

Un leadership effectif pour l'Afrique

Note de l'Auteur - Cet article est largement basé sur une communication faite par l'auteur, le 17 novembre 2005, aux membres de l'Association des anciens élèves du Lycée Sainte-Barbe, à Saint-Etienne (France). Le texte a été révisé et actualisé dans le cadre des réflexions autour de la commémoration du cinquantenaire des indépendances des quinze pays francophones d'Afrique, auxquelles l'auteur voudrait participer avec cette modeste contribution. Il avise, toutefois, qu'il s'exprime ici à titre personnel et que ses vues n'engagent pas l'ONU.

Me Mutoy MUBIALA

Introduction

L'accession de la majorité des pays de l'Afrique francophone à l'indépendance dans les années 60 se fit grâce à un leadership anticolonial suivi par les masses populaires. L'une des grandes caractéristiques de ce leadership était que les populations concernées se sont reconnues en lui avant de s'en détourner rapidement, sitôt les indépendances acquises. En cette année 2010, au moment où une quinzaine de pays s'apprêtent à célébrer le cinquantenaire de leur indépendance, la situation n'a guère évolué et la crise de leadership s'est même aggravée et concerne, du reste, tout le continent. Dans ce contexte, la présente étude se propose d'examiner les différentes formes de leadership qui ont prévalu depuis 50 ans, de rechercher les causes profondes de leur déficit récurrent et d'identifier le modèle susceptible de conduire le continent sur la voie d'une paix, d'une démocratie et d'un développement durables. Avant de procéder à cette analyse, il est important de se pencher sur le concept de leadership.

La notion de leadership

Le terme « leadership » est devenu populaire il y a une soixantaine d'années. Il a été vulgarisé dans le cadre

Fonctionnaire au Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, Genève; Professeur invité à l'Institut international des droits de l'homme, Strasbourg.

E-mail : mmubiala@hchr.org

de la recherche de réponses à apporter aux changements rapides survenus sur la scène internationale. Il peut être défini, de façon lapidaire, comme la capacité d'une personne à influencer positivement d'autres dans la réalisation d'un certain nombre d'objectifs. En ces temps caractérisés par de profonds changements sur le plan global et interne des Etats, la doctrine s'accorde à confirmer une carence ou une faiblesse du leadership africain ; ceci expliquerait le retard que ce continent connaît dans le domaine de la gouvernance politique et économique.

Dans le cadre de cette recherche, il convient, d'abord, de clarifier la confusion entre les notions d'« élite » et de « leadership » en Afrique. Bien que l'élite (politique, économique, religieuse, militaire, etc.) ait vocation à assumer le leadership d'un pays, ces deux termes ne sont pas synonymes et encore moins ne reflètent pas la même substance. A titre d'exemple, une personne bien formée scientifiquement et techniquement (qui fait partie de l'élite intellectuelle), placée à un poste de leadership, est condamnée à échouer si elle ne possède pas les qualités d'un bon leader. Quelles sont ces qualités ?

Grâce à l'expérience acquise depuis lors sur le plan international et à la littérature y relative, il est possible désormais d'identifier les éléments caractéristiques d'un bon leader. D'abord, un bon leader ne s'autoproclame pas tel. Il est reconnu en tant que tel par d'autres, qui sont prêts à le suivre dans sa démarche. Vu sous cet angle, le leadership existe aussi dans nos sociétés traditionnelles. Celui-ci peut être reconnu même chez un enfant. Ainsi, n'entend-on pas parfois dire, par exemple, en kikongo : « *mwana yayi ikele na kimfumu* » (« cet enfant a une influence ou un pouvoir »). Cette reconnaissance n'est pas usurpée. Elle procède, en général, de la possession par le leader de 5 grandes qualités, à savoir : l'**enthousiasme**, l'**intégrité** (l'exemplarité), l'**objectivité**, l'**humanisme** et l'**humilité**. Plusieurs proverbes africains mettent en exergue les qualités d'un bon leader. Par exemple, le « chef n'a pas de frères », ce qui traduit les éléments de transparence, de justice et d'équité qui font partie de la qualité de l'objectivité. De même, comme disent les Baluba, « *mukalenga wa bantu, bantu ba mukalenga* » (« le chef est au peuple ce qu'est le peuple au chef »). Cela traduit à la fois les éléments d'enthousiasme, d'humanisme et d'humilité du leader, tels qu'identifiés ci-haut. Plus important, et comme le traduit un proverbe zoulou : « je ne peux croire en toi qu'à travers ce que tu es et ce que tu fais », ce qui reflète les éléments d'intégrité et donc d'exemplarité d'un bon leader.

Le lecteur conviendra avec moi que la plupart de ces attributs font défaut chez l'élite africaine, qui gouverne actuellement nos pays, en dépit de sa tentative ou prétention à assumer le leadership du continent. En réalité, il y a une absence quasi totale de leaders. L'élite au pouvoir est constituée plutôt de gestionnaires (« *managers* »), bons ou mauvais, selon le cas, plutôt que de leaders, au sens ontologique de la notion dégagée d'éléments susmentionnés.

En effet, à la différence du manager, qui se préoccupe de ce qu'il fait, le leader se soucie de la raison de son action. La recherche du « pourquoi » (*leit-*

motiv) d'une action d'un leader est fondamentale pour la satisfaction effective de l'intérêt général, la réalisation de la justice sociale et l'accomplissement du développement humain durable. Un tel leadership est producteur de confiance populaire, de crédibilité et de respect de l'autorité établie.

Il existe plusieurs types de leadership ⁽¹⁾, les plus connus étant ceux qualifiés d'autoritaire et de démocratique. L'expérience a prouvé que c'est ce dernier qui a le plus d'impact positif en matière de bonne gouvernance. En Afrique, toutefois, c'est le leadership autoritaire qui a caractérisé ces 50 dernières années, avec des résultats catastrophiques.

(1) Daniel GOLEMAN, «Leadership that Gets Results», in *Harvard Business Review*, (mars-avril 2000), pp. 78-90.

Emergence, décadence et renouveau du leadership africain

L'auteur de cette note a identifié 4 types de leadership ayant émergé successivement en Afrique depuis les indépendances, suivant les circonstances : le leadership « anticolonial », le leadership «militaro-dictatorial», le leadership « antidictatorial » et le leadership « afro-altermondialiste ». Si le premier leadership a disparu, les trois derniers sont encore en compétition ouverte, depuis 1990, dans le cadre d'une transition démocratique « perpétuelle ».

Leadership « anticolonial »

Le leadership « anticolonial » est celui qui a émergé dans la deuxième moitié des années 50 et conduit l'Afrique aux indépendances. Il a disparu aussi brutalement qu'il était apparu, une fois les indépendances obtenues. Il convient de mentionner, parmi les leaders ayant émergé dans cette catégorie : Jomo Kenyatta, *Kenya*; Kwame Nkrumah, *Ghana*; Julius Nyerere, *Tanzanie*; Kenneth Kaunda, *Zambie*; Félix Houphouët-Boigny, *Côte d'Ivoire*; Patrice-Emery Lumumba, *RD Congo*; Ahmed Sékou Touré, *Guinée*; Léopold Sédar Senghor, *Sénégal*; Modibo Keita, *Mali*; Barthélemy Boganda, *République Centrafricaine*; Fulbert Youlou, *Congo-Brazzaville* et Nelson Mandela, *Afrique du Sud*.

Les attaques néocoloniales contre plusieurs de ces leaders n'expliquent pas à elles seules la chute du lea-

dership « anticolonial ». Leur chute procède de ce que beaucoup d'entre eux avaient perdu un ou plusieurs des attributs d'un bon leader tels que mentionnés plus haut, tout particulièrement l'intégrité, l'objectivité, l'humilité et l'ouverture, en versant dans la corruption, le tribalisme, la mégalomanie et la dictature. Leurs erreurs et fautes ont ouvert une voie royale aux militaires, qui se sont emparés du pouvoir un peu partout en Afrique et l'ont gardé globalement pendant trois décennies.

D'abord, les leaders anticoloniaux avaient promis monts et merveilles aux populations africaines pour la période d'après les indépendances. Une des promesses les plus fallacieuses fut de dire à celles-ci qu'elles allaient être déchargées des tâches ingrates et serviles auxquelles elles étaient assujetties sous la colonisation. A titre d'exemple, on rapporte qu'un leader de l'Association des Bayanzi (ABAZI), en RDC, avait promis aux populations de son fief électoral la construction d'une usine de fabrication de chikwangue, aliment de base dans cette région. Cette promesse, pourtant réalisable (comme l'est une boulangerie), n'a pas été tenue. Des promesses similaires avaient été faites un peu partout par des leaders, en particulier durant la période des premières campagnes électorales. Leur non-réalisation a poussé les populations africaines à assimiler le terme « politique » à celui de « mensonge ».

(²) Voir René DUMONT, *L'Afrique noire est mal partie*, Paris, Seuil, 1962.

Désabusées dès le début des années 60 (²), les populations africaines en sont arrivées, dans certains cas, à regretter la colonisation, période au cours de laquelle elles pouvaient satisfaire leurs besoins élémentaires et accéder facilement aux produits de consommation courante comme le sel, le poisson salé (*makayabu*), le pain, le savon, la margarine et à certains biens durables comme une maison (Fonds d'avance/Fonds du Roi), un vélo, une machine à coudre, etc. Les masses populaires africaines ont eu l'impression que leur indépendance leur avait été volée par un nouveau type de colons « à la peau noire », dont certains furent d'ailleurs surnommés, au Congo, « *mindele ndombe* » (Blancs à la peau des Noirs), notamment dans certaines compagnies ayant initié le processus d'africanisation des cadres dans la foulée des indépendances, à l'instar des Plantations Lever au Congo (ex-Huilleries du Congo Belge). C'est sur le terreau de ce mécontentement qu'ont émergé les rébellions, dont la rébellion muleliste.

En effet, comme l'a écrit feu le Père Henry de Decker (sj) :

Le 25 janvier 1964, la paroisse de Kilembe dans le diocèse d'Idiofa fut attaquée par un groupe de rebelles ; trois missionnaires y trouvèrent la mort. A partir de ce moment, la rébellion au Congo est entrée dans une phase plus active ; dans la province du Kwilu d'abord, dans le Nord-Katanga, le Kivu, le Maniema et dans tout le Nord-Est du Congo, ensuite. Après trois mois, un tiers du pays n'était plus sous le contrôle régulier des forces gouvernementales. Parmi les très nombreuses victimes, on comptait plusieurs dizaines de prêtres, religieux et religieuses.

Était-ce un mouvement anti-religieux et xénophobe ? Était-ce un soulèvement politique suite à une profonde crise d'autorité ? N'était-ce pas simplement une implantation en Afrique de la guerre froide par les forces étrangères qui favorisaient une rébellion sous le couvert d'un nationalisme authentique ? Tous ces facteurs ont été avancés [...].

L'histoire de cette révolution sera écrite un jour. Les différents facteurs avancés ont eu, certes, une part dans sa genèse, mais, ils n'expliquent ni la propagation rapide du mouvement, ni la participation massive dans certaines régions. *Comment se fait-il que cette révolution ait trouvé dans de larges couches sociales un terrain tout préparé à l'insurrection et à la rébellion contre les forces gouvernementales et administratives au pouvoir ? La cause profonde semble bien se trouver dans l'apparition de nouveaux déséquilibres sociaux. L'indépendance avait enrichi démesurément une bourgeoisie administrative, tandis que la grande masse rurale vivait dans un mécontentement généralisé suite à la détérioration économique de leurs régions* (3).

Les paroisses et les écoles ont été autant visées que les compagnies privées et l'administration territoriale. L'auteur de la présente réflexion, alors âgé de 5 ans, garde encore un vif souvenir de l'évacuation d'enfants (dont lui-même) et de leurs mères d'un centre industriel des Plantations Lever au Congo (PLC) (Tango, au Kwilu) vers leurs villages d'origine, sous la supervision et la protection d'un contingent marocain de l'Opération des Nations Unies au Congo (ONUC).

L'analyse lucide et prophétique du Père Henry de Decker est confirmée, 40 ans après, notamment par Mme Wangari Maathai (Kenya), lauréate du Prix Noble de la paix en 2004, dans une interview qu'elle a accordée au mensuel *Afrique Renouveau* :

(3) Henry de DECKER, « Responsabilités sociales de l'Eglise au Congo. L'Eglise dans le tourbillon révolutionnaire », in *Trait d'Union Africain*, (1965), pp. 8-9, repris dans : *Dignité humaine en Afrique. Hommage à Henry de Decker*, Yaoundé, Presses de l'UCAC, 1996, pp. 33-34 (c'est nous qui soulignons).

AR [Afrique Renouveau] : Doit-on exiger de l'Afrique qu'elle respecte les droits de l'homme et la démocratie pour avoir accès au marché mondial ou bien n'est-ce là qu'une autre condition qu'on lui impose, comme d'aucuns l'affirement ?

Maathai :

Très souvent, on s'imagine que la démocratie – parce qu'il s'agit d'un concept occidental et que c'est un mot grec – est imposée aux Africains. Mais, je sais que même dans le cadre de nos systèmes traditionnels de gouvernance, le concept de justice était très fort – plus fort même qu'il ne l'est dans un grand nombre de démocraties occidentales. Je pense donc absolument qu'il ne s'agit pas là d'une idée nouvelle et que ce n'est pas une condition imposée de l'extérieur. Ceux qui ont accédé au pouvoir à l'indépendance n'ont pas compris que le mode de vie des administrateurs coloniaux relevait de l'exploitation, qu'il était antidémocratique et source de conflits. Il y a eu relève de la garde, mais ce mode de vie s'est maintenu. Seuls les dirigeants africains peuvent changer la situation (4).

(4) *Afrique Renouveau*
(avril 2005) n° 1, p. 13.

Entamée dès l'accession des pays africains à l'indépendance, la crise de leadership a été aggravée par les dictateurs, pour la plupart militaires, qui ont succédé aux «pères des indépendances».

Le leadership « militaro-dictatorial »

Le leadership “militaro-dictatorial” est celui qui a duré le plus (globalement sur plus d'un quart de siècle) et qui a eu les effets les plus nocifs sur la gouvernance des pays africains. Se présentant comme les sauveurs de leurs pays, parfois face à un apprentissage démocratique difficile, les militaires au pouvoir (également identifiés comme « le pouvoir kaki ») ont détruit les libertés conquises des colons, ruiné les économies de leurs pays et fait le lit du « néocolonialisme », en dépit d'un discours formellement « nationaliste » (à consommation intérieure). La situation créée par le pouvoir kaki peut se résumer dans cette comparaison faite par le professeur Kayemba-Ntamba Mbilanji, auteur de la théorie de l'«impuissance de l'Afrique postcoloniale»: « *L'Afrique ressemble à un véhicule avec un moteur en panne, dont le lubrifiant s'échappe de toutes parts, et qui n'avance pas, malgré la volonté des passagers* » (UNIKIN, 1979).

Tous les 5 éléments définissant un bon leadership ont manqué chez les leaders des partis uniques, partis-

Etats, etc. La fin de la guerre froide, sur laquelle nombreux de ces «leaders» ont misé et construit leur ligne politique, ainsi que les aspirations légitimes des populations opprimées et extrêmement appauvries ont conduit à l'émergence d'un leadership « antidictatorial ».

Le leadership « antidictatorial »

Le leadership « antidictatorial » s'est constitué sur une base composite. Il a été d'abord l'œuvre de dirigeants de l'opposition, qui ont bravé les dictatures des partis-Etats alors en place, pour l'instauration du multipartisme et l'avènement de la démocratie. Le rôle des leaders de l'opposition était tel que certains d'entre eux furent considérés par les populations comme Moïse conduisant le peuple juif vers la Terre promise, après sa fuite de sa captivité d'Egypte. En RD Congo, M. Etienne Tshisekedi wa Mulumba a aussi été comparé à Moïse.

Les processus pour l'instauration de la démocratie ainsi initiés ont été par la suite formalisés à travers l'organisation des conférences nationales dans plusieurs pays pour la refondation de l'Etat et l'instauration d'un nouvel ordre politique et institutionnel. C'est dans le cadre de la présidence de ces conférences qu'a émergé un nouveau type de leaders antidictatoriaux, dont plusieurs figures religieuses (Mgr Ernest Kombo, au Congo-Brazzaville, Mgr Laurent Monsengwo Pasinya, en RD Congo, Mgr Isidore de Souza, au Bénin, etc.) ⁽⁵⁾. Mais, aussi des laïcs, à l'instar du regretté Maurice Adoum Hel-Bongo (1930-2010), au Tchad. Malheureusement, en particulier en Afrique francophone, où la plupart sinon toutes ces conférences furent organisées, la montagne a accouché d'une souris ⁽⁶⁾.

Les institutions issues des élections organisées dans le nouveau cadre institutionnel de la plupart des Etats africains n'ont pas obtenu la confiance des populations, élément-clé d'un bon leadership, parce qu'animées par les mêmes acteurs politiques, même s'il y a eu de nouvelles figures. Ce qui a fait dire à feu Bernardin Mungul-Diaka : « Nous avons changé seulement de chauffeur, le véhicule est resté le même ». Au-delà de l'anecdote, cette réalité est confirmée par la plupart des analyses consacrées au processus de démocratisation en Afrique, appelée parfois dans le langage populaire «émo-

⁽⁵⁾ Metena M'NTEBA, « Les conférences nationales souveraines et la figure de l'évêque-président » in *Zaire-Afrique* (Juin-Juillet-Août 1993) n° 276, pp. 361-372.

⁽⁶⁾ Sur ces conférences, voir YOKA Lye Mudaba, « La Conférence Nationale Souveraine au Zaïre : la palabre ensorcelée », in *Zaire-Afrique*, (février 1992) n° 262, pp. 69-74 ; pour plus de développement, EBOUSSIBOULAGA, Fabien, *Les Conférences nationales en Afrique noire, une affaire à suivre*, Paris, Karthala, 1993.

- (7) Rob BUIJTENHUIJS et Céline THIRIOT, *Démocratisation en Afrique au Sud du Sahara* (1992-1995). Un bilan de la littérature, Bordeaux/Leiden, Centre d'études d'Afrique noire (Institut d'études politiques), Université de Bordeaux Montesquieu/Centre d'études africaines, 1995, pp. 66-67.

crature», un mot complexe découlant de la combinaison de « démocr » (*démocratie*) et « ture » (*dictature*). A ce propos, il faut reconnaître qu'il y a eu un «recyclage» presque complet du personnel ayant servi le leadership «militaro-dictatorial» dans le contexte du leadership «antidictatorial» (7).

Le changement attendu et inhérent à toute transition n'a pas eu lieu. Ne voulant pas lâcher leurs privilèges acquis, le personnel politique, économique et technique du pouvoir kaki ou monolithique africain a contraint l'Afrique à une transition longue et épuisante. Celle-ci a été, dans la plupart des cas, interrompue par des guerres civiles, des rébellions et des coups d'Etat militaires d'un type nouveau (prétendant rétablir la démocratie ou l'ordre constitutionnel), comme tout récemment au Niger. Cela explique la durée exceptionnellement longue de la transition démocratique en Afrique. Comme son générique (transit) l'indique, toute transition doit être courte (6 à 18 mois). Il est étonnant de constater, à ce jour, que l'Afrique compte encore, deux décennies après le démarrage du processus de transition démocratique, un grand nombre de gouvernements de transition, dont plusieurs durent depuis des années ou ont duré plusieurs années.

Fort heureusement, parmi les retombées positives ou les dividendes de la transition démocratique en Afrique, il convient de mentionner le développement de la société civile. En dépit de sa faiblesse et de son noyautage par les pouvoirs en place dans la plupart des pays, elle a été le cadre d'émergence d'un nouveau leadership, notamment à l'occasion du traitement de certaines questions globales (dette internationale, rapports Nord-Sud, protection de l'environnement, en particulier). Il s'agit d'un leadership que nous qualifions d'« afro-altermondialiste », qui fait partie intégrante du leadership altermondialiste global tel qu'assumé par les initiateurs du Forum social mondial de Porto Alegre (Brésil), contrepoids du Forum économique mondial de Davos (Suisse), considéré comme le « *think-thank* » du néo-libéralisme.

Le leadership « afro-altermondialiste »

Dans le cadre du leadership « afro-altermondialiste» issu de la société civile, deux figures émergent sans aucun

doute, ouvrant la voie au leadership féminin ⁽⁸⁾. Il s'agit de Mme Aminata Traoré (Mali) et de Mme Wangari Maathai, déjà citée.

Aminata Traoré, acteur de la lutte antimondialiste en Afrique, est un leader du Forum social africain, affilié au Forum social mondial, dont elle a organisé un Sommet à Bamako en janvier 2006. Ses plaidoyers ont permis d'attirer une plus grande attention des institutions internationales (Banque Mondiale, Union européenne, BAD, etc.) sur les questions comme la réduction de la dette des pays les moins avancés, le développement du micro-crédit, notamment au profit du monde rural, l'accès aux soins de santé primaires et à l'eau potable.

Wangari Maathai a obtenu le prix Nobel de la paix en 2004, grâce à son action dans les domaines de l'environnement, des droits de la femme et de la démocratie. En reconnaissance de son leadership dans le domaine de la lutte contre la déforestation (leadership défensif) et de celui du reboisement (leadership constructif), à travers son ONG dénommée «Green Belt Movement», les Nations Unies lui ont confié la tâche de mobiliser toutes les énergies disponibles afin de veiller à la préservation de l'écosystème du bassin du Congo, l'un des derniers « poumons » de la planète. A propos du déficit du leadership africain, il est intéressant de noter ce que dit Wangari Maathai, dans son interview précitée :

«AR [Afrique Renouveau] : Nombre de dirigeants africains diraient qu'ils sont en train de changer avec le Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD). Qu'en pensez-vous ?

Maathai :

Toutes ces initiatives sont bonnes en théorie. Il y a même une nouvelle initiative que le Premier Ministre de la Grande-Bretagne a engagée et qui a pour nom la Commission pour l'Afrique. En Afrique de l'Est, nous avons l'IGAD [Autorité intergouvernementale pour le développement], nous avons aussi plusieurs blocs économiques. Toutes ces initiatives partent d'un bon sentiment et le texte du NEPAD est lui-même très séduisant.

Mais, ces initiatives seront jugées en fonction des résultats qu'elles donneront. Le problème est au niveau des dirigeants. Vont-ils organiser une série de réunions dépourvues d'utilité pratique ou bien vont-ils sérieusement chercher à changer la situation ? C'est à voir. Il nous faudra juger sur pièces ⁽⁹⁾.

⁽⁸⁾ Sur l'émergence du leadership féminin en Afrique, voir Gumusai MUTUME, « African Women are ready to lead », in *Africa Renewal*, (2006) n° 2, pp. 6-9.

⁽⁹⁾ Ibidem, loc.cit. (note 4), eodem loco.

Conclusion

L'analyse qui précède nous conduit à la conclusion que les deux premiers leaderships examinés (anticolonial et antidictatorial) ont été de nature défensive et n'ont pas pu se transformer en leadership de construction. En effet, une fois l'obstacle surmonté (colonisation, dictature), les leaders ont perdu des éléments caractéristiques d'un bon leadership.

Dans cet échec généralisé, il convient, toutefois, de mentionner quelques exceptions de leadership effectif, en particulier dans les cas de Julius Nyerere, Léopold Sedar Senghor et Nelson Mandela. Tous ont non seulement conduit leurs peuples sur la voie de la décolonisation ou de la libération, mais encore et surtout posé les bases d'une vraie démocratie, en quittant volontairement le pouvoir. L'esprit d'ouverture, le sens du dialogue, l'intégrité morale, l'humilité qui les ont caractérisés, ne sont pas étrangers à l'effectivité de leur leadership.

Ces qualités, qui ont fait défaut chez la plupart des leaders anticoloniaux et antidictatoriaux, semblent être réunies de nouveau dans le chef de quelques leaders « afro-altermondialistes », comme nous l'avons vu à travers l'exemple de deux figures féminines de la société civile africaine. Bien qu'il se situe hors du champ politique traditionnel, c'est un nouveau type de leadership porteur d'espérance, capable d'influencer les élites politiques dans leur gouvernance des pays africains et de permettre aux populations africaines de se réapproprier leur destin, tout en dansant, malgré tout, au rythme des chansons comme « *Indépendance Tcha-Tcha* » (RD Congo) et « *Nkosi Sikelele* » (Afrique du Sud), en particulier en cette année jubilaire des indépendances acquises en 1960.

Me MUTOY Mubiala