

Evaluation de la Réforme du Secteur de la Sécurité: en République Démocratique du Congo : application de la GAR à la PNC et FARDC en Province du Nord-Kivu.

Par Deogratias Chimerhe Munguakonkwa¹

Résumé

C'est depuis les accords de Lusaka que la RDC s'est lancée dans des idées réformatrices de ses forces armées, cependant c'est en 2011 que les lois sur la réforme des Forces Armées de la République Démocratique du Congo et la Police Nationale Congolaise voit le jour. Plus de cinq années après, une évaluation s'impose pour en mesurer les performances. **Malgré les efforts fournis, pourquoi la RSS n'a pas eu l'impact souhaité sur la sécurité des personnes et des biens dans la Province du Nord-Kivu ?** 174 fiches provenant des acteurs du secteur de la sécurité dont 86 évaluent la police et 88 les forces armées, mesurent dix critères, par la gestion axée sur les résultats. Ils montrent que les deux réformes ont échoué dans l'assurance de la sécurité au Nord-Kivu. Le score moyen est de 43,61% du côté PNC et 39,36% coté FARDC. La comparaison entre les deux moyennes devient significative avec .042. L'échec serait dû au déficit de gouvernance démocratique et partagée du secteur de la sécurité demeurée stato-centrée et externalisée. La RSS reste un processus à reprendre.

Mots clés : Réforme, sécurité, évaluation, Réforme du Secteur de Sécurité, forces armées, police, Gestion Axée sur les Résultats, performance, score moyen, critères.

It is since the agreements of Lusaka that the RDC got involved in ideas reformers of its armed forces, however it is in 2011 that the laws on the reforms of the Armed forces of the Democratic Republic of Congo and the Congolese National Police sees the day. More than five years after, an evaluation imposes itself to measure the performances. In spite of the well stocked efforts, why the SSR didn't have the impact wished on the people and goods security in the North-Kivu Province? 174 cards coming from security sector actors of which 86 value the police and 88 the armed services, measure ten criterias, by the results-based management. They show that the two reforms failed in the insurance of the North-Kivu's security. The mean score is of 43,61% for Congolese National Police and 39,36% quoted for the DRC Armed Forces The comparison between the two averages becomes meaningful with .042. The failure would be due to the deficit of democratic and shared governance of the security sector which stayed "stato-centered" and externalized. The SSR is a process to take again.

Key words: Reform, security, evaluation, Security Sector Reform (SSR), armed forces, police, Results-Based Management, performance, mean score, criterias.

Date of Submission: 25-08-2020

Date of Acceptance: 09-09-2020

I. INTRODUCTION

Depuis les accords de Lusaka, la RDC s'est investie dans les actions réformatrices de ses forces. Cependant, c'est en 2011 que la République décide de réformer officiellement son système de sécurité et se lance dans la RSS, timidement avec des hésitations, puis essaie de pousser sur l'accélérateur en 2013. L'Armée et la Police sont réformées et des grandes innovations structurelles, opérationnelles et stratégiques sont mises en chantier.

Plus de cinq années après, il convient de s'arrêter pour mesurer le niveau de performance sur le terrain dans une interaction entre la gouvernance locale de la sécurité et réforme du secteur de la sécurité en RDC. La Province qui se prête mieux à cette étalonnage du secteur de la sécurité reste le Kivu en général et le Nord-Kivu en particulier, berceau et lieu de concentration des principaux enjeux de gouvernance locale en matière de sécurité, d'enjeu de guerres, partant du nombre d'opérations militaires y effectuées ou en cours d'exécution.

Depuis le 11 août 2011, la République Démocratique du Congo s'est engagée dans un processus de réforme des forces armées de la République Démocratiques du Congo (FARDC) et de la Police Nationale

¹ deochimerhe@gmail.com; enseignant à l'Université de Goma et doctorant à l'Université de Kisangani

Congolaise (PNC)² Ces institutions ont pour mission de «défendre l'intégrité du territoire national et les frontières et participent, en temps de paix, au développement économique, social et culturel ainsi qu'à la protection des personnes et leurs biens, ainsi elles ont en charge la sécurité publique, la sécurité des personnes et de leurs biens, le maintien et le rétablissement de l'ordre public ainsi que la protection rapprochée des hautes autorités³». Il ressort des quatre plans stratégiques proposés⁴ qu'elles doivent brasser les troupes pour former des brigades et des divisions aux unités de réactions rapides, dans le respect de la représentation équitable de toutes les provinces, pour lutter contre les crimes commis par les militaires et lutter contre la persistance des poches d'insécurité à l'est du pays. En plus, elles se fixent l'objectif de réconcilier l'armée avec la population et la participation à la reconstruction du pays par la création d'une armée de développement.

En dépit de toutes ces intentions, la situation sécuritaire dans la Province du Nord-Kivu reste très critique. Les guerres et menaces de guerres subsistent, les groupes armés continuent à opérer, les violations les plus graves des droits humains sont toujours commises par les différents acteurs du secteur de la sécurité. A tout lieu considéré, la réforme est en panne. En RDC, la RSS semble limitée à la seule conception traditionnelle de la sécurité axée sur les seuls aspects du rôle régalién de l'Etat, alors qu'aujourd'hui la question de la sécurité et de la protection intègre la sécurité humaine. Cette tendance oppose les sécurités personnelles du chef de l'Etat à la sécurité de la nation et des hommes qui la composent.

Malgré les efforts fournis, pourquoi la RSS n'a pas eu l'impact souhaité sur la sécurité des personnes et des biens dans la Province du Nord-Kivu ?

La RSS aurait échoué et enregistré des résultats mitigés à cause d'un double déficit : celui de la gouvernance du secteur de la sécurité et de gouvernance locale.

Le Kivu et en particulier le Nord-Kivu viennent de passer 20 ans de guerre et de connaître les plus grands nombres d'opérations militaires et de programmes visant le rétablissement de l'autorité de l'Etat et la pacification de la région. Parmi ces opérations on compte: Kimya I et II, les opérations conjointes entre FARDC, RDF et UPDF, Umoja wetu, Pomme orange, Sokola I et II, pour ne citer que celles-là. Le répertoire marque six opérations de 1986 à 2016 l'on compte six opérations militaires contre les ADF pour le seul territoire de Beni⁵. Si l'on pouvait se fier au nombre des opérations et des programmes, STAREC, DDRRR, Programme VRF, Voluntary Repatriation Form, le Nord-Kivu serait déjà pacifié.

Par ailleurs, dans cette Province, se sont déroulées plusieurs intégrations militaires pré-réformatrices : brassages, mixages et brassages accélérés. Toutes ces actions se sont déroulées en vue de rétablir la sécurité dans cette contrée de la République, sans succès. A celles-là s'ajoutent des accords de paix, des accords tripartites⁶ et les conférences de paix d'où ressortaient chaque fois des recommandations à visées réformatrices orientées vers le secteur de la sécurité en RDC.

² République Démocratique du Congo, « Loi organique N° 11/013 du 11 août 2011 portant organisation et fonctionnement de la police congolaise » in *Journal Officiel de la RDC*, 52^{ème} année, Numéro spécial, 1^{ère} partie, Kinshasa, 23 août 2011.

³ République Démocratique du Congo, « Constitution de la République Démocratique du Congo modifiée par la loi N° 11/002 du 20 Janvier 2011 portant révision de certains articles de la constitution de la République Démocratique du Congo du 18 février 2006 », in *Journal de la République Démocratique du Congo*, Numéro spécial, 52^{ème} année, Kinshasa, le 5 février 2011. Art. 182 et 187

⁴ Plan stratégique de réforme de l'armée congolaise de mai 2003 ; Plan global sur la RSJ (2007-2010) de Chikez Diemu ; Plan directeur global de la réforme (2008-2010) de Chikez Diemu et le chef d'Etat major général des FARDC, le Général Dieudonné Kayembe Mbandakula (table ronde sur la RSS, Kinshasa 25-25 février 2008) ; Plan de réforme de l'armée (2009-2025) appelé plan Mwando-Etumba.

⁵ Tableau récapitulatif des opérations militaire dans le Ruwenzori par J. Muliwavyo, « opérations militaires contre les Adf à Beni en République Démocratique du Congo. Entre prestige et humiliation de l'Etat » disponible sur www.iosrjournals.org janvier février 2017. P. 56-57. *Ruwenzori*, le 2 août 1986-1996 ; *Mountain sweep* (Balayer la montagne), le 27 avril 1998 ; *North night final* (dernière nuit du Nord), le 25 décembre 2005 ; *Safisha Ruwenzori* (Nettoyer le Ruwenzori), le 28 juin 2010 ; *Radi strike* (Coup de foudre), le 20 mars 2012 ; *Sokola 1* (Nettoyer 1), le 16 janvier 2016.

⁶ *Accord tripartite* entre le gouvernement de la République du Rwanda, le gouvernement de la République Démocratique du Congo et le Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés congolais vivant au Rwanda à Kigali du 17 février 2010.

L'impact de ces opérations militaires et programmes sur la sécurité divisent les analystes, la classe politique et la société. Le débat se cristallise autour des enjeux, des défis et des impacts de la RSS. Le colonel Léon Kasongo de la MDNAC dresse un bilan et fait une évaluation du chantier défense très performant en parlant de l'extinction des foyers de tension par la réorganisation des unités FARDC à travers les programmes AMANI, avec le chef d'Etat-major Général qui va diriger les opérations à l'Est du pays⁷. Après ces opérations, Bosongo et Kasongo parlent des « résultats éloquentes, consécutifs à la nouvelle dynamique axée sur la protection de la population et le respect des droits de l'homme »⁸, ils affirment que « les pays et organismes impliqués dans l'évaluation de la situation sécuritaire à l'Est de la RDC, y compris la MONUSCO estiment à l'unanimité que les FDLR ne constituent plus une menace à la stabilité dans la sous région »⁹. Selon le colonel et son coauteur la réforme « porte en elle toutes les innovations qui prennent en compte tous les défis à relever par la RDC »¹⁰. Cinq ans après la RSS, cette évaluation officielle est démentie sur le terrain. L'observation montre qu'au lieu de la sécurité tant attendue c'est une insécurité généralisée qui s'est étendue sur toute la Province au point qu'il est possible de noter les actes d'insécurité dans tous les six territoires et les trois villes de la Province du Nord-Kivu.

Les crimes jamais cités dans l'histoire de ce pays se concentrent aujourd'hui dans cette partie du pays. Goma est devenu le foyer des vols à mains armées, des assassinats et des braquages ; Nyiragongo et Masisi pour les conflits entre agriculteurs et éleveurs, Beni pour les tueries, les massacres, et les carnages perpétrés essentiellement par les groupes armés rebelles ADF/NALU et autres, Rutshuru pour les kidnappings, enlèvements et assassinats, Lubero pour les conflits armés et tensions entre les communautés et Walikale pour les confrontations armées entre les groupes armés locaux mais aussi entre FDLR et groupes armés locaux et/ou FARDC. La RSS serait un échec avec une armée noyauté lobotomisée¹¹, irréformable, et dévoyée¹².

La problématique part de ce constat paradoxal, la RDC a entrepris un ensemble des processus de réforme du secteur de la sécurité pourtant la situation sécuritaire, au lieu d'enregistrer des progrès significatifs n'a fait qu'empirer en Province du Nord-Kivu.

A quels résultats a conduit la Réforme du Secteur de la Sécurité dans la gouvernance locale en Province du Nord-Kivu ?

Les facteurs locaux de gouvernance sécuritaire auraient entraîné un impact limité et des résultats diversifiés : la pertinence resterait très importante, la qualité de la conception et la cohérence critique, plus ou moins performante concernant l'efficacité et l'efficience, également très critiques, pour ce qui est de l'impact et de la durabilité et enfin progressif quant aux aspects transversaux.

Cette étude se veut une évaluation par la Gestion Axée sur les Résultats et vise à mesurer les performances atteintes par la RSS conduite au sein des FARDC et de la PNC. Ainsi, il cherche à rationaliser les idées des plusieurs auteurs qui ont penché pour l'échec de la RSS en RDC sans chiffrer le niveau atteint. Il propose pour cela, dix référentiels comme bases de mesure.

Outre cette partie introductive et la conclusion, l'étude est articulée sur trois points. Le premier donne le fondement juridique de la réforme du secteur de la sécurité en RDC dans les textes de base, le condensé des programmes et les innovations majeurs ainsi que l'importance de la GAR pour l'évaluation de la RSS en RDC. Le deuxième point traite des aspects méthodologiques ; la population d'étude, l'échantillonnage et la principale approche. Le dernier point présente la mesure des performances en termes de résultats atteints pour les deux services chargés de l'assurance de la sécurité et de l'ordre public.

II. BASES DE L'EVALUATION DES RESULTATS DE LA RSS-RDC

2.1. BASES JURIDIQUES ACTUELLES DE LA REFORME

La réforme des FARDC se fonde sur un cadre juridique de quatre documents¹³ de base consolidé par des lois votées dans la foulée de la mise en place des institutions de la troisième république :

⁷ S. Bosongo et Colonel L. Kasongo MDNAC/EMG, « sécurité en RDC, le chantier défense très performant », in *Congo panorama*, M-CM/LMO/007/MIN/09, Edition N°3, septembre-octobre 2011 ?, pp. 94-99.

⁸ *Idem*, p.95

⁹ *Ibidem*

¹⁰ *Idem*, p.96

¹¹ J. J. Wondo Omanyundu, *Les armées au Congo-Kinshasa, Radioscopie de la force publique aux FARDC*, Ed. Monde Nouveau/ Afrique Nouvelle, Saint-Légier (Suisse), Avril 2013. P. 221

¹² J. J. Wondo Omanyundu, *Les forces armées de la RD Congo : Une armée irréformable ? Bilan-autopsie de la défaite du M23-Prospective*, Ed. Responsable : www.desc-wondo.org 2015.

¹³ J. J. Wondo Omanyundu, *Op. cit. (Les forces armées, ...)* p. 3

- L'accord global et inclusif sur la transition en République Démocratique du Congo signé le 17 décembre 2002 à Pretoria ;
- Les memoranda I et II sur l'armée et la sécurité signés le 6 mars 2003 par les parties prenantes au Dialogue inter congolais ;
- La constitution de transition ratifiée le 2 avril 2003 qui définit la mission et la structure des FARDC ;
- L'acte d'engagement de Dar-es-Salaam signé en 2003 avec l'association au processus de paix d'autres groupes armés non signataires de l'accord de Pretoria de 2002.

Tous ces actes relèvent davantage d'une exigence extérieure des organisations internationales et des pressions des pays agresseurs pour mettre fin à une guerre imposée aux congolais. Il y a lieu de signaler un autre document important l'Accord-cadre dit « Accord-cadre d'Addis-Abeba » pour la paix, la sécurité et la coopération pour la République Démocratique du Congo et la région.¹⁴

Ces accords ont conduit à des formations militaires, des fusions, des intégrations, des intégrations accélérées, des mixages et des brassages des troupes. L'armée sera caractérisée par des structures doubles ou multiples, organiques et non organiques comme les régiments. En 2003, la constitution et la loi N° 04/023 du 12 novembre 2004 sur l'organisation de la défense et des forces armées fondent les textes de base. En 2006, la nouvelle constitution apporte d'autres dimensions coulées dans la réforme par la loi N°11/012 du 11 août 2011 portant organisation et fonctionnement des forces armées.

La PNC vit le même contexte en matière légale. La réforme actuelle de la PNC repose sur deux textes de base : le fondement constitutionnel et la loi organique N° 11/013 du 11 août 2011 portant sur l'organisation et le fonctionnement de la PNC, loi qui a abrogé le décret-loi N°002/2002 du 26 janvier 2002 ainsi que toutes les dispositions contraires.

2.2. CONDENSES DES PROGRAMMES ET INNOVATIONS

L'exposé des motifs de la loi N°11/012 dit que la réforme des FARDC s'articule autour de trois idées forces ; l'affirmation de l'Etat de droit, le mécanisme de commandement et les missions et organisation des Forces armées. L'innovation majeure de cette loi organique portant organisation et fonctionnement des forces armées de la RDC est le principe de commandement intégré et la création ou subdivision en trois zones de défense¹⁵.

Plusieurs innovations sont apportées par la loi organique sur la PNC, condensée autour de 10 points : le caractère civil et républicain, et l'apolitisme et respect des droits et libertés (i); la police de proximité ou *l'écoute de la population* (ii); la démilitarisation de la police et regroupement de la PNC (iii); La mise en évidence des fonctions principales de la PNC (iv); L'inspection générale comme structure de contrôle (v); le conseil supérieur de la PNC (vi); la loi portant statut du personnel de carrière de la PNC, prise en compte du genre (vii); la direction des écoles et formations (viii); les interventions conjointes PNC et FARDC (ix); la loi de programmation (x). Très bons textes, mais restés vœux pieux au regard des résultats sur le terrain.

La RSS a permis de renforcer les capacités des FARDC (en formant les régiments, Unités de couvertures 'UCOUV', les bataillons Unité de Réaction Rapide 'URR', en organisant les Unités de Défense Principale 'UDP' et un bataillon de réaction rapide 'RR'. Elle a facilité le déploiement de la brigade UDP de la 3^{ème} zone de défense. Les prévisions notaient le en recrutement des nouveaux militaires hommes et femmes '16 650 jeunes par an' ; et enfin, une formation des officiers et des sous-officiers¹⁶. Le plan a projeté les mises en œuvre à court, moyen et long terme, avec une feuille de route de 3,7 milliards de dollars attendus des plusieurs partenaires (Monuc, 'Monusco', Belgique, USA, UE, UK, Chine, RSA, Hollande,). Le PAQ (le plan

¹⁴ Cette accord est signé par les 12 pays de la CIRGL plus l'Afrique du Sud, les témoins et garants ; les Nations Unies, l'Union Africaine, la SADC, le CIRGL et les partenaires stratégiques : USA, Union Européenne, Royaume Unis, Belgique, ainsi que la Monusco, l'Envoyé Spécial du Secrétaire Général de Nations Unies ESSG/NU, GCB et UNCT. Cet accord contient 7 engagements régionaux, 5 engagements internationaux et 6 engagements nationaux. Deux mécanismes de suivi ont été instaurés ; le MRS, le Mécanisme Régional de Suivi et le MNS Mécanisme National de Suivi.

¹⁵ La RDC est désormais subdivisée en trois zones de défense (selon l'art 97) qui sont les suivantes : La première zone de défense : celle-ci comprend la ville de Kinshasa et les provinces de Bandundu, du Bas Congo et de l'Equateur dans leurs limites actuelles (2010). La deuxième zone de défense : celle-ci comprend les anciennes provinces du Kasai Occidental, du Kasai Oriental et du Katanga. La troisième zone de défense : qui comprend les anciennes provinces du Kivu (Nord, Sud Kivu et Maniema) et la province orientale.

¹⁶ RDC, *Plan de la réforme de l'armée*, 2008.

d'action quinquennal) de la police pour 2016 était de 750 396 689 409,50 de Francs congolais¹⁷. Les transformations profondes d'une réforme ne peuvent être réelles qu'au travers d'une appréciation des résultats.

2.3. IMPORTANCE DE L'ÉVALUATION PAR LA GESTION AXÉE SUR LES RESULTATS

L'évaluation d'une réforme concerne plusieurs dimensions car les RSS couvrent un domaine très complexe et diversifié, surtout lorsque les deux corps traditionnels de la sécurité publique, l'armée et la police, font l'objet de l'analyse. Les axes à considérer visent non seulement un programme, mais aussi toute une politique publique. L'évaluation des résultats prend en compte généralement trois dimensions de changement ou de conséquence, les *produits*, les *effets* à court et moyen terme et les *impacts* ou effets à long terme¹⁸. C'est le fondement de la Gestion Axée sur les Résultats actuellement appliquée par plusieurs organisations internationales¹⁹ et plusieurs Administrations Publiques²⁰.

La situation sécuritaire de la Province a noté plusieurs cas des meurtres, viols, kidnapping et autres crimes tels que le présente le tableau 1 sur les différents cas d'insécurité en 2015.

Tableau 1. Différents cas d'insécurité enregistrés et victimes en 2015

VILLE	cas d'insécurité enregistrés et victimes					PRESUMES AUTEURS	
	Décès par armes	Blessés par armes	Justice populaire	Kidnapping	Viols	Armés	Non armés
BENI	595	110	3	52	37	1075	64
GOMA	296	175	18	55	3	727	356
NYIRAGONGO							
LUBERO	116	134	8	50	26	552	27
MASISI	234	72	2	8	2	503	54
RUTSHURU	185	167	9	286	5	1004	51
WALIKALE	177	118	42	93	1	533	3
Total général	1603	776	42	544	74	4394	555

Source : ACPD-CAPD, janvier - décembre 2015

La RSS a mobilisé des moyens financiers, humains et matériels énormes²¹ depuis 2011, plusieurs actions ont été entreprises dans le cadre du plan de la réforme pendant toutes ces années. L'heure est arrivée de mesurer si les services, les équipements et les unités créées ont conduit à la sécurité des personnes et des biens et induit ou ont contribué au bien être social de la population en matière de sécurité. Cette évaluation est externe

¹⁷ Soit environ 468 997 930,88 dollars américains pour un taux de change de 1 600 Fc le dollar.

¹⁸ OIF, *Manuel de la gestion axée sur les résultats à l'OIF*, Ed. OIF, Décembre 2013. Voir surtout la chaîne des résultats avec les ressources, les activités, les produits, les effets et les impacts. p. 46.

¹⁹ Le choix est guidé par plusieurs auteurs et combine une batterie de stratégies relevant de la GAR dans sa mise en œuvre par rapport à un programme, la RSS étant ici considérée comme un programme à évaluer:
-OCDE (Comité d'aide au développement vers un développement efficace), *Mesure et gestion axée sur les résultats dans le domaine de la coopération pour le développement. Une revue des difficultés et pratiques chez les membres et observateurs du CAD*, OCDE, 2015,
- H. Hadjaj-Castro et N. Wilbeaux, *La gestion axée sur les résultats*, Ed. Creative commons, Bruxelles, Juillet 2007.

²⁰ Ministère des travaux publics et des services gouvernementaux (Canada), *Méthodes d'évaluation des programmes : mesure et attribution des résultats des programmes*, 3^{ème} Ed. Pratiques d'examen et études, Revue gouvernementale et services de qualité, direction du sous-contrôleur général et secrétariat du conseil du trésor, Canada, 2014. Pp. 54-57.

²¹ De 2006 à 2010, la RDC a reçu une assistance extérieure considérable, notamment sous forme d'une aide publique au développement s'élevant à plus de 14 milliards de dollars US et par l'intermédiaire d'une mission de l'ONU dont le coût annuel dépasse le milliard de dollars. Cf. ECI, FIDH, UK APPG, OENZ, EURAC, OSISA, The Enough Project et ASADHO, Groupe Lotus, Ligue des Electeurs, Pole Institute, RRSSJ (avec 289 ONG), *RDC prendre position sur la réforme du secteur de la sécurité*, contact aldine.furio@crisisaction.org 2018.

et indépendante axée beaucoup plus sur la redevabilité dans le secteur de la sécurité. L'importance de l'évaluation se voit dans les étapes de sa réalisation et sa valorisation²². Les neuf étapes sont : le préalable, le cadre logique, les objectifs, les méthodes et indicateurs, la programmation, la réalisation, le recueil d'informations, le rapport et résumé et la valorisation sont regroupées en quatre temps : préalable, préparation, réalisation et valorisation. La GAR constitue l'essentiel des aspects techniques dans les matériels et méthodes.

III. MATERIELS ET METHODES

Pour mesurer les performances de la RSS en RDC, concernant les deux réformes en cours, plus de cinq années après, l'étude s'est inscrite dans l'approche systémique. Les deux entités soumises à l'évaluation sont des sous systèmes du système de sécurité. Les in puts sont composés des attentes et besoins de la population en matière de sécurité ainsi que les revendications concernant les l'insécurité devenue endémique. Le processus de transformation ou la boîte noire prend la PNC et les FARDC. Les out puts seraient l'assurance ou non de la sécurité. Devant les équivoques présentés par les défenseurs de la RSS et qui la qualifie d'une réussite contre les détracteurs qui y voient un échec ostentatoire, une rationalisation de l'appréciation s'impose, surtout, en Province du Nord-Kivu qui devrait servir de baromètre en matière de progrès concernant le secteur de la sécurité. L'étude se veut d'être une analyse du feedback inscrite dans la gestion axée sur les résultats.

Plusieurs raisons militent pour cette tendance, le Kivu en général et le Nord-Kivu en particulier, le Kivu comme épicerie des guerres, le Nord-Kivu comme Province où subsiste la plus forte virulence des groupes armés et où le local pèserait sensiblement sur le niveau central concernant la gestion du secteur de la sécurité.

Pour se faire, l'étude a pris en compte dix référentiels ou critères²³, pour mesurer la performance dans une²⁴ perspective de l'évaluation par la Gestion Axée sur les Résultats « GAR ». La pertinence, la qualité de la conception (cohérence), l'efficacité et l'efficience, les résultats en termes de produits (out puts), en termes d'effets (out come) et en termes d'impacts. A cela s'ajoutent, la viabilité potentielle, les aspects transversaux (le genre, le respect des besoins environnementaux, la bonne gouvernance, la promotion des droits humains) et l'équité (verticale et horizontale). Ce genre d'évaluation soutient les améliorations du programme, la génération des connaissances et la redevabilité²⁵. Ce qui est capital pour la RSS en RDC. La mesure de la gouvernance locale intègre des indicateurs composites, notre choix des dix est contextuel.

Les fiches d'évaluation ont été distribuées concernant la PNC et les FARDC. 174 fiches dont 86 évaluent la police et 88 les forces armées. L'échantillonnage effectué à ce niveau est non aléatoire et stratifié²⁶, mais aussi un échantillonnage au jugé²⁷. Les sujets proviennent des quatre groupes principaux, les militaires, les policiers, les institutions étatiques et les OSC, (Organisations de la Société Civile) œuvrant dans les cellules de la réforme et travaillant ensemble dans le cadre de la collaboration civilo-militaires dans le système de sécurité²⁸. L'essentiel des résultats est présenté en termes des fréquences et de score moyen obtenu.

²² D. Fontaine, L. BEYRAGUED et C. MIACHON, *L'évaluation en 9 étapes, fiches pratiques pour l'évaluation des actions et programmes santé et social*, Ed. ERSP (Espace Régional de Santé Publique), Rhône-Alpes, Janvier 2004. P.3.

²³ Les questions d'évaluation et cadre logique retiennent cinq critères, l (impact et la durabilité (dans la finalité et réalisation), l'efficacité et la pertinence (dans la dimension des produits) et l'efficience (dans les activités et apports). Fédération Internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, Guide pour le suivi et l'évaluation de projet/programme, Ed. IFRC, Genève, 2011. Disponible sur le site www.ifrc.org. p.17.

²⁴ PNUD, A. WILDE, Sh. NARANG, M. LABERGE et L. MORETTO) *Guide pour mesurer la gouvernance locale*, Ed. PNUD oslogovernancecentre@undp.org, p. 11.

²⁵ PNUD, *Guide de l'application du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement*, PNUD, 2009.p. 127-129

²⁶ P.J. Gertler, S. Martinez, P.Premand, L. B. Rawlings, Ch. M. J. Vermeersch, *L'évaluation d'impact en pratique*, Banque Mondiale, BIRD, Washington, 2011. La trop forte mobilité des militaires et des policiers couplée par le caractère tabou qui entourent le secteur de la sécurité ne permettent pas de conduire un échantillonnage probabiliste.

²⁷ J. Otemikongo Mandefu Yahisule, *La recherche scientifique en sciences sociales et humaines*, Ed. L'Harmattan, Col. Géopolitique mondiale, Paris, 2018. p. 235.

²⁸ Les questions d'évaluation des programmes prennent en compte des modèles ; expérimentaux ou aléatoires, quasi expérimentaux, implicites, mais toutes suppose une exposition au programme. Ce qui a été à la base de notre choix. Ministère des travaux publics et des services gouvernementaux (Canada), *Méthodes d'évaluation des programmes : mesure et attribution des résultats des programmes*, 3^{ème} Ed. Pratiques

IV. MESURES DE PERFORMANCE DE LA RSS EN CONTEXTE DU NORD-KIVU : UNE REFORME A REPRENDRE

4.1. Pertinence de la RSS et Qualité de la conception

La première quantité d'un programme reste sa pertinence laquelle repose sur l'adéquation entre les objectifs du programme et les problèmes, les besoins et les priorités réels des groupes cibles. La sécurité en Province du Nord-Kivu demeure un besoin pressent et ressenti.

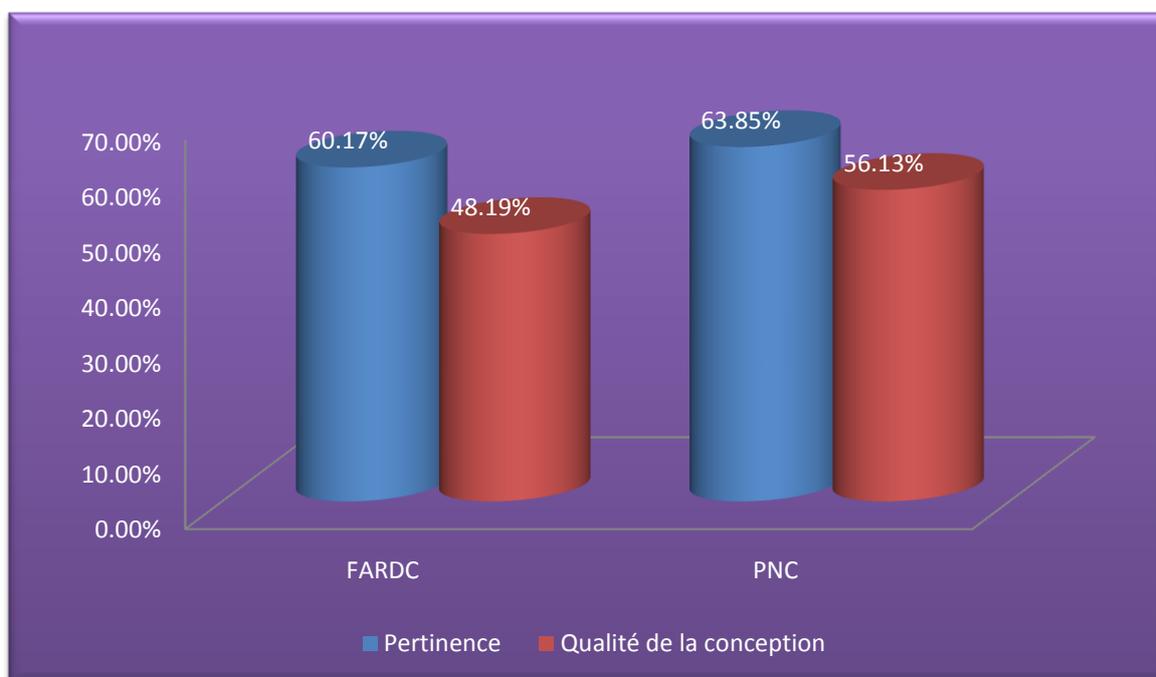


Figure 1. Score moyen de la pertinence et de la qualité de la conception pour la RSS en RDC

Les enquêtés l'ont exprimé en moyenne à 63,85% pour la PNC et 60,17% pour les FARDC. Cela montre que le problème de sécurité est encore un grand besoin. Les autorités officielles, les organisations des Nations Unies, les OSC et les populations ont montré que la sécurité continue à poser problème en Province du Nord-Kivu. Une biopsie de la sécurité montre que le niveau d'insécurité est élevé dans chaque territoire de la Province²⁹. Pour la RSS/PNC, la pertinence s'avère plus grande que la RSS/FARDC.

Evaluer la qualité de la conception en termes de respect de la cohérence entre besoin et conception. Les principaux référentiels donnés montrent une conception des réformes idéales, bonnes et appropriées³⁰, cependant l'adaptation aux réalités locales soulève un de problèmes qui conduisent à pencher pour un échec des RSS.

Le caractère idéal de RSS repose sur le fait que les différents projets convergent vers la réalisation des objectifs d'assurance de la sécurité et sont présentés dans des documents bien appropriés. La cote moyenne a été de 56,13% pour la PNC alors que pour les FARDC cette cote a été de 48,19%. Les projets sont plus ou moins bien présentés, les textes existent, les projets conçus et les moyens sont recherchés. Si les textes sont souvent bien conçus, il reste de savoir si leur mise en œuvre a permis d'atteindre les objectifs de la sécurité. Là se posent les questions délicates de l'efficacité et l'efficience des RSS en RDC.

d'examen et études, Revue gouvernementale et services de qualité, direction du sous-contrôleur général et secrétariat du conseil du trésor, Canada, 2014. Pp. 37-39.

²⁹ Province du Nord-Kivu, Rapport annuel 2016, Goma 2016 ; La situation humanitaire a enregistré les déplacés en 2016 882 550 pour le mois de décembre. La même année, 1518 cas des homicides, 688 cas des blessés par armes, 457 cas des vols et des pillages, 82 cas des viols dont 27 en ville de Goma et des 10 cas des villages incendiés sont cités. Cette situation est aussi présentée par les présidents des APNK (Assemblées Provinciale du Nord-Kivu) à chaque début ou fin de session parlementaire (septembre 2017 et mars 2018)

³⁰ République Démocratique du Congo, Ministère de la défense nationale et des anciens combattants, *Plan de la réforme de l'armée*, Ed. 2009. Ce plan est venu modifier et améliorer le plan de la réforme de 2007.

4.2.2. Efficacité et Efficience à ce jour

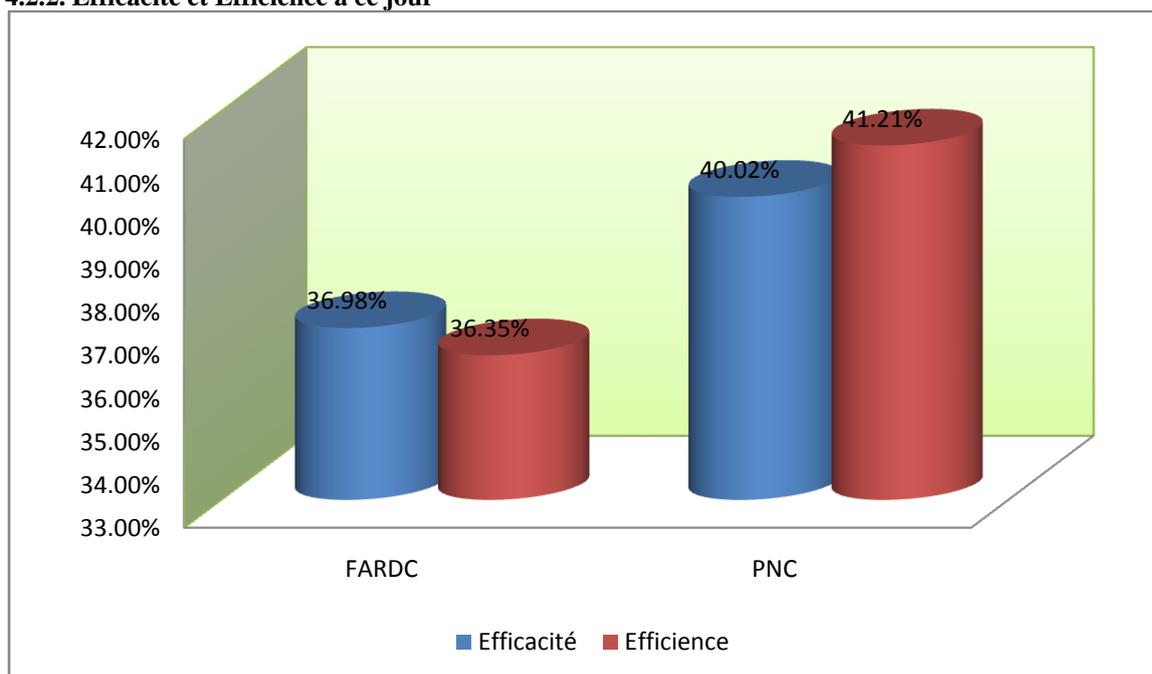


Figure 2. Score moyen obtenu par l'efficacité et l'efficience de la RSS Fardc et Pnc en RDC

Les résultats de cette étude ont montré une efficacité et une efficience cotées négativement tant pour la PNC (40,02% du côté de l'efficacité, et 41,21% côté efficience) que pour les FARDC (36,93% pour l'efficacité et 36,35% pour l'efficience). Malgré les moyens mobilisés, un tant soit peu, les réalisations d'objectifs spécifiques ont été à peine atteintes. Les interventions publiques dans la RSS n'ont pas permis de réaliser et assurer la sécurité pour les populations du Nord-Kivu.³¹ Lorsque l'efficacité a posé problème, il est difficile d'espérer à une efficience dans la réalisation des objectifs, et particulièrement dans un pays à gouvernance politique calamiteuse et à forte inclination pour la corruption.

4.2.3. Résultats en terme de Gestion Axée sur les Résultats « GAR »

Concernant les trois niveaux de la chaîne des résultats³² dans la GAR, les résultats en termes de produits, résultats en termes des effets et résultats en termes d'impacts³³. Les résultats ont aussi présenté une moyenne négative presque à tous les niveaux.

³¹ A titre exemplatif, le 11 décembre 2017 au rond point BDGL, la PNC avec plus de 10 policiers est incapable d'encadrer moins de 10 manifestants de la Lucha qui sont arrêtés et conduits à la police. Incapacité notoire d'encadrer une manifestation. L'ignorance récusée du côté de la population est aussi visible du côté de la PNC, par ignorance ou par mauvaise foi, Dieu seul le sait. En effet, face à cette situation, le bureau des affaires civiles de la Monusco en collaboration avec le Ministère provincial de l'intérieur, a organisé des séances de sensibilisation des jeunes en vue de contribuer à la prévention et réduction des violences liées au processus électoral. Les thèmes étaient centrés sur la liberté de manifestation, la citoyenneté active et responsable et les techniques de communications. Etaient concernés les différents jeunes des quartiers chauds de la ville de Goma (Mabanga Nord, le 7 décembre 2017, Majengo, le 8 décembre 2017, Katoyi le 12 décembre 2017, Ndosho, le 14 décembre 2017, pour la commune de Karisimbi et Keshero le 15 décembre 2017, pour la commune de Goma.

³² GERTLER P. J., MARTINEZ Sebastien, Patrick PREMAM, Laura B. RAWLINGS, Christel M. J. VERMEERSCH, *Op. cit.* Pp. 25-26. La chaîne des résultats considère l'ensemble des éléments suivants intrants, activités, extrants, résultats intermédiaires et résultats finaux. C'est surtout les trois derniers qui ont été privilégiés dans l'étude.

³³ La GAR prend en compte la chaîne des résultats, sans trop s'attacher aux ressources et aux activités prévues par les RSS. Une bonne chaîne retracerait les relations de cause à effet en commençant par les ressources se poursuivant par les activités jusqu'au changement ou résultats souhaités. OCDE, *Mesure et gestion axée sur les résultats dans le domaine de la coopération pour le développement. Une revue des difficultés et pratiques chez les membres observateurs du CAD*, OCDE, 2014. p. 19.

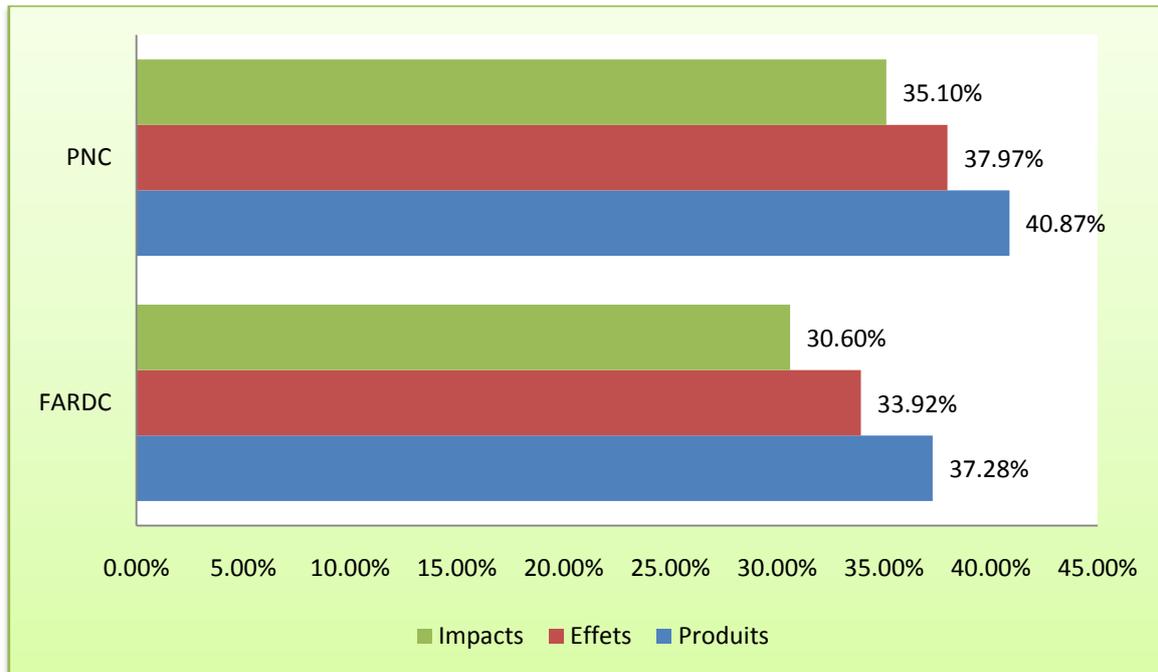


Figure 3. Evaluation des réalisations, effets et impacts pour la RSS en RDC

Les produits c'est-à-dire les réalisations où les out puts ont été cotés à une moyenne de 40,87% côté PNC contre 37,28% côté FARDC ; les out comes ou effets, 37,97% côté PNC et 33,92% côté FARDC. L'impact³⁴ a été très négativement apprécié pour les deux réformes ; 35,10% pour la PNC et 30,60% côté FARDC.

4.2.4. Viabilité potentielle, aspects transversaux et équité dans la RSS

Nous prenons en compte la viabilité potentielle, les aspects transversaux (le genre dans la RSS, le respect des besoins environnementaux, la bonne gouvernance et la promotion des droits de l'homme) et l'équité (en visant l'équité à la fois verticale et horizontale).

A. Viabilité potentielle

Concernant la viabilité potentielle, c'est-à-dire pour nous dans cette étude ; *la viabilité financière, économique, le degré d'appropriation, le niveau de soutien politique, le degré d'interaction entre la RSS et la sphère politique de la gouvernance institutionnelle et de gestion, que nous avons aussi exprimé comme la durabilité de la RSS en RDC*

³⁴ Les impacts visent à notre niveau les changements effectifs ou escomptés dans la sécurité pour le bien être de la population. OIF, *Op. Cit.*.p. 46-47.

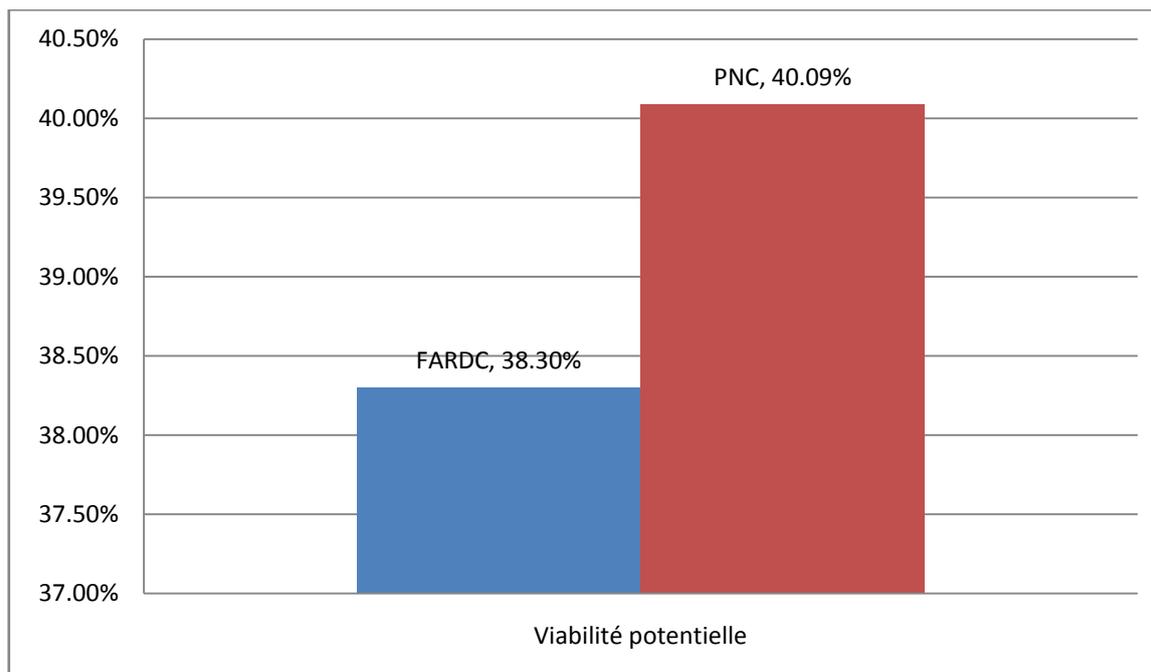


Figure 4. Score moyen de la viabilité potentielle pour la RSS

Cette figure montre que la RSS est durable à 38,3% côté FARDC et 40,09% pour la PNC. La réforme a trop été dépendante des impératifs extérieurs, (commandes multilatérales) et a connu une faible appropriation locale avec une faible exploitation du potentiel militaire. D'où dérive un très faible partage de la gouvernance sécuritaire, non démocratisation des systèmes sécuritaires. (Contrôle civil, parlementaire³⁵ et de organisations de la société civile) Une autre dimension de l'analyse est sensée prendre en compte les aspects transversaux.

B. Les aspects transversaux

Les aspects transversaux visaient quatre facteurs le respect par la RSS en RDC du genre³⁶, des besoins environnementaux, la bonne gouvernance et la promotion des droits de l'homme. La réalité de terrain exprime une tendance au non respect.

³⁵ UIP (Union interparlementaire) et DCAF (Centre pour le contrôle démocratique des forces armées), « Contrôle parlementaire du secteur de la sécurité : principes, mécanismes et pratiques », in *Guide pratique pour les parlementaires*, N°5, Genève, 2004. P.20. Le gouvernement et le parlement ont chacun leur rôle et responsabilité pour un secteur de la sécurité efficace.

³⁶ La place du genre prend de plus en plus de l'importance et intègre tous les secteurs de la vie des Etats. La RSS est aussi appelée à tenir compte de sexospécifiques. Des progrès sont signalés concernant l'intégration des femmes dans la PNC et les FARDC Mais comme pays sortant des conflits les opportunités devraient être saisies. K. Valasek, *Place du genre dans la réforme du secteur de la sécurité*. Boîte à outils Eds. Megan bastick et kristin Valasek, Genève DCAF, UN-INSTRAW, 2008

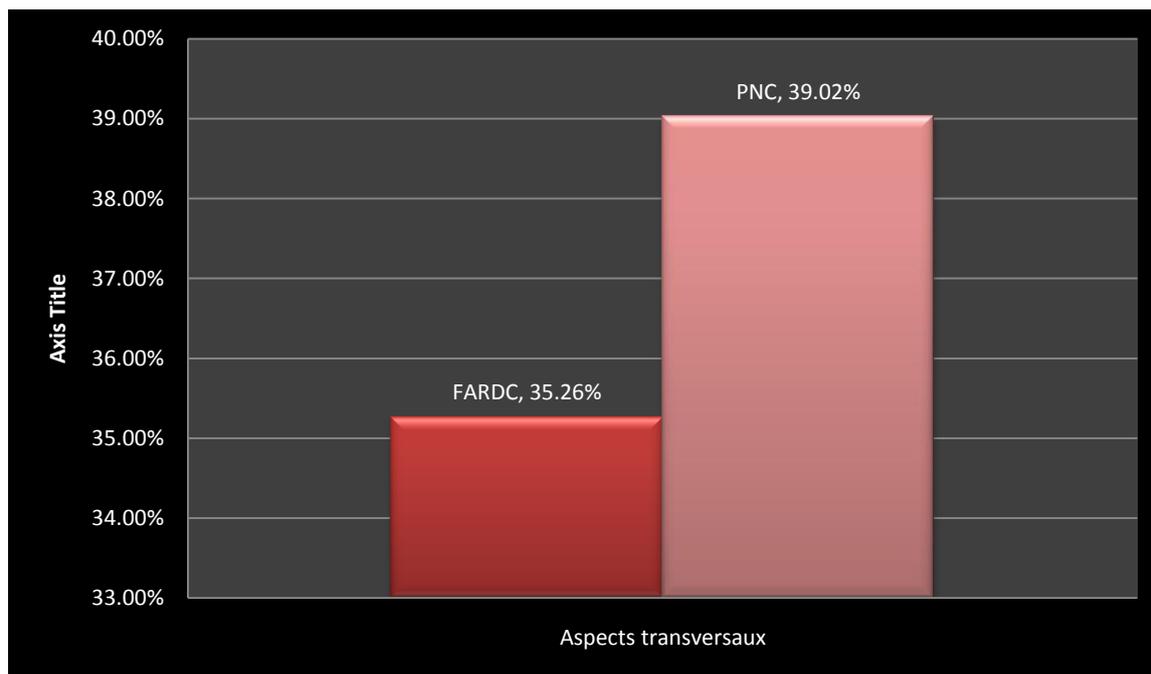


Figure 5. Score moyen relatif aux aspects transversaux dans la RSS pour les Fardc et la Pnc en RDC

Ces aspects ont été cotés à 39,02% pour la PNC et 35,26% pour les FARDC. Les forces de la sécurité doivent encore fournir beaucoup d'efforts en intégrant les stratégies sexospécifiques –les besoins et rôles des hommes, des femmes, des garçons et des filles dans la RSS et les institutions de sécurité³⁷. Les éléments relatifs au respect de l'environnement méritent une attention particulière dans la RSS en RDC. Plusieurs fois les violations de droits de l'homme sont commises par les FARDC et la PNC. Ils sont parmi les acteurs privilégiés des crimes et violations à l'est dans tous les rapports³⁸.

C. L'équité

Actuellement, elle se recherche à tous les niveaux, au niveau de la représentation des Provinces dans la constitution des troupes et au niveau des groupes ethniques. Cependant, lors des échanges à ce sujet, il a été dit que des enquêtes sont en cours pour montrer la configuration de l'armée concernant la recherche de ces équilibres. Les résultats ne sont pas encore publiés³⁹.

³⁷ . K. Valasek, Op.cit. p. 4.

³⁸ RDC, Rapport concernant les violations les plus graves de droits de l'homme et du droit international humanitaire commises entre mars 1993 et juin 2003 sur le territoire de la RDC, 2010 ; (projet Mapping). VOIR les rapports de P. VINCK et N. PHAM PHUONG, *A la recherche d'une paix durable. Enquête de la population dans l'Est de la RDC sur les perspectives et attitudes envers la paix, la sécurité et la justice*, Harvard et PNUD, Cambridge, Massachussets, 2014

³⁹ Cette dimension a été notée par lors des entretiens que nous avons en avec le focus group de Goma. L'inclination actuelle tendrait à présenter l'armée comme une force dominée par une ou deux ethnies. Les forces précédentes auraient été celle des NGBANDI pour la période 1965-1996, celle de KATANGAIS entre 1997-2003 et celles des RWANDOPHONES entre 2003-2011 et celle des TUTSI entre 2011-2018. On se souviendra que lors des dernières marches de Kinshasa, Amnesty International aurait parlé d'un recrutement des militaires du M23 qui seraient déployés dans la ville pour en assurer la protection.

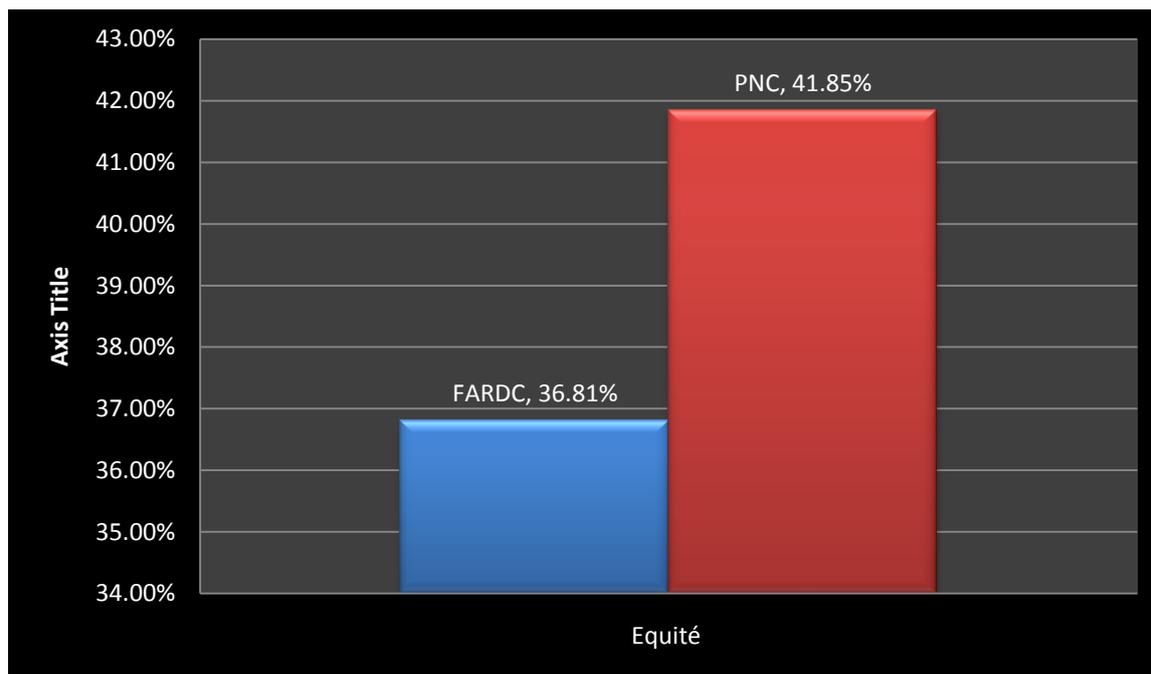


Figure 6. Score moyen de l'équité pour la RSS Fardc et Pnc en contexte du Nord-Kivu

L'équité a été cotée pour les FARDC à (36,81%) et pour la PNC à (41,85%). Cette équité est aussi à apprécier dans la représentation des responsables concernant la configuration hiérarchique car les conditions de création d'une armée et une police nationale et républicaine font face à ce défi d'intégration sociopolitique en Province du Nord-Kivu et dans toute la République. Même les structures savamment élaborées ne sauraient tendre à l'efficacité sans animateurs idoines. Cette équité devra être recherchée verticalement et horizontalement. Une évaluation globale sur base de 10 référentiels se construit de la manière suivante.

4.2.5. Evaluation globale

Tableau 2 : Score moyen obtenu par la PNC et les FARDC sur les dix critères retenus

RSS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SCORE
PNC/FARDC	Pertinence	Qualité Conception	Efficacité	Efficience	GAR Produits	GAR Effets	GAR Impacts	Viabilité potentielle	Aspects transversaux	Equité	MOYEN
PNC N=86	63,85	56,13	40,02	41,21	40,87	37,97	35,10	40,09	39,02	41,85	43,61
IC à 95%	59,21- 68,49	51,64- 60,62	36,19- 43,85	36,79- 45,63	36,80- 44,94	33,93- 42,00	31,19- 39,02	36,30- 43,88	34,68- 43,37	37,20- 46,50	40,61- 46,62
FARDC N=88	60,17	48,19	36,93	36,35	37,28	33,92	30,60	38,30	35,26	36,81	39,38
IC à 95%	55,20- 65,14	43,87- 52,52	33,52- 40,34	32,40- 40,31	33,42- 41,15	30,02- 37,82	26,81- 34,39	34,07- 42,53	31,03-39,49	32,65- 40,96	36,57- 42,19

Il ressort de ce tableau de ce tableau que les résultats globaux de ces référentiels se présentent de la manière suivante pour le score moyen. La PNC a obtenu un score moyen global pour les dix critères de 43,61% et les FARDC 39,38%. Les FARDC auraient obtenu une faible performance par rapport forces de la PNC. L'intervalle de confiance à été de 95%. Pour de raison de mesure, nous avons procédé à la comparaison des deux moyennes avec le test de comparaison des deux moyennes, comme cela est présenté dans le Tableau 3.

Tableau 3 : Test de comparaison des deux moyennes (T-test de Student)

RSS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SCORE
PNC/FARDC	Pertinence	Qualité Conception	Efficacité	Efficience	GAR Produits	GAR Effets	GAR Impacts	Viabilité potentielle	Aspects transversaux	Equité	MOYEN
PNC N=86	63,85	56,13	40,02	41,21	40,87	37,97	35,10	40,09	39,02	41,85	43,61
FARDC N=88	60,17	48,19	36,93	36,35	37,28	33,92	30,60	38,30	35,26	36,81	39,38
T	1,076	2,530	1,198	1,628	1,271	1,433	1,642	0,629	1,234	1,607	2,045
p-valeur	.284	.012	.233	.105	.206	.154	.102	.530	.219	.110	.042

Le score moyen calculé pour l'ensemble des dix critères retenus est de 43,61 pour la PNC et 39,38 pour les FARDC. Pour la comparaison des deux moyennes le T-Student calculé est de 2,045 avec un p-valeur de .042 (< 0,05) qui montre que la différence pour l'ensemble devient significative alors que pour les dix critères retenus, seule la qualité de la conception offrait une différence significative.

Ce tableau illustre la faiblesse des résultats de la RSS en RDC pour les deux forces concernées. La pertinence est restée forte car les besoins en matière de sécurité sont presque entiers et l'Etat doit continuer à lui consacrer toute l'attention et parfois plus que même au début. L'insécurité reste « le talon d'Achille du Congo ». Il en est de même de la conception qui est plus ou moins bonne, car elle est cotée à une moyenne de 56,13% pour la PNC et non loin de cinquante pourcent pour les FARDC (48,19%). Ce sont surtout les résultats qui sont mitigés. D'où un score moyen très faible de 43,61% pour la PHC et 39,38% pour les FARDC.

V. CONCLUSION

Cette étude s'est lancée dans l'évaluation axée sur les résultats de la RSS plus de cinq années après sa mise en route. La réussite de ce programme est mieux mesurée en contexte de l'est de la RDC en général et du Nord-Kivu en particulier, province -test en matière des progrès concernant la sécurité. Deux questions ont servi de base à la réflexion, l'une était orientée vers les déterminants de l'impact limité de la RSS au Nord-Kivu après plus de cinq ans et l'autre sur la mesure des résultats avec dix référentiels fondés sur la gestion axée sur les résultats.

La RSS aurait échoué et enregistré des résultats mitigés à cause d'un double déficit : celui de la gouvernance du secteur de la sécurité et de gouvernance locale. Les facteurs locaux de gouvernance sécuritaire auraient entraîné un échec de la RSS, un impact très limité et des résultats diversifiés : la pertinence resterait très importante, la qualité de la conception et la cohérence critique, plus ou moins performante concernant l'efficacité et l'efficience, également très critiques, pour ce qui est de l'impact et de la durabilité et enfin progressif quant aux aspects transversaux. L'analyse s'est inscrite dans l'analyse systémique appuyée par la technique de la GAR.

Les résultats ont montré que la sécurité demeure un problème sérieux 60,17% et 63,85 ce qui signifie que la sécurité n'est pas garantie aux populations. Les documents servant de pilier à la RSS sont bien élaborés 56,13 % PNC et 48,19% coté FARDC. La pertinence de ce programme est tout entier au regard des besoins en matière de sécurité demeurés presque intact.

Cependant, au regard des objectifs atteints par la RSS les résultats sont très critiques l'efficacité et l'efficience sont faibles pour les deux forces : 40,02% efficacité et 41,21% d'efficience pour la PNC et 36,93% pour l'efficacité des FARDC contre 36,35% en matière d'efficience. Les résultats en termes de réalisation (produits), effets et impacts sont tout aussi critiques pour les deux corps chargés d'assurer la sécurité. Les résultats sont strictement inférieurs à 41%. Les facteurs transversaux sont tout aussi critiques

Le score moyen calculé pour les dix critères retenus est de 43,61% du côté PNC et 39,36% coté FARDC. La comparaison entre les deux forces n'est pas significative pour les dix critères pris individuellement, exception faite pour la qualité de la conception (.012). Cela influence sensiblement l'ensemble des résultats. La différence devient significative avec .042. Tel est le niveau d'échec de la RSS en RDC évalué en contexte du Nord-Kivu. Ces résultats ont poussé à dire que la RSS en RDC est un programme qu'il faut reprendre, si pas dans sa totalité mais au moins dans ses principaux fondements dans une bonne interaction entre les impératifs de la sécurité émanant du local (besoins sécuritaires locaux) et du niveau central (sécurité nationale).

La faiblesse de la RSS en RDC repose sur le fait que malgré la pertinence des questions sécuritaires, endémicité et monstruosité de l'insécurité dans la Province du Nord-Kivu, elle ne s'est jamais inscrite dans une logique de gouvernance partagée et démocratique. L'extranéité dominante (non prise en compte la participation locale ou détournement du potentiel sécuritaire local et la gestion autocratique, Kinshasa croit se réserver le monopôle des toutes les questions sécuritaires, image dépassée de la conception en matière de la sécurité) ont

plongé la RSS dans un fiasco chaque fois que les forces de l'ordre et de la sécurité se retrouvent face à un défi sécuritaire.

Les recommandations sont à orienter à quatre dimensions combinatoires. L'Etat devra conduire des évaluations de la RSS pour mesurer sans complaisance les progrès vers l'assurance de la sécurité pour les populations. Les résultats doivent être bien mesurés par la GAR et les benchmarking. Après cela, les Etats généraux de la sécurité à base populaire doivent être diligentés pour produire des plans de sécurité nationaux, conçus dans la dynamique de partage et de démocratisation du secteur de la sécurité. Une exploitation du potentiel militaire de la RDC devra permettre de reconstruire les forces de la sécurité sur des nouvelles bases dans le respect des équités verticales et horizontales et aussi les impératifs de la professionnalisation de l'armée et de la police. Enfin, les budgets des programmations militaires et de la police doivent se concevoir sur un horizon temporel du long terme. Les deux forces doivent cesser d'être des forces pour les protections personnelles des classes politiques au pouvoir. L'armée et la police doivent se libérer des liens des politiciens qui les gèrent à leurs guises au détriment des intérêts de la population. Cela détruit les relations civilo-militaires qui, ailleurs, fondent la puissance des forces dans la conception de la sécurité humaine.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- [1]. COURTIVRON H., « Pour la gouvernance démocratique du secteur de la sécurité, consolider la paix en réformant le secteur de la sécurité au niveau des superstructures de contrôle de validation (ministérielles, parlementaires, sociétés civiles, etc.) » disponible sur le site http://www.world.gouvernance.org/IMG/pdf/575_curtivron-def-pour_une_gouvernance-démocratique-du-secteur-de-la-sécurité-pdf. Consulté le 21 mars 2016.
- [2]. ECI, FIDH, UK APPG, OENZ, EURAC, OSISA, The Enough Project et ASADHO, Groupe Lotus, Ligue des Electeurs, Pole Institute, RRSSJ (avec 289 ONG), *RDC prendre position sur la réforme du secteur de la sécurité*, contact aldine.furio@crisisaction.org 2018.
- [3]. IFRC, Fédération Internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, *Guide pour le suivi et l'évaluation de projet/programme*, Ed. IFRC, Genève, 2011. Disponible sur le site www.ifrc.org.
- [4]. FONTAINE D., BEYRAGUED L. et MIACHON C., *L'évaluation en 9 étapes, fiches pratiques pour l'évaluation des actions et programmes santé et social*, Ed. ERSP (Espace Régional de Santé Publique), Rhône-Alpes, Janvier 2004.
- [5]. GERTLER P. J., MARTINEZ Sebastien, Patrick PREMAND, Laura B. RAWLINGS, Christel M. J. VERMEERSCH, *L'évaluation d'impact en pratique*, Banque Mondiale, BIRD, Washington, 2011.
- [6]. HADJAJ-CASTRO H. et WILBEAUX N., *La gestion axée sur les résultats*, Ed. Creative commons, Bruxelles, Juillet 2007.
- [7]. WONDO OMANYUNDU J. J., *Les armées au Congo-Kinshasa, Radioscopie de la force publique aux FARDC*, Ed. Monde Nouveau/ Afrique Nouvelle, Saint-Légier (Suisse), Avril 2013.
- [8]. WONDO OMANYUNDU J. J., *Les forces armées de la RD Congo : Une armée irréformable ? Bilan-autopsie de la défaite du M23-Prospéctive*, Ed. Responsable : www.desc-wondo.org 2015.
- [9]. KARABELIAS G., "civil-military relations: a comparative analysis of the role of the military in the political transformation of post-war turkey and Greece 1985-1995", disponible sur <http://www.nato.int/acad/fellow/96-98/karabeli.pdf> consulté le 3 juillet 2018.
- [10]. Ministère des travaux publics et des services gouvernementaux (Canada), *Méthodes d'évaluation des programmes : mesure et attribution des résultats des programmes*, 3^{ème} Ed. Pratiques d'examen et études, Revue gouvernementale et services de qualité, direction du sous-contrôleur général et secrétariat du conseil du trésor, Canada, 2014.
- [11]. MULIWAVYO J., « opérations militaires contre les ADF à Beni en République Démocratique du Congo. Entre prestige et humiliation de l'Etat » disponible sur www.iosrjournals.org janvier février 2017. P. 56-57.
- [12]. NDIAYE B., « Du rôle du pouvoir parlementaire dans la réforme du système de sécurité en Afrique post-autoritaire » in *Actes de conférence sur l'expérience de la réforme du secteur de sécurité en Afrique*, Kinshasa, African Security sector Network, 2009.
- [13]. OIF, *Manuel de la gestion axée sur les résultats à l'OIF*, Ed. OIF, Décembre 2013.
- [14]. OCDE (Comité d'aide au développement vers un développement efficace), *Mesure et gestion axée sur les résultats dans le domaine de la coopération pour le développement. Une revue des difficultés et pratiques chez les membres et observateurs du CAD*, OCDE, 2014
- [15]. PNUD, A. WILDE, Sh. NARANG, M. LABERGE et L. MORETTO) *Guide pour mesurer la gouvernance locale*, Ed. PNUD oslogovernancecentre@undp.org
- [16]. PNUD, *Guide de l'application du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement*, PNUD, 2009.

- [17]. Province du Nord-Kivu, *Rapport annuel 2016*, Goma, 2016
- [18]. République Démocratique du Congo, « Constitution de la République Démocratique du Congo modifiée par la loi N° 11/002 du 20 Janvier 2011 portant révision de certains articles de la constitution de la République Démocratique du Congo du 18 février 2006 », in *Journal de la République Démocratique du Congo*, Numéro spécial, 52^{ème} année, Kinshasa, le 5 février 2011
- [19]. République Démocratique du Congo, *Plan de la réforme de l'armée*, 2008
- [20]. République Démocratique du Congo (RDC), Rapport concernant les violations les plus graves de droits de l'homme et du droit international humanitaire commises entre mars 1993 et juin 2003 sur le territoire de la RDC, 2010 ; (projet Mapping)
- [21]. UIP et DCAF, « Contrôle parlementaire du secteur de la sécurité : principes, mécanismes et pratiques », in *Guide pratique pour les parlementaires*, N°5, Genève, 2004
- [22]. VALASEK. K., *Place du genre dans la réforme du secteur de la sécurité*. Boîte à outils Eds. Megan bastick et kristin Valasek, Genève DCAP, UN-INSTRAW, 2008
- [23]. VINCK P. et PHAM PHUONG N., *A la recherche d'une paix durable. Enquête de la population dans l'Est de la RDC sur les perspectives et attitudes envers la paix, la sécurité et la justice*, Harvard et PNUD, Cambridge, Massachussets, 2014
- [24]. ZANG Th., « le code de conduite des forces de défense et de sécurité : un outil pour renforcer les relations civilo-militaires en Afrique francophone, *Op. cit.* pp. 42-47 ;
- [25]. ZEINI M. /IGP et NIAKATE M., Gouvernance partagée de la sécurité et de la paix, l'expérience Malienne, Ed.FES (Friedrich Elbert Stiflung), Nigéria 2011. P.14-15, disponible sur URL <http://library.fes.de/pdf-file/bueros/nigeria/08907.pdf> Consulté le 24 mars 2016.

Par Deogratias Chimerhe Munguakonkwa. " Evaluation de la Réforme du Secteur de la Sécurité: en République Démocratique du Congo : application de la GAR à la PNC et FARDC en Province du Nord-Kivu." *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, 25(9), 2020, pp. 01-15.