elle a pour centre de gravité la « concordance-discordance ». La particularité d'un récit consiste en une incorporation de la discordance à la concordance par une intrigue afin d'assurer une cohérence d'ensemble à l'histoire.

En effet, une des caractéristiques qui fait qu'un événement peut être considéré comme une composante narrative à part entière, c'est qu'il crée un effet de rupture. En contexte narratif, l'événement doit donc, en quelque sorte, surgir et par conséquent créer une discontinuité pour faire progresser le récit en y apportant un élément nouveau.

Par discordance P. Ricœur entend « les renversements des fortunes qui font de l'intrigue une transformation réglée, depuis une situation initiale jusqu'à une situation terminale »[63]. Ainsi, dans un récit, tout événement qui a le pouvoir de modifier les cours de l'histoire dans un sens inattendu est un facteur de discordance. Un tel événement amène du nouveau, ce qui permet à l'histoire d'avancer.

Toutefois, pour faire partie de la narrativité, tout événement doit être facteur, non seulement de discordance, mais aussi de concordance. En contexte narratif, l'événement doit comporter des possibilités de développement qui contribuent à la progression de l'histoire comprise comme un tout. Parce qu'il doit introduire une autre dimension narrative qu'une suite d'épisodes « incoordination » à un tout et sans lien entre eux, tout récit doit donner une impression de convergence vers un but, de sorte que chaque épisode puisse être saisi comme conduisant à la fin prévue.

[60] RICŒUR, P.,*Temps et récit,* I*, L'intrigue et le récit historique,* p. 125.
[61] RICŒUR, P.,*Temps et récit,* I*, L'intrigue et le récit historique*, p. 127.
[62] RICŒUR, P., *Ce qui me préoccupe depuis trente ans*, dans *Esprit*, n. 117-118, p. 229.
[63] RICŒUR, P., (1990), *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil, 1990, p. 168.

La concordance est le « principe d'ordre qui préside à ce qu'Aristote appelait ''agencement des faits'' »[64], et ce principe se trouve au cœur même de l'opération dite de mise en intrigue. Et pour le dire autrement, la capacité de l'épisode à conduire au terme prévu relève donc de sa force de concordance.

La concordance dans un récit comporte trois traits caractéristiques : tout récit constitue une « totalité », il doit être « complet » et il doit avoir « une étendue appropriée ». Un récit constitue une « totalité » dans la mesure où il a « un commencement, un milieu et une fin ». Il est « complet » lorsque l'action est « menée jusqu'à son terme », c'est-à-dire qu'il ne lui manque aucun épisode pour arriver au terme de l'histoire. Pour être concordant, un récit doit également avoir « une étendue appropriée », c'est-à-dire celle qui « permet le renversement du malheur au bonheur ou du bonheur au malheur par une série d'événements enchaînés selon le vraisemblable ou le nécessaire »[65]. Son étendue doit en effet permettre au narrateur de raconter l'ensemble des péripéties et des incidents marquant la trajectoire d'un ou des personnages.

En somme, pour P. Ricœur, toute structuration narrative des événements impose une double exigence : la discordance en tant qu'un événement surgit, et la concordance en ce qu'un événement fait avancer l'histoire. C'est dire que la mise en intrigue est caractérisée, en termes dynamiques ou dialectiques, par « la concurrence entre une exigence de concordance et l'admission de discordance, qui, jusqu'à la clôture du récit, mettent en péril l'identité même de ce dernier »[66]. En réalité, c'est cette sorte de rivalité ou concurrence qui provoque chez le destinataire, une sorte d'incertitude. Le récepteur ne sait pas, à l'avance, laquelle de deux, concordance ou discordance, l'emportera. Et c'est bien de la « qualité de cette incertitude » que dépend en quelque sorte l'intérêt comme le succès d'un récit.

Il s'ensuit que la mise en intrigue des événements fait une large place aux connexions d'ordre logique. « Loin de ne constituer qu'un simple décalque de l'ordre chronologique dans lequel différents faits, fictifs ou réels, se dérouleraient dans l'expérience immédiate, la mise en intrigue des événements vise avant tout à offrir une intelligibilité nouvelle des faits »[67]. La structuration des différents faits dans un récit, répond aux liens logiques ; ce qui donne lieu au caractère configuré des événements qui prime sur leur caractère « épisodique ». Cette configuration narrative impose néanmoins une structuration temporelle, et non chronologique aux événements.

Si P. Ricœur établit d'abord le concept d'intrigue dans ses traits les plus formels comme la préfiguration narrative de l'action, c'est pour que le processus mimétique s'ouvre à la configuration proprement narrative de l'action. C'est donc ici que s'ouvre ce qu'il appelle le « royaume du comme si », à savoir le monde de la fiction proprement dite[68]. La mise en intrigue, dans sa deuxième phase, transforme les événements ou incidents en une histoire. Elle

[64] *Idem.*
[65] ARISTOTE, *La Poétique*, 7, 50b24-7, 51a12-14.
[66] RICŒUR, P., *op.cit.*, p. 168.
[67] GILBERT, M., *L'identité narrative*, p. 71.
[68] Cf. RICŒUR, P., *Temps et récit,* I*, L'intrigue et le récit historique,* p. 125.

construit des totalités signifiantes à partir d'événements qui resteraient sans cela dispersés. Ainsi, elle schématise la signification intelligible qui s'attache au récit pris comme un tout[69]. Aussi, la mise en intrigue apporte l'hétérogénéité dans une unité. Elle est ici une œuvre de synthèse. Bien plus, et c'est là un point capital pour saisir le lien étroit que l'auteur établit entre temporalité et narrativité, la mise en intrigue est médiatrice au niveau des caractères temporels propres au récit. Elle a le pouvoir de combiner ensemble les deux dimensions temporelles caractéristiques du récit : « l'une est chronologique, il s'agit de la dimension épisodique caractéristique de tout récit ; l'autre, la dimension de configuration, est temporelle bien que non chronologique »[70].

Par ailleurs, loin de se clore à l'intérieur même de l'« enceinte de l'œuvre » ou en *Mimésis* II, le parcours mimétique ne trouve son terme que dans l'acte de réception du récit par son destinataire[71]. En effet, la mise en intrigue resterait inachevée si elle ne visait pas l'intervention active du récepteur du récit. Un destinataire est toujours l'implicite de l'intrigue. Aussi le texte ne devient une œuvre que s'il rencontre son destinataire qui lui donne vie en se l'appropriant. Et, comme le souligne si bien Eco, le « fonctionnement d'un texte (même non verbal) s'explique en prenant en considération, en sus ou au lieu du moment génératif, le rôle joué par le destinataire dans sa compréhension, son actualisation, son interprétation ainsi que la façon dont le texte lui-même prévoit sa participation »[72]. Pour P. Ricœur, c'est donc l'acte de lecture qui achève l'acte de configuration, ce qui « déporte la réflexion vers le ''réel'' auquel renvoie l'histoire »[73]. Il arrive de fois que le récit ne fasse qu'esquisser la fin de l'histoire, laissant au lecteur le soin d'en décider finalement lui-même.

En clair, tout récit, par l'ensemble des règles constitutives de la mise en intrique, a un effet cathartique ou épuratoire et comporte une requête d'actualisation ; il appelle et programme le rôle du destinataire. C'est d'ailleurs là tout l'enjeu de l'acte de transfiguration. En d'autres termes, le récit a le pouvoir d'entraîner la *katharsis*, de refigurer notre expérience du monde et, plus particulièrement, notre expérience temporelle. Bref, il y a un lien entre temps et récit. Ce qui ouvre notre dernier point dans cette partie de la temporalité et narrativité chez P. Ricœur.

3.3. À propos du lien entre temps et récit

En effet, par son enracinement dans la praxis humaine, la mise en intrigue ne saurait ignorer la dimension temporelle qui caractérise tout agir humain. L'esprit, par son activité narrative, « trouve la succession dans les choses avant de la reprendre en lui-même ; il commence par la subir et même par la souffrir, avant de la construire »[74].

[69] Cf. *Idem*, p. 109.
[70] GILBERT, M., *L'identité narrative*, p. 74.
[71] Cf. RICŒUR, P., *op.cit.*, p. 145.
[72] ECO, U., *Les limites de l'interprétation,* Paris, Grasset, 1992, p. 22.
[73] MONGIN, O., ((1986), *Face à l'éclipse du récit,* dans *Esprit, 117-118,* 1986, p. 220.
[74] RICŒUR, P., *Temps et récit*, III, p. 28.

Notons que la mise en intrigue ne restitue pas le « faire humain » tel qu'il se présente dans l'expérience immédiate, elle impose plutôt aux événements, fictifs ou réels, une structuration singulière, laquelle est gouvernée par la concordance-discordance. Outre la structuration logique que l'acte configurant imprime aux faits, il y a une structuration temporelle des évènements que la mise en intrigue impose. C'est dire qu'au-delà de la dimension épisodique du récit, c'est-à-dire sa trame purement événementielle, il y a sa dimension « configurée » au sein de laquelle les événements sont organisés, structurés en histoire.

Toute configuration normative organise donc le temps des événements en une totalité temporelle fermée : « Le récit est un acte configurant qui, d'une simple succession, tire des formes temporelles organisées en totalités fermées. Ce temps configuré est structuré par des intrigues qui combinent des intentions, des causes et des hasards »[75]. Il s'agit du temps narratif ; le jeu du narrateur avec ce temps consiste à ordonner les différents faits constitutifs de l'histoire à l'intérieur des frontières temporelles que sont le début et la fin du récit. Lorsqu'un narrateur articule les divers épisodes, ceux-ci perdent leur caractère discontinu pour appartenir, finalement, au « temps de l'histoire racontée », lequel progresse au fur et à mesure du développement de l'intrigue. En outre, raconter prend également du temps. Dans la temporalité narrative, il y a ce jeu de relations entre le temps raconté, qui est celui des évènements-histoire-racontés, et le temps racontant ou le « temps du raconter » qui est celui du récit. Ici, le narrateur choisit la vitesse du récit. Le temps racontant est variable et rime avec insistance sur la signification. Ainsi, nous nous accordons avec P. Ricœur pour dire que la mise en récit inscrit les évènements au sein d'une temporalité proprement narrative. Il s'agit du « temps de l'histoire » ou encore du « temps de la mise en intrigue ».

On doit souligner que le temps narratif, tout comme le temps du calendrier, constitue une structure symbolique de médiation. Ici, l'on entre dans le champ de l'expérience culturelle du temps. Il constitue un « tiers-temps » construit à la croisée du temps dit des événements du monde et de celui propre aux discours qui rapportent ces évènements, que ce soit d'ailleurs sous la forme fictive ou sous la forme historiographique.

Puisque tout récit comporte une dimension épisodique et une dimension configurée, la première étant subordonnée à la seconde, la structuration narrative des faits engendre une temporalité tissée à la fois dans la trame du temps cosmique et du temps tel qu'il est vécu par le sujet humain. La question du rapport entre le temps et récit, pour P. Ricœur, se situe dans le processus qui doit parcourir trois phases, à savoir la préfiguration ou la phase des structures pré-narratives de l'action, la configuration par la mise en intrigue des événements et la réfiguration de l'action par le destinataire du récit. Ainsi, la mise en intrigue joue le rôle de médiateur entre un stade de l'expérience pratique qui la précède et un stade qui lui succède, celui de la réfiguration par le lecteur.

[75] RICŒUR, P., *Le temps raconté par Paul Ricœur*, dans « *Regards sur le temps* », p. 14.

En définitive, pour P. Ricœur, l'existence humaine a un caractère temporel. Mais puisque notre expérience temporelle est avant tout « confuse, informe et, à la limite, muette »[76], le langage ou mieux la narration constitue l'expression privilégiée d'articuler le temps de manière à lui donner la forme d'une expérience humaine. Il n'est de temps pensé que raconté. C'est donc grâce à la médiation privilégiée du récit que le sujet humain serait à même de porter son expérience temporelle au langage comme à la conscience. En effet, P. Ricœur voit dans la configuration narrative, la voie royale pour faire de notre expérience comme de notre condition temporelle un parcours sensé. Le temps est, selon lui, structuré comme un récit. C'est dans la mesure où l'être humain lit des récits d'une part, et où il fait récit de sa propre vie d'autre part, qu'il a accès, de façon réflexive et consciente, à la temporalité de son existence. C'est dire que toute la problématique ricœurienne du temps vise la personne humaine. D'où, la formule fondamentale d'« identité narrative » chez P. Ricœur qui, reportée au niveau de la personne, permet de rendre compte du fait que cette dernière a une histoire.

4. Des archétypes et paradigmes passéistes en Afrique noire traditionnelle

Une manière propre de concevoir le temps fonde et traduit la vision de la vie et du monde du Négro-Africain, ainsi que son système de valeurs. Et comme un des éléments fondateurs de la culture, l'approche du temps de l'Africain est donc une manière propre de regarder le monde et d'en faire un lieu où la vie fait sens. Mais alors quel sens ? C'est ici que se jouent tous les enjeux d'une Afrique future et prospère. Cette approche a-telle une orientation vers l'avenir ultime ? À quelle perception de l'histoire débouche-t-elle ?

Par une traversée rapide de la conception du temps en Afrique noire traditionnelle, nous constatons que le temps est plus vécu que théorisé. Il se ramène ainsi à un enchaînement des événements, des faits-humains ou naturels-qui se sont produits, qui se produisent ou qui vont se produire dans un bref délai. Il s'ensuit en substance, d'après J. S. Mbiti, que la conséquence la plus significative de cette conception du temps, « c'est que, selon les notions traditionnelles, le temps est un phénomène interrompu, avec un long passé, un présent et virtuellement aucun futur. Le futur n'existe pratiquement pas parce que les événements qui s'y rattachent ne se sont pas produits, ne sont pas réalisés et ne peuvent donc pas constituer le temps »[77].

Disons qu'au sujet de la question portant sur l'existence réelle ou l'absence de la notion de l'avenir dans les traditions africaines, il y a eu et il y a encore de débats ouverts surtout chez les auteurs africains. Nous n'avons pas ici la prétention d'examiner toutes les prises de position relatives à la question. Cependant, il y a lieu de noter que le Négro-Africain a constamment le regard tourné vers le passé. Le passé constitue la mémoire d'un peuple ; il est le fondement du présent ou du moins lui garantit la sécurité. On y trouve les points d'orientation de tout un peuple.

[76] RICŒUR, P., *Temps et récit*, I, p. 12.

[77] MBITI, J. S., *Religions et philosophie africaines*, Yaoundé, Ed. Clé, 1972, p. 26.

Même si l'on peut reconnaître une certaine perception du futur dans les sociétés traditionnelles africaines, il faut avouer que cette dimension est imprécise, vague, minorisée et limitée. L'horizon d'avenir en Afrique traditionnelle n'est que pressentiment implicite, intuition voilée.

On le sait communément, les Africains ont toujours cru à l'Etre Suprême. Ils ont une inclination naturelle vers une certaine spiritualité mythique et mystique. Mais il nous semble que la considération de la personne humaine, le sens de l'histoire et le respect de la nature sont directement en référence aux ancêtres.

En s'appuyant sur l'histoire des religions, Mircea Eliade a montré qu'au niveau des peuples primitifs, où le temps est perçu comme répétitif et donc cyclique, il n'y a pas d'expérience de la réalité sous forme d'« histoire » au sens d'un déroulement progressif d'événements contingents et d'actions individuelles[78]. Tout événement est considéré comme le retour, la reproduction et la répétition d'un événement naturel ou mythique originel, qui seul a une réalité.

Le concept de temps dans les traditions africaines, parce qu'événementiel et astronomique, ne recèle pas explicitement l'idée de l'avenir ultime. On serait donc tenté de penser, à cause aussi de la majoration du passé, que l'Africain traditionnel se fait, dans une certaine mesure, une représentation cyclique du temps[79]. Cette représentation est modelée sur les cycles naturels qui se répètent chaque année.

Un événement lointain ne constitue pas une préoccupation majeure en Afrique noire. C'est le souvenir du passé qui doit être entretenu vivant, constamment réactualisé par les gestes, les rites et les paroles des ancêtres. C'est une sorte de « sotériologie commémorativo-narrative » pour la génération d'aujourd'hui qui aspire à se libérer de toutes les souffrances[80].

CONCLUSION

La conception de la temporalité d'Augustin est, dans sa substance, une réponse à l'approche aristotélicienne du temps. C'est, en fait, contre la tradition cosmologique, pour qui le temps est un objet relevant de la *Physis* sans que l'âme ait la puissance de l'engendrer que saint Augustin a déployé la dialectique de *l'intentio-extentio,* propre selon lui à dire le temps vécu.

Persuadé qu'il est de l'ordre du possible que le langage permet au sujet humain de structurer sa vie et de donner un sens à son expérience temporelle, P. Ricœur montre qu'à travers l'acte de faire récit chacun devient capable de transformer son rapport au temps. Puisque l'être humain a une identité à raconter, il est, par ce fait, appelé à la responsabilité de son agir et à être acteur de l'histoire personnelle et communautaire. L'entreprise ricœurienne veut ici restaurer le caractère créatif ou inventif du temps et de l'histoire. Elle se propose, par là même, à rendre le sujet humain capable d'émergence à travers le temps et de responsabilité en répondant de soi et de l'autre.

[78] Cf. ELIADE, M., *Le Mythe de l'éternel retour*, cité par J. MOLTMANN, *Dieu dans la création*, p. 143.
[79] Cf. MUSAMBI Malongi, F. Y. M., *Conception du temps et développement intégré,* p. 199.
[80] Cf. BUJO, B., *Introduction à la Théologie africaine*, p. 31-32.

Par rapport à notre question du départ, à savoir comment concevoir le temps pour que, de ce point de vue, l'histoire soit transcendante et le développement durable, et au regard des trois conceptions du temps évoquées, nous pouvons affirmer que les questions sur la destinée sont au cœur des préoccupations existentielles de l'homme et comportent des enjeux sur la portée, la valeur, la qualité de l'histoire ; bref, l'homme s'interroge sur le sens de l'histoire et l'orientation de sa praxis.

Si le développement durable doit s'inscrire dans un processus global ou holistique, c'est-à-dire cosmo-théandrique, l'histoire doit être vécue dans l'horizon eschatologique de son avenir. Dans ce sens, la question de l'histoire devient aussi celle du sens des événements vécus ou effectués, parce que se rapportant à cet avenir. Un tel avenir acquiert « une transcendance constante par rapport à tout présent et rend tout présent provisoire »[81]. En ce sens, l'avenir ultime devient comme un champ ouvert du possible. Il est vécu dans le présent de manière anticipative. Ainsi, il se forme du côté du sujet humain, la conscience anticipante qui l'oriente par rapport à l'ultime. Qu'en est- il de l'Afrique noire contemporaine ?

En accordant trop peu d'importance à l'avenir, le passé devient un horizon référentiel qui garantit le présent. Et il faut en tirer toutes les conséquences. « Les traditions africaines nous présentent un premier volet événementiel : la création par Dieu, l'éloignement de Dieu et l'apparition de la mort. Mais il n'y a pas de deuxième volet qui serait véritablement eschatologique… La tradition africaine reste donc ouverte à un avenir vide »[82]. C'est une question qui reste ouverte et qui nous appelle à des études ultérieures. La tâche n'est pas aisée d'autant plus que les écrits sont rares sur cette question[83].

BIBLIOGRAPHIE

- AUGUSTIN, (1854), *La Cité de Dieu,* T. II, Paris, Jacques Lecoffre, 1854, XI, 6.
- AUGUSTIN, (1954), *Confessions,* T. II, livres IX-XIII, Paris, Les Belles Lettres, 1954.
- AUGUSTIN, (1959), *De Civitate Dei*, XI, 6, BA, Paris, Desclée, 1959.
- ARISTOTE, (1961), *Physique* (I – IV), T.I, Paris, Les Belles Lettres, 1961. (L'étude du temps dans la *Physique* couvre les chapitres 10 à 14 du livre IV).
- ARISTOTE, (1980), *La Poétique*. Traduction de R. Dupont-Roc et J. Lallot. Paris, Seuil, 1980.
- BONZON, S., (1987), *Paul Ricœur, Temps et récit : une intrigue philosophique,* dans *RTP*, n° 119, 1987.
- BUJO, B., (2008), *Introduction à la Théologie africaine*, Fribourg, Academic Press Fribourg, 2008.
- DUFORT, J.M., (1974), *A la rencontre du Christ. Précis d'eschatologie chrétienne,* Paris, Desclée, 1974.
- ECO, U., (1992), *Les limites de l'interprétation,* Paris, Grasset, 1992.

[81] MOLTMANN, J., *Dieu dans la création*, p.179.

[82] LAFARGUE, F., *Avenir et eschatologie dans les religions africaines traditionnelles*, dans *L'avenir*, p. 270.

[83] Cf. MUSAMBI Malongi, F. Y. M., *Conception du temps et développement intégré*, p. 183.

- GILBERT, M., (2001), *L'identité narrative. Une reprise à partir de Freud de la pensée de Paul Ricœur*, Genève, Labor et Fides, p.2001.
- GILSON, E., (1929), *Introduction à l'étude de saint Augustin*, Paris, Vrin, 1929.
- HAMELIN, O., (1976), *Le système d'Aristote,* Paris, Vrin, 1976.
- HEIDEGGER, M., (1985), *Les problèmes fondamentaux de la phénoménologie*, Paris, Gallimard, 1985.
- LAFARGUE, F., (1987), *Avenir et eschatologie dans les religions africaines traditionnelles*, dans *L'avenir*. (1987), p. 267-270.
- MBITI, J. S., (1972), *Religions et philosophie africaines*, Yaoundé, Ed. Clé, 1972.
- MOLTMANN, J., (1988), *Dieu dans la création. Traité écologique de la création*, Paris, Cerf, 1988.
- MOLTMANN, J., (1974), *Le Dieu crucifié. La croix du Christ, fondement et critique de la théologie chrétienne.* Paris, Cerf, 1974.
- MOLTMANN, J., *La venue de Dieu. Eschatologie chrétienne.* (Cogitatio fidei,220). Paris, Cerf, 2000.
- MONGIN, O., ((1986), *Face à l'éclipse du récit,* dans *Esprit, 117-118*, 1986, p. 220.
- MUSAMBI Malongi, F.Y.M., (1996), *Conception du temps et développement intégré,* Paris, L'Harmattan,1996.
- RICŒUR, P., (1983), *Temps et récit,* I. *L'intrigue et le récit historique*. Paris, Seuil, 1983.
- RICŒUR, P., (1984), *Temps et récit,* II. *La configuration,* dans *Le récit de fiction*. Paris, Seuil, 1984.
- RICŒUR, P., (1985), *Temps et récit,* III. *Le temps raconté.* Paris, Seuil, 1985.
- RICŒUR, P., (1990), *Soi-même comme un autre*. Paris, Seuil, 1990.
- RICŒUR, P., (1980), *La fonction narrative,* dans *Études théologiques et religieuses*. Montpellier, ISEO – ICP, 1980, p.1-18.
- RICŒUR, P., (1991), *Le temps raconté par Paul Ricœur,* dans *Le Courrier de l'Unesco. Regard sur le temps,* (1991), p.123-136.
- RICŒUR, P., *Ce qui me préoccupe depuis trente ans,* dans *Esprit,* n. 117-118, p. 227-243.
- TODOROV, T., (1978), *Les genres du discours,* Paris, Seuil, 1978.
- VALENSI, E. A., (1965), *Le temps, Paris, Cerf,* 1965.

À la redecouverte de l'humanité negro-africaine pour le bien-être communautaire en Rd Congo

Laurent Kadiebwe Tshidika
Professeur/ISDR-Tshibashi

Berthe Tshibola Ntumba
Assistante /ISDR-Tshibashi

Résumé
Dans l'histoire longue, depuis l'esclavage au XVIIe siècle, la colonisation aux XIXe et XXe siècles et la néo-colonisation aux XXe et XXIe siècles, l'humanité négro-africaine est confrontée brutalement à la civilisation occidentale. Les valeurs culturelles négro-africaines millénaires de la parenté, de la solidarité, de l'hospitalité et de la générosité, sont combattues par l'individualisme et reléguées dans la science ésotérique avec la sorcellerie et le fétichisme, sinon dans les syncrétismes religieux, les conflits fonciers et des pouvoirs coutumiers. D'où la tâche des intellectuels méthodiques et critiques, de glaner dans cet imbroglio, les valeurs fondamentales susceptibles de féconder la recherche du bien-être de toute la communauté nationale.

***Mots clés** : parenté, solidarité, intellectuels critiques, bien-être communautaire, sociologie pyramidale*

INTRODUCTION

La réalité sociale étant pyramidale, unie au sommet et séparée à la base, l'économique et le politique sont enchevêtrés, le socioculturel et le scientifique sont enchâssés dans cette totalité. Le sage africain Amadou Hampâté Bâ, cité par Kä Mana, cet autre sage négro-africain moderne qui vient de nous quitter le 15 juillet 2021 à Goma, résumait cette intelligence africaine du monde dans cette formule : « Tout est lié. Tout est dans tout. Tout est interdépendant »[84].

Quant à la dimension socioculturelle, elle est omniprésente dans les conduites humaines et en constitue même le cœur, le noyau, pour emprunter le langage des chimistes. Il est constitué par l'ensemble des valeurs et des antivaleurs en contradiction et changeantes telles que la parenté, la solidarité, la générosité et l'hospitalité ; la sorcellerie, le fétichisme et la religiosité ; les

[84] Cité par Kä Mana, *L'Afrique, notre projet,* éd. terroirs, Yaoundé, 2009, p. 107. Amadou Hampâté Ba, *La tradition orale africaine,* Vidéo, ina.fr, 1975.

discriminations, les conflits, et l'individualisme, etc. Il s'agit, en un mot, de l'humanisme africain ou du capital social en continuité dans le changement.

Quelles relations peuvent être établies entre ces différentes conduites sociales et le bien-être de tous en Afrique ? Cet espace par excellence des liens complexes où les gens se regroupent selon qu'ils descendent d'un ancêtre commun réel ou mythique dans les différents segments de la parenté dans le temps ancien et moderne.

Pour être empirique dans cette recherche, nous recourons à la culture des *Luba* du grand Kasaï, qui seraient partis du Katanga depuis le XVII[e] siècle et dont l'origine ancienne remonterait à l'Egypte antique pharaonique selon les témoignages de Théophile Obenga[85], Tshimpaka Yanga, cet égyptologue congolais (allé dans l'au-delà le 02 octobre 2021 à Lubumbashi,)[86] et Muambayi Cibangu, Mulangu Mushala Bibi et Mukendi Kalhala[87]. Les proverbes, ces matériaux hérités des anciens, serviront des repères dans cette recherche de vérité dans le temps long.

De la sorte, nous appliquons la vision spatio-temporelle de notre approche sociologique pyramidale, d'une part, en recourant au temps long et ancien que draine la tradition orale. De l'autre, nous privilégions la vision horizontale de la réalité sociale dans sa dimension socioculturelle omniprésente, redressée aux côtés du politique dominant, de l'économique déterminant et du scientifique négligé, reliées au sommet de la pyramide et séparées à la grande base[88].

1. LA PARENTÉ MILLÉNAIRE

Les avancées scientifiques ont dépassé le débat sur l'Afrique le berceau de l'humanité. La vie humaine a commencé en Afrique noire. Théophile Obenga, à la suite de Cheikh Anta Diop et de bien d'autres savants l'ont démontré[89].

Lorsqu'un groupe de gens partage le même sang dans un temps plus ou moins long, il y a parenté biologique. Cela va des ancêtres mythiques en passant par les arrières grands parents, jusqu'aux arrières-petits-enfants qui perpétuent des noms spécifiques et appropriés. Les locuteurs du *ciluba* parlent de *beena muntu*., traduit en français par les descendants de l'être humain. Et l'être humain en égyptien ancien se traduit par Egyptien. Donc, les Bantu *Luba* résumés en *Ba Luba,* sont descendants biologiques des premiers hommes apparus sur la terre et devraient en prendre conscience.

[85] *Les peuples bantu. Migrations, expansion et identité culturelle,* éd. L'Harmattan, CICIBA, Paris, Libreville, 1989.
[86] *La parenté égyptienne des peuples du Zaïre : racines millénaires d'une vie socio-culturelles commune,* éd. Ciaco, Lubumbashi, 1989.
[87] *L'Union des Luba : Le rempart de l'unité du Congo,* éd..Pôle Isis, Kinshasa, 2021.
[88] La sociologie pyramidale, nous en avons esquissé les grands traits dans nos recherches précédentes sur le leadership dans le *Semeur du Kasaï* numéro 2/2019, et dans *Manuel de développement rural, communautaire et national,* éd. Universitaires Européennes, Chisinau, 2021 et l'approfondissons dans *Manuel de sociologie négro-africaine* en préparation.
[89] Obenga, T, *L'Afrique dans l'antiquité,* éd ? Présence Africaine, Paris, 1973, p.1-6.

D'où il se dégage des systèmes de filiation en s'alignant par rapport au père (patrilinéarité) tout en reconnaissant à la mère une influence forte dans la société à travers le matriarcat. Deux proverbes illustrent, dialectiquement, ce pouvoir de la femme. L'un stipule que le Chef n'a pas de chef, sinon sa belle-famille. Et l'autre précise que la véritable représentante de la belle-famille, c'est la belle-mère. D'ailleurs, c'est la femme qui est le chef de la maison, *mwena nzubu.*

Dans les villes, la patrilinéarité semble dominer sous l'effet de la modernité occidentalo-centrée. Elle a tendance à se limiter à la famille nucléaire. Dans les villages, plus nouveaux qu'anciens, selon qu'ils sont habités par des gens plus ou moins apparentés, ces liens restent plus ou moins forts.

Quant à la parenté classificatoire, elle consiste à considérer toute être humain, suivant son âge, c'est-à-dire en fonction de sa position dans le temps ancien, actuel et à venir. Les morts de la parenté sont les anciens, *Ba nyinka (Bantu Nyinka*). Les vivants sont soit les aînés *Ba kulu* (*Bantu ba Kulu*), soit les collatéraux, *Beena Mu Longo* (*Bantu Beena Mulongo*) soit enfin les cadets, *Baana (Bantu Banayi*, qui jouent)

La parenté par alliance consiste à considérer comme parent toute personne avec laquelle est nouée une alliance par mariage ou par toute autre forme de relation sociale ou de proximité. Dans les villes lubaphones, une expression consacre cette évolution sociale : « *Mwena mutumba, ngwa nyoko* ». Ou la variante, « *Mwasa nende, ngwa nyoko* ». Pour signifier que le voisin est ton frère, de par ta mère.

Quel est le sens de cette parenté et sa valeur aujourd'hui ? La parenté et les conduites y afférentes, dans le temps actuel, a connu des transformations négatives, des parentismes qui se nomment discriminations claniques, tribales et ethniques, génératrices des partis politiques et qui fragilisent la vie dans la nouvelle tribu-ethnie, dans l'État-nation. C'est ce que nous appellons « le tribalisme au pluriel » ou les discriminations à des degrés différents mais dont la nature est identique.

Néanmoins, les données naturelles ne sont pas à confondre avec les dérives sociales érigées en antivaleurs : clan, clanité versus clanisme ; tribu, tribalité versus tribalisme ; ethnie, ethnicité versus ethnocentrisme ; État-nation versus nationalisme excluant et étroit qui rappelle le nazisme anti Juifs de triste mémoire avec Hitler, comme l'a décrit Martin Gray dans son récit émouvant : *Au nom de tous les miens.* Bien au contraire, l'origine humaine commune devrait inviter chaque descendant de l'*Homo sapiens sapiens* et chaque communauté humaine à rechercher l'unité et le bonheur de tous, ensemble.

2. LA SOLIDARITÉ, L'HOSPITALITÉ ET LA GÉNÉROSITÉ LÉGENDAIRES

Suivant la tradition africaine millénaire qui remonte le temps avant J-C., à l'égard d'une personne apparentée, la conduite socialement exigée est celle de solidarité, d'hospitalité et de générosité.

La solidarité se vit entre autres par le devoir de s'entraider dans toutes les circonstances de la vie, dans le bonheur (travail agricole, mariage, naissance, éducation), comme dans les malheurs (maladies, funérailles). Ne connaissent la souffrance que ceux qui ont perdu un être cher, ont dit nos ancêtres négro-africains (*Ba kamanya dikenga, mbakafwisha*). Dans les contes populaires du Kasaï récoltés par Maalu-Bungi, la solidarité est encouragée dans la vie de chaque jour des jeunes filles, des femmes, des garçons et des parents. La conduite contraire, l'isolement individualiste, dans la forêt mystérieuse, conduit au malheur avec l'enlèvement ou la prise en otage par l'ogre, de la personne esseulée[90].

L'hospitalité se saisit dans l'accueil à temps et à contre temps des personnes apparentées dans sa maison, voire les voyageurs et les étrangers. L'expression *Mwenyi wa cisaka* signifie que l'étranger est toujours le bienvenu, il est une chance même s'il ne connaît pas le palmier qui porte les noix croquantes. Même s'il n'est pas supérieur à l'autochtone (*Mwenyi, katamba mwena bula*).

La générosité est cette promptitude des *bantu* (les humains) à partager avec les autres, leurs biens matériels. *Que celui qui mange partage ; c'est l'avarice qui engendre les disputes,* ont renchéri les modernes en dépassement dialectique des anciens qui disaient que *celui qui mange mange, c'est la dispute qu'il faut éviter.* La grande valeur de la cohésion sociale prime sur les biens matériels périssables. C'est cette valeur que le sage négro-africain Amadou Hampâté Bä a retenu de la tradition de l'ancien empire du Mali (référence).

Ces trois valeurs, la solidarité, l'hospitalité et la générosité articulées dans la parenté, renvoient à l'esprit de la Maât égyptienne qui prône, in fine, le service au prochain et la fraternité universelle. Un sage égyptien qui a vécu en 2000 av. J-C du nom de Aktoes II a enseigné que le monument durable à laisser à la postérité, c'est l'amour du prochain[91].

3. LA RELIGIOSITÉ, LA SORCELLERIE ET LE FÉTICHISME EN QUESTION

La religiosité

Si la religiosité africaine constitue une valeur charriée depuis l'antiquité de l'humanité, elle résiste dans ce monde désacralisé, sécularisé et matérialiste vulgaire. De plus en plus, elle est mêlée au fétichisme et à la sorcellerie dans un continent en quête des repères après la rupture de la continuité culturelle à la faveur de la traite négrière et de l'esclavage, de la colonisation, de la néo-colonisation et de la mondialisation néolibérale pendant plus de treize siècles.

La sorcellerie

La sorcellerie, en *ciluba (la langue des Baluba),* est appelée tour à tour *mupongo, cyianda ou buloji*. Le substantif *mu-pongo* dérive du verbe *Ku pongola* qui veut dire tuer de manière mystérieuse. Le sorcier est appelé *mwena mupongo* ou *mwena cyianda, muloji* littéralement

[90] Maalu-Bungi, *Contes populaires du Kasaï,* éd. Mont Noir, Lubumbashi, Kinshasa, 1974.
[91] Hery, F., X, *Paroles de l'Egypte ancienne,* éd. Albin Michel, paris, 1996, p.25.

signifie le détenteur de la sorcellerie. Tandis que *mwena cyianda* représente la personne qui va se réunir en un lieu mystérieux, la nuit, nue (semble-t-il), avec les autres sorciers pour mener leurs actions maléfiques.

Dès lors, il existe deux sortes de *byanda (pl.)* positif et négatif, *cyanda (sing.)*. Le *cyanda citoka* en *ciluba*, blanc ou positif, servirait à faire du bien comme protéger la communauté pour le chef, guérir les malades, procurer la chance et la richesse, etc. Tandis qu'à l'inverse, le *cyanda* négatif ou noir servirait à nuire à la communauté, à provoquer des maladies, des accidents, voire la mort. Toutefois, la séparation entre les deux types de *byanda*, dans la pratique, n'est pas nette. Au contraire, ils s'interpénètrent observe le spécialiste en la sorcellerie, Malemba N'Sakila[92].

Cette triple signification du terme cyanda pourrait être résumée par le symbolisme du van à céréale *lwanda* (en ciluba) d'où il tire son origine. Et à Kambayi Bwatshia de poursuivre que *cyanda* fait penser aussi à *mwanda, myanda* (pl.), les affaires. C'est le lieu où les initiés tissent leurs stratégies[93].

Quant à *mu-pongo* et *buloji*, ce seraient deux pratiques du *cyanda* à des degrés *(makolo)* différents. *Le mu-pongo* est le stade où l'initié sait et peut substituer son âme (*mundi- dimbi*) à celle d'une autre personne. Il soutire le *mundi-dimbi* et le transforme en un autre élément vivant tel qu'un oiseau (hibou), serpent, cancrelat, souris, voire un autre être humain, etc. Ce soutirage se fait en toute conscience et volontairement.

En plus, sur le plan linguistique, *mu-pongo* fait penser à *lu-pongo,* la vallée, dans laquelle les sorciers vont enfermer les âmes des personnes ensorcelées. Un proverbe jette de la lumière quand il énonce : « *Un chêne dans la vallée, un enfant sorcier a envoûté son père* ». *Lusanga,* le chêne africain, est le lieu de rassemblement de la communauté et dérive du verbe *ku sanga* (réunir). Ces deux symboles du chêne et de la vallée réunis laissent entrevoir le sens profond du proverbe.

En ce qui concerne le *bu-loji*, ce serait un niveau plus élevé du *cyanda.* Suivant Kambayi Bwatshia, on peut identifier le sens de ***loji*** à loge. Il serait question, à ce degré élevé du *cyanda* de faire des mises en scènes fantasmagoriques, de voyager après dédoublement, de tuer et de manger les humains transformés en animaux.

La croyance en la sorcellerie est vivace dans la population rurale dont la vie est rude. Généralement elle est niée, car rarement les gens se reconnaissent sorciers. Dès lors, elle est vécue encore plus secrètement que le fétichisme. Bien des personnes interrogées pensent que la sorcellerie est un des problèmes à combattre. Mais tout le monde la redoute.

[92] Malemba N., "L'ambivalence de la réalité magico-religieuse en Afrique", dans *Bulletin du C.E.P.S.E,* n° 126-127, 1979, p. 117-124.
[93] Kambayi Bwatshia, *Baluba dimonayi's,* éd. Eugemonia, Kinshasa, 2016, p.64.

La sorcellerie serait pratiquée plus par les vieillards analphabètes que les jeunes scolarisés, plus par les femmes et les enfants que les adultes hommes. Elle se transmettrait des adultes aux enfants ou des enfants entre eux. Souvent la sorcellerie serait mêlée avec le fétichisme. Les gens portés à pratiquer le fétichisme sont aussi soupçonnés d'être des sorciers et inversement.

À propos des femmes, plusieurs proverbes renseignent : « *Le piment mûr en haut ; la femme de l'Esprit Supérieur,* traduisons par Dieu, *a été initiée à la sorcellerie* ». Un autre proverbe complète celui-ci : « *Nous plantons la courge-légume, nous épluchons les feuilles des haricots ; nous épousons toujours les femmes, nous épandons toujours du piment, mais quand nous voulons y goûter, il brûle la bouche* ». Toujours à propos des femmes, la tradition énonce *: « Une femme claire de beau, je n'épouserai jamais ; même si j'y suis forcé* ». Dans la culture *luba*, la trop belle femme et claire de peau est considérée comme sorcière. « *Quand la femme de l'autre devient sorcière ; il ne survivra aucun être humain dans le lignage* ». Dans l'unité des contraires, un autre proverbe soutient : *« Un albinos mort, un musicien dénonciateur ; une femme ne peut manger tous les enfants, sauf si les membres du clan de l'homme y sont associés ». « Ndaya, la mangeuse de belles gens ; elle a mangé les hommes aux belles mains ».*

Les sorciers détiendraient le pouvoir de faire du mal aux membres de la parenté lignagère, voire en dehors ; sinon, à faire rarement du bien. Ils savent tuer les gens de leur parenté pour les manger et accroître leurs pouvoirs. Ils bloqueraient leurs avoirs pour en jouir dans leur monde invisible pour les non-sorciers. Ils provoqueraient des maladies incurables, l'infécondité ou la stérilité. Ils seraient à la base des accidents étranges, des échecs anormaux aux examens, du chômage long, de la folie à répétition, etc. Dans des cas rares, certains sorciers pourraient fournir des richesses et de l'intelligence exceptionnelle[94].

La sorcellerie dite blanche peut-elle être mise en valeur au détriment de la négative ou noire étant donné qu'elle est une science ésotérique liée au secret initiatique ? L'intelligence, les prouesses techniques diverses (téléphones, trains, véhicules, avions) et des villes nocturnes, peuvent-elles être dévoilées au grand jour, dans l'intérêt général et à quelles conditions ?

Le fétichisme discret

Le fétiche se nomme en *ciluba, bwanga* au singulier, *manga* au pluriel. Il est aussi vieux que le monde noir. Selon les professeurs australiens Chat et Gardner, un ancien manuel d'invocations et de sortilèges égyptiens qui remonterait au VIIe-VIIe siècles après J-C dévoile que les anciens Egyptiens pensaient depuis longtemps que la magie pouvait guérir les maux de l'homme et exaucer ses souhaits, obtenir le succès dans les affaires, faire tomber quelqu'un amoureux de vous, etc. (www.comptoirs des voyages.fr, consulté le 13/02/2022)

En dépit des religions chrétiennes implantées en Afrique depuis le quinzième siècle ; et des syncrétismes de tout genre, les pratiques fétichistes sont nombreuses aussi bien pour nuire aux

[94] Nous avons entendu un témoignage sur une sorcière qui a procuré de l'argent à son mari et l'a fait disparaître lorsque ledit mari était devenu infidèle.

autres, se protéger soi-même des autres ou protéger sa population pour les chefs coutumiers et avoir du succès dans la vie.

Le phénomène de lutte contre le fétichisme amorcé en 2013-2014 par le Chef coutumier et religieux Kasonga Mule (adepte de la secte sanku sara, mort en 2021) du Groupement de Bakwa Tshiaba, dans le Secteur de Lombelo, a révélé combien le fétichisme est à la mode dans la Province du Kasaï central. Les moustiquaires destinées à protéger contre le paludisme, ont été implantées pour recueillir les fétiches partout, dans les villes comme dans les villages. Le phénomène sociopolitique avec le Chef de Groupement de Bashila Kasanga et tradipraticien Kamwina Nsapo, du Territoire de Dibaya, illustre de nouveau la pérennité du fétichisme et son enchevêtrement dans le social dans le grand Kasaï.

Les blocages des produits des champs, de l'exploitation artisanale du diamant, des diplômes d'État, des produits naturels tels que les champignons, les chenilles, le gibier ou les fruits sauvages, ainsi que la domination des femmes sur les hommes ou inversement, les fétiches pour obtenir de l'argent, pour disparaître face aux ennemis (*Nsamu*), pour faire oublier ses forfaits aux juges ou aux supérieurs, d'invulnérabilité (*Ntuntu bulundu*), le philtre d'amour (*Cimpambu, Kananga*), sont des indices du fétichisme dans la vie quotidienne.

Les fétiches ont des supports matériels faits des réceptacles et des ingrédients animés par des paroles et des cérémonies rituelles. Les réceptacles les plus utilisés sont les cornes de grands mammifères sauvages ou leurs dents ou celles des carnassiers, les statuettes en bois, les coquilles des escargots, les cordes en bois tissées, les noyaux des noix de palme, des palmiers élaeis ou des mangues, les casseroles en terre cuite, les cauris, les yeux des poissons, les cerveaux de certains animaux, etc[95].

Quels ingrédients sont mélangés pour constituer un fétiche ? Les cheveux, les ongles, la terre sous les pieds de l'homme (symboles de l'homme lui-même); les peaux des animaux féroces ou malins, certaines parties des oiseaux tels que le hibou, le coucou, l'épervier. Parmi les animaux domestiques le bouc ou la brebis blanche s'y prêtent. Le coq blanc est utilisé dans la basse-cour. Dans l'univers végétal, un arbre frappé par la foudre où sur lequel s'est pendu quelqu'un, un morceau de corde utilisé à cette fin. Le kaolin est aussi d'usage dans l'univers minéral.

Généralement ces ingrédients sont pris sur certains humains spéciaux et sur des espèces animales, végétales, et minérales. Les êtres humains concernés sont ceux qui jouissent des forces spirituelles spéciales : les chefs, les leaders, les juges, les orateurs, les héros, les féticheurs, les musiciens-chanteurs, les chasseurs, les gens nés de manière spéciale (Jumeaux, *Ntumba, Ngalula*), les albinos ou leurs parents, etc.

[95] Mbuyi W., *Bankambua betu*, s.e., Kinshasa, 1972, p. 164-178.

La foudre, « *nkuba* » est un de ce fameux fétiche de régulation sociale. Ce fétiche n'aurait des effets que si la responsabilité de l'impénitent est engagée alors que plusieurs avertissements ont été faits à travers ce qu'on appelle le « *lusanzu* ». À propos de la foudre, la tradition a transmis : « *On provoque le lion, on provoque le léopard ; a-t-on jamais provoqué l'enfant de la foudre* ». Le lion et le léopard sont des symboles du chef, du pouvoir, chez les Luba. C'est-à-dire que le chef, on peut le provoquer et non le fétiche la foudre. *« Le bien de la foudre, on ne l'arrache pas parce que c'est la saison sèche »*. Pour signifier que si la foudre naturelle tombe pendant la saison des pluies, la surnaturelle peut tomber en dehors de la saison pluvieuse. *« Que la foudre ne fasse pas pression ; si elle ne tue pas un homme, elle abattra un arbre »*.

Ce dernier temps l'on parle autant du « *Kansonda* » qui viendrait du Territoire de Tshikapa. Plus loin, vient le fétiche, plus il est réputé. Un des fétiches à grande renommée est celui de la sirène, cette femme poisson avec laquelle le féticheur se marierait la nuit et qui en conséquence apporterait beaucoup d'argent. Celui-ci relèverait plus de la magie (indienne) moderne que du fétichisme traditionnel. Un autre fétiche qui fait des ravages est le « *Bitabu* » des musulmans pour obtenir toujours de l'argent ou nuire à autrui.

Le fétichisme est discrètement pratiqué par toutes les catégories sociales allant des chefs coutumiers qui en sont dépositaires, en passant par les autorités administratives ou de l'enseignement, les commerçants et surtout les trafiquants du diamant, les enseignants debout, les étudiants et les élèves, les femmes mariées et les prostituées, les chefs des églises, les agents de la sécurité, etc. Les féticheurs s'affichent plus que les sorciers mais moins que les chefs religieux.

À propos du chef coutumier, il est dit : « *On se gêne pour se renseigner sur le fétiche du chef ; on ne se gêne pas pour lui donner des informations* ». Quant à la discrétion du féticheur, la mémoire collective a retenu : « *Je me suis laissé initier au fétichisme, je n'ai cité personne ; c'est l'homme lui-même qui a trahi son secret* ». Ou encore : « *Initié au fétiche, garde le secret ; ne te dévoile pas dans le village* ». Pour ce qui est du lien fétiche et sorcellerie, nous signalons: *« Dikulukulu, le long chemin ; là où va le sorcier, va le devin »*.

Comme dans le cas précédent de la sorcellerie, sont en présence, deux groupes d'acteurs dont l'un produit les fétiches tandis que l'autre les acquière. *« Le maître féticheur et le devin ne révèlent jamais tout »*. Les chefs coutumiers, les guerriers, les chasseurs, les devins, les guérisseurs, constituent la catégorie des producteurs alors que les candidats à ces différents métiers précités et autres nouveaux métiers modernes sont à la recherche des fétiches. L'on vit au quotidien cette dialectique du féticheur envouteur et de la victime du fétiche à envouter ou à désenvouter. *« Si tu ne me donnes pas assez de bien, dit le maître féticheur, je te donne un faux fétiche ; quand tu me donnes assez de biens, je te donne alors un vrai fétiche* ». À la tradition d'ajouter : « *Le maître féticheur n'initie pas les jeunes gens au fétiche ; il initie l'aîné, le responsable du lignage* ».

Paradoxalement, les maîtres féticheurs sont visiblement démunis alors que leurs disciples sont plus nantis aux prix des sacrifices humains et pour un temps limité qui finit souvent par la mort

brutale ou la folie. À ce propos, le proverbe dit : « *Le fétiche a tué le chef de la maison ; la cour s'est calmée* ». Ou encore : *« Le fétiche pour tuer, finit par tuer le féticheur tueur* ».

Lorsque nous observons le processus d'appauvrissement matériel extrême de la plupart des gens en Afrique, des vieillards plus que des jeunes, des femmes plus que des hommes, des enfants plus que des adultes, une corrélation peut être établie entre le degré d'appauvrissement, les pratiques fétichistes et sorcières. Si la sorcellerie semble plus féminine et infantile, le fétichisme parait plus masculin et pratiqué par les adultes, sinon par les vieillards.

Comme dans le cas de la sorcellerie, science ésotérique, le fétichisme s'en réclame autant par l'imposition du secret aux initiés. Les aspects négatifs semblent dominer sur les positifs. Dans quelle mesure, les intellectuels africains peuvent-ils réfléchir et agir avec les détenteurs de ces forces en vue de contribuer au bonheur de la société ? La plongée dans l'histoire longue des Noirs qui ont connu treize siècles de traite négrière orientale ou arabe, intra-africaine et atlantique éclairerait-elle cet ésotérisme nègre ?

4. LE SYNCRÉTISME RELIGIEUX SPÉCTACULAIRE

C'est un lieu commun de dire que les Africains, les *Ba ntu (Ntu,* en *ciluba* signifie Je Suis, selon la découverte du professeur Tshimpaka *dans l'énigme de Ntu)*, les descendants de Dieu, les *Luba,* croient en un Dieu créateur comme ils l'ont chanté enfants, au claire de lune : « *Bamba bamba bambale (*onomatopée*), toutes choses appartiennent à Dieu, le Dieu du ciel a tout créé* ». Ils croient aussi en l'existence des autres esprits, bons ou mauvais dont les mânes des ancêtres morts et qui vivent dans le village planté des bananiers dans l'au-delà. La tradition l'énonce dans cette formule : « *L'homme de Dieu ne meurt pas ; meurt l'homme des sorciers et des fantômes* ». Ou encore, « *Le grand Dieu veut me donner des biens, mais le petit génie vient pour détruire* ». Dans le même sens mais parlant des hommes, la culture a retenu: « *Dieu m'a gratifié en biens, mais les êtres humains m'empêchent d'y accéder* ». In fine, quelle est la situation des croyants en Afrique ?

Les devins, les féticheurs, les magiciens et les sorciers, ont tendance à créer des églises, plutôt des sectes syncrétiques qui mélangent les pratiques et croyances traditionnelles dans les modernes. De la sorte, les religions traditionnelles africaines, le christianisme, l'islam, et les autres religions asiatiques, sont mêlés de manière indicible dans la quête incessante du sens de la vie mais dans des conditions de vie de plus en plus difficiles avec le temps qui passe.

La question préoccupante serait de savoir dans quelle mesure, la religiosité africaine peut-elle contribuer au mieux-être de tous dans la société d'aujourd'hui où l'individualisme semble prendre le dessus de la solidarité millénaire ? Société dans laquelle les prophètes des malheurs semblent plus nombreux que les prophètes des bonheurs collectifs à partager.

5. DISCRIMINATIONS ET CONFLITS

De tout temps, les différents fragments de la parenté tels que les lignages, les clans, les tribus et les ethnies ne vivant pas que de manière harmonieuse, les conflits sont permanents entre eux. Les conduites d'exclusion des uns et des autres, et de favoritisme envers les membres de sa parenté, portent les noms des niveaux correspondants : lignagerisme, clanisme, tribalisme, ethnocentrisme. Les discriminations, dans le cadre d'un État moderne, posent problème ainsi que l'a observé, dans les décennies après l'indépendance, Monseigneur Bakole wa Ilunga[96]. Elles se vivent de manière tacite à travers des tensions sociales, atteignent le niveau élevé avec les conflits des pouvoirs ou fonciers, et le paroxysme est tragiquement vécu avec les conflits armés.

Les conflits fonciers

Les conflits entre pays voisins africains sont nombreux. En 2020, l'Afrique est le continent où il y a le plus de guerres dans le monde, selon des chercheurs de l'Université de Hambourg en Allemagne (www.dw.com 'lafrique-plus, 15/2/2022). À titre illustratif nous citons : RD Congo-Rwanda, RD Congo Ouganda, RD Congo-République Centrafricaine, RD Congo-Angola et Zambie ; Nigéria-Cameroun, Soudan du Nord et du Sud, Ethiopie-Erythrée, Sahara occidental-Maroc, etc. Ils se disputent les terres. À l'intérieur des États, les conflits sont innombrables. Ces conflits traduisent un comportement social qui trahit l'Afrique, aractérisée de violence imbécillisante, selon le mot fort de Kä Mana[97].

De 2008 à 2010, l'ancienne Province du Kasaï occidental a connu 208 conflits de plusieurs natures sur 122 sites bien identifiés par l'ONG La Maison du médiateur. Les conflits fonciers représentaient 55% et ceux des pouvoirs coutumiers 39%. Entre 2016 et 2017, avec le phénomène dit Kamwina Nsapo, les conflits armés se sont généralisés dans tout le grand Kasaï. Au mois d'août 2020, un conflit armé, sanglant et ethnique a opposé les *Luba-Luluwa* aux *Ngend-Kuba* frontaliers de Mweka et de Demba à Bakwa Kenge.

Parlant de ces conflits, les auteurs du rapport national sur le développement humain de la RDC observent que les conflits fonciers naissent, du caractère inaliénable et sacré ancestral qui, selon les coutumes congolaises, ne peut faire objet de vente ni de cession définitive. Les conflits fonciers occupent ainsi un grand nombre de procès dans les tribunaux urbains et ruraux congolais[98]. La commune urbano-rurale de N'Sele dans la ville Province de Kinshasa en a la réputation.

De ce qui précède, nous pouvons en déduire avec Samir Amin que la violence plonge ses racines au cœur du système social inégal et que de ce fait, le conflit entre communautés n'est que le reflet de ce conflit latent plus fondamental et plus profond[99].

---

[96] Bakole wa Ilunga, *Chemin de libération*, éd. de l'Archidiocèse, Kananga, 1987, p.

[97] Kä Mana, op.cit., p. 229.

[98] Ministère du Plan, *Rapport national sur le développement humain 2008*, PNUD, Kinshasa, 2008, p. 111.

[99] Amin, S., *La faillite du développement en Afrique et dans le tiers-monde,* éd. La Découverte, Paris, 1989, p. 210.

Les Conflits Des Pouvoirs Coutumiers

En RD Congo, avec plus de 5.000 Groupements et près de centaines des milliers des villages, les conflits de succession au pouvoir ne peuvent qu'être innombrables. Dans les villages plus ou moins homogènes, le pouvoir lignager peut être transmis plus ou moins pacifiquement étant donné l'intensité du lien de sang, du lien spirituel et du sol qui unit les membres. Mais dans les villages nouveaux et hétérogènes où les gens ne sont pas nécessairement apparentés biologiquement, et proviennent de différents lignages ou clans, la probabilité de l'intensité des conflits est plus grande. L'ampleur des conflits est plus grande encore, au niveau des Groupements. Comme l'indique le nom, ce sont des regroupements des villages plus ou moins apparentés, réalisés à l'époque coloniale, pour des raisons administratives.

Quels seraient les facteurs à la base des conflits de succession des pouvoirs coutumiers ? Plusieurs facteurs seraient à l'origine : la pression démographique galopante, le non-respect de la coutume en la matière, les ambitions personnelles de certaines gens, l'influence des hommes politiques ou de hauts fonctionnaires du coin, et la non-reconnaissance par le pouvoir central.

Ces conflits de pouvoir coutumier peuvent atteindre le paroxysme et pendre des formes sanglantes comme dans l'actuel et rendu célèbre cas du Chef Kamwina Nsapo du Groupement de Bashila Kasanga dans le Secteur de Dibatayi, dans le territoire de Dibaya.

Les conflits des pouvoirs coutumiers, du point de vue de l'acteur étatique, auraient un impact négatif sur le développement des villages dans le cas où ils détruiraient la cohésion nécessaire pour organiser ensemble les actions concertées de développement. Ils éloigneraient les éventuels partenaires désireux de se solidariser en vue de contribuer au développement des entités. Ils démoliraient les habitations, les infrastructures d'utilité communautaire comme les écoles, les centres de santé et les bureaux de l'administration publique, etc.

Somme toute, ces conflits fonciers et de pouvoir coutumier généralisés en RDC sont des reflets d'un conflit plus profond que vivent les ruraux face aux gens des villes, face à l'État, et aux acteurs sociopolitiques internationaux. Ces conflits peuvent être positifs au sens où ils permettent que les choses changent. Le clientélisme peut se muer en une véritable relation de coopération entre les acteurs sociopolitiques. Les conflits peuvent contribuer à transformer les rapports sociaux inégaux en rapports plus justes entre l'État, les acteurs internationaux et les ruraux. La tâche des intellectuels critiques y est essentielle. Si dans la plupart des cas, ce sont les intellectuels individualistes qui en sont les auteurs intellectuels, leur responsabilité est grande pour y mettre fin dans un échange avec les intellectuels habités par le sentiment et l'esprit de la communauté nationale.

CONCLUSION

Si la parenté négro-africaine relie l'Afrique noire à l'origine de la vie humaine, étant donné que celle-ci a commencé en Afrique, les conduites discriminatives des contemporains contrastent avec cette unité de l'espèce humaine originaire.

Treize siècles d'esclavage, un siècle de colonisation et plus d'un demi-siècle de néo-colonisation ont rompu, avec brutalité, la tradition millénaire négro-africaine de la solidarité, de la générosité et de l'hospitalité. Dès lors, cette étape douloureuse de l'histoire des Noirs a entretenu la science ésotérique à travers la sorcellerie et le fétichisme et a peiné à imposer les religions chrétiennes, désormais syncrétiques ?

Détournées de leur histoire, culture, science, économie et politique, les sociétés africaines, désormais individualistes, se livrent volontiers aux guerres foncières et des pouvoirs coutumiers par procuration. Dans cet imbroglio incolore, les intellectuels négro-africains critiques sont invités à puiser dans les matériaux culturels, dont les proverbes, pour reconstruire une société de solidarité et de bonheur partagé. Car, dans l'histoire de l'humanité pensante, la crise socio-politique est l'occasion d'invention et de créativité. Ainsi est née la science sociologique en Occident au XIX^{e} siècle. Donc, au XXI^{e} siècle, les Noirs sont tenus à inventer leur sociologie africaine en rupture épistémologique avec la sociologie en Afrique des occidentaux et des occidentalisés.

BIBLIOGRAPHIE SELECTIVE

- AMADOU HAMPATE BA, *La tradition orale africaine,* Vidéo, ina.fr, 1975
- DIOP, Cheikh Anta, Nations nègres et culture. De l'antiquité nègre égyptienne aux problèmes culturels de l'Afrique Noire d'aujourd'hui, Tome 1, éd. Présence Africaine, Paris, 1979.
- DIOP, Cheikh Anta, L'apport de l'Afrique Noire à la civilisation universelle, Conférence tenue à Niamey, 1984, www.cheikhantadiop.net.
- KÄ MANA, *L'Afrique, notre projet,* éd. terroirs, Yaoundé, 2009
- KÄ MANA, *Face à la crise du pouvoir en Afrique, prendre la voie de la renaissance africaine*, Pole Institute, Goma, 2021.
- KADIEBWE, Tshidika, « La méthode dialectique et les techniques de recherche en sciences sociales dans les proverbes négro-africains », dans La Revue de l'U.KA, numéro 11, 2018, p.83-91.
- KADIEBWE, Tshidika « Crispin Maalu-Bungi : un pionnier des sciences sociales négro-africaines » dans TSHISUNGU WA TSHISUNGU José, *Retour sur la science de l'oralité ?* Mélanges offerts à Crispin Maalu-Bungi, éd. Bala, Ottawa, 2019, p. 176-202.
- KADIEBWE, Tshidika, *Manuel de Développement rural, communautaire et national,* Editions Universitaires Européennes, Chisinau, 2021.
- KAMBAYI Bwatshia, *Baluba dimonayi's.* Regardez-vous donc! éd. Eugemonia, Kinshasa, 2016.
- MAALU-BUNGI, *Contes populaires du Kasaï,* éd. Monts Noirs, Lubumbashi, Kinshasa, 1973.
- MALEMBA NSAKILA, *Au-delà de la sorcellerie,* éd. L'Harmattan, Paris, 2017.

- MBUYI WENU BUILA, *Bankambwa betu.* Mamanya mashilangane, se, Kinshasa, 1972.
- MUAMBAYI CIBANGU, MALANGU MUSHALA BIBI, MUKENDI KALHALA, *L'union des Luba : Le rempart de l'unité du Congo, éd. Pôle, Kinshasa, 2021.*
- OBENGA, Théophile, *L'Afrique dans l'antiquité.* Egypte pharaonique/Afrique Noire, éd. Présence Africaine, Paris, 1973.
- TSHIBOLA NTUMBA, *The Form and content of children's verses and games in the Luluiwa society*, Graduate work, ISP/Kananga, 2003.
- TSHIBOLA NTUMBA, *Orality in Achebe's Arrow of God : a stylistic criticism*, Mémoire of Licence, ISP/Kananga, 2012.
- TSHIMPAKA, Yanga, *La parenté égyptienne des peuples du Zaïre.* Racines millénaires d'une vie socioculturelle commune, éd. Cactus, Lubumbashi, 1989.
- TSHIMPAKA, Yanga, *L'énigme de NTU* . Regard sur la Région des Grands Lacs, éd. Cactus, Lubumbashi, 2006.

La dynamique entrepreneuriale des petites et moyennes entreprises (PME) à Kananga : un regard sociologique

Bernard Bijanu Kabamusu
Chef de Travaux/ISDR TSHIBASHI

Résumé
Kananga, chef-lieu de la Province du Kasaï Central reste une entité administrative de la R.D. Congo où la population vit dans une pauvreté criante à cause de l'absence d'emplois consacrée par une carence avérée des entreprises industrielles et artisanales aussi bien publiques que privées. Certaines initiatives locales sont entreprises dans le but de contribuer au relèvement des entités communautaires, mais rencontrent des problèmes d'épanouissement.

INTRODUCTION

En R.D. Congo, plusieurs initiatives locales sont entreprises pour voler au secours des communautés locales, mais ces dernières n'arrivent pas à répondre aux attentes, aux souhaits ainsi qu'aux besoins éprouvés par les initiateurs et encore moins à ceux exprimés par les membres des communautés au sein desquelles elles ont été créées. Tel est le constat du Ministre de l'Economie Nationale et Industrie du Congo pour qui, « Après douze ans d'existence (1973 – 1985), force est de constater cependant que la PME congolaise éprouve les plus graves difficultés quant à son épanouissement et offre une contribution très limitée au développement économique et social du pays »[100]. Cette situation reste d'actualité en R.D. Congo jusqu'à ce jour[101].

Kananga - chef-lieu de la Province du Kasaï Central- et ladite Province elle-même, restent des entités administratives de la R.D. Congo où la population vit dans une pauvreté indescriptible à cause de l'absence d'emplois consacrée par une carence avérée des infrastructures d'accueil, des industries et des entreprises aussi bien publiques que privées pour contenir le flot de jeunes en quête d'emplois et d'opportunités[102].

[100] Ministère de l'Economie Nationale et Industrie, « La relance de la Petite et Moyenne Entreprise au Zaïre » in *Actes de Symposium national*, (du 9 au 12 décembre 1985), Kinshasa, 1985, p.7.
[101] MBAYA MUDIMBI et S. FRIENDHEIM, Secteur informel au Congo-Kinshasa, stratégie pour un développement endogène (zamba epeli moto, nyama iboyi kokima), Kinshasa, Editions Universitaires Africaines, 1999, pp.12-13.
[102] Ministère du Plan, Pauvreté, Insécurité et Exclusion dans la province du Kasaï Occidental, CPLP, septembre 2007, pp .8 -9.

À travers l'histoire de développement des entités décentralisées de la R.D. Congo, les initiatives locales marquées par l'implication des actions entrepreneuriales : les ateliers métalliques et d'ajustage, la forge, la fabrication des briques cuites, du savon artisanal, du pain, l'ouverture des cybercafés et secrétariats populaires, les activités marchandes initiées dans le cadre des PME, ont pour objectif, de contribuer au relèvement des entités communautaires[103].

L'objectif poursuivi par cette investigation est de présenter les opportunités qu'offre l'environnement de Kananga et les stratégies que la population urbaine de ladite ville peut utiliser pour booster le développement de cette entité à travers les activités des PME réalisées dans le domaine de la production, fourniture des services, arts et métiers en vue de trouver les solutions aux multiples problèmes de leurs ménages d'une part, et de l'autre, encourager les acteurs à l'auto prise en charge de leurs activités à travers la dynamique entrepreneuriale capable de déclencher le processus de développement durable de leurs unités de production[104]. Il s'agit pour nous, d'amener les acteurs engagés dans le processus économique à contribuer au changement positif de leurs entités locales, car bien maîtrisées et mieux gérées, ces structures (PME) constituent un moyen de relèvement communautaire[105].

1. CONTEXTE DE L'ÉTUDE

Avant l'accession de la R.D. Congo à sa souveraineté nationale, la situation du pays était relativement stable sur les plans socio-politique et économique. Juste peu avant et après son accession à sa souveraineté nationale le 30 juin 1960 à ce jour, le pays connait de multiples problèmes de divers ordres. Sur le plan politique, il y a eu des guerres de sécession, les conflits communautaires, ethniques, intra - et interethniques à travers tout le pays, particulièrement dans les parties Est, Centre et Ouest et l'unité nationale est de la sorte menacée. Au niveau économique, on dénote le délabrement du tissu économique, la baisse de production, la crise monétaire (inflation), le caractère extraverti de l'économie nationale, les pillages des richesses naturelles par les puissances étrangères avec la complicité des leaders nationaux impliqués dans la gestion du pays[106]. Sur le plan socioculturel, le chômage, la misère, la pauvreté chronique de la population, la délinquance juvénile, la présence des maladies épidémiques (rougeole, choléra...) et endémiques (paludisme, typhoïde, diarrhée, etc. règnent en maître. Les faits évoqués ci-haut n'ont pas permis au pays de se lancer sur la voie du développement durable du territoire national[107].

[103] KAZADI KIMBU MUSOPWA, *« Mobilité » congolaise et Sociologie de l'Auto-détermination*, Lubumbashi, CRESA, Collection livre, 2010, p. 60.

[104] A. FERGUENE. et A. HAINI, « Développement endogène et articulation entre globalisation et territorialisation : éléments d'analyse à partir du cas de KSAR-HELLAL (Tunisie) » in Revue *REGION ET DEVELOPPEMENT, N°7, 1998, p.9*.

[105] E. TSHILEMBI BEYA BOWA, *La production artisanale à la production industrielle. Analyse prospective stratégique pour l'émergence de la Ville de Kananga,* Thèse de doctorat, Université de Lubumbashi, 2019, p.64.

[106] T. UBOLE, K. et P. YUMBI, *R.D. Congo : Terre des potentialités, d'opportunités, de convoitises et pillages. Des origines à nos jours*, Kinshasa, Editions du CEPAS, 2017, pp.64 -65.

[107] Idem, p. 71.

La ville de Kananga, notre terrain d'investigation reste une entité administrative dépourvue de grandes entreprises industrielles et artisanales par manque de source d'énergie permanente devant booster son économie. Les gens vivent dans une situation de pauvreté où la misère a élu domicile dans la majeure partie des ménages urbains vivant au jour le jour[108]. Cette situation tire ses origines dans différents faits liés entre autres à l'arrivée massive des Kasaïens refoulés de la Province du Katanga (1991 – 1992), venus dans une ville où la capacité d'accueil très réduite et les conditions de vie difficile. L'entrée de l'Alliance des Forces de Libération du Congo 'AFDL' en sigle (1997 -1998) où les militaires fuyants, ravissaient à leurs passage, les biens de toutes sortes de paisibles citoyens, détruisant les magasins, tuant les gens, commettant des vols, des viols etc. et créant la désolation dans la population.

L'arrivée massive des Kasaïens chassés de l'Angola (2013 -2014) où l'on a enregistré plus de 25.000 personnes dont 1.500 enfants sont venus à Kananga sans aucun soutien ni moyen de survie, hébergés dans les familles d'accueil déjà pauvres[109]. À ces faits s'ajoute le phénomène Kamuina Nsapu (2016 -2017) qui vient jeter la poudre au feu entrainant des mouvements internes à grande échelle des masses populaires où plus d'un million des déplacés et plus de 30.000 réfugiés partis en Angola et qui retournent par petits groupes au Kasaï, particulièrement à Kananga. Beaucoup de gens ont perdu leurs biens, la destruction des unités de production (PME). De milliers de gens avec leurs familles vivent en dehors de terroirs naturels pendant plusieurs mois[110].

Devant cette situation où les solutions miracles tardent à venir, les esprits bien éveillés se sont posés multiples questions : que faire pour subvenir aux besoins de survie quotidienne ? D'où proviennent les différents appuis (matériel, technique et financier) à injecter dans les activités entreprises sur le terrain ? Comment améliorer les conditions de vie de nos ménages ?

Animés par une dynamique entrepreneuriale locale, les gens ont pris conscience à réaliser certaines activités dans le cadre des petites et moyennes entreprises (PME) dans les secteurs Commercial (achat et vente des produits alimentaires, manufacturiers, habillement, cosmétique…), production de services (installation des ateliers de soudure et d'ajustage avec les groupes électrogènes et panneaux solaires, création des secrétariats populaires et cybercafés), Art et métiers (fabrication des poteries, des raphia, des briques cuites, implantation des fours artisanaux de fabrique de pains et de beignets, production de vin à base d'ananas, du savon artisanal…) pour soulager tant soit peu, leurs conditions de vie sociale, alimentaire, sanitaire, habitat, éducation des enfants, etc.

Le constat observé sur le terrain laisse voir que les activités initiées à la base dans le cadre de la dynamique entrepreneuriale des PME, n'arrivent pas à se pérenniser et promouvoir le développement durable de la communauté urbaine de Kananga. Dans la présente analyse,

[108] Ministère du Plan, Document de la Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (DSCRP), Volume 1, Mai 2011, pp.26 – 27.
[109] Nonciature Apostolique, Note technique sur la situation au Kasaï, inédit, Kinshasa/RDC, du 11 juin 2017.
[110] Mission d'Observation des Nations Unies au Congo (MONUSCO), Rapport du 21/01/2017, Kananga/Kasaï Central, R.D. Congo.

certaines préoccupations attirent notre attention. Quelles sont les activités pouvant offrir les opportunités entrepreneuriales à Kananga ? Quels sont les obstacles majeurs à l'émergence des PME durables dans cette zone ? Que faire pour qu'elles contribuent effectivement au relèvement communautaire de la ville ?

2. CADRE THÉORIQUE

Le cadre théorique de la présente étude se fonde sur la théorie du matérialisme historique et dialectique. D'après nos analyses, les éléments '*catégorie sociale, l'existence matérielle'* jouentun rôle capital dans l'organisation et le fonctionnement des PME. À Kananga, l'absence des infrastructures locales d'accueil, d'hébergement, d'édifices publics et privés pouvant abriter les entreprises industrielles et artisanales handicapent le développement des PME.

La démarche dialectique reste la méthode utilisée avec ses quatre postulats. Elle nous a permis de déceler les contradictions, les conflits, les oppositions, les luttes de classes et le changement au sein des PME locales[111].

L'approche d'analyse stratégique de Michel Crozier et Freiberg est associée à la dialectique car elle est utilisée plus dans les sciences économiques où les données statistiques sont d'application dans l'analyse d'une étude sociale en s'appuyant sur le comportement des acteurs et la gestion de la structure organisationnelle mise ne place par les acteurs sociaux[112]. Dans l'organisation et le fonctionnement des PME locales à Kananga, nous avons constaté qu'il y a des problèmes, des conflits, de tensions et la lutte d'intérêts entre les promoteurs des PME et la main d'œuvre locale utilisée.

La démarche méthodologie est accompagnée d'outils de production des données où l'on retrouve la technique documentaire et l'observation des groupes-cibles sur le terrain.

3. RÉSULTATS

Les enquêtes ont été menées dans la ville de Kananga qui comprend 5 communes urbaines (Kananga, Katoka, Lukonga, Ndesha et Nganza), subdivisés en 27 quartiers dont 21 urbains et 6 périphériques avec 23 groupements incorporés dans la ville. L'échantillon de l'analyse représente les 10 %, soit 210 sujets, tiré de l'univers d'enquête.

Dans la gestion des PME locales à Kananga, les hommes occupent une bonne place (69%) et les femmes (31%). La tranche d'âge combinée impliquée dans les activités des PME va de 20 – 39 ans, soit 69 %. Les mariés sont plus concernés que les autres couches sociales (78,8%) car ils ont des charges sociales à supporter. La majorité des acteurs ont un niveau d'instruction secondaire, soit 65 % d'enquêtés.

---

[111] E. TSHISHIMBI, K., *Le paradigme dialectique dans la méthodologie de recherche en Sciences sociales*, Kinshasa, Editions L'Avenir africain, 2016, p. 144.

[112] M. CROZIER et E.FREIBERG, *L'Acteur et le Système*, Paris, Points, 2014, p.24.

Le travail de terrain a été mené dans les secteurs vitaux de la ville urbaine de Kananga qui englobent les diverses activités réalisées par les acteurs sociaux du secteur PME où l'on retrouve :

- Les PME Commerciales,
- Les PME Production de services,
- Les PME Art et métiers.

Secteurs d'intervention

Les PME Commerciales occupent la première position (49,4 %), ensuite, celles de Production de services (26,9%) et enfin, celles d'Art et métiers (23,7%). Plusieurs raisons motivent les acteurs à opter pour telle ou telle activité. Il s'agit des motifs d'ordre psychosociologique, économique, professionnel et administratif[113].

Revenus dégagés des activités

Les acteurs qui dégagent un revenu mensuel moyen de 100.000 fc et plus dans chacun des secteurs se présentent comme suit : les PME commerciales (82,3%), les PME Production de services (37,2 %) et les PME d'Art et métiers (42,1 %).

Affectation du revenu

De revenu obtenu, les 100 % du revenu dégagé dans les différents secteurs, la part affectée à la consommation représente 68,1 % et celle affectée à l'investissement, 31,9 **%,** ce qui pose un sérieux problème aux acteurs de maintenir leurs activités en action pérenne à cause du faible pouvoir de réinvestissement.

Contraintes qui bloquent l'épanouissement des MME à Kananga

L'on note de la liste des contraintes qui handicapent l'épanouissement des PME dans cette partie de la Province du Kasaï Central, celles liées à l'absence d'une source d'énergi e électrique permanente, l'approvisionnement, la logistique, les débouchés de différents produits, la collaboration et le partenariat, les finances, la technologie, l'organisation et l'administration. Dans cette perspective, il s'agit spécifiquement de :

- l'absence d'une source d'énergie électrique permanente ;
- le non-approvisionnement et instabilité des prix des matières premières,
- matériels et biens d'équipement;
- les mauvaises conditions de stockage et de conservation des produits
- frais, les débouchés pour évacuer les biens produits ;
- la méfiance et crise de collaboration entre les partenaires ;
- le manque de financement pour appuyer les microprojets ;
- l'insuffisance de l'épargne locale ;
- la technologique non adaptée aux capacités des utilisateurs ;
- les tracasseries policières et le taux élevé des frais d'obtention des

[113] Enquête menée sur le terrain à Kananga en date du 24 juin 2021.

- documents administratifs qui occasionnent la clandestinité de certains
- opérateurs économiques potentiels qui se faufilent dans les activités
- informelles ;
- la non-opération du cadre de concertation, d'échange et de collaboration
- entre les acteurs et les intervenants limitrophes ;
- la primauté des activités informelles sur les marchés locaux.

4. PISTES DE SOLUTION

Dans le but de permettre aux PME à Kananga de jouer pleinement le rôle de relèvement communautaire et contribuer effectivement au développement de la ville, suggérons le schéma ci-dessous pour débloquer la situation : cultiver l'esprit entrepreneurial, c'est-à-dire, à la création de la PME, l'orientation de proximité dans la vision de ce que l'acteur veut réaliser, joue un rôle capital pour garantir la réussite des activités initiées étant donné que beaucoup d'opérateurs exercent les activités par snobisme (faible imitation), sans compétence ni vision réelle de ce que l'on veut faire réellement. Concrètement à ce niveau, on doit privilégier la sensibilisation, l'animation et la mobilisation des acteurs aux différentes initiatives à entreprendre dans la communauté.

Le service ayant en charge l'encadrement des acteurs (public et/ou privé) doit apporter son appui institutionnel pour faciliter le fonctionnement des structures créées par l'encadrement des acteurs en matière de la bonne gouvernance des opérations, la gestion humaine, matérielle et financière, qui du reste, demeure un outil indispensable.

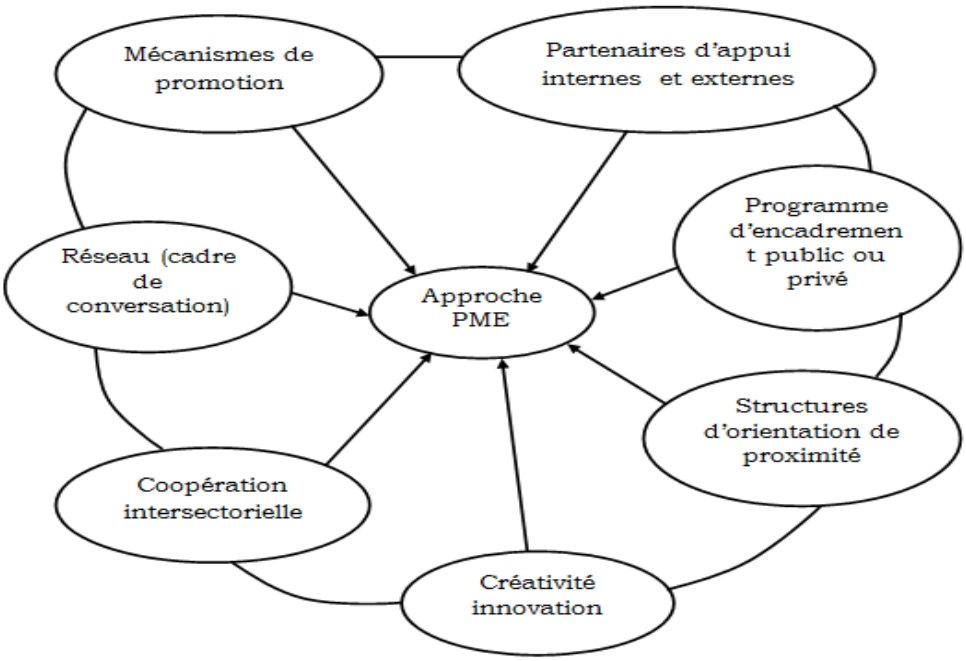
L'apport des partenaires internes et externes doit s'appuyer sur les mécanismes de promotion et plans d'actions élaborés en vue d'atteindre les objectifs fixés. On doit promouvoir la technologie adaptée aux conditions des utilisateurs entre autres, l'installation des panneaux solaires, des groupes électrogènes pour pallier la carence d'énergie électrique tant décriée, garantir le bon climat des affaires aux différents niveaux (local, provincial, national) etc.

La mise en place du cadre de concertation et d'échange d'expériences entre les acteurs contribuera à consolider les activités entreprises sur le terrain tout en privilégiant la participation active de tout un chacun, particulièrement celle des femmes à tout le processus en vue d'assurer un développement harmonieux de toute action[114]. Le cadre créé permet aux membres du réseau d'entretenir une coopération avec les acteurs collatéraux de proximité qui interviennent dans d'autres secteurs de développement au niveau local, provincial et régional. Le cadre crée jouera d'interface et de courroie de transmission entre toutes les parties prenantes devant apporter leurs appuis à l'évolution des activités créées dans la communauté. L'organisation de la PME proposée ne fonctionnera pas de manière linéaire ou à vase clos non plus, mais les interactions de différents acteurs collatéraux impliqués dans le processus de

[114] BAKOLE wa Ilunga, M., *Conditions et voies du développement intégral du Zaïre,* Kananga, Editions de l'Archidiocèse de Kananga, 1997, p.9.

développement permettront d'assurer la pérennité des activités amorcées suivant les besoins réels et manifestes des opérateurs intégrés dans une action intersectorielle impliquant d'autres acteurs dans le processus de pérennisation des activités des PME opérationnelles sur le terrain.

Approche intersectorielle d'encadrement d'une PME locale



CONCLUSION

La précarité des conditions de vie de la majorité de la population urbaine à Kananga comme celle de la RDC à cause de la démission de l'État de ses responsabilités régaliennes, a amené la population urbaine de Kananga à se prendre en charge en relançant certaines activités entrepreneuriales socio-économiques dans les secteurs commercial, production de services, art et métiers en vue de produire des biens et services à même de soulager tant soit peu leur misère comme celle des autres couches de population. Voilà pourquoi, sont entreprises, à l' l'affiche des actions entrepreneuriales telles que la forge, l'ajustage, la boulangerie, l'artisanat, le secrétariat populaire, le cybercafé, les activités génératrices de revenus telles que pratiquées à travers toute la ville peut servir de base à cette dynamique sociale irréversible dans le cadre le relèvement communautaire de la contrée car elles apportent un revenu - faible soit-il - qui soulage les conditions de survie quotidienne des acteurs et membres de leurs familles.

Après analyse, il se dégage que les activités réalisées des PME implantées à Kananga ne se pérennisent pas car les revenus (gains) générés par des actions exécutées sur le terrain ne permettent pas d'autres réinvestissements, gage de toute pérennité des activités. La non-pérennité est liée aux contraintes d'ordre énergétique, financier, organisationnel et managérial.

Quant aux facteurs qui contribueraient au relèvement communautaire de la ville de Kananga, cela dépend en grande partie de la mise en place d'une politique d'encadrement et de concertation entre acteurs économiques dans le financement des microprojets locaux. Par ricochet, il est important de mener au préalable une étude de faisabilité dans l'implantation de ces micro-entreprises dans la communauté urbaine de Kananga.

Les revenus générés par les activités des PME sont faibles compte tenu du volume des activités entreprises et du rendement de différentes opérations exécutées sur le terrain à Kananga et sont essentiellement affectés à la consommation (ration alimentaire, scolarité des enfants, soins de santé…), soit 65,2 % alors que le reste des revenus est affecté à l'investissement. Ils représentent 34,8 %, ce taux ne permet pas à la majorité d'entrepreneurs de renouveler l'outil de production et d'accroitre la taille de leurs entreprises.

L'approche intersectorielle d'encadrement d'une PME locale que nous proposons contribuerait à lutter contre la situation de précarité qui colonise depuis les décennies cette première agglomération du Kasaï Central.

BIBLIOGRAPHIE

- BAKOLE wa Ilunga, M., *Conditions et voies du développement intégral du Zaïre,* Kananga, Editions de l'Archidiocèse de Kananga, 1997.
- BARTHELEMY, A. et SLITINE, R., *Entrepreneuriat social, innover au service de l'intérêt général,* Paris, Vuibert, 2011.
- BERGERON, P., *Vieille stratégie et PME : comparaison des approches gouvernementales de soutien*, Québec, Presses Universitaires de Québec, 2000.
- BIJANU KABAMUSU, B., *Entreprenariat et promotion de l'artisanat familial à Kananga*, Mauritius, Editions Universitaires Européennes, 2018.
- FAYOLLE, H., E*ntrepreneuriat, apprendre à entreprendre*, Paris, Les éditions Dunod, 2012.
- FHAHAULT et al, *L'économie sociale et solidaire. Nouvelles Pratiques et dynamiques territoriales*, Paris, Collections Economie et Société, PUR, 2011.
- GUENEAU, M.-C., Afrique. *Les petits projets de développement sont- ils efficaces ?* Paris, Editions L'Harmattan, 1986.
- KAZADI KIMBU MUSOPWA, *« Mobilité » congolaise et Sociologie de l'Auto-détermination*, Lubumbashi, CRESA, Collection livre, 2010
- KOSTRZEWA et al., *Dynamique communautaire et dynamique durable au Sud du Golfe de Saint Laurent*, Paris, Editions L'Harmattan, 2008.
- LUBO, D., *Mondialisation, développement et pauvreté en République Démocratique du Congo*, Kinshasa, Presses Universitaires de Kinshasa, 2015.
- MBAYA MUDIMBA et FRIENDHEIM, S., *Secteur informel au Congo- Kinshasa, stratégies pour un développement endogène* (*zamba epeli moto, nyama iboyi kokima),* Kinshasa, Editions Universitaires Africaines, 1999.

- UBOLE, K.T. et YUMBI, P., *R.D. Congo : Terre des potentialités, d'opportunités, de convoitises et de pillages*. *Des origines à nos jours*, Kinshasa, Edictions du CEPAS, 2017.
- SCHUMACHER, E.F., *Small is beautiful* : *une société à la mesure de l'homme. Contre – temps,* Paris, Editions du Seuil, 1979.
- STEBE, J.-M. et MARCHAL, H., *Sociologie urbaine*, Paris, Coll. Que Sais-je?, PUF, 2016.
- TREFON, T., *Congo, la mascarade de l'aide au développement*, Louvain-la-Neuve, Académia, L'Harmattan, 2013.
- TSHISHIMBI, K.E., *Le paradigme dialectique dans la méthodologie de recherche en Sciences sociales*, Kinshasa, Editions L'Avenir africain, 2016.
- TSHILEMBI BEYA BOWA, E., La production artisanale à la production industrielle. Analyse prospective stratégique pour l'émergence de la ville de Kananga, Thèse de doctorat en Sociologie, Université de Lubumbashi, 2019.
- REVUES ET RAPPORTS
  - MINISTERE DU PLAN, DSCRP, 2011.
  - CPLP, Pauvreté, Insécurité et Exclusion dans la Province du Kasaï Occidental, septembre 2007.
  - MONUC : Rapport (2000).
  - MONUSCO : Rapport du 21 janvier 2017.
  - NONCIATURE APOSTOLIQUE : Rapport du 11 juin 2017.

Travail du Technicien en Développement Rural

Théophile Mutombo Bayekuabo
Assistant /ISDR TSHIBASHI

Résumé

Les communautés de base se trouvent en face d'un réel problème, celui de leur incapacité à satisfaire leurs besoins vitaux, et ce, malgré les efforts fournis pour braver cet ennui.

Il s'en suit une chaine infinie des conditions de vie moins humaines et inacceptables : la faim, la mortalité surtout infantile, la pauvreté, la morbidité … La mise place d'une école destinée à la formation des techniciens en développement rural serait nécessaire en vue de mettre fin à cette hémorragie qui bat record dans nos communautés. La nécessité du Technicien du Développement Rural (TDR) serait alors d'aider les communautés à trouver des solutions adéquates aux problèmes qui les ruinent jour après jour.

INTRODUCTION

La question relative au développement rural semble être négligée de nos jours. Cependant, le progrès global d'un pays part de ses entités rurales à la communauté nationale, surtout en RDC où environ 70% des populations vivent en milieu rural.

En effet, pour promouvoir le développement il est probant d'agir sur les habitants du milieu rural. Dans ce cadre, les missionnaires catholiques pensent aussi tôt à la création d'une école destinée à la formation des animateurs sociaux.

En 1977 sur sa propre demande de s'orienter plutôt vers le rural, de se spécialiser non plus dans la formation d'animateurs sociaux au sens large, mais des techniciens du développement rural, l'Institut Supérieur d'Etudes Sociales (ISES) deviendra l'Intstitut Supérieur de Développement Rural (ISDR) qui reçut de législateur congolais le mandat de former le cadre polyvalents pour l'encadrement et l'accompagnement de masses rurales dans leurs efforts pour leur épanouissement, appelé TDR, lequel mandat se décline en trois objectifs principaux :

- Former des hommes et des femmes aptes à éveiller, accompagner, planifier, soutenir le développement humain, économique et social de communautés rurales ;
- Collaborer à l'étude des problèmes humains, sociaux, économiques et organisationnels qui se posent en milieu rural ; et
- Constituer une documentation aussi variée, aussi complète que possible sur tous les aspects de la vie en milieu rural.

À travers ses trois objectifs institutionnels, l'ISDR clarifie la tâche pour la quelle le TDR est formé que nous appelons ici « mission du technicien en développement rural » qui fait l'objet de notre étude.

Voilà ce qui nous amène à démontrer comment la mission du TDR est une nécessité au développement rural et communautaire.

1. MISSION DU TECHNICIEN EN DÉVELOPPEMENT RURAL

Il nous semble impérieux de parler d'abord de l'ISDR avant de parler du technicien en développement rural et de sa mission. En effet, connaître parfaitement le TDR, c'est identifier son origine, c'est-à-dire, sa maison de formation, l'ISDR. Voilà pourquoi nous allons parler de l'ISDR tout en reprenant :

- Son historique
- Ses objectifs
-

1.1. Brève presentation de l'ISDR[115]

Historique/création de l'ISDR

Pendant la période coloniale, notre pays la RDC était dans l'emprise de la Belgique et par conséquent, c'était l'homme blanc qui faisait la loi et assurait la production dans le secteur agricole.

Peu après l'accession à l'indépendance, c'est-à-dire après 1960, les missionnaires pensent à la création d'une école destinée à la formation des hommes et des femmes capables d'encadrer les populations rurales et surtout en les accompagnant dans leurs diverses activités.

La création de l'Institut Social Africain (ISA) à Bukavu a été décidée par le comité permanent des ordinaires du Congo, des pères blancs le 25/05/1962. L'approbation du ministère pour la création de l'institut signifiée par la lettre 08/CAB/MAJS du 18 Janvier 1963.

De 1963 à 1972, la dénomination exacte de l'institut était : Institut Social Africain (ISA) sous-titre : centre de formation social. L'équivalence du diplôme délivré par l' institut a été examinée par la commission d'équivalence, 13e session le 21/10/1968. Cfr Avis n°SEC/46 du 21/10/1968.

L'ISA faisait partie des centres analogues fonctionnant à Bodo-Dioulasso (Haute Volta) pour l'Afrique occidentale francophone, à Mwanza (Tanganyika) pour l'Afrique anglophone et London pour les pays européens.

[115] Pour construire cette partie de notre travail, nous nous sommes plus servis d'un article de DIUR KATOND « les ISDR du ZaÏre : pourquoi faire ? », d'une Revue de l'ISDR/BUKAVU « AMUKA » et « Développement rural en RDC, quelles réalités possibles ? de Grégoire NGALAMULUME.

Dans cet ensemble, l'ISA/Bukavu avait déjà son rôle international pour l'Afrique centrale francophone. L'ISA a été agréé comme Institut Supérieur de 1972-1973 sous le nom de l'ISES : Institut Supérieur d'Etudes Sociales et fit ainsi partie de l'UNAZA, par l'arrêté ministériel n° EDN/CAB/001/24/1972 du 26 Juin 1972.

En 1977 sur sa propre demande de s'orienter plutôt vers le rural, de se spécialiser non plus dans la formation d'animateurs sociaux au sens large, mais de techniciens du développement rural, l'ISES deviendra l'ISDR. Son agrégation sera reconnue officiellement lors de l'organisation de l'enseignement supérieur et universitaire par l'ordonnance-loi n° 025/81 du 03 Octobre 1981.

Toujours en 1977, la RDC, alors la République du Zaïre, expérimenta pour la première fois la création d'un ministère gouvernemental entièrement dédié au développement rural. Une mission particulière a été dévolue à ce ministère lors de sa création : « planifier et coordonner les interventions en milieu rural en vue d'améliorer les conditions de vie des masses paysannes et conduire ainsi la stabilisation des populations rurales ».

Animé par le souci de matérialiser rapidement les ambitions conférées au jeune ministère du développement rural, les responsables gouvernementaux de l'époque procèdent à la création des Instituts Supérieurs de Développement Rural (ISDR) pour soutenir l'action dudit ministère par la mise à disposition des ressources humaines et qualifiés (SIC) dans l'accompagnement des milieux ruraux.

Quatre ISDR furent ainsi créés entre 1977 et 1982 à travers le territoire national : d'abord Bukavu dans le Kivu, puis Tshibashi au Kasaï occidental, Mbeo dans le Bandundu et Mbandaka à l'Équateur.

Objectifs de l'ISDR

Le législateur congolais (zaïrois à l'époque) a conféré aux ISDR un mandat de formation des cadres polyvalents pour l'encadrement et l'accompagnement du milieu rural dans ses efforts pour son épanouissement, appelés Techniciens en Développement Rural « TDR », lequel mandat se décline en trois objectifs principaux :

- Former des hommes et des femmes aptes à éveiller, accompagner, planifier, soutenir le développement humain, économique et social de communautés rurales ;
- Collaborer à l'étude des problèmes humains, sociaux, économiques et organisationnels qui se posent en milieu rural ; et
- Constituer une documentation aussi variée, aussi complète que possible sur tous les aspects de la vie en milieu rural.

2. PROFIL DU TECHNICIEN EN DÉVÉLOPPEMENT

Le profil du TDR c'est son identité. C'est son statut ou alors son image. Autrement dit, c'est à partir du profil du TDR qu'on peut facilement le reconnaître.

Cerner le profil du TDR, c'est tenter de répondre aux questions telles que : Qui est TDR ? Quelles sont ses compétences ? Quel est son cadre professionnel ? …

Nous allons essayer de répondre à chacune de ces questions après avoir commenté les cinq visages complémentaires du TDR énumérés par le professeur DIUR KATOND, directeur général de l'ISDR/Bukavu.
« Nous pouvons résumer le profil de TDR, finalistes des ISDR en cinq visages complémentaires »[116] :

1) Stimulateurs, organisateurs du développement rural sur terrain

Le technicien en développement rural dans une communauté, doit stimuler les populations à trouver de l'intérêt à accepter les actions de développement qu'il apporte dans le milieu. Il doit en plus chercher des voies et moyens indispensables à la réussite du développement en milieu rural ; il surmonte de ce fait les obstacles en vue d'atteindre ses objectifs.

2) Coordonnateurs des projets de développement rural

La communauté se trouvant butée aux aléas sociaux, et étant incapable de les surmonter, le TDR doit concevoir et élaborer les projets y relatifs (avec l'accompagnement de la communauté) qu'il pourra gérer pour résoudre les problèmes du milieu. Le TDR devient de ce fait, coordonnateur (au dessus de tous les membres de la communauté, mais bien sûr guidé par l'humilité et donc le savoir-vivre).

3) Planificateur du développement rural

« Planifier est une démarche qui consiste à déterminer les meilleurs moyens pour atteindre les objectifs qu'on s'est fixé, compte tenu de contraintes économiques et non économiques »[117]. Au regard de cette définition, un TDR doit orienter les objectifs de l'action communautaire en tenant compte des ressources dont on dispose en vue d'une action de développement réussie.

4) Promoteurs du mouvement coopératif

Le TDR doit organiser les coopératives dans le milieu, il doit encourager ceux qui, d'eux-mêmes ont déjà entrepris des efforts pour monter une coopérative. Loin du TDR la désunion des membres de la communauté, mais près de lui l'unité.
Autrement dit, le TDR doit déployer des efforts pour créer des coopératives car celles-ci sont importantes dans la vie en milieu rural :

[116]DiurKatond, Op. Cit., p.

[117]Centre de perfectionnement, Plan quinquennal 1986- 1990, Conception, évaluation, exécution et suivi des projets sociaux, Kinshasa Juillet – Août, 1986, P.1

- Elles permettent l'échange des biens nécessaires ;
- L'entraîde des membres de la communauté ;
- L'interdépendance de membres de la communauté.

Le TDR devra se poser sur le mouvement coopératif pour réussir les actions de développement en milieu rural.

5) Chargé d'enseignement ou chercheur dans le domaine du développement rural

Un TDR ne doit pas seulement se contenter des techniques utilisées dans l'agriculture par exemple, il ne doit non plus se cantonner sur le mode de vie statique et immuable du milieu rural ; il doit cependant imaginer et créer le mode de vie nouvelle dont les conditions d'existence sont assez acceptables. Voilà ce que nous appellerons plus tard : « le principe de novation ».

Dans tous ces cinq visages complémentaires du TDR précités, nous trouvons incorporées quatre qualités indispensables à la profession du TDR :

I. **Le savoir** : Il désigne l'ensemble des connaissances que le TDR a acquises tout au long de sa formation et ses expériences. Il s'agit du « savoir » sur le plan cognitif.
II. **Le savoir-faire** : Comme nous l'avons dit au niveau du « savoir », le TDR a acquis des connaissances (théoriques). Le savoir-faire implique ainsi la compétence professionnelle, la capacité à pratiquer et concrétiser les connaissances théoriques acquises.
III. **Le savoir-faire faire** à son tour, place le TDR au rang du commandant. Celui-ci doit avoir la capacité de faire exécuter les activités ; c'est-à-dire donner l'ordre aux autres membres de la communauté pour remplir les tâches qui leurs sont dues. Signalons ici que le TDR doit être humble et un homme de dialogue et de relations.

IV. **Savoir être** : Un savoir qui guide le TDR pour être bienveillant envers ses collaborateurs, la communauté. Il doit éviter des paroles qui déshonorent, des actes irresponsables, … vis-à-vis des membres de la communauté. En d'autres termes, le TDR doit « savoir vivre ».

En fin, nous nous permettons de dire que la mission du technicien en développement rural est d'aider les communautés locales à se prendre en charge pour leur développement.

3. CONTRAINTES DE LA MISSION DU TDR

La mission du TDR telle que lui conférée par le législateur congolais, connait des heurts et reste ainsi menacée par divers obstacles.

3.1. Les contraintes liées à l'État

Le législateur congolais a une part importante de responsabilité dans la formation du TDR. En effet, la part de responsabilité dont il s'agit ici est négative et constitue ainsi une contrainte à la mission du TDR. Concrètement, certains cours tels que la sociologie rurale, ont été élagués du programme national d'enseignement alors qu'en réalité, ce sont des cours très importants à la formation de TDR.

En outre, créé depuis 1977, le Ministère du Développement Rural remplit sa tâche dans le pays tant bien que mal. Malheureusement, il n'a pas la capacité d'employer les produits des ISDR. Ce qui fait qu'aujourd'hui les TDR soient abandonné à leur triste sort, les uns deviennent boutiquiers, les autres taximen.

3.2. Les contraintes liées à l'ISDR

Ici nous aimerions parler de l'ISDR-T car nous avons au moins la réalité concrète de tout ce qui s'y passe, étant donné que nous faisons partie des notables étudiants de cet ISDR.

L'enseignement théorique à l'ISDR est plus privilégié que l'enseignement pratique. Voilà une fois de plus une contrainte au processus du développement entrepris par le TDR.

a) En premier graduat, les cours d'agriculture générale et techniques agricoles sont théoriques que pratiques. Ce qu'on appelle pratique à Muimba, n'est qu'une simple opération de nettoyage du site et après quelques temps, l'herbe qui a été coupée réclame ses droits avec une vitesse vertigineuse; et cette même situation se transmet immuable des promotions en promotions.
b) Les cours des techniques d'élevage est aussi théorique. Le poulailler « moderne » de l'ISDR n'a servit que les acheteurs des poulets au lieu de servir de matériel didactique aux étudiants.
c) En L1, le cours de pisciculture qui a commencé avec un minimum de pratiques, n'a malheureusement pas abouti car les étudiants n'ont été associés à la construction des étangs, mais n'ont pas à l'empoissonnement, l'alimentation des poissons et la récolte.
d) Lors du stage de G3 et L2, les étudiants se choisissent eux-mêmes des structures pour la passation de stage alors qu'en réalités certaines structure sont passives au temps T.

NB : nous n'avons pas la prétention de réduire à néant les efforts de l'ISDR, notre cher temple de connaissance, mais nous relevons seulement les faiblesses qui à notre avis constitue une contrainte à la prestation du TDR sur terrain.

3.3. Les contraintes liées au TDR lui-même

Dans le cadre de notre travail, nous plaçons le TDR au carrefour du progrès et d'autopromotion des communautés locales. Autrement dit, le TDR est doté de la capacité et des stratégies de lutte contre les aléas sociaux du monde rural. Voilà pourquoi le TDR doit maitriser les notions

de gestion, d'organisation, de planification, … des actions de développement dans les communautés avec comme visée d'aider cette communauté à partir de l'état zéro (0) (état négatif) à l'état 1, 2, 3, … (état de satisfaction et d'autopromotion). Malheureusement, certains TDR ne prestent pas mieux dans leur cadre professionnel à cause de notion de développement mal apprise. Une telle catégorie des TDR sont à notre avis les « faux TDR » dont le leadership n'accélère pas le développent de la communauté. Un proverbe dit : « il n'y a pas des mauvaises troupes, il n'y a que des mauvais chefs ». En effet, le type de leadership à la tête d'une communauté, détermine ou, tout au moins, est pour beaucoup dans le développement ou le sous-développement de ladite communauté.[118]

De tout ce qui précède, le TDR qui s'érige en obstacle contre le développement se manifeste au sein de la communauté par des caractéristiques communes, entre autres :

- Décide seul (ou presque seul) des objectifs à atteindre ;
- Impose au groupe les manières d'agir pour y parvenir ;
- Ne tient pas compte de l'opinion des autres,
- N'admet pas de résistance, pas d'opposition.

3.4. Les contraintes liées à la communauté

La communauté en tant que bénéficiaire d'une action de développement est souverain primaire. Il arrive parfois que le TDR se trouve en face d'une communauté assez rigide au changement. Elle peut même détruire un édifice déjà construit si elle n'en est pas du tout contente. En réalité, cette manière d'agir n'est seulement pas une contrainte au développement, mais aussi une réaction contre les procédures du développement mal utilisées par l'agent de développement (soit dans la prise de contact/ connaissance du milieu ou alors dans le déroulement des activités.).

Dans ce contexte, le TDR doit savoir que le monde rural est un système bien organisé et structuré. Ainsi, avant de s'accrocher à une action de développement, les villageois cherchent à savoir s'ils auront un manque à gagner en entreprenant l'action.

4. STRATÉGIES DE LUTTE POUR LE DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

4.1. Connaissance du milieu

La connaissance du milieu est le premier pas du TDR dans une démarche pour le développement communautaire. Il serait utopique de promouvoir le progrès social d'une communauté dont on n'a pas la connaissance. Voilà pourquoi la connaissance du milieu s'aligne en tête des étapes dans le processus du développement. En effet, connaitre le milieu, c'est identifier les atouts,

[118] Grégoire NYONGA, cours Anthropologie de développement, L1, ISDR, 2015-2016, P.17

qu'il possède et les dangers qui peuvent s'ériger en obstacle au développement. À ce niveau, le TDR se posera notamment les questions telles que :

- Quelles sont les ressources du milieu ?
- Quelles sont les habitudes des membres de la communauté ?
- Quelle est leur histoire?
- Quelles sont les relations qu'ils entretiennent entre eux ?

Le TDR fera aussi un effort de connaitre les aspects socioculturel et psychologiques du milieu

La langue du milieu

Sans la communication, il n'y a pas développement[119]. Or, la communication implique dans le cadre de notre travail une relation qui sert du canal de transmission du message du TDR (émetteur) à la communauté (récepteur) et vice-versa. Un encadreur de la communauté est censé manipuler convenablement la langue de la communauté car, à notre avis, la langue est indispensable dans la communication pour le développement à l'instar de la communication non verbale qui est trop limitée et exigeante. La connaissance d'une langue donne à l'encadreur la facilité de s'intégrer dans la communauté et d'être rapidement accepté.

Le rôle des autorités traditionnelles

Le pouvoir du village s'appelle pouvoir ancestral : ce pouvoir est toujours et partout un héritage des aïeux qui s'applique dans le monde traditionnel. Il est structuré et représenté par un chef du village et toute la notabilité. Ainsi, le TDR devra entrer en contact avec le chef avant de commencer le processus du développement car, si chef du village est contre l'action, le processus du développement est voué à l'échec. C'est la raison pour laquelle le TDR devra se faire avant tout l'ami du chef pour gagner sa confiance. En dehors du chef du village, l'on trouve aussi de chefs d'ethnie, chefs de terres, … que le TDR doit prendre en considération.

Les minorités influentes

Dans les milieux ruraux, nous trouvons certaines personnes qui ne sont ni autorité traditionnelle, ni autorité politique/moderne, qui ne sont non plus de la famille régnante, mais qui sont mieux écoutées. On les appelle les leaders d'opinions. Parfois, la population leur obéit plus qu'elle obéit au chef du village. Des telles personnes sont très importantes à la réussite de l'action de développement. Dans le milieu, il existe aussi des chefs religieux, chefs de groupes de jeunes, chefs d'équipes de football, des associations des jeunes filles ; le TDR doit contacter toutes ces personnes pour accélérer le processus du développement en milieu rural. Si non, les actions de développement seront vouées à l'échec.

Les relations entre les groupes qui existent en milieu rural

Le village, est un cadre de vie hétérogène où l'on trouve une diversité des cultures. Nous trouvons dans ce même village, les autochtones et les venants, le village voisin, … le TDR devra chercher à comprendre quels types de relations entretiennent les différents groupes entre eux. Sont-ils en groupe ? Sont-ils en paix ?

[119] NSANGULUJA, cours de communication et développement, Syllabus, L2 ISDR/T 2016-2017

Connaître le milieu, c'est aussi voir le milieu avec les yeux des membres de ce milieu. C'est-à-dire :

- Connaitre et comprendre leurs coutumes ;
- Comprendre leur façon d'agir au changement qu'on leur apporte dans le milieu ;
- Essayer de trouver les raisons de leurs actions ;
- Voir pourquoi ils pensent qu'une chose est possible ou impossible.

Précisons que cette étape de la « connaissance du milieu » est à notre avis une démarche sans laquelle on ne peut connaitre correctement le milieu. Elle se résume en trois piliers dont l'observation, l'enquête et l'utilisation du cahier de connaissance du milieu. Ces trois techniques ne se suivent pas nécessairement, mais elles ses complètent.

4.2. Prise de conscience de ses problèmes

Après que le TDR ait étudié le milieu, il a des connaissances poussées de la communauté qu'il a étudiée. De ce fait, il aura découvert autant de problèmes qui rongent la communauté.

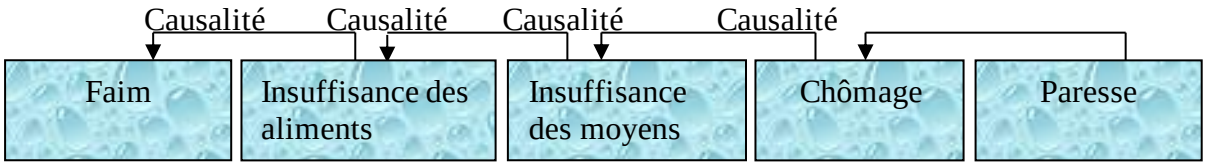
Le but primordial du TDR étant d'aider cette communauté de sortir du gouffre, il cherchera un temps pour éveiller la conscience de la communauté. Il n'est pas un enseignant qui va instruire ses élèves, mais il sera l'un des membres de la communauté qui va prendre place dans le cercle des membres de la communauté réunis pour échanger les idées avec eux.

Même si le TDR a déjà identifié certains problèmes du milieu, il ne va pas les dicter aux membres de la communauté comme s'il faisait un compte rendu après une mission de service. Cette étape de « prise de conscience de ses problèmes » consistera en ce qu'il fera que la communauté elle-même réfléchisse et étudie sa situation et prenne conscience de ses problèmes réels et de ses besoins ressentis. Ici, c'est la communauté elle-même qui découvre avec l'aide du TDR, toutes les situations d'insatisfaction qui rongent la population. Le TDR fera tout pour ne pas influencer la communauté, mais toutefois, il va éclairer les discussions, donner son point de vue en tant que membre de la communauté « tout en gardant son statut de chef et facilitateur ».

4.3. Compréhension de la portée du problème

La communauté étudiera à fond les problèmes du milieu en se posant des questions telles que : Quelle est le vrai problème ? La réponse à cette question pourra éclairer la vraie cause, le vrai problème et les effets subséquents. Par exemple, l'on trouve dans un milieu donné, les problèmes tels que : la faim, la pauvreté, la sous-scolarisation, la mortalité, le mariage précoce, etc. Tous ces problèmes ne sont pas d'une même importance. Il y a ceux qui sont des effets des autres. Et, pour donner solution à ces problèmes, il ne suffit pas de résoudre isolement chaque problème, mais il faut s'attaquer au problème-cause.

Il est important d'évoquer la notion de l'arbre des problèmes. Cet arbre consiste en une identification plus ou moins profonde du « problème », de ses causes et effets. L'on s'inscrit dans une logique d'après laquelle, pour lutter contre le problème et ses effets, on s'attaque aux causes ; tout en sachant que les causes peuvent aussi être les problèmes qui ont des causes et des effets. Concrètement, les gens ont faim lorsqu'ils n'ont pas à manger ; ils n'ont pas à manger parce qu'ils n'ont pas des moyens ; ils n'ont pas de moyens parce qu'ils sont pauvres ; ils sont pauvres parce qu'ils ne travaillent pas ; … ils ne travaillent pas parce qu'ils sont paresseux. Le schéma ci-après éclaire nos propos :



L'examen de ce schéma nous révèle que la paresse a causé le chômage qui est à son tour la cause de la pauvreté ; la pauvreté a causé l'insuffisance alimentaire, car sans moyens financiers, on ne peut s'approvisionner en produits alimentaires ; l'insuffisance alimentaire provoque enfin la faim.

Nous considérons la faim comme le problème au temps présent, elle occupe le cinquième niveau de l'échelle parce qu'avant de parler de la faim, il y eu en amont quelques facteurs favorisant ladite faim dans la communauté. Suivant cette logique, si nous voulons résoudre le problème en luttant contre la faim (considérée comme point d'arrivée sur le schéma), il est indispensable de commencer par la lutte contre la paresse. C'est quand la communauté aura compris qu'il faut abandonner la paresse, qu'elle va commencer à entreprendre des activités génératrices de revenus (la population quitte le chômage) pour accroitre ses revenus en vue de s'approvisionner en produits vivriers pour vaincre la faim. Si le diagnostic avait été mal posé, les solutions qu'on apportera seront précaires et éphémères, étant donné que le problème réel sera ignoré au détriment d'un effet qui, par défaut sera pris pour un problème ou cause du problème. Voilà pourquoi cette question de départ « quel est le vrai problème » est indispensable à la réussite de l'action de développement.

Avec l'accompagnement du TDR, la communauté pourra bien étudier et surtout identifier le vrai problème qui doit être résolu directement. L'importance du vrai problème réside dans son caractère prioritaire. En d'autres termes, la résolution du problème prioritaire entraîne progressivement, la résolution des autres problèmes secondaires. En fin, pour résoudre un problème, nous devons savoir qu'on s'attaque à la cause du problème et non pas au problème.

4.4. Étude de la solution au problème

Sachant que la communauté a déjà identifié avec l'aide du TDR, le vrai problème à résoudre, elle pourra envisager des solutions possibles à ce problème prioritaire. À cet effet, la communauté pourra déterminer les solutions qui s'offrent. C'est-à-dire, en rapport avec le problème du milieu, fixer de solutions dire ce que l'on peut faire pour résoudre le problème. Le TDR devra savoir ici qu'avec la participation de la communauté, chacun pourra proposer une

solution. Après avoir enregistré toutes les propositions des solutions, l'étape suivante sera celle de retenir les meilleures solutions[120]. Cette meilleure solution devra intégrer au moins ou en grande partie différents avis des membres de la communauté pour éviter des frustrations.

Après avoir retenu une solution (meilleure), toujours avec l'aide du TDR, la communauté cherchera à répondre aux questions telles que : Qui fait quoi ? Quand ? Avec quels moyens ? Pendant combien de temps ? C'est dire que la communauté essaiera de faire la répartition des tâches et se trouvera des voies à travers lesquelles elle obtiendra les ressources nécessaires à la réalisation de l'action. Le TDR devra savoir que la source permanente de fonds dans la communauté c'est la cotisation. Si après avoir cotisé on constate un déficit entre le coût de travaux à entreprendre et les fonds obtenus, on recourt à l'aide extérieur en élaborant un projet de développement.

5.5. Mise en œuvre de decisions prises

Ayant déjà mobilisé des ressources nécessaires (humaines, technique et financières) à la réalisation du projet, la concrétisation ou la mise en œuvre intervient. Le TDR laissera la communauté réaliser le projet, étape par étape jusqu'à la fin du projet. Toutefois, il interviendra pour recadrer les choses conformément au chronogramme et à la budgétisation, lorsqu'il y a dérapage.

Précisons que le TDR ne s'engage que dans les actions de développement qui découlent des problèmes et des besoins que la communauté elle-même a connus et non d'une quelconque imposition extérieure. Après la réalisation du projet, si le problème résolu était prioritaire, il entraînera la résolution d'autres problèmes. Aussi, pour sentir l'impact de l'action, il faut un temps, on doit être patient. Toutefois, la nature du projet détermine la durée après laquelle on peut sentir l'impact : nous avons des projets à impact rapide/court terme, moyen terme et long terme.

CONCLUSION

Cet essai a porté essetiellement sur la mission du Technicien en Développement Rural face au développement communautaire. Cette mission principale de promouvoir le développement des communautés locales est cependant butée à une gamme de contraintes liées chacune aux acteurs du développement rural : Etat, ISDR, TDR, communauté. Pour contourner ces contraintes, chacun des acteurs devra à notre avis remplir la tâche essentielle qui lui est due.

En raison de sa mission, le TDR devra à son niveau lutter pour remplir sa tâche dans les communautés locales en envisageant les stratégies possibles pour surmonter la précarité de vie

[120] Les meilleures solutions sont des solutions qui sont adaptées à la réalité du terrain, qui peuvent être réalisées et atteintes, qui nous donnent de bon résultat au moindre coût.

en milieu rural et conduire ainsi la communauté à l'amélioration des conditions de vie socio-économiques.

Enfin, nous ne partageons pas l'avis de certains Techniciens en Développement Rural qui préfèrent rester dans les milieux urbains au lieu d'aider les populations des campagnes où le besoin de développement se fait beaucoup sentir.

BIBLIOGRAPHIE

I. OUVRAGES ET DICTIONNAIRE

1. AXELLE KABOU, *« Et si l'Afrique refusait le développement ? »*, Ed. Harmattan,
2. KANKU TUBENZELE, *« Ethique et déontologie pour technicien en développement rural »*,
3. NGALAMULUME Grégoire, « *Développement rural en RDC. Quelles réalités possibles ? »* Ed. Academia Harmattan,
4. LE LAROUSSE ILLUSTRE, Ed. du Cinquantenaire, Paris 2010.

II. ARTICLES

1. AMUKA, Revue de l'ISDR/BUKAVU, 1982, n° 22, 23, 24 ; 1983, n°25, 26, 27.
2. DIUR KATOND, *Les ISDR du Zaïre, Pourquoi faire ?* Kananga, 13 Novembre, 1989, 12 P.
3. PHILIPPE LAVIGNE DELVILLE, *Impasses cognitives et expertise en science sociales : réflexion à propos du développement rural en Afrique,* Ed. Gret, Paris, Octobre, 1999, 26 P.

III. NOTES DES COURS ET AUTRES DOCUMENTS

CENTRE DE PERFECTIONNEMENT, Plan quinquennal 1986-1990, *Conception, évaluation*

De la complexité de la gestion d'un hôpital : Quelques repères

.

Goreti Kanku Lumingu
Assistante/ISDR-Tshibashi

Résumé

De tout temps, le fonctionnement de l'hôpital et son incapacité à s'organiser efficacement font l'objet de plusieurs analyses et critiques. Dans un contexte de croissance des dépenses de santé et d'incitation à la performance, la problématique de la gestion hospitalière n'en devient que plus importante. Mais quoiqu'intéressante à étudier, cette thématique est loin d'être évidente, car l'hôpital est avant tout une organisation complexe, qualifiée en théorie des organisations de « bureaucratie professionnelle ».

L'objectif de cet article est d'en examiner la particularité et l'appréhension de son fonctionnement organisationnel singulier est un préalable à toute l'analyse. Autrement dit, l'hôpital est une organisation complexe et dynamique qui produit une grande variété de services et, par conséquent, ses dirigeants auraient de plus en plus besoin de bien comprendre son organisation.

INTRODUCTION

Les dépenses en santé ont considérablement augmenté ces dernières années. Ce phénomène du surcroit des dépenses peut s'expliquer, en partie, par le progrès des techniques médicales, l'apparition de nouvelles pathologies, le vieillissement de la population, etc. Cela étant, les hôpitaux se voient de plus en plus confrontés à un besoin impératif d'évolution de leur mode de gestion pour faire face à cette situation économique de plus difficile.

Cependant, et on ne le dira jamais assez, la problématique actuelle du management et de la gestion hospitalière, quand bien même elle serait plus qu'intéressante à étudier, elle est toutefois loin d'être évidente. L'hôpital est un lieu du début et de la fin de la vie, un agent économique de premier plan et l'activité qui y est pratiquée est très spécifique. Ce monde des malades et des soignants, des hommes qui soignent des hommes, des hommes qui se confient à d'autres hommes, etc. ne peut être un monde simple et binaire pour se réduire à l'univers d'une entreprise comme les autres.

L'hôpital est un organisme qui semble familier à tous égards. Mais son fonctionnement et les règles qui le gouvernent restent malgré cela assez mal connus. C'est un organisme complexe dont il convient, avant toute chose, d'examiner les particularités. Cette étape est nécessaire pour

permettre la compréhension de la complexité théorique et pratique de la gestion des organismes hospitaliers.

Sa particularité essentielle est que son activité, *les soins aux personnes*, est dirigée par des employés qualifiés de *professionnels*. En théorie des organisations, l'hôpital est alors traditionnellement considéré comme *organisation professionnelle* ou *une bureaucratie professionnelle*. Qu'est-ce qu'une bureaucratie professionnelle ? En quoi cette caractéristique structurelle affecte l'organisation hospitalière ? Nous allons tenter de définir de la manière la plus précise possible ce concept et les principes sous- jacents à ce modèle.

Pour effectuer ce travail, nous avons adopté une démarche descriptive basée sur des notions théoriques et fondée sur des recherches bibliographiques. Puis, pour le cadre pratique de notre travail de recherche nous avons puisé diverses sources en exploitant trois outils de collecte d'information qui consistent en une approche par observation, puis par un questionnaire auprès du personnel quelques hôpitaux de Kananga dont l'Hôpital Général de Référence. Les outils en question s'inscrivent dans le cadre d'une étude qualitative.

Dès lors, nous commencerons par décortiquer le concept de « bureaucratie professionnelle » à la lumière de la théorie des organisations, nous décrirons sa structure en deuxième lieu puis son organisation. En fin, nous inspirant de la modélisation de MINTZBERG, nous verrons comment ces concepts s'incarnent dans l'organisme hospitalier congolais.

1. BUREAUCRATIE PROFESSIONNELLE : DEUX NOTIONS CENTRALES

1.1. La bureaucratie

La bureaucratie est un concept important en théorie des organisations. Actuellement, ce terme est souvent connoté de manière négative, car il évoque la rigidité organisationnelle, le caractère impersonnel du travail et est souvent considéré comme symbole de l'inefficacité. Pourtant, à en croire PERROW, « Toute organisation d'une certaine taille est bureaucratique à un certain point[121] ».

À tout seigneur tout honneur, c'est à WEBER que revient le mérite de l'origine du modèle bureaucratique. Il s'est intéressé à l'étude des « bureaux » et au travail des employés de bureaux chargés des fonctions administratives dans l'organisation. Il a étudié le modèle idéal de ces bureaux, d'où la qualification de son modèle. Ce modèle est mu par un désir de rationalisation et son efficacité repose sur l'application des normes et des règles générées par un système de contrôle et de supervision hiérarchique sur les unités fonctionnelles[122]. Les dimensions structurelles retenues sont :

- La spécialisation des taches ;
- La définition des règles et procédures formelles ;
- La standardisation des rôles et

[121] PERROW, C. (1970), Organizational analysis: a sociological view, Belmont: Brooks/Cole publishing company.
[122] WEBER, M., The theory of social and Economic Organisation. New York: Free Press, 1964

- Une hiérarchie stricte et centralisée.

Ces caractéristiques présentent toutefois un modèle organisationnel statique ou tout comportement déviant des règles est considéré comme un dysfonctionnement. Les dimensions de ce modèle ont cependant alimenté de nombreux travaux sur la structure. Pour MINZTBERG[123], « La structure est bureaucratique si son comportement est prédéterminé et prévisible, c'est-à-dire standardisé ».

Dans une organisation hospitalière, le travail des opérateurs (personnel médical) est complexe mais relativement stable. Le personnel médical et paramédical dispose de protocoles prédéfinis, il n'a donc pas à innover ou inventer sans cesse. À chaque cas est associé un programme standard, et c'est en ce sens que la structure est bureaucratique. Mais ceci ne signifie pas que les professionnels n'ont aucune latitude dans l'application des procédures.

Le fonctionnement de l'hôpital repose donc sur les compétences des professionnels. La complexité de l'activité de l'organisation interdit toute autre standardisation que celle des qualifications. L'accent est mis sur le pouvoir de la compétence des professionnels et l'organisation est qualifiée de bureaucratie professionnelle.

1.2. Le professionnel

Ce concept de professionnel, quoique remontant aux corporations médiévales, est d'origine nord-américaine. Il a été particulièrement étudié dans le champ de la sociologie et s'intègre aujourd'hui dans un cadre qu'il est entendu d'appeler « sociologies des professions ». Ce terme est également très étudié dans les sciences de gestions[124].

Selon BUTLER[125], les attributs distinctifs de la profession sont :

- La référence à de hauts standards éthiques ;
- Une autorité ;
- Une évaluation collégiale ;
- La prépondérance du service rendu à la communauté vis-à-vis des intérêts personnels ;
- Une autonomie.

Cependant, deux de ces attributs diffèrent de la proposition faite par Greenwood, à savoir : l'intérêt d'ordre social plutôt que personnel et « l'autonomie ». Cette autonomie leur est conférée par leur expertise. Une expertise qui détermine fortement leurs choix d'activité et la pratique professionnelle. Selon FRENCH et RAVEN1968), « Parmi les sources de pouvoir, l'expertise établit un lien de dépendance vis-à-vis des autres individus de l'organisation ne disposant pas de ces compétences[126] ». Les professionnels jouissent donc d'une certaine autonomie éloignée des contrôles administratifs obtenue grâce à leur aptitude à gérer des taches

[123] MINTZBERG, H. (1982). Structure et dynamique des organisations. Paris: Editions d'organisation.

[124] MOTTIS, N., THÉVENET, M. (2007). Des professionnels pressés sur un semblant de marché. Revue Française de Gestion. 33 (18/179). pp. 195-209.

[125] BUTLER, A.G., "Project management: a study in organizational conflict". Academy of Management Journal, 1973

[126] FRENCH, J.R.P, RAVEN, B. (1968)." The Bases of Social Power" in D. Cartwright (Ed). Studies in social power.

complexes : « Lorsque les processus clés de production deviennent dépendants de l'expertise des professionnels, l'individu bien souvent gagne une grande autonomie au sein de l'organisation[127] ».

Au niveau de l'hôpital, on peut souligner que les médecins ont réussi dans l'histoire de manière générale à préserver leur autonomie et à éviter la soumission aux règles organisationnelles[128]. Mais en contrepartie de cette autonomie, le professionnel demeure responsable de ses résultats, lesquels dépendent fortement de son expertise professionnelle et c'est ce qui le distingue du manager dans une organisation qui, lui, dépend d'autres personnes pour atteindre ses objectifs[129]. Ce débat autour de la dichotomie en l'homme de l'organisation (le manager) à l'homme de la profession est récurrent en sociologie des professions. Et cette dichotomie est plurielle à l'hôpital. L'hôpital est en effet « une communauté humaine à la fois soudée par un sentiment d'appartenance collective (le service public) et traversée par des conflits d'appartenance à des groupes professionnels[130] ».

Dans la littérature, les professionnels sont opposés aux managers. Selon RAELIN, cette opposition est affaire de culture. Les professionnels connaissent, pour la plupart, une socialisation précoce dans une discipline qui s'étend sur plusieurs années. Durant ce processus, les normes propres à cette profession sont enseignées pour mener à leur intériorisation par ces individus. Une fois sur le lieu de travail, quel qu'il soit, les valeurs inculquées constituent la ligne de conduite de ses individus. La légitimité auprès des pairs est obtenue par l'obéissance à ces règles professionnelles[131].

Les managers de l'autre côté sont soumis à un processus de socialisation différent. Leurs connaissances professionnelles sont développées sur leur terrain de travail. Leur légitimité est obtenue en respectant les valeurs et normes de l'organisme qui les emploie. C'est donc cela qui oppose le manager au professionnel. Les valeurs professionnelles s'opposent aux valeurs managériales, car la nature même de ces deux systèmes de références est différente[132]. La relations entre ces deux groupes est donc en général présentée comme conflictuel.

[127] ABERNETHY M.A., STOELWINDER J.U. (1995) "The Role of Professional Control" in the Management of Complex Organizations. Accounting Organizations and Society.
[128] MUELLER F., HARVEY C., HOWORTH C. (2003). The Contestation of Archetypes: Negotiating Scripts in a UK Hospital TrustBoard, Journal of Management Studies, Vol.40 N°8, p.1971-1995.
[129] ANTHONY, R.N. (1993), La fonction contrôle de gestion, Paris: Publi-Union.
[130] SAINSAULIEU, I. (2006). Les appartenances collectives à l'hôpital. Sociologie du Travail 48.pp. 72-87.
[131] RAELIN, J. (1989). An anatomy of autonomy: managing professionals. The Academy of Management Executive 3 (3). pp. 216-228.
[132] ABERNETHY M.A., STOELWINDER J.U. (1995) "The Role of Professional Control" dans the Management of Complex Organizations. Accounting Organizations and Society.

2. LA STRUCTURE DE LA BUREAUCRATIE PROFESSIONNELLE

Pour caractériser les organismes hospitaliers, la théorie des organisations a proposé le cadre conceptuel de *bureaucratie professionnelle*[133] ou *d'organisation professionnelle*[134].

Très vite, le modèle wébérien ne permettait plus d'appréhender la réalité des organismes hospitaliers puisqu'il ne prenait pas en compte le fait que les différents acteurs n'obéissent pas dans ce cas-ci à une autorité administrative unique. En effet, dans la plupart du temps, l'hôpital prend une structure d'autorité fonctionnelle développant deux lignes d'autorités distinctes. La première, de type rationnelle ou bureaucratique représentée par l'administration, et la deuxième de type traditionnelle ou charismatique incarnée par les médecins.

Pour fonctionner, la bureaucratie professionnelle s'appuie principalement sur la compétence et le savoir de ses opérateurs professionnels. La ligne hiérarchique se trouve parfois inversée puisque les administrateurs, gestionnaires, dans les organisations non professionnelles, deviennent le staff au profit des professionnelles qui disposent de l'autorité principale. La raison communément admise pour ranger les organisations hospitalières dans ce modèle est liées aux caractéristiques du travail qui y effectué : « un travail considéré inhabituellement complexe, incertain et d'une grande importance sociale[135] ».

La structurelle organisationnelle de ce type d'organisation se présente comme suit : une structure administrative et une autre non administrative.

2.1. La structure administrative

La structure administrative comprend :

Le sommet stratégique : représente selon MINTZBERG[136] l'organe de direction de l'organisation et d'élaboration de sa stratégie. Ses fonctions sont les suivantes :

- Concevoir la stratégie de l'organisation et de s'assurer que l'ensemble de l'organisation fonctionne de façon intégrée et sans à-coups (secousse, discontinuité dans un mouvement);
- Faire en sorte que l'organisation remplisse sa mission de façon efficace, et qu'elle serve les besoins de ceux qui la contrôlent ou qui ont sur elle du pouvoir ;
- Procéder à la répartition des ressources : Matérielles, humaines, financières ;
- Gérer les rapports de l'organisation à son environnement ;
- Etre le centre d'information, l'agent de liaison et le porte-parole des professionnels.

La ligne hiérarchique : elle est composée de managers, elle établit la jonction entre le sommet stratégique et le centre opérationnel et assure des missions de supervision directe.

---

[133] MINTZBERG, H., Op. Cit., 1982.
[134] BECKER, S.W., NEUHAUSER, D. (1975), The efficient organization, New York: Elsevier.
[135] SCOTT, R.W. (1982). Managing professional work: Three models of control for health organizations. Health Services Research 17 (3). pp. 213-240.
[136] MINTZBERG, H., Op. Cit., 1982.

La technostructure : est composée d'analystes et d'experts qui constituent en quelque sorte le staff de l'organisation et réalisent des activités dites indirectement productives. La plupart des cadres fonctionnels tels que les contrôleurs de gestion, les analystes financiers, les marqueteurs, les informaticiens, etc., se trouvent dans la technostructure. Le rôle de la technostructure est alors d'aider l'organisation à « s'adapter à son environnement[137] ».

Cependant, à l'hôpital, face à l'importance de la standardisation des qualifications, le rôle de la technostructure se trouve réduit puisque les standards de travail sont en majeure partie prédéfinis à l'extérieure de l'hôpital.

2.2. La structure non administrative

La structure non administrative comprend :

Le centre opérationnel : il apparait comme le « cœur » de l'organisation, c'est un centre dominant spécialisé, il regroupe les acteurs chargés d'effectuer le travail directement productif.

Dans une organisation hospitalière, le centre opérationnel occupe une place centrale. Il compte un nombre important de services fortement spécialisés et relativement indépendants les uns des autres (services médicaux et chirurgicaux spécialisés supervisés par des médecins chefs)[138]. Les opérateurs sont chargés de classer, diagnostiquer et traiter, c'est-à-dire déterminer les standards dans lesquels les clients doivent être logés, puis exécuter et traiter ses programmes standards. Dans la configuration structurelle de bureaucratie professionnelle, le processus de classement est très souvent sources de conflits[139].

Le support logistique : est constitué de l'ensemble des acteurs qui assurent des fonctions d'accompagnement au bénéfice du centre opérationnel ou d'autres catégories d'acteurs. Dans un organisme hospitalier, cette fonction joue un rôle central puisqu'elle permet d'effectuer un ensemble d'activités nécessaires à la réalisation d'une prise en charge des patients (la maintenance, l'hôtellerie, la restauration, la buanderie, le nettoyage, etc.). Toutefois, la fonction de support logistique n'a pas grand pouvoir et fait l'objet d'une ségrégation dans l'organisation[140].

[137] MINTZBERG, H., Op. Cit., 1982.
[138] HUBINON, M., Management des unités de soins. De l'analyse systémique à l'évaluation de la qualité. Savoir et santé. De Boeck. Bruxelles, 2011.
[139] MINTZBERG, H., Idem.
[140] MINTZBERG, H., Op. Cit., 1982.

3. ORGANISATION DE LA BUREAUCRATIE PROFESSIONNELLE

Le processus de classement, la distribution du pouvoir, les modes de coordinations, les processus décisionnels constituent les éléments essentiels de l'organisation de l'activité de la bureaucratie professionnelle.

3.1. Le processus de classement

Le caractère bureaucratique de ce type de structure est lié au fait qu'il existe des standards préalables qui prédéterminent les connaissances et aptitudes nécessaires à la bonne exécution des tâches. L'activité du centre opérationnel peut se voir comme un répertoire de programmes standards que les professionnels de l'organisation sont prêts à appliquer, en fonction de situations répertoriées, prédéterminées, appelées « cas ». Il s'agit alors d'un processus de classement permettant de découpler les diverses tâches et de les affecter à des professionnels fortement autonomes.

Dans une bureaucratie professionnelle, le professionnel a deux tâches essentielles que sont *le diagnostic et le traitement des clients*. C'est en rapport à ceci qu'aujourd'hui on s'accorde à dire que la santé se résume par le bon diagnostic et le choix des médicaments. Ces deux opérations constituent le processus de classement qui différencie entre la bureaucratie professionnelle et la bureaucratie mécaniste d'un côté, et la bureaucratie professionnelle et l'adhocratie de l'autre. Dans une bureaucratie mécaniste[141], il n'y a pas de phase de diagnostic, puisqu'il existe mécaniquement un enchainement de programmes standards sans discernement.

Dans une adhocratie[142] par contre, il n'existe pas de standard, c'est la seule structure qui connait un diagnostic exhaustif et une créativité sans limite. Entre ces deux se trouve la bureaucratie professionnelle qui comprend la phase de diagnostic, même si elle reste circonscrite[143] :

- Appliquée à l'organisation hospitalière, la phase de diagnostic constitue la démarche par laquelle le professionnel hospitalier (le médecin, généraliste ou spécialiste, le chiropraticien, la sage-femme ou le chirurgien-dentiste, ou alors le psychologue), détermine l'affection dont souffre le patient et qui permet de proposer par la suite un traitement.
- La seconde tâche du professionnel après le diagnostic est le traitement, qualifié à l'hôpital de thérapie, ou plus généralement de thérapeutique, il constitue l'ensemble des mesures appliquées par le professionnel hospitalier à un patient vis-à-vis d'une

[141] La bureaucratie mécaniste : Elle se trouve dans les organisations qui se consacrent à des tâches répétitives, relativement simples, par exemple les entreprises produisant des produits en masse. Le mode de coordination principal est la standardisation des procédés, d'où le rôle essentiel joué par la technostructure dont dépend justement cette standardisation. (Destreumaux, 2015

[142] L'adhocratie : C'est une organisation très flexible, qui s'adapte en fonction des besoins et des contraintes des tâches à accomplir, le plus souvent complexes et s'inscrivant dans un environnements complexe et dynamique., Le mode de coordination privilégié dans ce type de structure, est celui de l'ajustement mutuel.(Destreumaux, 2015)

[143] MINTZBERG, H.Idem.

maladie, afin de l'aider à en guérir, de soulager ses symptômes, ou encore d'en prévenir l'apparition.

3.2. Décentralisation, coordination, pouvoir

Le pouvoir constitue une des problématiques phare des théories d'organisations. Examiner sa distribution et de son exercice sont essentiels dans l'analyse organisationnelle. L'exercice du pouvoir et sa répartition ne se réalisent pas de la même façon dans la bureaucratie professionnelle que dans les autres structures organisationnelles. L'analyse des mécanismes de coordinations utilisées dans le cadre de la décentralisation permettra de mieux saisir cette assertion.

3.2.1. La bureaucratie professionnelle, une structure décentralisée

La bureaucratie professionnelle est une structure fortement décentralisée « aussi bien verticalement qu'horizontalement[144] » et démocratique par essence, du moins pour les professionnels du centre opérationnel. Autrement dit, les pouvoirs sont partagés dans la ligne hiérarchique au niveau vertical et chez les opérateurs professionnels au niveau horizontal. Ces derniers peuvent prendre des initiatives sans s'en remettre automatiquement à la hiérarchie. L'opérateur est autonome dans son activité et peut donc élaborer lui-même sa stratégie. Il détermine, par ailleurs, ses clients, le type et la méthode de traitement à leur administrer. Il décide de ce fait de la stratégie à prendre en termes de produit et de marché.

3.2.2. Les mécanismes de coordination dans une bureaucratie professionnelle

L'analyse de l'organisation proposée par Mintzberg est devenue un classique de la littérature en théorie des organisations. Selon l'auteur, la structure d'une organisation peut être définie simplement par « l'ensemble des moyens utilisés pour diviser le travail et pour coordonner les tâches ainsi réparties ». On peut reprocher à une définition simple de ne pas traduire convenablement la complexité de la situation. Toutefois, il faut reconnaitre que la simplicité, à condition de ne pas tomber dans le « simplisme » garde le mérite de la clarté et donc de la compréhension.

Partant de cette définition H. MINTZBERG inventorie cinq configurations organisationnelles[145] principales, chacune caractérisée par un mode de coordination et une composante dominante. L'auteur classifie les composantes d'une organisation en termes de catégories d'acteurs, qu'il compte au nombre de cinq[146]. Dès lors que les taches à réaliser ont été décomposées en éléments distribués sur cet ensemble d'opérateurs, il faut s'assurer que le tout aboutisse à une production cohérente en termes de contenu comme en termes de délais de

[144] MINTZBERG, H., Op. Cit., 1982, p. 315

[145] 3 La structure simple, la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, la forme divisionnaire et l'adhocratie.

[146] Précédemment cités: Le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, le centre opérationnel, la technostructure et la fonction de support

réalisation. L'auteur propose alors cinq modes fondamentaux de coordination pour articuler les tâches. Le schéma suivant permet une représentation de ces mécanismes.

L'ajustement mutuel : les opérateurs gardent le contrôle de leurs activités, ils effectuent leur travail en s'adaptant les uns aux autres et en communiquant de manière informelle. Ce mécanisme de coordination vaut plus lorsqu'il s'agit d'intégrer des tâches interdépendantes dans des situations à la fois complexes et incertaines[147].

La supervision directe : Le travail est contrôlé et coordonné par un responsable qui supervise directement les opérateurs.

La standardisation des procédés de travail : la coordination des tâches résulte de la mise en place des manuels de procédures, de description de postes ou de fonctions ou de tout standard servant de guide pour l'accomplissement des tâches.

La standardisation des qualifications: ici, ce sont en quelque sorte les opérateurs qui sont standardisés, en s'assurant par le biais de la formation et de la socialisation qu'ils détiennent les compétences nécessaires pour réaliser le travail.

La standardisation des résultats : La coordination est assurée en spécifiant les résultats à obtenir. C'est-à-dire que dans ce mécanisme de coordination, le niveau de performance est fixé a priori et la façon d'y parvenir importe moins ou est difficile à maitriser.

Dans le modèle de bureaucratie professionnelle qu'est l'hôpital, le mécanisme principal de coordination des activités est basé sur « la standardisation des qualifications et sur les paramètres de conception qui y correspondent, à savoir : la formation et le processus de socialisation. La formation initiale des médecins dure plusieurs années pendant lesquelles les connaissances sont acquises et les valeurs de la profession intériorisées par l'individu. L'organisation recrute alors des spécialistes dument formés et spécialisés « des professionnels » pour son centre opérationnel, et leur laisse une latitude importante dans le contrôle de leur travail[148].

La raison de la prédominance de ce mécanisme de coordination est qu'au niveau de l'hôpital, les tâches médicales sont complexes, donc difficiles à standardiser et le résultat de l'activité hospitalière est difficilement mesurable, donc on ne peut pas non plus le standardiser, on a souvent recours à la standardisation des compétences ou des qualifications.
Mais la standardisation des qualifications ne parait pas être un mode de coordination puissant puisqu'il ne permet pas de régler tous les problèmes qui apparaissent au niveau de la bureaucratie professionnelle. De nombreux écrits révèlent que les responsables se disent parfois impuissants face à des professionnels peu contentieux et non impliqués. L'autonomie dont ils

[147] DESTREUMAUX (2015), Théorie des organisations, Edition n°3, EMS Edition.
[148] MINTZBERG, H., Op. Cit., 1982.

jouissent leur permet de ne pas s'aligner ou d'ignorer les besoins de leurs clients ou de leurs organisations.

À l'hôpital cette hypothèse est affirmée par CREMADEZ et GRATEAU : « la standardisation des qualifications, si elle permet à l'ajustement mutuel de s'effectuer dans les meilleures conditions, n'est pas pour autant exempte de défauts sur le plan organisationnel : elle renforce la latitude peu professionnelle au sein de l'hôpital, rendant difficile la mobilisation de celui-ci pour définir et réaliser ses objectifs de l'organisation.[149] »

Cette imperméabilité au contrôle que crée ce mode de coordination dans ce type d'organisation peut rendre donc difficile l'application des mécanismes de contrôles organisationnels et du contrôle de gestion

3.2.3. La distribution du pouvoir dans une bureaucratie professionnelle

Le pouvoir, « phénomène fuyant et multiforme[150]», revêt avant tout une propriété relationnelle, « agir sur autrui, c'est entrer en relation avec lui[151] ». L'organisation rend donc possible la mise en place de relations de pouvoir entre les acteurs qui la constituent. Spécialement lié à la notion de « zone d'incertitude », le pouvoir s'appuie sur quatre sources d'incertitude[152] que sont :

- La maitrise des flux d'information : les acteurs détiennent à un moment ou un autre une information indispensable à la poursuite des activités d'autres acteurs dans l'organisation. Ce qui crée une zone d'incertitude et augmente le pouvoir de ce lui qui la détient ;
- La maitrise des rapports entre l'organisation et son environnement : On parle alors de marginal-sécant. Selon la définition de CROZIER et FRIEDBERG[153] « c'est un acteur qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui peut donc jouer le rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques d'actions différentes voire contradictoires » ;
- L'expertise : détenir un savoir-faire et une compétence particulière et difficilement remplaçable est une source de pouvoir qui offre une marge de négociation à son détenteur ;
- L'utilisation des règles organisationnelles

MINTZBERG qualifie le pouvoir basé sur les compétences spécialisées, retrouvé dans la bureaucratie professionnelle de « méritocratie[154] ». Le niveau et le type de spécialisations y déterminent le poids des acteurs dans l'organisation. Dans une méritocratie, le pouvoir n'est

[149] CRÉMADEZ M., GRATEAU F. (1992), Le management stratégique hospitalier, Inter Éditions.
[150] LARTIGUAU, J. (2010). Le contrôle de gestion a l'heure des reformes hospitalières : une fonction en mutation. Thèse en science de gestion Université Montpellier 1. p. 484
[151] CROZIER, M., FRIEDBERG, E. (1977). L'acteur et le système. Paris: Editions du Seuil, p. 23
[152] Idem, p.p. 84-90
[153] Ibid
[154] MINTZBERG, H., Op. Cit., 1982.

pas acquis sur la base de l'ancienneté, par exemple, mais sur le savoir-faire des opérants, sur leur degré d'expertise et le caractère stratégiques (connaissance cruciale) de leur expertise[155].

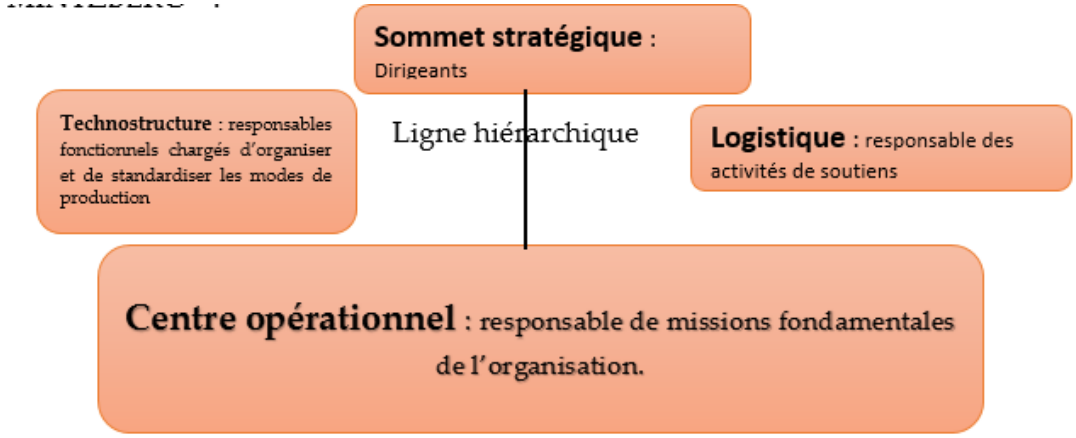
Le médecin détient donc traditionnellement un pouvoir important dans l'hôpital, pour être non seulement un professionnel dans une bureaucratie professionnelle lui conférant une grande autonomie, mais aussi en tant que médecin responsable de ses actes vis-à-vis de ses patients. FOUCAULT a expliqué ce phénomène de puissance de la figure des médecins hospitaliers : « A partir du moment où l'hôpital est conçu comme un instrument de cure et que la distribution de l'espace devient un moyen thérapeutique, le médecin assume a responsabilité principale de l'organisation hospitalière (..)[156] ».

Les médecins constituent alors le groupe dominant dans l'organisation hospitalière, et HASSENTEUFUL[157] résume et ajoute que cette puissance leur provient de :

- Un pouvoir qui s'établit sur l'autonomie de l'exercice, mais également par la monopolisation de la pratique de soins ;
- Un pouvoir politique détenu grâce à la capacité d'intervention des médecins comme groupe organisé ;
- Un pouvoir économique qui renvoie à l'échelle de revenus des médecins ;
- Un pouvoir social qui fait référence au prestige dont bénéficient les médecins dans la société.

4. STRUCTURE DE L'ORGANISATION HOSPITALIÈRE TYPE EN RDC

Malgré que le cadre conceptuel relatif à la bureaucratie professionnelle ait vu le jour dans les pays anglo-saxon, il s'applique tout de même à l'hôpital public congolais. Nous reprenons donc la figure type de l'organisation professionnelle de MINTZBERG[158] :

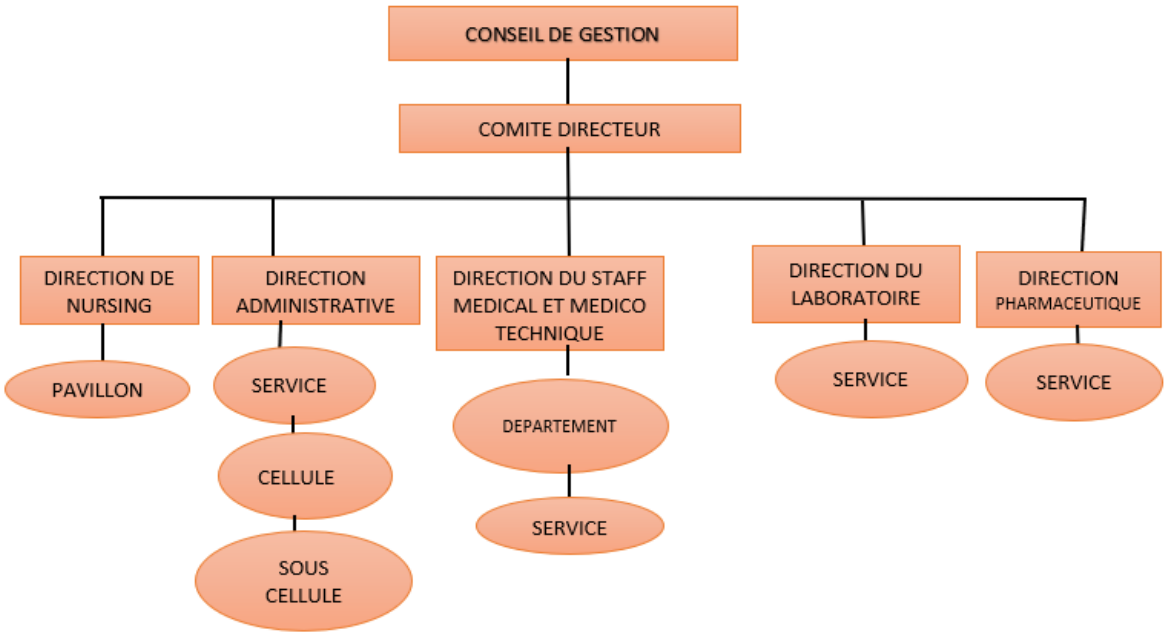


[155] MINTZBERG, H., Op. Cit., 1982.
[156] FOUCAULT, M. (1974). L'incorporation de l'hôpital dans la technologie moderne. Troisième conférence prononcée dans le cadre du cours de médecine sociale à l'Université d'État de Rio de Janeiro. Source : Google Scholar.
[157] HASSENTEUFEL, P. (1999). « Vers le déclin du pouvoir médical ? ». Pouvoirs. pp. 51-64.
[158] MINTZBERG, H., Op. Cit., 1982, p. 315.

Comme on peut le voir sur la figure, et comme cité auparavant, la bureaucratie professionnelle dispose d'un centre opérationnel prépondérant, elle se caractérise par une ligne hiérarchique, dans la plupart du temps, courte et étoffée. Elle dispose d'une technostructure ténue mais ses fonctions de support logistique sont développées. En RDC, la structure hospitalière type correspond assez bien à cette configuration structurelle qu'on pourrait présenter au regard de l'organigramme fonctionnel et l'organisation du service administratif de l'hôpital provincial de Kananga :

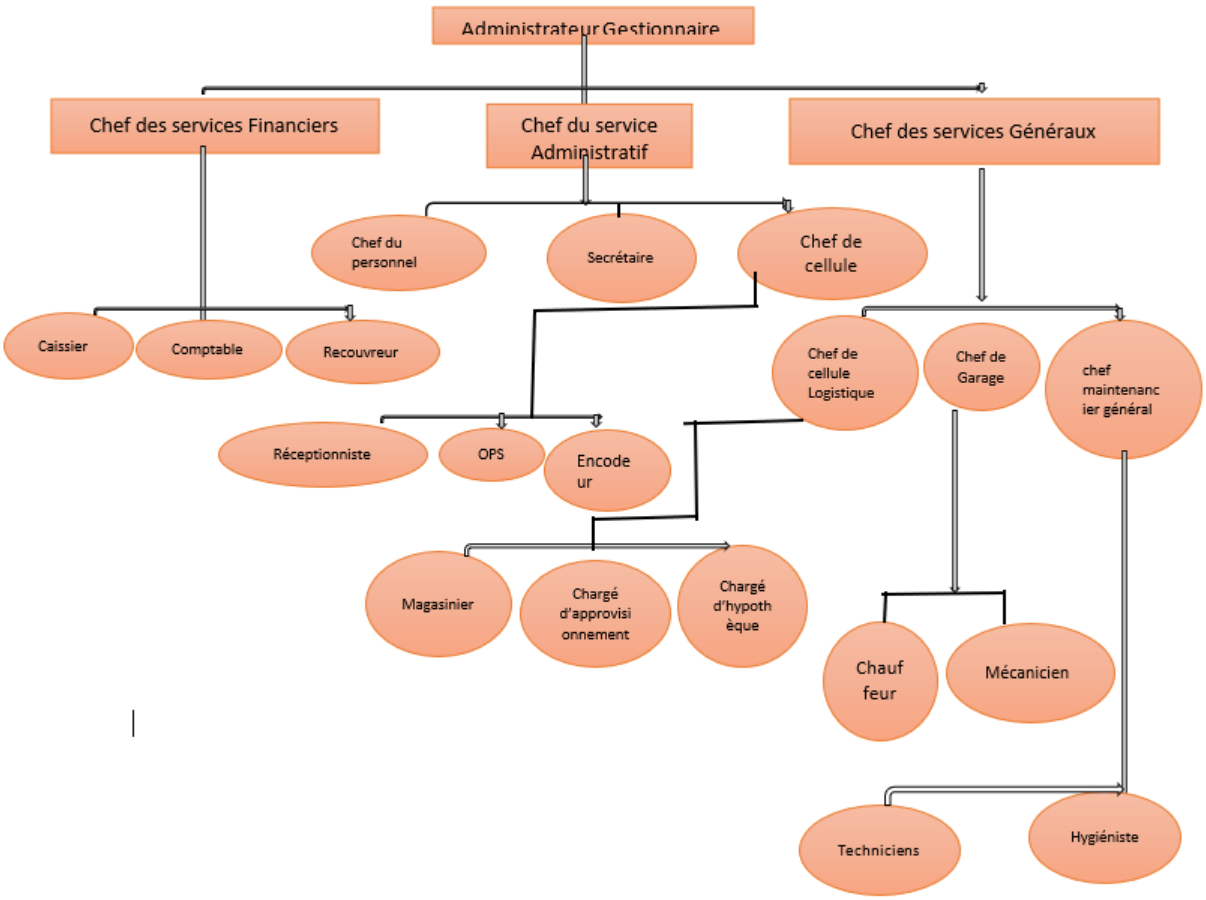
ORGANIGRAMME DE L'HOPITAL PROVINCIAL DE KANANGA (Kasaï Central)

1. Fonctionnogramme



Source : Hôpital Provincial de Kananga

2. Organisation du service administratif



Source : Hôpital Provincial de Kananga

Comme le montre le schéma ci-dessus, les principales caractéristiques de l'hôpital congolais se retrouvent dans la configuration type proposé par MINTZBERG. Le centre opérationnel est constitué du corps médical et paramédical. En raison de leur nombre et de leur rôle fondamental dans l'activité principale (la production de soins), le centre opérationnel est la partie la plus importante de l'organisation hospitalière. La direction de l'hôpital se trouve au sommet stratégique, mais il convient de préciser qu'il ne s'agit pas exclusivement de la direction au sens statutaire (c'est à dire du Directeur d'hôpital). Les centres hospitaliers sont administrés par un conseil d'administration, assistés d'un comité de gestion et gérés par un Directeur.
Pour resituer les hôpitaux dans leurs environnements publics (mais sans entrer dans les détails), nous avons fait figurer dans le schéma les parties prenantes externes dont l'action influence le fonctionnement des établissements de santé, à savoir les organismes gestionnaires ou de financements dont les entités de tutelle et de contrôle (Le Ministère de la Santé publique, Ministère des Finances, etc.).

Les fonctions de support logistique correspondent à des fonctions n'intervenant certes pas directement au cœur du processus de production de soins, mais sont néanmoins indispensables à la bonne réalisation de la mission de l'hôpital, nécessitant au quotidien la mobilisation de ressources humaines et matérielles conséquentes : hôtellerie, restauration, buanderie, nettoyage...

La technostructure, pour sa part, est peuplée d'agents qui agissent sur le travail des autres pour le rendre plus efficace[159]. Elle englobe alors, à l'hôpital, les services financiers, de comptabilité, d'informatique, de statistiques, de contrôle de gestion, de gestion des ressources humaines, etc.

CONCLUSION

Tout bien pesé, le centre opérationnel constitue la partie dominante de l'organisation hospitalière. Cette caractéristique singulière fait de l'hôpital un « lieu de tensions » entre ses composantes et complexifie, de ce fait, son fonctionnement et sa gestion courante. La première source de tension est liée à la divergence de culture et de sentiment d'appartenance : « Le professionnel tend plus à s'identifier avec sa professions qu'avec l'organisation où il la pratique» Rappelle MINTZBERG[160], contrairement au manager (Administrateur à l'hôpital) qui « obtient une légitimation en incarnant les valeurs de l'organisation qui l'emploie[161] ». Ainsi, leurs principes et les normes qui guident, leurs comportements sont radicalement différents. La seconde origine des tensions est due au mode de contrôle de type professionnel qui y règne, basé sur un code de conduite intériorisé et sur une surveillance externe par la communauté des pairs.

Le personnel administratif ne conserve son pouvoir qu'à condition que ses actions servent efficacement les intérêts des professionnels et que les questions stratégiques restent sous la surveillance de ces derniers. Les bureaucraties professionnelles sont également affectées de bien d'autres singularités (difficulté de mesure de l'activité de production, de contrôle de la qualité des prestations…) qui influencent fortement leurs organisations. Ce faisant, il convient de méditer convenablement sur ces particularités organisationnelles avant de songer à la transposition des règles de gestion et de management du monde de l'entreprise au monde hospitalier.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. ABBOTT, A (1988)., The system of professions. Chicago: The university of Chicago press.
2. ABERNETHY M.A., STOELWINDER J.U (1995). "The Role of Professional Control" in the Management of Complex Organizations. Accounting Organizations and Society.
3. ADAM, P., HERZLICH, C. (2007)., Sociologie de la maladie et de la médecine, Paris: Armand Colin.
4. ANTHONY, R.N. (1993)., La fonction contrôle de gestion, Paris: Publi-Union.
5. BECKER, S.W., NEUHAUSER, D (1975)., The efficient organization, New York: Elsevier.
6. BENOIT C (2017)., Manager un établissement de santé, Gereso.

[159] MINTZBERG, H., Op. Cit., 1982.

[160] MINTZBERG, H., Op. Cit., 1982.

[161] LARTIGUAU, J. (2010). Le contrôle de gestion a l'heure des reformes hospitalières : une fonction en mutation. Thèse en science de gestion Université Montpellier 1. p. 484

7. BUTLER, A.G (1973)., “Project management: a study in organizational conflict”. Academy of Management Journal.
8. COPUR, H (1990)., “Academic Professionals: A Study of Conflict and Satisfaction in Professoriate”. Human Relations.
9. CRÉMADEZ M., GRATEAU F (1992)., Le management stratégique hospitalier, Inter Éditions.
10. CROZIER, M., FRIEDBERG, E (1977)., L'acteur et le système. Paris: Editions du Seuil.
11. DESTREUMAUX (2015), Théorie des organisations, Edition n°3, EMS Edition.
12. FAYE A., (1999) « L'Université C.A. Diop de Dakar au Sénégal vue à travers la Bureaucratie professionnelle et l'Analyse stratégique » Thèse en science de gestion. Université de Montréal.
13. FERMON. B et Grandjean, P., Performance et Innovation dans les établissements de santé, Paris : Dunod, 2015,
14. FOUCAULT, M. L'incorporation de l'hôpital dans la technologie moderne. Troisième conférence prononcée dans le cadre du cours de médecine sociale à l'Université d'État de Rio de Janeiro. Source: Google Scholar, 1974.
15. FRENCH, J.R.P, RAVEN, B.” The Bases of Social Power” dans D. Cartwright (Ed). Studies in social power, 1968.
16. GROLIER, J., MÉDÉE, P., PÉRARD Y., La comptabilité de gestion, Vol 2. Presses de l’EHESP, 2014.
17. HASSENTEUFEL, P., « Vers le déclin du pouvoir médical ? ». Pouvoirs, 1999.
18. HAUTEMANIÈRE, A., CINGOTTI, M., Le métier du DIM de demain. Gestions Hospitalières, 2006.
19. HUBINON, M., Management des unités de soins. De l’analyse systémique à l’évaluation de la qualité. Savoir et santé. De Boeck. Bruxelles, 2011.
20. LARTIGUAU, J., Le contrôle de gestion a l’heure des reformes hospitalières : une fonction en mutation. Thèse en science de gestion Université Montpellier 1, 2010.
21. MARKAOUI K., MOSTAFA H., Définition de la performance des services hospitaliers: enquête au sein du CHU Mohammed VI d’Oujda. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l’Audit, N°6, Septembre, 2018b.
22. MARKAOUI K., MOSTAFA H., Recherche-Intervention : Démarche méthodologique de construction de tableau de bord de la performance hospitalière -CHU Mohammed VI d’Oujda. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l’Audit, N°6, Septembre 2018a
23. MINTZBERG, H., An emerging strategy of direct research. Administrative Science Quarterly 24 (4), 1979.
24. MINTZBERG, H., Structure et dynamique des organisations. Paris: Editions d’organisation, 1982.
25. MOTTIS, N., THÉVENET, M., Des professionnels pressés sur un semblant de marché. Revue Française de Gestion. 33 (18/179), 2007.
26. MUELLER F., HARVEY C., HOWORTH C., The Contestation of Archetypes: Negotiating Scripts dans a UK Hospital TrustBoard, Journal of Management Studies, Vol.40 N°8, 2003.

27. PAULY, M., REDISCH, M., The not-for-profit hospital as a physician's cooperative. The American Economic Review 63 (1), 1973.
28. PERROW, C., Organizational analysis: a sociological view, Belmont: Brooks/Cole publishing company, 1970.
29. PLANE, Théorie des organisations, Edition n°5, Dunod, 2017.
30. RAELIN, J., An anatomy of autonomy: managing professionals. The Academy of Management Executive (3), 1989.
31. RIONDET, J., Prospective sur les métiers du soin à l'hôpital. dans Management innovant de l'hôpital et des organisations sociales. Lyon: Economica ROMATET, 2007. Le rôle du manager dans les organisations complexes L'exemple de l'hôpital français, Edition : ARSI, 1999.
32. SAINSAULIEU, I., Les appartenances collectives à l'hôpital. Sociologie du Travail 48, 2006.
33. SCOTT, R.W., Managing professional work: Three models of control for health organizations. Health Services Research 17 (3), 1982.

De l'humanisme par le métier à la responsabilité doublée de management chez Antoine de Saint Exupéry

Serge Mulele Kangombe
Assistant /ISDR TSHIBASHI

Résumé
Cette étude se veut une réflexion sur Antoine de Saint Exupéry, pilote et écrivain français du 20e siècle dont les thèmes, notamment ceux de l'humanisme, du travail, de la responsabilité et du management, acquièrent aujourd'hui leur plénitude de sens surtout au regard des considérations actuelles de la personne humaine qui est une valeur universellement protégée.

Nous voudrions donc, à travers l'analyse de ces thèmes, montrer combien la pensée exupéryenne, par-delà les temps et les lieux, est toujours actuelle. On aurait dit, sous un autre registre, que « près d'un siècle plus tard, pas de rides chez Saint Exupéry », son œuvre garde le même intérêt : elle est riche de sève et tonique pour le lecteur.

INTRODUCTION

À l'abord de cet article, certains, non sans raison, rouspéteraient et même en feraient d'acerbes critiques, et ce d'autant plus que non seulement ils s'imaginent Saint Exupéry du siècle passé, mais aussi et surtout qu'aujourd'hui les thèmes de la littérature française préoccupent de moins en moins les chercheurs négro-africains en général et, plus particulièrement, ceux de la RD Congo. On n'a qu'à voir l'organisation générale des classes de français à tous les niveaux d'études pour être fixés sur cette question.

Peut-être un secret de polichinelle, sinon la place de la littérature française va diminuant dans nos programmes scolaires, surtout avec la promotion de la littérature négro-africaine, à telle enseigne que l'on peut oser affirmer qu'elle se meurt et qu'il ne resterait plus qu'à lui célébrer un requiem.

Dans cette perspective, il serait moins judicieux et surprenant qu'on ait consacré cet article à Antoine de ([162]) Saint Exupéry. Cet aviateur doublé d'écrivain et d'humaniste a abordé des thèmes d'une telle grandeur que, nonobstant leur appartenance au siècle dernier, ils sont toujours d'actualité. Autrement dit, ses thèmes conservent une permanente valeur morale et, par conséquent, sont intemporels. Cette intemporalité s'apprécie dans les sujets aussi divers que

[162] La particule « de » *au sein du nom d'un écrivain traduit son appartenance à la famille des nobles.*

variés allant de l'humanisme en passant par la responsabilité, le métier, l'oubli de soi, l'ascension, l'avion, le désert au management. Toutes choses restant égales par ailleurs, personne ne dirait avoir vidé cette œuvre de sa substantifique moelle, pour reprendre l'expression chère à Montaigne. À les scruter cas par cas, on est parfois ragaillardis étant donné la profondeur de leur message.

Peu étudié dans nos écoles, voire nos Institut Supérieur Pédagogique (ISP) et universités, Saint Exupéry est un écrivain dont l'audience est allée au-delà du petit cercle d'amis si bien qu'il serait malveillant de lui refuser le sacre des meilleurs. *Le Petit prince,* pour ne citer que cette œuvre parmi tant d'autres, serait le livre le plus lu et le plus vendu au monde après la bible. Traduit à ce jour en 300 langues ([163]), cette œuvre d'apparence anodine, au style quelque peu amusant et se prêtant le mieux aux enfants, impression qu'on en a eu à sa parution, est curieusement d'une telle scientificité philosophique qu'on lui consacre articles, TFC, mémoires et thèses de doctorat dans bon nombre d'universités.

De *Courrier sud* à ses œuvres posthumes, Saint Exupéry s'illustre en chantre de la grandeur humaine. « *Qu'il se penche sur le mystère du monde,* écrit Jean Claude IBERT ([164])*, qu'il médite sur la corruption d'un peuple, qu'il veuille bousculer les événements en y prenant une part active, et forcer l'histoire en lui appliquant des lois qu'elle ignore, il poursuit la même conquête de l'homme dans l'universalité de sa conscience, l'homme étant celui qui porte en soi plus grand que lui* ».Il a fait au travers de sa plume le culte de l'Homme, de tout Homme, parce que, dit-il, *« L'Homme est la commune mesure de tous les peuples ([165])* ». Tous les hommes se définissent dans l'Homme. Ce qui l'intéresse c'est l'Homme, ce sont des relations humaines, c'est ce qui élève l'Homme et, inversement, il hait tout ce qui tend à le diminuer et/ou à l'effacer. Qu'on ait donc développé quelques-uns des thèmes de ce grand homme n'est que justice et nous pensons qu'on ne nous en reprocherait pas le choix.

À cet égard, au travers de son œuvre, sans aucune prétention d'en épuiser le contenu, nous allons tour à tour parler de l'humanisme et du métier, de la responsabilité et du management tels que voulus par Saint Exupéry. Toutefois, souligne Jean Claude IBERT, *« Faire un choix dans l'œuvre de Saint Exupéry est bien arbitraire. Quoique chacun de ses ouvrages ait sa signification propre, les thèmes qui y sont développés sont liés entre eux avec tant de force qu'il semble impossible, au premier abord, de les analyser séparément*. Aussi, renchérit-il, *ce serait une erreur de ne pas les considérer dans le cadre d'une évolution spirituelle où l'on observe les différents moments d'une progression ascendante vers un but déterminé*» *([166])*. Sous cet angle, il va sans dire que les thèmes exupéryens constituent un engrenage ou mieux une chaîne dont les maillons sont interdépendants.

[163] Lefigaro.fr, « *Le Petit Prince, deuxième livre le plus traduit au monde après la Bible* » Le Figaro, 7 avril 2017 (ISSN 0182-5852, lire en ligne).

[164] Jean Claude IBERT, *Antoine de Saint Exupéry*, Edition de la République des lettres, ISBN, Paris, 2016.

[165] Saint Ex., *Terre des hommes*,

[166] Jean Claude IBERT, *Op. Cit*.

Quoiqu'il en soit, comme il serait difficile et même impossible de les aborder tous au même moment, nous avons cru utile d'en limiter le choix à quelques-uns d'entre ceux-ci pour en saisir le hic et, à notre manière, nous aurons contribué à élargir l'audience de ce pilote écrivain dont les écrits n'en finissent pas d'aiguillonner le sens des relations humaines.

« *Non nova, Sed nove* », l'essentiel ne sera pas de dire quelque chose de neuf, de spécial ; mais de le dire d'une certaine manière, tant il est vrai, comme l'a dit Malherbe, que « *Nous sommes venus trop tard dans un monde trop vieux* » ; notre préoccupation étant dictée par le souci de voir dans quelle mesure l'appropriation de la pensée ou la philosophie exupéryenne, par l'entremise de ces thèmes, pourrait aujourd'hui nous rapprocher tant soit peu de l'idéal humaniste qui a tant hanté cet écrivain à tout moment et toute sa vie durant.

Qu'il y a-t-il d'original, d'unique, dira-t-on, dans l'approche de l'humanisme et du métier, de la responsabilité et du management chez Saint Exupéry ? En quoi, au travers de ces thèmes, son message sort-il de l'ordinaire pour toucher autant à l'universel qu'à la conscience individuelle de chacun d'entre nous ?

À n'en point douter, la sève dont s'est nourrie l'œuvre de Saint Exupéry vient des affres des guerres mondiales. Il nous souviendra par exemple que Saint Exupéry lui-même, en pilote, a activement participé à cette guerre, disant, nous confiait-il, refuser le rôle de témoin : « *Le métier de témoin m'a toujours fait horreur. Que suis-je si je ne participe pas ? J'ai besoin, pour être, de participer (*[167]*)* ».

« Suivre la vie de Saint Exupéry c'est assister, lit-on dans l'association des amis d'Antoine de Saint Exupéry, au combat d'un humaniste face à une société en pleine mutation sociale, spirituelle, technologique ; celle qui, finalement, a fait entrer définitivement le monde occidental dans le bouleversement continu de la seconde partie du 20e siècle et du début de ce siècle » ([168]).

Saint Exupéry a eu, en son temps, au travers de son œuvre, à expliquer au monde qu'il n'y a rien de plus grand que l'Homme. L'homme et sa condition est ce qu'il y a d'indisponible et, partant, reste une affaire de tous, et ce parce que constituant, avons-nous dit tantôt, une valeur universellement protégée. C'est même l'entendement qu'en ont aujourd'hui les partisans du droit humanitaire. Il a défendu à cor et à cri cette valeur sacrée que rien ne saurait concurrencer. C'est donc à l'expliquer que vont se prêter les pages qui suivent.

[167] Saint Ex., *Pilote de guerre*, Gallimard, Paris, 1942, p. 162

[168] Thierry SPAS, *Le Petit Prince est-il un conte philosophique ? Conférence deThierry* SPAS, président d'Artois-Saint Exupéry.

1. MÉTHODES ET TECHNIQUES

À lire l'œuvre de Saint Exupéry, on s'aperçoit que, de bout en bout, les quelques thèmes ci-haut évoqués y sont abordés et reviennent tel un leitmotiv sous sa plume. Cette œuvre, disons-le une fois pour toutes, loin d'être une fiction comme d'aucuns pourraient se l'imaginer, est plutôt une réalité ; c'est une suite de souvenirs personnels de l'auteur dans l'aviation et dans ses relations interpersonnelles. Tous ces thèmes ne relèvent donc pas du hasard, l'auteur y a recouru pour exprimer tel ou tel souvenir qu'il soumet au lecteur tout en le partageant avec lui.

Pour le vérifier, nous avons effectué une plongée dans le texte lui-même. Etudier ainsi l'œuvre par elle-même pour en dégager la structuration de telle ou telle dimension et les virtualités sémantiques de cette structuration, c'est mener une analyse immanente du texte. Nous sommes donc restés fidèle au principe d'immanence ([169]).

En effet, une approche est dite immanente ou interne si elle tend, par réduction méthodologique (c'est-à-dire consciente, explicite et pertinente) ou fallacieuse (non consciente et/ou non pertinente), à faire prédominer les causes, modalités et effets inhérents à l'objet en soi (un texte, un genre, une forme, etc.) sur les causes et effets qui lui sont afférents ; les causes et effets afférents sont alors relégués au contexte (externe), qui reste méthodiquement ou fallacieusement analysé ([170]).

Toutefois, affirme Louis Hébert,« […], une approche n'est jamais totalement immanente ou totalement non immanente. Comment peut-on prétendre comprendre un phénomène immanent à l'œuvre sans un minimum de contextualisation externe ? Comment, inversement, une analyse non immanente pourrait-elle rendre compte d'une œuvre sans se raccrocher minimalement à des phénomènes qui sont immanents à cette dernière » ([171]) ?

Voilà pourquoi nous n'avons pas manqué de sortir de l'œuvre chaque fois que cela le requérait étant donné que le principe même d'immanence, disions-nous tantôt, ne veut pas dire éviter des contenus qui viennent de l'histoire ou de la psyché ; bref de ces ailleurs sans lesquels la lecture ne devient finalement que bavarder aimablement autour de l'œuvre. L'on devrait dès lors comprendre que pour rendre une œuvre à la littérature, il faut précisément en sortir et faire appel à une culture anthropologique.

Quant aux techniques, nous avons recouru à la technique documentaire pour récolter toutes les données utiles au présent article.

[169] Rolland Barthes, *Critiques et vérité*, Seuil, Paris, 1970, p.36.
[170] Louis Hébert, *L'Analyse des textes littéraires*, CLASSIQUES GARNIER, Paris, 2015, p.73.
[171] Idem, p.74

2. L'HUMANISME ET LE METIER

« Humanisme » est un terme d'une telle polysémie que vouloir en circonscrire les contours suffirait amplement à remplir les pages de cet article. Voilà pourquoi, sans prétendre à son exhaustivité, nous ne l'exploiterons ici que dans l'acception exupéryenne.

Ecrivain français du 20e siècle, dans la lignée d'André Gide, André Malraux, Sartre, etc., Saint Exupéry aborde un humanisme moderne, lequel désigne tout mouvement de pensée idéaliste et optimiste qui place l'homme au-dessus de tout, qui a pour objet son épanouissement et qui a confiance dans sa capacité à évoluer de manière positive. L'homme doit se protéger de tout asservissement et de tout ce qui fait obstacle au développement de l'esprit. Il doit se construire indépendamment de toute référence surnaturelle ([172]).

Sous cet angle, comme on peut le constater, l'œuvre de Saint Exupéry est plus un traité d'humanisme qu'un simple reportage romancé. En effet, par des exemples concrets, l'auteur nous montre que si l'Homme se laissait dominer par son égoïsme, il lui serait impossible de donner un sens à la vie. *« La lutte,* dit-il, *menée en commun pour une œuvre collective, est celle qui est capable de créer et de justifier la civilisation ([173])* ».

Ce qui importe pour l'auteur c'est, on ne le dira jamais assez, ce qui élève les hommes au-dessus d'eux-mêmes : *« Liés à nos frères par un but commun et qui se situe en dehors de nous, alors seulement nous respirons et l'expérience nous montre qu'aimer ce n'est point nous regarder en face l'un l'autre, mais regarder ensemble dans la même direction ».*[174]Par ailleurs, renchérit-il dans *Petit prince*, « *Droit devant soi, on ne peut aller loin ».*[175]

Saint Exupéry préfère donc les vertus de l'amour qui ouvrent le chemin de la foi, à celles de l'intelligence qui mènent au doute. Il pense que l'on est naturellement digne d'être homme ; pour y parvenir, il convient de rejeter tout ce qui menace de nous rattacher au culte de l'individu, et de renoncer en même temps à la simple jouissance des biens matériels. C'est autant dire que l'auteur privilégie les valeurs orientées vers l'autre, ce « prochain » que l'on définit parfois comme un « alter ego », un « autre moi-même ».

À plusieurs reprises, Saint Exupéry, en évangéliste profane, fait la prédication à cor et à cri de l'union, de l'amour et de la tolérance entre les hommes. Ainsi, écrit-il, *« Pourquoi nous haïr ? Nous sommes solidaires, emportés par la même planète, équipage d'un même navire. Et s'il est bon que des civilisations s'opposent pour favoriser des synthèses nouvelles, il est monstrueux qu'elles s'entre-dévorent. Puisqu'il suffit, pour nous délivrer, de nous aider à prendre*

[172] Collins *Concise Dictionary*, HarperCollins, 1999
[173] Saint Ex., *Terre des hommes*, Gallimard, Paris, 1939, p.144
[174] Idem., p. 144.
[175] Idem., p. 144

conscience d'un but qui nous relie les uns aux autres, autant le chercher là où il nous unit tous » ([176]*).*

Par ailleurs, est-il besoin de le dire, les leçons tirées de la monstrueuse boucherie de la première guerre mondiale d'une part et, d'autre, de la découverte progressive des crimes du stalinisme et de l'idéologie dévastatrice du national-socialisme nécessitaient de redéfinir l'humanisme. Il était, urgent, selon Saint Exupéry, *« de remplir le mot »* ([177]), comme il écrit dans *Citadelle,* ce que résume du reste en quelque sorte la phrase suivante : « *Il convient en permanence de tenir réveillé en l'homme ce qui est grand et de le convertir à sa propre grandeur (*[178]*) ».* Voilà qui est bien dit et c'est là, à notre sens, la définition même de l'*Humanisme* au sens exupéryen du terme.

L'Humanisme s'est donné pour mission exclusive d'éclairer et de perpétuer la primauté de l'Homme sur l'individu. L'Humanisme a prêché l'Homme ([179]).

Aussi d'ajouter : « Je crois que la primauté de l'Homme fonde la seule Égalité et la seule Liberté qui aient une signification. Je crois en l'égalité des droits de l'Homme à travers chaque individu. Et je crois que la Liberté est celle de l'ascension de l'Homme. Égalité n'est pas Identité. La Liberté n'est pas l'exaltation de l'individu contre l'Homme. Je combattrai quiconque prétendra asservir à un individu – comme à une masse d'individus – la liberté de l'Homme. Je crois que ma civilisation dénomme Charité le sacrifice consenti à l'Homme, afin d'établir son règne. La charité est don à l'Homme, à travers la médiocrité de l'individu. Elle fonde l'Homme. Je combattrai quiconque, prétendant que ma charité honore la médiocrité, reniera l'Homme et, ainsi, emprisonnera l'individu dans une médiocrité définitive. Je combattrai pour l'Homme. Contre ses ennemis. Mais aussi contre moi-même » ([180]).

S'agissant du métier, il faut souligner qu'il est empreint d'humanisme de sorte qu'il est même difficile de parler de l'un sans parler de l'autre.

Particulièrement bien exposée dans son deuxième roman, *Vol de nuit,* sa réflexion sur le métier fascine le lecteur à tous points de vue :
« *Ce n'est pas par ses effets matériels, par sa production qu'un travail est bénéfique, c'est parce qu'il forme, parce qu'il forge l'homme qui se consacre à lui et l'intègre à l'humanité active*[181] ». Cette idée recoupe cette autre dans *Terre des hommes* où l'auteur souligne : « *Les nécessités qu'imposent un métier transforment et enrichissent le monde […]. La grandeur d'un métier est peut-être, avant tout, d'unir les hommes, il n'est qu'un luxe véritable, et c'est celui des relations humaines. En travaillant pour les seuls biens matériels, nous bâtissons nous-*

[176] Idem, p. 144.
[177] Idem, p. 145
[178]Idem., Citadelle, Gallimard, Paris, 1948
[179] Idem, Pilote de guerre, Gallimard, 1942, p. 155
[180]Idem, p. 163
[181] Saint Ex, Vol de nuit, Gallimard, 1931,

mêmes notre propre prison, nous nous enfermons solitaires avec notre monnaie de cendre qui ne procure rien qui vaille de vivre » ([182]).

On sent à travers ce passage combien le travail, loin de préoccupations matérielles, joue plutôt un rôle unificateur. On pourrait dire à ce propos que tous les hommes, en tant que travailleurs, prennent une nouvelle dimension par leur appartenance à la même communauté d'activité ; le métier dépouille ainsi l'homme de son égocentrisme.

En effet, depuis l'apparition de la rémunération des travailleurs, l'homme s'est enfermé peu à peu entre des barrières l'empêchant de vivre pleinement et de s'épanouir. L'accumulation de biens matériels est assimilée à une prison pour l'être humain qui, méprisant ses semblables, ne voit plus rien au-delà de ses biens. Le matériel éteint donc en l'Homme l'infime étincelle de l'humanisme qui luisait encore en lui. Il n'est pas curieux de constater que la plupart des hommes qui s'accrochent au matériel finissent par en devenir esclaves plutôt que d'en rester maîtres.

Cet enfermement dans les murs de la prison des biens est d'ordre affectif, « et, les murs de la prison ne peuvent enfermer celui qui aime. Car il est d'un empire qui n'est point des choses mais du sens des choses et se rit des murs ».

Aussi, a-t-il martelé, *« l'essentiel du travail n'est pas ce qu'il nous permet de gagner, mais ce qu'il nous permet de devenir» ([183])* ; il s'agit là, par l'entremise du travail, d'une unité dans la diversité ; la finalité serait d'intégrer le monde entier par la mise en place des structures qui tiennent compte de l'anthropologie différentielle des peuples.

Cet humanisme, par le travail et/ou le métier, devrait s'apprécier dans la diversité des expressions culturelles et linguistiques, et ce d'autant plus que chaque culture est une clé de compréhension du monde. L'uniformité ne facilite pas la compréhension, elle ne fait que taire les divergences. Les échanges, la communication, etc. sont les piliers de la construction d'une communauté humaine unie, les fondements d'un développement pérenne de l'humanité.

La communauté humaine mondiale aurait davantage conscience d'elle-même : elle s'est resserrée, le temps et l'espace se sont contractés. Les peuples sont de plus en plus étroitement mêlés, les cultures enchevêtrées, les identités brassées : tous les hommes sont parties prenantes d'une même mondialisation.

Des relations entre cultures devrait surgir une nouvelle communauté mondiale de compréhension et de respect mutuel. Cette communauté devrait prendre la forme d'un nouvel humanisme dans lequel l'universalité serait réalisée par la reconnaissance des valeurs communes sous le signe de la diversité des cultures.

[182] Idem, Terre des hommes, Gallimard, Paris, 1939 p. 148
[183] Idem,

À paraphraser la citation ci-haut évoquée, le travail nous rapproche les uns des autres et nous débouchons sur une fraternité au-delà de toutes frontières : ni langue, ni tribu, ni ethnie, ni nation, ni race… Il s'agit là ni plus ni moins de la primauté des relations humaines sur le matériel. Tous les hommes, tous les peuples ont un seul dénominateur commun : l'Homme. Tous les hommes se définissent au travers de l'Homme, *Tous les hommes sont frères*, pour reprendre le titre d'un des ouvrages célèbres de Mahatma GHANDI[184], même si, à quelques expressions près, GHANDI se référait aux religions qu'il disait toutes avoir un dénominateur commun, Dieu ; un peu comme qui dirait tout chemin mène à Rome, c'est-à-dire à Dieu.

Comme on le voit, dès sa genèse, dans l'expérience pratique d'un métier, l'humanisme de Saint Exupéry place, moralement tout au moins, la personne humaine au-dessus de la société en faisant du travail non tant une *production* ou une nécessité à la collectivité, mais un moyen de formation de l'individu même.

Il y a là, souligne René MARILL ALBERES, *« Une sorte de double jeu qui permet de dépasser le problème de l'utilité sociale : c'est en se rendant utile (*bien entendu par le travail*) à la société que l'homme apprend à s'éprouver, à se contraindre, à découvrir ses responsabilités, et cette assomption morale est finalement plus importante que le résultat obtenu. Comme l'homme est amené à découvrir le métier, il va découvrir de nouvelles valeurs : la camaraderie de travail d'une part, avec la valeur de liens humains, et la lutte entre l'homme et le monde physique, d'autre part. Et ainsi, c'est originairement de l'activité et non de la pensée ou de la sensibilité que procèdent dialectiquement les rapports entre l'individu et autrui, entre l'individu et le monde*[185] ».

Si aujourd'hui plus que jamais, le matériel l'emporte sur bien des valeurs, supérieures pourtant, Saint Exupéry en a plutôt une autre conception. Ainsi, s'agissant toujours du travail, il nous fait voir que ce qui y importe c'est l'Homme et peu importe ce qu'il y gagne (l'argent) *:*
« Car peu m'importe à moi que l'Homme soit plus ou moins comblé, ce qui m'importe c'est qu'il soit plus ou moins Homme[186] ». C'est dans cet ordre d'idées qu'il dit que *« Les choses les plus importantes ne s'achètent pas […] : l'amour, l'amitié, la camaraderie ; si je cherche dans mes souvenirs ceux qui m'ont laissé un goût durable, si je fais le bilan des heures qui ont compté, à coup sûr, je retrouve celles que nulle fortune ne m'eût procurées. On n'achète pas l'amitié d'un Mermoz, d'un compagnon que les épreuves vécues ensemble ont lié à nous pour toujours*[187] ».

Alors que nous vivons dans un monde où l'abondance semble l'emporter sur tout, Saint Exupéry nous invite par exemple à faire l'expérience du désert, de sa dureté. Dans ce monde aride, la privation redonne le goût des choses simples : une gorgée d'eau ou une escale entre

[184] GHANDI, Tous les hommes sont frères.
[185] René MARILL Albères, Op cit.
[186] Saint Ex, Terre des hommes, Gallimard, Paris, 1939, p. 27
[187] Idem

deux trajets. Mais surtout, il nous incite à prendre conscience que nous avons tous, au fond de nous, un vide, quelque chose qui nous manque, alors que nous possédons tout. Le désert nous apprend à regarder plus loin que ce que nous avons, à voir de plus près ce que nous sommes : « *J'ai souvent aimé le désert. On s'assoit sur une dune de sable. On ne voit rien. On n'entend rien. Et, cependant, quelque chose rayonne en silence*[188] ». Camille BELGUISE ([189]) a eu raison de dire : « *Dans le silence et la solitude, on n'entend plus que l'essentiel* ».

Saint Exupéry diffère de Sartre qui considère l'autre comme un « Salaud ». Pour lui, l'autre n'est pas un ennemi à abattre, ce n'est pas non plus un rival, moins encore un concurrent, c'est plutôt une richesse exploitable : « *Dans ma civilisation, celui qui diffère de moi, loin de me léser, m'enrichit. D'ailleurs la démagogie s'introduit quand, faute de commune mesure, le principe d'égalité s'abâtardit en principe d'identité* » ([190]). La différence devrait disparaître pour qu'elle ne soit plus un préjudice mais un bénéfice.

Sur la même lancée, l'auteur dit que « S'il n'est point de nœud qui les unisse, les hommes sont juxtaposés et non liés » ([191]). La communauté humaine n'est pas, dit-il, somme de nos intérêts, mais somme de nos dons. Ma civilisation a seule pouvoir de nouer dans son unité, sans les amputer, les diversités particulières » ([192]).

De tels propos doivent trouver aujourd'hui une résonance particulièrement forte. Ils nous semblent anticiper ceux du grand écrivain libanais Amin Maalouf aujourd'hui, souhaitant que « Personne ne se sente exclu de la civilisation commune qui est entrain de naître, que chacun puisse y ajouter sa langue identitaire et certains symboles de sa culture propre, chacun devrait pouvoir inclure, dans ce qu'il estime être une identité, une composante nouvelle appelée à prendre de plus en plus d'importance au cours du nouveau siècle, du nouveau millénaire : le sentiment d'appartenir aussi à l'aventure humaine » ([193])

À lire la déclaration universelle des droits de l'homme de 1948, dont l'unanimité s'explique en bonne part par les atrocités nazies justement, deux points sont particulièrement frappants :

1) On n'y reconnaît que ce qui fonde l'égalité des droits humains et leur caractère inaliénable (littéralement : qu'on ne peut arracher à personne) c'est la dignité de tous les membres de la ***famille humaine*** sans exception.
2) On y reconnaît aussi que le fondement de la liberté, de la justice et de la paix dans le monde c'est la ***dignité humaine***.

Environ 70 ans plus tard, de tels propos n'ont pas pris une ride et même s'avèrent plus pressants que jamais. Le vingtième siècle s'était singularisé par l'étendue de meurtres, de génocides, de

[188] Idem, Le Petit Prince (chapitre XXIV), In Œuvres complètes II. Pp 303-304,
[189] Camille BELGUISE, *Echos du silence*, Plon, Paris, 1952, p. 56
[190] Saint Ex, Pilote de guerre, Gallimard, Paris, 1942, p. 151
[191] Idem, p. 126
[192] Idem
[193] AMIN MAALOUF, *Les Identités meurtrières*, Paris, Grasset, 1998 ; Le livre de poche 2001, pp 187-188

tortures perpétrées sous la caution d'idéologies et d'abstractions faisant fi des êtres réels. Le 21e siècle, dont on termine bientôt deux décennies, ne promet rien de mieux jusqu'à présent.

D'ailleurs, avons-nous horreur de le constater, nous voyons commettre aujourd'hui des atrocités hors pair à l'échelle mondiale : terrorisme, xénophobie, génocides, guérillas interethniques, apartheid, tribalisme, clanisme, etc. refont surface dans un contexte particulièrement difficile où la vie humaine est désacralisée et banalisée. Toutes ces incongruités, dirions-nous, sont sous-tendues par des individus et certaines castes qui mettent à l'avant-plan le matériel, le pouvoir et l'honneur. Pour eux, ces *« valeurs »*, d'ailleurs éphémères, constituent tout ce qu'il y a de noble et de grand si bien qu'ils devraient y accéder à tout prix, y compris par le sacrifice des vies humaines.

On ne le dira jamais assez, les thèmes exploités par Saint Exupéry constituent un engrenage si bien que les uns s'expliquent par les autres. Ainsi, parlant toujours du métier, l'auteur signe : « *L'homme se découvre quand il se mesure avec l'obstacle* » ([194]). Cette affirmation est en fait la pierre de touche de la conception que l'auteur a du travail. L'homme doit aimer le travail sans lequel il serait lui-même un inconnu.

En effet, dans l'exercice d'un métier, l'homme se bute à toutes sortes d'obstacles et de difficultés grâce auxquels il se découvre véritablement, car il aperçoit clairement ses limites et ses possibilités. Vu sous cet angle, les obstacles acquièrent une signification insoupçonnable à première vue : celle de révéler l'homme à lui-même. Et c'est dans cette autodécouverte de l'homme qui surmonte les obstacles rencontrés dans son travail que se fonde sa joie.

Par ailleurs, Saint Exupéry transcende même le sens du travail et/ou du métier, et ce d'autant plus que pour lui, au nom du travail, il faut consentir jusqu'au sacrifice suprême : *« Cette mort,* dit-il*, parait encore un acte qui est dans l'ordre du métier, et, tout d'abord, blesse peut-être moins qu'une autre mort* » ([195]).

3. LA RESPONSABILITÉ ET LE MANAGEMENT

Avant toute chose, il sied de souligner qu'il y a en effet chez Saint Exupéry toute une réflexion sur la responsabilité qui se développe de livre en livre et dont on peut suivre sans difficulté la trace. Ainsi, nous souviendra-t-il au travers de ces propos : « […] Sa grandeur c'est de se sentir responsable. Responsable de lui, du courrier et des camarades qui espèrent. Il tient dans ses mains leur peine et leur joie. Responsable de ce qui se bâtit de neuf, là-bas, chez les vivants, à quoi il doit participer. Responsable un peu du destin des hommes, dans la mesure de son travail. Etre homme c'est précisément être responsable. C'est connaître la honte en face d'une misère qui ne semblait pas dépendre de soi. C'est être fier d'une victoire que les camarades ont remportée. C'est sentir, en posant sa pierre, que l'on contribue à bâtir le monde » ([196]).

[194] Saint Ex., Terre des hommes, Gallimard, Paris, 1939, p 5.
[195] Saint Ex., *Pilote de guerre*, Gallimard, Paris, 1942 p. 25
[196] Idem, Terre des hommes, Gallimard, Paris, 1939, p. 37

En effet, c'est suite au courage dont Guillaume, pilote français de la même époque, avait fait montre après s'être perdu dans les Andes que Saint Exupéry se fit cette réflexion.

Un peu plus tard, la conviction exprimée dans Pilote de guerre est exactement la même lorsque Saint Exupéry médite sur le désastre de la défaite à laquelle il assiste, constatant que c'est précisément le sens de cette responsabilité partagée qui, s'il permit à Guillaume de survivre, a fait défaut au monde en guerre quand il aurait été nécessaire à son salut : « La communauté spirituelle des hommes dans le monde n'a pas joué en notre faveur. Mais en fondant cette communauté des hommes dans le monde, nous eussions sauvé le monde et nous-mêmes. Nous avons failli à cette tâche. Chacun est seul responsable de tous. Je comprends pour la première fois l'un des mystères de la religion dont est sortie la civilisation que je revendique comme mienne : « porter les péchés des hommes… » Et chacun porte tous les péchés de tous les hommes » ([197]).

Ces deux passages auxquels on recourt sans embarras montrent à quel point la pensée de Saint Exupéry est plus que déterminante lorsqu'on parle de responsabilité. Mais qu'entend-on donc par l'expression « être responsable » ?

Si l'on s'en tient à la définition du dictionnaire, cela signifie « accepter et subir les conséquences de ses actes» ([198]). Cette responsabilité peut d'abord s'appliquer à soi-même, mais elle s'apparente également à un engagement vis-à-vis d'autrui. Toute personne active au sein de la société et peu importe sa profession exerce une influence sur les autres. Comme le disait si bien Sartre, philosophe français s'étant penché sur la question de l'existentialisme, « l'homme n'est que ce qu'il se fait et ce qu'il fait » ; ainsi, tout dépend des actes que chacun décide d'accomplir tout au long de sa vie.

La responsabilité envers soi-même signifie tout d'abord que chaque individu est lui-même responsable de son corps, de son hygiène de vie. De la même manière, à moins de souffrir d'une déficience mentale, tout homme est également garant de son esprit et de la manière avec laquelle il l'entretient et l'exerce. On en veut pour exemple le cas d'un élève ou d'un étudiant en ce qui concerne son avenir : la réussite ou l'échec de son année est entièrement entre ses mains. Il lui appartient de gérer son temps de travail, personne n'est à mesure d'étudier à sa place. Cet aspect de la responsabilité touche également au domaine de la dignité de la personne ainsi qu'à l'image qu'elle renvoie. Lorsqu'une personne peu confiante parvient finalement à rehausser l'estime qu'elle a d'elle-même, opérer de bons choix n'en sera que facilité. Or, qui dit faire des choix, dit prendre ses responsabilités.

[197] Idem

[198] Dictionnaire Universel, 1997

Dans le même ordre d'idées, Victor Hugo disait : « *Tout ce qui augmente la liberté augmente la responsabilité* » ([199]). Cette responsabilité implique des choix et, partant, des risques. La responsabilité apparaît sous ce registre comme le prix à payer du succès.

Dans une dissertation sur ce thème de responsabilité, un élève s'est inspiré de Vercors qui, dans une nouvelle intitulée *Désespoir est mort,* proteste contre l'indifférence à la souffrance des autres : « Une catastrophe ne nous touche vraiment que si elle est proche de notre univers familier ; il suffit, pense-t-il, qu'une mer nous sépare du lieu de cette catastrophe pour qu'elle nous devienne étrangère et que nous ne prêtions plus à la voix qui l'annonce qu'une oreille vaguement compatissante» ([200]).

Ce que demande Saint Exupéry, ce n'est pas une pitié même attendrie ; il ne suffit pas d'être ému devant la misère des autres : pour lui, il faut communier avec ceux qui souffrent et même « *connaître la honte* », honte de se sentir heureux lorsque d'autres souffrent, honte de n'éprouver qu'un intérêt toujours trop passager au récit du malheur d'un ami, honte de continuer à rire, à vivre paisiblement lorsque d'autres pleurent et agonisent.

Déjà Vigny, après avoir traversé une crise normale où il avait renié certaines des consolations chères aux Romantiques : foi en une divinité toujours présente, culte d'une Nature bienveillante, éprouvait ce besoin de participer intimement à tous les maux : « *J'aime la majesté des souffrances humaines* » ([201]).

Mais Saint Exupéry demande plus encore : peut-être est-ce, par exemple, en rentrant chez soi, sûr d'y trouver une table bien servie, et en passant devant une des affiches de la campagne contre la faim dans le monde, que nous comprenons vraiment que « être homme, c'est précisément être responsable ».

Saint Exupéry ne se contente pas de ce côté douloureux de la responsabilité humaine, il aborde aussi le thème opposé : si nous avons part aux souffrances de nos semblables, nous avons également part à leurs joies, à leurs « *victoires* ». Nous pouvons aussi connaître une fierté naturelle lorsqu'un homme, peu importe lequel, a réussi à aller au-delà des limites humaines, à élargir le champ de nos possibilités. Cette fierté « d'une victoire que les camarades ont remportée » implique la négation de l'orgueil personnel, de la jalousie mesquine, de l'envie, du dépit de voir les autres réussir mieux qu'on ne l'aurait fait ; ce n'est plus le triomphe de l'esprit de compétition, de concurrence, c'est au contraire le plein épanouissement de l'esprit d'équipe. Elle comprend la joie du mécano qui, par son travail obscur, a permis au pilote de battre un record, celle de la laborantine qui, inconnue, n'en a pas moins conscience d'avoir peut-être contribué à une découverte, même si cette découverte n'a pas été faite dans son propre laboratoire. Il peut y avoir fierté même si c'est l'équipe adverse qui l'emporte, même si c'est

[199] Victor HUGO cité par Télesphore Ondo, *Plaidoyer pour un nouveau régime politique au Gabon*, Publibook, Gabon, 2012, p. 35

[200] Jean BRULLER dit Vercors, *Désespoir est mort*, Nouvelle 1943

[201] Alfred de Vigny, La Maison du berger, III, Œuvres complètes, I, « La Pléiade, Paris, 1950, p. 183.

un autre pays qui réussit là où le nôtre a échoué. La responsabilité […], dit Saint Exupéry, c'est sentir, en posant sa pierre qu'on contribue à bâtir le monde.

Abordant le management, il convient d'en circonscrire les contours pour ne pas ouvrir le champ aux questions oiseuses. Il existe à ce jour beaucoup de définitions du concept de management, les unes aussi valables que les autres.

En effet, le management, concept voisin de celui de direction et de gestion, est l'ensemble des techniques visant à optimiser l'usage des ressources d'une organisation (entreprise, administration, association…) en vue de la réalisation d'un objectif. Ce n'est pas comme tel le management que nous étudions ici, plutôt il s'agit de savoir comment Saint Exupéry peut à ce jour, au travers de sa pensée, passer pour un précurseur de cette science dont le vent est en poupe.

Il faut signaler que Saint Exupéry a traversé des moments où, perdu dans la tempête, a échoué dans un désert hostile ([202]), il s'est tourné vers l'essentiel, comme auraient dû le faire les managers.

Il a vécu la plus belle aventure technique de son époque. Homme d'action, bienveillant, visionnaire, il témoigne de profondeur son idéologie. Ses écrits accessibles à tous peuvent éclairer le manager, lui donner des clés pour retrouver de faire et d'aller vers ce qui est fondamental, pour soi, l'équipe, la collectivité.

Dans Courrier Sud, il souligne, dans une entreprise, la nécessité des repères stables : « Il faut, autour de soi, pour exister, des réalités qui durent. On ne peut pas vivre sans le soutien des invariants » ([203]). En effet, des points de stabilité permettent d'affronter ce qui bouge, vite, trop vite. Certaines habitudes de travail restent vertueuses, il faut les identifier pour les conserver.

Dans Terre des hommes, Saint Exupéry écrit : « *Une fois pris dans l'événement, les hommes ne s'en effraient plus ; seul l'inconnu épouvante les hommes*» ([204]). Généralement, quand bien même il leur tiendrait à cœur, l'inconnu effraie. Pourtant, il suffit que vous soyez pleinement investi dans votre nouvelle vie, celle-ci deviendra un quotidien dont vous n'aurez plus rien à craindre. Ceci signifie aussi qu'il ne faudrait pas avoir peur du changement, il pourrait même se révéler salvateur.

Par ailleurs, ajoute-t-il, «*L'avenir n'est jamais que du présent à mettre en ordre. Vous n'avez pas à le prévoir, mais à le permettre* » ([205]). N'ayez donc pas peur de l'inconnu, il sera bientôt connu. Cela dit, Antoine deSaint Exupéry fait bien de préciser en filigrane de ne pas se jeter à l'eau sans en anticiper les tenants et les aboutissants. L'avenir ne se prédit pas ; mais il se

[202] Saint Ex, Pilote de guerre, p. 49

[203] Saint Exupéry, *Courrier Sud*, Gallimard, Paris, 1929

[204] Idem

[205] Saint Exupéry cité par Christian Louis van den Berghe, *La Pensée de Saint Exupéry*, P. Lang, Paris, 1985, p. 353

prépare. Changer de chemin par exemple implique de savoir où l'on veut aller. Il faut avoir un objectif et instaurer un plan d'action pour l'atteindre. L'on devra pour cela analyser ses points forts et ses points faibles, se former, mobiliser des ressources. Bref, mettre tout en en œuvre pour adopter le virage dans de bonnes conditions et, partant, favoriser la réussite, ce à quoi tous les managers aspirent.

« *Si tu veux construire un bateau, ne rassemble pas tes hommes et femmes pour leur donner des ordres, pour leur dire où trouver chaque chose… Si tu veux construire un bateau, fais naître dans le cœur de tes hommes et femmes le désir de la mer*» ([206]). Ensuite pour favoriser la réussite, pour fédérer autour de son projet, Antoine de Saint Exupéry propose d'adopter une vision. La projection, la planification, mieux, la vision, n'est-ce pas là, en quelque sorte, les fondements du management ?

Comme on peut le constater, transmettre, former et non pas user de son pouvoir hiérarchique, c'est là la mission du manager. Sur sa planète, le roi donne des ordres au Petit Prince. L'autorité, dit Saint Exupéry, ce n'est pas le titre, la contrainte, les privilèges, mais le fait d'aider l'autre à grandir. Et en entreprise, il faut savoir donner de son temps pour bâtir les équipes, intégrer les nouveaux, créer un élan collectif, etc. L'intérêt personnel ne crée que des envies et des frustrations. C'est dans ce sens qu'il dit dans Citadelle : « *Force-les de bâtir ensemble une tour et tu les changeras en frères. Mais si tu veux qu'ils se haïssent, jette-leur du grain* » ([207]).

« Le chef, renchérit-il, est d'abord celui qui a besoin des autres », cette petite phrase en dit plus long que beaucoup de livres sur la gestion du personnel. En effet, il y a seulement quelques années, le chef était un « *surveillant* » ; qu'il nous souvienne ces figures de surveillants non pas vécus comme chargés d'accompagner les professionnels dans leur mission de prendre soin, mais plutôt comme des inspecteurs des travaux finis, des professionnels du flicage ou de l'enguirlandage injuste.
À bien y réfléchir, l'époque n'est plus aux structures pyramidales où le bon collaborateur se distingue par son aptitude à appliquer mécaniquement l'ordre reçu de l'échelon supérieur. L'approche managériale moderne est plutôt participative, voire concertée. La compétition économique exige de chacun, quelle que soit sa place dans l'organisation, son implication dans la réussite de l'objectif commun. Le collaborateur idéal que l'on cherche à s'associer est doté d'une haute conscience professionnelle.

« *La pierre n'a point d'espoir d'être autre chose que la pierre. Mais de collaborer, elle s'assemble et devient temple*» ([208]). Voilà qui est bien dit ; en solo, il y a des choses que pour les réaliser, on travaillerait d'arrache-pied, alors qu'avec le concours de l'équipe la réussite serait au bout de doigts.

[206] Idem, p. 355
[207] Saint Ex., Citadelle, Gallimard, Paris, 1948. P. 252
[208] Idem,

Sur la même lancée, l'auteur dit : « *Dans la vie, il n'y a pas de solutions. Il y a des forces en marche, il faut les créer et les solutions suivent* » ([209]), juste pour souligner qu'un manager est celui qui impulse les énergies, qui incite, qui définit les politiques, qui met en place les stratégies pour voir les solutions venir ; c'est un moteur qui meut l'entreprise.

CONCLUSION

Tout compte fait, nous voilà à la fin de cet article au terme duquel nous voulions savoir à quel degré, par-delà les temps et les lieux, la pensée exupéryenne est toujours actuelle et que nous en imprégner pourrait nous rapprocher dans une certaine mesure de son idéal humaniste.

Pour le vérifier, nous avons décortiqué certains thèmes, à savoir l'humanisme et le métier et la responsabilité et le management. Plus qu'un moraliste, Saint Exupéry est un humaniste dont la pensée, on l'a vu, peut servir de vade-mecum en bien des choses. Cette pensée, par sa richesse, rallume les sentiments humains qui sommeillaient déjà, aiguise le sens de responsabilité par le travail et façonne les managers modernes.

Du reste, nous n'avons fait qu'une analyse de surface et, comme nous l'avions souligné ci-haut, l'œuvre de Saint Exupéry étant très riche de sève, cette esquisse pourrait être corrigée voire étoffée par d'autres chercheurs, l'essentiel étant pour nous la contribution à l'édification de la science.

BIBLIOGRAPHIE

- Alfred de Vigny, *La Maison du berger*, III, Œuvres complètes, I, « La Pléiade, Paris, 1950.
- AMIN MAALOUF, *Les Identités meurtrières*, Paris, Grasset, 1998 ; Le livre de poche 2001.
- Antoine de Saint Exupéry, *Citadelle*, Gallimard, Paris, 1948.
- Antoine de Saint Exupéry, *Courrier Sud*, Gallimard, Paris, 1929
- Antoine de Saint Exupéry, *Le Petit Prince (chapitre XXIV*), In Œuvres complètes II.
- Antoine de Saint Exupéry, *Pilote de guerre*, Gallimard, 1942.
- Antoine de Saint Exupéry, *Terre des hommes*, Gallimard, Paris, 1939.
- Antoine de Saint Exupéry, *Vol de nuit*, Gallimard, 1931,
- Camille BELGUISE, *Echos du silence*, Plon, Paris, 1952.
- Christian Louis van den Berghe, *La Pensée de Saint Exupéry*, P. Lang, Paris, 1985.
- Collins Concise Dictionary, HarperCollins, 1999
- Dictionnaire Universel, 1997
- GHANDI, *Tous les hommes sont frères* ?
- Jean BRULLER dit Vercors, *Désespoir est mort*, Nouvelle 1943

[209] Saint Ex., Vol de nuit, Gallimard, Paris, 1931 p. 73

- Jean Claude IBERT, Antoine de Saint Exupéry, Edition de la République des lettres, ISBN, Paris, 2016.
- Lefigaro.fr, « *Le Petit Prince, deuxième livre le plus traduit au monde après la Bible* » Le Figaro, 7 avril 2017 (ISSN 0182-5852, lire en ligne).
- Louis Hébert, *L'Analyse des textes littéraires*, CLASSIQUES GARNIER, Paris, 2015.
- Rolland Barthes, *Critiques et vérité*, Seuil, Paris, 1970 .
- Télesphore Ondo, *Plaidoyer pour un nouveau régime politique au Gabon*, Publibook, Gabon, 2012.
- Thierry SPAS, *Le Petit Prince est-il un conte philosophique* ? Conférence de Thierry SPAS, président d'Artois-Saint Exupéry.

NGALAMULUME TSHIEBUE Grégoire, *Reconstruire après la crise. Regard sur le conflit « Kamwina Nsapu » et la dynamique de relèvement du Kasaï Central post-conflit,* Edition Académia-Harmattan, Bruxelles, 2021, 258 pages.

Charbel Kayembe wa Banza
Assistant/ISDR-Tshibashi

Introduction

La crise que la région du Kasaï a connue entre Aout 2016 et fin 2017 a occasionné plusieurs abus, qui laisseront sans nul doute un déboire indescriptible. Parmi ces abus, on note des massacres, des tortures, des intimidations, des pillages, des cruautés, des humiliations, bref, l'avilissement de l'espèce humaine. L'espace Grand Kasaï, actuellement composé des provinces du Kasaï, Kasaï Central, Kasaï oriental, Lomami et Sankuru, jadis réputé oasis de paix s'est transformé en une zone rouge, un champ de bataille en proie à une insécurité indescriptible due principalement à l'avènement de la milice dénommée KAMWINA NSAPU.

Expert en développement et Consultant en politiques de développement, le Professeur Ngalamulume Tshiebue Grégoire tient ardemment à enrichir et à vulgariser l'histoire de notre pays la RDC à travers une étude de haut calibre sur une crise humanitaire localisée au Kasaï Central en démontrant ses origines et son évolution sur l'ensemble du Grand Kasaï voire à certaines provinces limitrophes.

Cet ouvrage de 258 pages, préfacé par le Professeur Evariste Mabi Mulumba, premier ministre honoraire et ancien président de l'ECOFIN du sénat, démontre à suffisance la passion de l'auteur de s'inscrire dans une dynamique stratégique de renaissance, de refondation et de reconstruction en privilégiant une vision de paix, de cohésion, de stabilité, d'unité, de relance socioéconomique et politique et d'espoir construite dans une approche inclusive et participative pour des transformations positives importantes dans la province du Kasaï Central.

Ayant été victime du conflit Kamwina Nsapu à plusieurs reprises, l'auteur a vécu le traumatisme et la terreur que l'incursion des miliciens a fait ressentir. Pire encore, l'auteur a perdu deux êtres chers : son père biologique et son assistante lâchement abattus dans ce conflit. Il a pu être un des acteurs de la reconstruction du Kasaï post-conflit.

Le professeur Grégoire Ngalamulume offre au mode scientifique et au grand public un ouvrage riche en couleur dans un contexte particulier, un outil indispensable tant pour les dirigeants politiques et coutumiers, pour les intervenants de terrain et les partenaires de développement que pour l'ensemble de la population et surtout ceux qui s'alignent pour le décollage de la province du Kasaï Central, notre patrimoine commun.

Par cet ouvrage, l'auteur invite les dirigeants politiques et coutumiers, mais aussi la population dans son entièreté à s'arrêter un instant et à penser développement durable dans l'unité, dans la paix et dans l'action courageuse et participative. Il préconise par ailleurs la voie du changement des comportements et des mentalités.

En dehors de la mémoire, la préface, l'avant-propos, les sigles et abréviations et l'introduction, l'ouvrage est divisé en deux parties et comporte huit chapitres. Dans la première partie, l'auteur retrace les faits autour du conflit Kamwina Nsapu au Kasaï, cette partie est composée de quatre chapitres qui traitent respectivement de l'origine du conflit Kamwina Nsapu, l'enlisement de la crise, l'incidence de la crise dans la province du Kasaï Central et les tentatives de résolution du conflit.

La deuxième partie de l'ouvrage porte sur la gestion de l'après crise et les initiatives de reconstruction du Kasaï Central. Comme la première partie, la seconde est également composée de quatre chapitres qui traitent spécifiquement du retour au calme, la stabilisation et la consolidation de la paix dans la province du Kasaï Central, la formulation du cadre programmatique du développement du Kasaï ; la fragilité du Kasaï Central aggravée par la pandémie de COVID-19 et enfin l'inscription du Kasaï Central dans le triple nexus humanitaire.

Le premier chapitre : intitulé « *Aux origines du conflit Kamwina Nsapu, l'instrumentalisation du pouvoir coutumier en question* », l'auteur se sert de plusieurs sources pour présenter la genèse du conflit. En effet, le nom Kamwina Nsapu revêt trois significations ; d'abord comme nom du village, situé à 120Km à l'Est de la ville de Kananga, en suite comme le du chef de groupement de Bajila Kasanga, le nom attribué à la lignée royale, enfin, le nom Kamwina Nsapu comme un mouvement rebelle et politico-coutumier qui a vu jour au courant de l'année 2016.

Intronisé le 20 Septembre 2013 comme sixième chef de la lignée Kamwina Nsapu, en remplacement de son oncle paternel Kamwina Nsapu Anaclet Kabeya Mupala ; le nouveau Chef Jean-Prince Mpandi né en 1966, tradi-praticien de son état souffrira pour obtenir son arrêté de reconnaissance à cause de son affiliation politique. La stratégie de dédoublement initié par le Gouverneur Kande en soutien à Monsieur Jacques Ntenda Tshiambi membre de la famille régnante et chef du groupement voisin qui venait d'adhérer à son parti, tend à alimenter la thèse de l'implication des autorités politiques dans l'instrumentalisation du pouvoir coutumier.

Victime d'une perquisition ordonnée sur la base d'un renseignement d'un soldat démobilisé sur l'organisation d'une cache d'arme à son domicile, le chef Mpandi se verra obligé d'agir et de montrer sa force en réponse au sacrilège commis par la délégation en organisant des actions punitives et de vengeance le 23 avril 2016. La marmite commence à bouillir et le conflit Kamwina Nsapu éclate au cœur du Congo.

L'auteur poursuit en soulignant qu'en réponse à l'agression des forces de l'ordre à son domicile, Kamwina Nsapu Jean-Prince Mpandi ravive un foyer initiatique (appelé *tshiota)* et réunit les jeunes et les enfants pour procéder à une intitation dans la conduite à tenir et de les protéger lors de batailles et combats par des moyens occultes en les rendant invulnérables aux balles,

baïonnettes et autres. Kamwina Nsapa Jean-Prince Mpandi va murir son projet en accroissant le rythme de recrutement à son mouvement et d'initiation des jeunes garçons comme les filles.

Pour avoir accepté d'adhérer au parti de Kande et avoir bénéficié du dédoublement, Ntenda deviendra ennemi de Kamwina Nsapu. La mobilisation de la population prenant de l'ampleur et faisant peur aux autorités provinciales qui avaient mal perçu les actions de Jean-Prince Mpandi sur terrain et lancèrent des alertes à plusieurs reprises et les virent désormais comme une menace à la paix et à l'ordre public, des questionscommençaient à se poser sur sa neutralisation. L'attaque du village Ntenda et celle de la ville Tshimbulu : un cycle de violence et de vengeance voit le jour dans la région.

Se basant sur les données d'une enquête publiée en octobre 2020 par l'ONG Interpeace avec ses partenaires, l'auteur rapporte que la révolte émerge dans un contexte de méfiance entre le pouvoir moderne et le pouvoir traditionnel ou coutumier, des conflits locaux et s'encastre dans un climat de pauvreté de masse.

Selon le professeur Grégoire, il n'existe pas une facile articulation entre le pouvoir d'État et le pouvoir traditionnel, avec trois causes principales en étroite interaction, le non-respect des normes en matière de succession au pouvoir dans les familles régnantes, l'ingérence des autorités politico-administratives et enfin la problématique d'affranchissement ou d'autonomisation de certaines localités par les chefs coutumiers eux-mêmes.

Les conflits locaux perturbent le vivre ensemble au niveau local, l'auteur cite Kabata Kabamba (2018, 19) qui note que les enjeux de pouvoir et d'appropriation territoriale se trouvent au cœur d'une situation de conflictualité permanente handicapant le développement. La montée des frustrations communautaires sur fonds de précarité socioéconomique. Le fait que le Grand Kasaï en général, et le Kasaï Central en particulier se considère marginalisée sur le plan de développement, leurs indicateurs socioéconomiques sont parmi les plus mauvais et la situation socioéconomique des populations déplorable ne peuvent que nourrir un sentiment de révolte.

Deuxième chapitre : intitulé « *La réaction inappropriée du gouvernement et l'enlisement de la crise* », dans ce chapitre l'auteur démontre qu'aux initiatives de Kamwina Nsapu d'ériger les barrières sur tous les axes routiers de son groupement, de même que les attaques du village Ntenda et de la ville de Tshimbulu sans oublier les discours incendiaires, le gouvernement provincial n'était pas resté indifférent, sans réagir. Mais le problème se situe au niveau de la réaction qui a été qualifiée de disproportionnelle et peu efficace dans le court et dans le long terme. Ceci se manifeste par le refus de la voie politique en vue de résoudre le conflit par la négociation, Kamwina Nsapu lui-même de son vivant et ses miliciens ont été considérés comme des terroristes pour le gouvernement.

Le recours à la force et à la coercition par le gouvernement particulièrement le Ministre de l'intérieur Evariste Boshab, qui fixera un ultimatum de 24heures à Jean-Prince Mpandi pour se rendre ou se faire tuer dans une attaque foudroyante des FARDC, malgré des réunions marathons et les délégations des députés et des chefs coutumiers pour essayer de trouver une

certaine issue à cette crise, se laisse voir comme un plan déjà établi et qu'il s'agissait même d'une priorité.

L'assaut final a été lancé par les militaires venus de Kinshasa essentiellement de la 5ème brigade, le vendredi 12 aout 2016 à 16 heures, juste avant l'expiration de l'ultimatum qui aboutit à l'achèvement du sixième Kamwina Nsapu, privé d'un enterrement et une sépulture dignes de son rang. Cette réponse est inappropriée estime l'auteur. La mort d'un chef coutumier ne s'annonce pas directement avant ses obsèques officielles et son enterrement se fait dans un lieu tenu secret. Le chef tué et n'ayant pas été inhumé conformément aux rites, traditions et coutumes de Bajila Kasanga, ça ne pouvait que susciter colère dans le chef des partisans.

L'auteur rapporte ensuite qu'après la mort du leader, comme les disciples étaient déjà suffisamment initiés, ils rassemblèrent les éléments restés et procédèrent au réarmement moral et initiatique des troupes. Les cibles étaient bien claires, les symboles de l'État : autorités, forces de défense et de sécurité, bâtiments et édifices publics. L'insurrection sort des limites de Dibaya et atteint la ville de Kananga où une première action a été menée le 22 et le 23 septembre 2016. Le mouvement insurrectionnel a pu monter en puissance et au cours de son évolution, un recours de plus en plus accru à la violence, à la cruauté et à la terreur, une certaine barbarie et un déviationnisme des milices ont été observés. Le Professeur Grégoire se verra même arracher à l'affection de son Père. Plus le conflit s'enlisait et plus les dégâts étaient importants, parmi lesquels l'assassinat de deux enquêteurs de l'ONU Michaël Sharp et Zaïda Catalan.
L'État a utilisé la force militaire pour éteindre une insurrection populaire au regard de beaucoup de cas de violences inouïes et insupportable, au bout de temps certains miliciens utilisaient les armes à feu. Usant de sa stratégie de recours à la force militaire pour mater l'insurrection, le gouvernement va réprimer la révolte dans la violence, se rendant ainsi coupable d'un usage disproportionné de la force et des violations massives des droits humains. L'auteur soutient qu'en partie, la brutalité de l'armée était justifiée par la nature magico-religieuse de la révolte. Une zone opérationnelle de l'armée est créée au Kasaï avec son siège à Kananga.

Troisième chapitre : « *Incidence de la crise au Kasaï* », l'auteur répartit l'incidence de la crise sur six aspects à savoir :

1) De pertes en vies humaines : la crise s'est accompagnée d'une cohorte des décès. Elle a généré des violences meurtrières énormes ayant causé la mort de plusieurs milliers de personnes dans toutes les couches de la population. Certaines sources ont parlé de 3000 à 5000 morts. Le professeur Grégoire s'appuie sur l'église catholique qui a mis en place un mécanisme de monitoring des violences perpétrées, qui se base sur les communautés ecclésiales de base dont les informations sont regroupées par la commission diocésaine Justice et paix. Ainsi l'église a recensé du 13 octobre au 17 juin 2017, 3.383 décès liés au conflit Kamwina Nsapu dans le Kasaï.
2) La crise humanitaire sans précédent : la crise du Kasaï a généré une situation d'urgence humanitaire complexe. De centaines des milliers de personnes ont dû fuir pour sauver leur vie, abandonnant derrière elles maisons, villages dans les situations désespérées. Environ 1,4 millions de personnes se sont déplacées et 40.000 réfugiés d'Angola. L'Eglise catholique a enregistré 20 villages complétement détruits par les FARDC et

les miliciens avec un total de 3.698 habitations complétement saccagées ; 64.456 cas de violences sexuelles sur les femmes selon l'UNOCHA. Les femmes et les enfants ont été les principales victimes et ont subi le poids de la désinvolture. L'auteur souligne que l'importance du nombre des cas de viols conforte la réputation et la position de la RDC dans l'opinion internationale, la RDC considérée comme la capitale mondiale du viol. Les enfants ont été recrutés de gré ou de force dans les mouvements, au moins 5000 enfants ont été séparés de leurs familles et utilisés dans le combat, estime l'UNICEF.

3) La destruction méchante des infrastructures communautaires : l'auteur se pose la question comme beaucoup d'observateurs, alors que les revendications commençaient à glisser, pourquoi les miliciens pouvaient s'attaquer aux écoles fréquentées par les enfants, détruire les centres de santé qui contribuent aux soins de santé de la communauté. 404 écoles primaires et secondaires ont été attaquées, incendiées ou détruites, 118 structures sanitaires ont été pillées lors de la crise qui a touché les 26 zones de santé de la province. L'Eglise kasaïenne et particulièrement celle catholique a été la cible des milices et a enregistré d'énormes pertes. 60 paroisses, 34 maisons religieuses et 2 séminaires fermés ou endommagés.
4) La Malnutrition aigüe sévère et l'insécurité alimentaire : la situation qui était au départ critique s'est aggravée en plongeant de nombreux ménages dans l'insécurité alimentaire grave et une malnutrition aigüe à cause de la baisse de la production. Les saisons agricoles A 2016 et B 2017 ont été complétement ratées à cause de la crise sécuritaire.
5) Une économie complétement à l'arrêt : en commençant par le gouvernement provincial jusqu'aux ménages, toutes les activités ont été asphyxiées. La crise a eu un impact très négatif sur le développement de la province en dégradant et en empirant tous les indicateurs socioéconomiques.
6) L'arrêt de l'enrôlement des électeurs : le processus de l'identification des électeurs a été repoussé et n'a pu démarrer qu'avec le retour au calme. Ce qui pousse le professeur Grégoire à penser que la crise Kamwina Nsapu a été en partie responsable du report des élections au Congo.

Quatrième chapitre : intitulé « *Tentatives de résolution du conflit* », dans celui le professeur Grégoire Ngalamulume passe en revue des trois moyens envisagés pour le retour de la paix.

1) La création d'une zone militaire opérationnelle et annonce de poursuite judiciaire, ici l'auteur souligne que même si la forte présence militaire a permis de mater l'insurrection et de neutraliser certains miliciens et de stabiliser la situation sécuritaire de la province du Kasaï Central, elle a néanmoins contribué aux multiples violations des droits humains tant au front qu'auprès des paisibles citoyens. Concernant l'ouverture des poursuites, beaucoup d'acteurs semblent déçus par la lenteur de la justice à ce sujet.
2) L'ouverture des négociations avec la famille Kamwina Nsapu et démobilisation de quelques factions insurgées : l'auteur reconnait que les vraies négociations ont été menée après la mort de Kamwina Nsapu et l'embrasement de la crise, par le gouvernement de la République à travers le nouveau ministre de l'intérieur Emmanuel Ramazani Shadary qui va personnellement discuter avec la famille Kamwina Nsapu pour écouter ses revendications et voir dans quelles mesures réparer. Il en découle un accord de paix signé entre le gouvernement congolais et la famille Kamwina Nsapu, le

17 mars 2017 dans lequel le gouvernement s'engage à restituer le corps du défunt chef et donne la garantie que le nouveau Kamwina Nsapu sera reconnu. L'auteur mentionne que même si la paix n'est pas intervenue tout de suite, il y a lieu de reconnaitre que ces actions ont constitué un tournant dans la crise au Kasaï, l'accord de paix a été tout de même un succès. Les confessions religieuses et les ONGs ont été impliquées dans ce processus. Par contre l'absence du programme formel de désarmement, démobilisation, réinsertion et réintégration des ex-miliciens était déplorée.

3) L'organisation forum pour la paix, la reconstruction et le développement dans l'espace Grand Kasaï : inauguré par le Président de la république et clôturé par le premier ministre, ce forum de quatre jours a réuni à Kananga environ 700 délégués. L'objectif étant d'établir la vérité sur ce qui s'est réellement passé dans l'espace Grand Kasaï et de promouvoir la réconciliation entre les fils et les filles pour le développement. Ce forum aboutira à un plan d'urgence pour la relance socioéconomique de l'espace Grand Kasaï et la mobilisation des ressources pour mettre en œuvre des projets intégrateurs.

De l'analyse faite par le Professeur Grégoire au sujet des leçons apprises de la crise Kamwina Nsapu, nous pouvons retenir que :

- la crise a été l'œuvre des enfants de la province, contrairement à ce qui se passe à l'Es du pays avec les groupes armés étrangers ;
- la lutte de pouvoir coutumier peut se propager rapidement dans un contexte très instable ;
- la crise est née et s'est engouffrée dans l'instrumentalisation du pouvoir coutumier à des fins politiques, aux rivalités communautaires, claniques et tribales, l'accès disputé aux fonciers ainsi qu'à la crise de confiance ;
- ce conflit a permis de mettre en exergue le lien entre les pouvoirs surnaturels et les pratiques traditionnelles ;
- le gouvernement crée et exacerbe les querelles locales entre les élites coutumières et accentue une crise de légitimité au sein de la direction des communautés ethniques.

Deuxième partie : La gestion de l'après crise et les initiatives de reconstruction du Kasaï Central

Cinquième chapitre : intitulé « *le retour au calme, la stabilisation et la consolidation* », l'auteur rapporte que la paix commençait à revenir progressivement entre septembre et octobre 2017 dans plusieurs coins de la province du Kasaï Central. La conférence sur la paix, la réconciliation et développement dans l'espace Kasaï a porté des fruits malgré que ses résolutions avaient été jugées faibles.

Le gouvernement d'après la crise devra s'attaquer aux défis majeurs tels que (i)le non désarmement, démobilisation et réinsertion socioéconomique des anciens miliciens Kamwina Nsapu, (ii)l'activisme de quelques groupes Kamwina Nsapu, réfractaires et opposants au processus de paix, (iii)la gestion des conflits de succession et contrôle du pouvoir coutumier ; (iv)la détention illégale des armes, (v)l'insuffisance et l'absence des agents de l'ordre dans

certaines entités administratives, (vi) la faible capacité technique ou logistique des forces de sécurité et (vii)la justice populaire.

L'installation d'un nouveau gouvernement provincial intervenu le 19 février 2018 est considérée par l'auteur comme un moyen utilisé par le pouvoir central pour calmer les esprits car les deux candidats à la course étaient fils du territoire de Dibaya. L'auteur animera un méga-portefeuille, en occupant les fonctions de Ministre en charge du plan, de l'agriculture, du développement rural, de l'environnement et du tourisme. Ce qui fait de lui un des acteurs clés de la refondation, de la reconstruction et de la gestion de l'après crise.

Le programme d'actions du gouvernement provincial sera articulé sur trois piliers : la paix-sécurité, le développement et les élections. L'auteur note que les réalisations du gouvernement de l'après crise dans le domaine de la paix, ont consisté essentiellement (i) au renforcement de la paix et de la cohésion provinciale, (ii) à la redynamisation de la commission consultative de règlement des conflits coutumiers (CCRCC), (iii) la mise en place du corps des volontaires pour la paix et le développement. Dans le domaine du développement, l'auteur note (i) le désenclavement de la province par l'ouverture officielle avec l'Angola, (ii) la lutte antiérosive, (iii) l'approvisionnement de la ville de Kananga en produits vivriers et la contribution à la sécurité alimentaire. En ce qui concerne les élections, l'auteur note que le gouvernement provincial s'était activé pour appuyer à l'organisation de bonnes élections sur l'étendue de la province du Kasaï Central.

Directeur de cabinet du Gouverneur de province, pour le nouveau gouvernement après l'alternance au sommet de l'État, l'auteur renseigne sa contribution dans la supervision du plan de développement de la province (PDP).

Sixième chapitre : intitulé *« formulation du cadre programmatique du développement du Kasaï Central »,* dans celui-ci, l'auteur inscrit dans une dynamique du relèvement et propose un modèle de planification du développement de la province du Kasaï Central. La planification stratégique demeure le gage de succès d'une action.

Après la crise, il est tout de même indispensable de penser développement et dans ce contexte, la province s'est lancée dans la production d'un cadre stratégique de référence pour servir de boussole afin d'assurer une cohérence des interventions de développement pour tous les acteurs. Se basant sur la rapport du PNUD-RDC 2017, l'auteur rapporte que l'analyse du cadre programmatique de la RDC montre que les objectifs et les priorités de développement poursuivis ont évolué à travers les trois cycles programmatiques (DSRP-1999, DSCRP-1 et DSCRP2) partant de la stabilisation et la reconstruction du pays après les conflits, à l'amélioration de la gouvernance et la relance de la croissance avant de passer à la croissance créatrice d'emplois, à la distribution des richesses et à la mitigation des effets du changement climatique. La province dispose avec l'appui notamment du PNUD, de l'Observatoire Congolais du Développement Durable (OCDD) et des autres partenaires, des instruments de planification suivants :

- Le rapport de localisation des objectifs de développement durable (ODD), dans lequel la province retient 17 ODD, 39 cibles adossés à 62 indicateurs couvrant les secteurs social, économique, environnemental et la gouvernance institutionnelle pour 5 ans. Ce package représente 36% sur le total de 107 cibles à prioriser et 23% du total des cibles de 17 ODD de l'agenda 2030.
- Le Plan de Développement de la Province (PDP) sur un échéancier de 5 ans (2019-2023). Le diagnostic de la province a été fait dans ses principaux secteurs. Les défis et enjeux pour le développement demeurent encore énorme. Le PDP est évalué à 1.373.392.500Usd et repose sur cinq axes stratégiques suivants :
    1) Axe 1 : la gouvernance et la consolidation de la paix, évalué à 6%
    2) Axe 2 : développement des secteurs productifs, 10%
    3) Axe 3 : modernisation des infrastructures de base, 66%
    4) Axe 4 : développement social et valorisation des ressources humaines, 15%
    5) Axe 5 : protection de l'environnement et gestion durable du cadre de vie, 3%
- Le Programme d'Actions Prioritaires (PAP), qui est un instrument d'opérationnalisation du PDP, qui a permis d'identifier les actions prioritaires d'investissement à exécuter au cours de cinq ans. Il reprend l'ensemble des programmes et projets alignés dans les différents axes d'interventions, leur durée d'exécution ainsi que leur coût.
- Le Programme d'Actions du Gouvernement Provincial (PAGP) étalé de 2019 à 2024 présenté par le gouvernement provincial lors de son investiture par l'Assemblée provinciale, dans le cadre d'une exigence constitutionnelle.

Jetant un regard critique sur la gouvernance du Kasaï Central et les défis de développement réel en province, l'auteur préconise le recours à la bonne gouvernance en mettant en place des réformes courageuses et innovantes pour permettre une mobilisation des ressources financières et une lutte contre la corruption et coulage des recettes. En effet, l'auteur a mis à ses riches expériences au service de la province. Le jugement porté sur la gouvernance de la province est le fruit d'une observation participante. Connaissant le Kasaï Central comme une province à maigres recettes, il note que les dirigeants devraient envisager d'assainir leur gestion pour pouvoir réaliser quelques actions à impact visible au niveau de la population.

Septième chapitre : *« La fragilité du Kasaï central aggravée par la pandémie de COVID-19 ».* Dans ce chapitre, l'auteur reconnait que l'avènement de la pandémie de COVID-19 dans la province du Kasaï central, province extrêmement fragile, fraichement sortie des conflits violents et meurtriers, n'est pas à applaudir. Cette fragilité étant multidimensionnelle, elle connait une causalité systémique, complexe et circulaire, des causes et des conséquences liées et en interactions.

Ainsi, l'auteur propose un modèle de causalité de la fragilité du Kasaï central : les causes principales sont : (i) la pauvreté humaine et mentale de la population, (ii) la mauvaise gouvernance et (iii) le déficit de leadership. Ces principales causes alimentent cinq dimensions de la fragilité : (i) la fragilité politique, (ii) la fragilité sécuritaire, (iii) la fragilité sociétale, (iv) la fragilité environnementale et (v) la fragilité économique.

En revanche, il est utile de (i)renforcer le système de santé en réhabilitant et en équipant convenablement quelques structures pilotes, (ii)renforcer les capacités du personnel médical en

vue de préparer la riposte contre la pandémie, (iii) intensifier la sensibilisation pour briser les barrières dans la population qui ne croit pas à la maladie et qui n'applique pas des gestes barrières estimant que c'est une maladie des Kinois et des Occidentaux…

Huitième chapitre : « *Inscrire le Kasaï central dans le triple nexus Humanitaire-Développement-Paix en vue de son développement durable* »

Les violences déclenchées pendant les conflits ont eu des conséquences énormes sur la vie des populations. 1,5 millions de personnes ont été forcées à se déplacer et ont vécu pendant de longs moments dans des conditions inhumaines. Au nom de la solidarité internationale et bien que le Kasaï central était hors des radars humanitaires et presque pas fréquenté par les partenaires techniques et financiers et les investisseurs, la réponse humanitaire a commencé à s'organiser, dont la coordination fut initialement assurée par l'UNICEF Kasaï puis par le Bureau de Coordination des Affaires Humanitaires de l'ONU – OCHA. Voilà l'afflux des interventions humanitaires au Kasaï.

Parlant des défis et enjeux de l'aide humanitaire au Kasaï central, l'auteur rapporte que tel qu'elle s'est administrée, l'aide humanitaire a prouvé qu'elle renferme des dilemmes internes et des contradictions conduisant par moment aux effets pervers, qui ont donné lieu à la dépendance, à la paresse. Ce que l'auteur qualifie de « vulnérabilisation » ou de « misérabilisation » des communautés. La généralisation de l'insécurité alimentaire est à déplorer de l'administration de l'aide humanitaire, car plusieurs producteurs s'invitent au découragement à la suite de la distribution massive de l'assistance alimentaire.

L'auteur note également que le gouvernement provincial et les services administratifs sont rarement informés des actions menées sur terrain, ce qui va à l'encontre des principes d'appropriation, d'alignement et de responsabilité mutuelle dans le cadre de l'efficacité de l'aide au développement. Du point de vues infrastructures routières, l'auteur martèle en soulignant que les routes de desserte agricole se dégradent constamment avec les passages des camions transportant l'assistance alimentaire sans que les mécanismes de financement de leur réhabilitation ne soient envisagés. Il dénonce également la pratique frauduleuse consistant à importer des ONGs, des structures et des agents de l'extérieur alors que la province dispose des ressources semblables voire plus expérimentées.

Au regard de tous ces défis, l'auteur propose l'intégration des interventions de résilience et de développement afin de favoriser la sortie de la phase humanitaire et d'assurer une plus grande implication des services gouvernementaux de la province dans le ciblage de l'assistance alimentaire et la communication entre les acteurs humanitaires et les ministères provinciaux.

Parlant du triple nexus (*Humanitaire-Développement et Paix)*, l'auteur entend qu'il faut une certaine interconnexion, une convergence des activités visant à améliorer l'efficacité de l'assistance internationale dans les domaines : humanitaire, du développement et de la paix pour renforcer la cohérence et la complémentarité stratégiques des interventions, des stratégies et programmes des acteurs, dans le respect du mode opératoire avec une attention pour le respect des principes humanitaires. Cinq types d'acteurs opèrent au Kasaï central et viennent en appui aux communautés locales :

- L'État (Gouvernement provincial, institutions provinciales et services publics)

- Les Agences de l'ONU (MONUSCO, PNUD, UNICEF, etc)
- Les Bailleurs de fonds (Banque mondiale, Banque Africaine de Développement, USAID, DFID, Coopération Norvégienne, etc)
- Les ONGs internationales et
- Les ONGs nationales.

CONCLUSION

D'un regard systémique, le Professeur Grégoire Ngalamulume adopte une démarche toute particulière, celle de remonter aux origines du fait ou d'un phénomène (Conflits Kamwina Nsapu), pour décrire son évolution (ses mutations), ses conséquences et proposer les moyens de résolutions.

L'auteur s'inspire de Luc Van Campenoudt, en se servant de quelques clés de l'analyse de la réalité sociale. Tout en étant victime des affres de la crise, il a perçu par sa longue et riche expérience le phénomène Kamwina Nsapu et a mené une analyse minutieuse pour saisir sa nature et d'en tirer les conséquences importantes. L'auteur s'est affranchi des catégories de pensées instituées, en tant qu'analyste des sciences sociales, il n'a pas accédé aux phénomènes étudiés dans un espace intellectuel vierge.

En retraçant les origines du conflit (première partie), l'auteur analyse les processus de construction de la réalité, de la genèse pour arriver à l'affirmation selon laquelle le conflit Kamwina Nsapu ne tombe pas du ciel, car avant d'être une réalité et prendre la forme qu'elle a eu, il a été le fruit d'un long processus qui aurait pu tourner autrement.

Bibliographie

- Grégoire NGALAMULUME T., (2016), *Approche systémique des problèmes ruraux du monde en développement*, Manuel de cours, ISDR-T, Kananga, inédit.
- International CRISIS GROUP, https://www.crisisgroup.org/fr/africa/central-africa/democratic-republic-congo/kamuina-nsapu-insurgengy-adds-dangers-dr-congo, consulté le 04 octobre 2022.
- Rapport général de la Conférence interprovinciale Grand-Katanga Grand Kasaï sur l'exode rural et le développement des provinces, Avril 2022, Inédit.