

Le rôle du management dans la refondation de l'armée centrafricaine

Emmanuel Pamongui

Résumé

Il s'observe de nos jours que le management stratégique a facilité la refondation de l'armée centrafricaine. Cette refondation est intervenue après des moments de perturbation causés par des dérives claniques teintées de moindres connaissances dans la gestion de l'administration militaire. En effet, depuis 2016, les données ont changé positivement et les décisions prises par les autorités sont jugées salutaires pour la refondation d'une armée républicaine capable de faire face avec efficacité devant aux dangers pouvant encore menacer la quiétude de la population. Cette vision managériale a aidé l'armée centrafricaine à être équilibrée dans ses pratiques, notamment le recrutement républicain, le respect des droits humains qui sont des principes qui valorisent cette nouvelle vision.

Mots clés : Management, refondation, armée centrafricaine.

Abstract

Strategic management has facilitated the refoundation of the centrafrican army. This refoundation intervened after moments of disruption caused by clan drifts tinged with less knowledge in the management of the military administration. Since 2016, things have changed positively and the decisions taken by the authorities are considered salutary for a republican reconstruction of the Central African army, capable of effectively facing any dangers that may still threaten the tranquility of the population. This managerial vision has helped the centrafrican army to be balanced in its practices, starting notably the republican recruitment, the respect for human rights that makes the value of this new vision.

Keywords : Management, refoudation, centrafrican army.

Introduction

Etendue sur une superficie de 623.000 Km² (1), la République Centrafricaine (RCA) présente une diversité des richesses (minières, forestières, capital humain...). Toutes ces richesses devraient en principe assurer son plein épanouissement et garantir le bien être de sa population dont la grande majorité vit dans une pauvreté extrême. Cependant, depuis son indépendance le 13 août 1960, ce pays peine à s'affirmer sur tous les plans à cause d'un leadership approximatif ayant conduit aux mutineries de 1996-1997, le coup d'Etat de 2001, la rébellion armée de 2001-2003 qui a placé au pouvoir le Général Bozizé, le 15 mars 2003, et enfin les multiples rébellions qui sont nées après sa prise du pouvoir jusqu'à sa déchéance par la même voie, le 24 mars 2013, par la Seleka (1).

Les évènements évoqués ci-haut traduisent un manque réel de vision politique pouvant asseoir une armée nationale structurée, équipée et formée. Les Forces Armées Centrafricaines (FACA) restent la cause première de tous les maux qui minent la Centrafrique. Une armée rendue malade par des interminables querelles et divisions basées sur des intérêts égoïstes et sur des considérations aux relents subjectifs. Une armée dépourvue de doctrine, fonctionnant parfois de façon aléatoire.

L'armée centrafricaine a été pointée du doigt dans la plupart des crises qui ont fragilisé son administration militaire depuis plusieurs décennies. Ces crises ont endeuillé la RCA voire détourné les militaires de leurs missions. Par conséquent, il lui faut un modèle de management jugé salubre pour les militaires, l'administration et même les citoyens.

1. Clarification des concepts

A travers cet article, nous cherchons à déterminer le rôle du management dans la fondation d'une armée républicaine. Nous allons d'abord clarifier les concepts fondamentaux de notre réflexion avant de présenter les résultats de notre analyse.

1.1. Management

Le management correspond à l'ensemble des méthodes et techniques utilisées pour mener à bien les objectifs fixés par une organisation. Il est question ici de voir l'importance de management dans la reconstruction de l'armée centrafricaine. Le rôle de management reste important pour le pilotage d'une telle grande organisation.

De nombreuses définitions ont surgi concernant le concept management. Selon Max Weber, le management « *c'est un système qui est la forme d'administration des choses la plus efficace car elle ne tient pas compte des qualités personnelles des individus* » (2). Pour Henry Fayol, le management « *c'est la prévoyance, de l'organisation, du commandement, de la coordination, du contrôle* » (3). Mintzberg, lui, définit le management comme un « *ensemble de pratiques permettant de mener à bien "agir ensemble"* » (4).

Considéré comme le pape de management à cause de ses documents de plus de 6 millions d'exemplaires vendus, Peter Drucker affirme que « *le management est l'application de ses principes (prévoir, planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler) à la gestion des entreprises ou de l'organisation.* » (5) Il renchérit en précisant que le management peut être défini comme « *l'art d'organiser les ressources pour que les entreprises ou les organisations réalisent des performances satisfaisantes.* » (6)

1.2. Refondation de l'armée

Le concept refondation désigne l'action de fonder de nouveau. Il est employé surtout dans le vocabulaire politique pour désigner l'action par laquelle on cherche à renouveler les principes par lesquels reposent une organisation, un système, en les adaptant à une situation nouvelle. Il s'agit donc d'une réforme en profondeur. Dans le cas sous examen, c'est le rétablissement de l'armée centrafricaine ; lequel concerne ses structures et de son fonctionnement. En effet, comme souligné ci-haut, l'armée centrafricaine qui vient de sortir des crises qui ont failli la faire disparaître suite à sa mégestion est restée longtemps impotente devant les criminels qui ont massacré la population à un moment donné.

Créée par un décret le 04 avril 1961(7) par Jean Bedel Bokassa, cette armée a subi des troubles qui l'ont rendu fébrile devant ses prérogatives régaliennes. Mais depuis plus de cinq ans, nous avons constaté un revirement de situation sous l'impulsion des nouveaux leaders. L'armée centrafricaine a su adopter un nouveau style de management qui pourrait conduire à une gestion efficiente et efficace de ce corps social.

2. Le type de management pour refonder les FACA

En 2016, après toutes les crises dont l'armée centrafricaine a été tombée en disgrâce par manque de stratégie pour assurer ses devoirs régaliens, l'Etat a décidé par le biais des nouveaux dirigeants à recadrer les faits pour avoir une idée sur un management qui pourrait fortement redorer le blason républicain à l'armée tant dénigrée pour la vieille pratique rude et clanique qui ne fait qu'enfoncer l'armée dans l'héritocratie.

2.1. Types de management pour l'armée

Le management correspond à l'ensemble des méthodes et techniques utilisées pour mener à bien les objectifs fixés par une organisation. Pour le cas de l'armée centrafricaine, il est important de voir les types suivants : le management stratégique et le management opérationnel.

- Le management stratégique : il a pour vocation d'apporter à des instances supérieures les outils d'analyse susceptible d'améliorer les performances des dirigeants des chefs d'équipes. Ce management correspond aux décisions ayant un impact à long et moyen terme. Il permet de coordonner et de fédérer les réalisations des collaborateurs autour d'un projet commun. Le management stratégique fixe les grandes orientations et objectifs d'une organisation sur le long terme.
- Le management opérationnel : il concerne la gestion courante d'une organisation. Il a aussi pour objectif d'améliorer la performance de l'organisation, et pour cela, il se fixe des objectifs sur le court et moyen terme. C'est un management qui s'intéresse à la gestion quotidienne des activités d'une organisation.

Pour l'armée centrafricaine, il est à noter que le management a montré son efficacité dans sa refondation. Il s'observe une avancée conséquente et salvatrice pour le retour de la paix en Centrafrique. Ce management nécessite une restructuration de l'armée dans plusieurs domaines.

Dans le domaine des accords, plusieurs de ceux-ci ont été signés pour la restructuration de l'armée et jugés salutaires par les Centrafricains, les partenaires et même le gouvernement qui se félicitent de ce recadrage managérial. Ces accords recadrent beaucoup de problèmes qui n'étaient pas clairs à l'époque et permettent aussi aux autorités de se fixer l'objectif de refonder l'armée centrafricaine.

Pour la formation, il faut tenir compte de l'objectif principal du management qui est d'améliorer la performance de l'organisation. L'atteinte de cet objectif combine un ensemble de techniques qui permettent de planifier, organiser, diriger, et contrôler les différentes activités d'une organisation. Cette connaissance de PODC (Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler) existe dans le nouveau management utilisé par l'armée centrafricaine pour son épanouissement. Il serait fondamental voire avantageux pour l'armée centrafricaine de bâtir et mettre en application la notion de PODC comme nous le développons dans les lignes qui suivent.

Peter Drucker a mis l'accent sur les quatre PODC qui constituent un bon management dans une organisation de n'importe quelle taille.

2.2. Planifier

A court, moyen ou long terme, la planification permet de mettre en place les plans d'action effectués par le top management. Cette étape constitue le processus formalisé de prise de décision.

La planification permet de maîtriser son avenir et de connaître les moyens pour parvenir à atteindre les objectifs.

2.3. Organiser

Cette étape vise à définir puis répartir les tâches à effectuer, dans le but d'atteindre efficacement les objectifs. Organiser est une fonction centrale pour le management puisque cela permet d'agir directement sur la mobilisation des collaborateurs, ainsi que sur la performance de son équipe.

Pour un bon management l'organisation permet de programmer la charge de travail de son équipe et de mettre en place des tableaux de bord qui permettront de mesurer l'avancement des opérations.

2.4. Diriger

Diriger une organisation consiste à prendre des décisions. Il faut amener son équipe à aller dans le même sens pour atteindre les mêmes objectifs. Cette fonction requiert une certaine expérience car bien diriger se base sur l'échange, l'écoute, et le dialogue.

2.5. Contrôler

Cette fonction du management est nécessaire afin d'observer si les subordonnés ont correctement suivi les consignes données en amonts. Les tableaux de bord sont essentiels afin d'évaluer l'avancement du projet compte tenu des objectifs fixés. Enfin, si besoin, il faut prévoir des actions correctives pour chacune des activités.

En tenant compte de toutes ces narrations, l'armée centrafricaine se met dans l'obligation de :

- Planifier toutes ses activités, soit de former ses éléments en renforçant leurs capacités, de planifier les formations à l'étranger pour ne pas tomber dans la mégestion qui a été pratiquée par les anciens décideurs de l'armée et tant décriée par les partenaires techniques et financiers.
- Une grande institution comme l'armée doit être organisée, disciplinée pour mieux atteindre ses objectifs.

L'armée doit s'assurer à bien diriger certaines missions liées à ses fonctions, veillées sur les équipes qui se trouvent sur le terrain. L'objectif de ces équipes sont, les mêmes que ceux de la direction centrale. En effet, aucune structure qui vise le développement ne peut fonctionner sans contrôle. C'est dans cette optique de développement, de changement radical et positif que l'armée centrafricaine a décidé depuis plus de cinq ans à changer son système de management pour palier ses manquements et reprendre ses missions régaliennes.

3. Pratique du management dans l'armée centrafricaine

Le management a permis aujourd'hui à la RCA d'avoir une armée véritablement républicaine, efficace et opérationnelle capable de remplir ses missions qui consistent à défendre l'intégrité du territoire national et à garantir la liberté de circulation des personnes et des biens ; l'unique gage de développement et de croissance économique durables.

L'armée a cette lourde responsabilité d'assurer la stabilité de la Centrafrique. Les nouvelles autorités se focalisent sur l'armée pour rétablir la paix, protéger la population ainsi que les biens et assurer la libre circulation sur toute l'étendue du territoire centrafricain. C'est ainsi que le célèbre colonel de l'armée française Roger Trinquier a affirmé qu'« *une armée incapable d'assurer la défense nationale est une armée condamnée à disparaître, car pour vivre sans complexe au sein de la nation, l'armée d'un grand pays a besoin d'une grande mission celle qui lui est normalement dévolue à l'intérieur du territoire, pour susciter l'intérêt et l'affectation de la nation.* » (8).

Certes, les chefs militaires centrafricains se sont efforcés de restaurer l'armée. Cependant, c'est par la volonté des nouveaux leaders que l'armée centrafricaine de se métamorphoser. Pour preuve, la formation des militaires centrafricains dans les établissements militaires publics et privés, les renforcements de capacités des officiers par des partenaires. Ces actions ont produit des résultats positifs dans certaines régions de la Centrafrique.

3.1. Le recrutement à caractère républicain

L'armée centrafricaine est sur un cap positif depuis 2017. Elle applique un système jugé salubre qui a réapparu après la mise en œuvre du management stratégique en son sein. Le recrutement qui se fait depuis près de six ans est républicain à cause de son caractère national qui regroupe les jeunes de toutes les sept régions de la RCA. Un recrutement qui regroupe tous les citoyens pour reconstruire ensemble leur armée.

Le recrutement républicain est l'un des facteurs de management stratégique qui encourage le retour de la stabilité et facilite le vivre ensemble tant détruit par des événements douloureux qu'a connu la RCA. Les jeunes recrues sont ainsi assurées du suivi de leur vie professionnelle. Des récompenses prévues dans le RDG ont été appliquées pour des militaires qui se sont distingués sur le terrain. Il s'agit des médailles qui témoignent la reconnaissance de l'Etat à l'égard d'un personnel qui a posé un acte de bravoure.

Le management a permis aux autorités de reconstruire efficacement l'armée centrafricaine. Il lui a permis d'être présente sur l'étendue du territoire centrafricain afin d'assurer la protection des personnes et des biens.

L'acquisition des matériels qui concernent la sécurité d'un pays relève du management stratégique, d'où l'impératif des rapports de partenariat. Ainsi, l'armée centrafricaine se trouve depuis un quinquennat dans un partenariat de défense et de sécurité gagnant-gagnant qui l'a aidé à recouvrir la totalité du territoire avec le concours de ses alliés.

3.2. La survie des militaires sur le terrain

La survie d'un militaire sur le terrain est un élément motivateur d'un combattant. Ce lot de survie contient des trousseaux médicaux et de vivre pouvant les aider durant leurs manœuvres. Mais après ce recadrage, nous avons constaté une normalisation de ces biens qui permettent à l'armée Centrafricaine de subsister sur le terrain. La Prime Globale d'Alimentation est versée régulièrement aux militaires centrafricains qui sont en détachement pour les motiver.

3.3. La création des zones de défense (ZD)

La création des zones de défense dans les régions de la RCA est une initiative qui a vu le jour après l'orientation des chefs militaires dans le nouveau management stratégique qui permet aux militaires d'être plus proches de la population pour assurer leur protection de manière rapide et efficace contre les agresseurs.

La création des zones de défense nécessite des matériels à utiliser pour cette protection. De même, l'approvisionnement de ces outils de protection exige beaucoup de stratégies et de moyens financiers. C'est ici que dépend la montée en puissance de l'armée centrafricaine. L'acquisition de ces moyens de combat rend compte du progrès de cette armée.

L'élaboration des nouveaux textes réglementant le fonctionnement des FACA et la création des nouvelles unités d'intervention, à l'instar du Bataillon d'Intervention Rapide (BIR) et d'autres Bataillons d'Infanterie du territoire (BIT), sont la preuve patente du recadrage porté par le management dans l'armée centrafricaine pour avoir un effectif raisonnable lui permettant d'atteindre ses objectifs. En 2016, l'effectif théorique de l'armée centrafricaine était de 7500 hommes. Aujourd'hui, elle est présente dans tous les coins et recoins de la RCA ; ce qui confirme le recrutement républicain effectué pour renforcer les rangs de l'armée.

3.4. Sur le plan administratif

Dans toute administration existe la déontologie qui est le règlement auquel est soumis le personnel de l'organisation, chacun doit la respecter sans distinction. L'armée centrafricaine, comme toute autre armée du monde, dispose d'un texte réglementaire qui la guide, à savoir : le Règlement des disciplines générales (RDG). Ce document prévoit la sanction et la récompense. Cette pratique jugée orthodoxe a surpris la population qui suit de près le fonctionnement de l'armée avec la radiation de certains récalcitrants qui ne veulent pas se mettre au pas. Même constat pour récompenser ceux qui ont compris la fin de la récréation en 2016.

Le fait que l'armée centrafricaine sanctionne les auteurs de troubles dans ses rangs et récompense ceux qui font des exploits démontre que les chefs militaires ont la maîtrise managériale de leurs éléments. Il en est ainsi de même du contrôle effectué pour séparer les éléments véreux cachés dans les rangs de ceux qui ont accepté de sacrifier leur vie pour le retour d'une paix définitive en République Centrafricaine.

3.5. Refondation des FACA

Les Centrafricains qui ont regagné la rébellion sont en train d'être désarmés volontairement pour répondre positivement à la politique de la main tendue du *Président de la*

République qui est le Chef suprême des armées. C'est ainsi que « plus de quinze rebelles de CPC qui avaient porté allégeance à MOKOM ont répondu présents pour regagner les rangs de l'armée centrafricaine ». (9)

2. La Politique Nationale de Défense de la RCA

Le management mis en place par les autorités militaires a conduit à l'élaboration d'un document de défense avec l'appui des partenaires, à l'exemple de la MINUSCA. Notons que ce document est jugé stratégique pour la conduite de l'armée centrafricaine est dénommé "Politique Nationale de défense" (PND), il a été validé le 27 septembre 2024.

La Politique nationale de défense (PND) constitue un cadre stratégique essentiel pour la sécurité nationale, visant à refonder et transformer l'armée centrafricaine afin d'en renforcer l'efficacité. Elle s'appuie sur les conclusions de l'Accord politique pour la paix et la réconciliation afin d'optimiser les forces de défense et de sécurité de la RCA. Selon le Ministre de la Défense, la PND fixe « *les grandes priorités, ce sont les grandes stratégies militaires pour pouvoir défendre l'intégrité du territoire, assurer la sécurité de la population et faire face à d'autres défis aussi. Cette politique nationale de défense, étant validée au niveau du ministre, sera aussi validée au niveau du Président de la République* » (10). D'après lui, le respect de la morale, de l'éthique et des droits fondamentaux contribuerait au bon fonctionnement de l'armée, tout en favorisant le développement de compétences soumises à la redevabilité. « *Disposer d'une armée équipée, qualifiée et entraînée et capable d'assumer tous les types d'engagement, depuis le maintien de la paix jusqu'au combat de haute intensité, demeure l'objectif fixé* » (11), a-t-il assuré.

Pour sa part, le général sous-chef d'état-major Arcadius Mbetibangui, président du comité de révision du document final, a souligné l'importance de la PND qui servira de ligne directrice pour définir et orienter les actions de l'étatmajor des FACA. « *Ce document politique servira de guide à l'état-major général des armées pour la rédaction de la stratégie militaire ou plan d'action en cours sous le leadership du chef d'état-major des armées, en vue de l'estimation d'un budget global, autrement appelé loi de programmation militaire* » (12), a-t-il indiqué.

Document stratégique, la PND représente un engagement clair des autorités centrafricaines à moderniser leurs forces armées tout en garantissant la stabilité du pays. Il est à noter que ce document relate les faits réels qui se passent sur le terrain de manœuvre de l'armée Centrafricaine. Il tient compte des accords politiques signés par les belligérants et bien autres le respect des droits humains par les deux parties.

Conclusion

La refondation de l'armée centrafricaine après tant d'années de crise qui ont terni son image a été au centre de la stratégie politique des autorités politiques de la RCA depuis plus de cinq ans. Les résultats que présente aujourd'hui l'armée centrafricaine sont les fruits d'un management stratégique qui a permis aux pouvoirs publics de remettre cette armée sur ses pieds. Beaucoup d'efforts ont été déployés pour cette refondation à travers des recrutements,

des renforcements des capacités, des formations à l'étranger, des repris et même des améliorations administratives. Toutes ces actions valorisent l'armée centrafricaine et la remet en équilibre.

Les efforts fournis pour la refondation de l'armée centrafricaine par les autorités méritent un suivi pour la performance et l'efficacité des FACA. A cela s'ajoute la mise en application des recommandations qui se trouvent dans le document de Politique Nationale de Défense lesquelles sont salutaires pour la RCA. Au sujet des repris, il leur faut une assistance des psychologues militaires pour les aider à comprendre certaines vérités de leur engagement de servir la RCA en leur demandant de prendre conscience de tous les maux qui gangrènent la grande muette.

Emmanuel Pamongui, Doctorant en Gestion des Ressources Humaines à l'Université Jacques BOSSUET de Kinshasa (UJB/K)

Références bibliographiques

1. Mutineries de 1996-1997, coup d'Etat de 2001, rébellion armée en 2001-2003 et enfin les multiples rébellions qui sont nées après la prise du pouvoir par le Général Bozizé le 15 mars 2003 et celle de la Séléka en 2013.
2. Livre de géographie *Centrafrique mon pays*.
3. H. Fayol, *Administration générale et industrielle*, Dunod, Paris, 1916.
4. H. Mintzberg, *The Nature of managerial work*, New York: harper, row, 1973.
5. R. Trinquier (Colonel de l'armée française), *Guerre, subversion, révolution*, Robert Laffont, Paris, 1968.
6. Décret du 04 avril 1961 portant création de l'Armée Centrafricaine.
7. Ministère de la Défense, *Politique Nationale de Défense*.