



Coopération R.D.Congo
Union européenne

Programme d'Appui à la Réforme du Secteur de la Sécurité/Volet-Défense



PROGRESS avait pour ambition de poursuivre et consolider l'engagement européen au service de la paix en RDC, matérialisé dès 2003 par le déploiement de l'opération ARTEMIS, celui des missions EUPOL et EUSEC en 2005, soutenues par l'opération EUFOR en 2006.

PROGRESS a accompagné la mise en oeuvre

du Plan de réforme de l'Armée (PRA) par un appui ciblé sur les aspects correspondant à l'axe 2 du plan d'action du PRA : « Ressources Humaines, Administration et Contrôle » dans un but de renforcer l'efficacité de gestion des Forces Armées de la République démocratique du Congo (FARDC) et l'amélioration de leur gouvernance.

- **Montant global (EUR)** : 25 000 000
- **Durée** : 2015 - 2021
- **Assistance technique** : Consortium TRANSTEC SA, Expertise france, CIVIPOL, ENABEL, DCSD
- **Instrument de Financement** : 11^e Fond Européen de Développement
- **Acteurs-clés** : MDNAC, EMG - FARDC, SECAS, SCIFA, Société Civile
- **Zone bénéficiaire** : République Démocratique du Congo

1 Système d'hommes : de la gestion administrative à la gestion des ressources humaines

La gestion des hommes est au cœur de l'efficacité de l'Armée. Progress a permis aux FARDC d'améliorer la gestion administrative de leurs effectifs et d'amorcer leur transition vers une gestion dynamique des effectifs, des emplois et des compétences au sein des Forces armées. Grâce aux outils techniques apportés par Progress, la base d'une gestion planifiée à court, moyen et long terme des recrutements, formations, avancements, dégagements et mutations est posée.

Mise à jour du catalogue des emplois : à l'arrivée de Progress, les FARDC n'avaient pas de catalogue des emplois. L'appui apporté a permis de le réaliser en y intégrant les diplômes, grades, qualifications, formations et spécialités des militaires. Il a aussi permis d'harmoniser les emplois à travers l'ensemble des états-majors et unités et d'y insérer les nouvelles fonctions de conduite et de contrôle indispensables à la gouvernance. Le catalogue révisé et la collecte des données de base avec l'appui de Progress ont servi à la révision des tableaux d'organisation et tableaux de dotation des FARDC (TO/TD).

Développement de l'outil informatique de gestion des ressources humaine : l'appui de Progress a permis aux FARDC de franchir un palier en termes de capacité de connaissance de leurs effectifs et de gestion des hommes, construisant sur les acquis d'EUSEC.

a. Collecte des données

- La réalisation d'un cycle de contrôle biométrique des actifs et un premier recensement des inactifs et des ayant droits ont permis aux FARDC d'assainir et d'actualiser leur base de données (SINGAMIL).
- Les outils techniques nécessaires à la constitution des dossiers individuels des militaires (DIM) sous forme électronique incluant l'ensemble des éléments du catalogue des emplois, les données familiales et la situation judiciaire ont été développés et les responsables ont été formés à Kinshasa et en régions militaires pour collecter et transmettre ces données.

b. Structure de la base de données

La base de données SINGAMIL, pivot de la gestion des ressources humaines des FARDC, a été restructurée pour pouvoir y accueillir les données du DIM et les fonctions analytiques nécessaires.

c. Logiciels de gestion des données

Des logiciels permettant la génération de donnée analytiques, indispensables à la gestion et à la décision, ont été développés. Ils permettent notamment d'analyser l'adéquation entre les emplois et la situation des militaires qui les occupent. Sur cette base, l'Autorité militaire pourra « mettre l'homme qu'il faut à la place qu'il faut ».

Pilotage stratégique de la gestion des ressources humaines : la modernisation de la gestion des ressources humaines des FARDC exige la mise en place d'une stratégie et d'axes prioritaires, ainsi que la révision des chaînes de responsabilités fonctionnelles et des procédures. Progress a posé les jalons de ce travail en réalisant un diagnostic approfondi du système existant et en établissant un cadastre des responsabilités pour l'exercice de chacune des fonctions essentielles de gestion des ressources humaines.

2 Gestion budgétaire et financière

Les FARDC s'insèrent aujourd'hui dans une démarche nationale de modernisation de la gestion des finances publiques. Sur la base des outils développés par Progress, les connaissances nécessaires sont acquises pour une gestion programmée, transparente et inclusive des ressources de la Défense.

Référentiel de guides, manuels procédures : en collaboration avec la Direction Budget-Finances (DBF) du Ministère de la Défense et le Département Budget-Finances de l'Etat-Major Général, Progress a rédigé cinq guides et trois manuels portant sur l'élaboration, les procédures de mise en oeuvre, le suivi et l'établissement de rapports budgétaires, la gestion des matières, la gestion des marchés publics et les outils de mise en oeuvre du budget programme en veillant à leur conformité avec les règles les outils de mise en oeuvre du budget programme en veillant à leur conformité avec les règles internationales et la législation nationale.

Formation : plus de 900 cadres appartenant à la chaîne de gestion budgétaire et financière, à la fois à Kinshasa et en région, ont d'une part été formés sur les outils et manuels produits par Progress et d'autre part préparés à la migration vers le budget-programme. Un pool de formateurs a été mis sur pied à partir de la DBF et est capable de diffuser et pérenniser les connaissances auprès des utilisateurs.

Outils informatiques : l'appui de Progress a permis la conception de deux logiciels. Le premier concerne la gestion budgétaire et financière (LGBF) et permet la budgétisation annuelle et pluriannuelle selon les normes de la loi de finances. Le deuxième concerne la gestion informatisée des fonds et des documents comptables (GFDC) et va sensiblement accroître l'efficacité et la transparence et suivi des dépenses.

3 Informatique

L'informatique est un facteur essentiel de modernisation de l'Armée et de sa gouvernance. Elle constitue aussi un outil précieux d'aide à la décision et au pilotage stratégique. Pour cette raison, Progress a apporté à la modernisation informatique des FARDC un appui conséquent et multi-dimensionnel.

Équipement informatique et audio-visuel : Progress a consacré plus d'un million d'euros à l'acquisition de serveurs, matériels informatiques et bureautiques, matériels de communication et kits biométriques, afin de fournir un outillage de base aux FARDC.

Soutien réseau : Progress a permis de rétablir, étendre et en partie améliorer les réseaux de communication entre les états-majors de Kinshasa et des régions et au sein des régions. Malgré les efforts consentis, ces réseaux doivent être renforcés pour offrir la fiabilité nécessaire aux opérations et à la gestion des moyens.

Renforcement des capacités de la Direction de l'Informatique (DINFOR) du Ministère de la Défense : la DINFOR est aujourd'hui capable de prendre en charge les besoins techniques courants de gestion informatique des FARDC. Le pool des formateurs formé par Progress est à même de perpétuer la base de compétence des techniciens réseaux et programmeurs.

Appui informatique métier au service de la gestion des ressources humaines, de la gestion administrative et financière et de la communication : cet appui s'est fait par le développement des logiciels, un investissement dans la diffusion des compétences informatiques de base ainsi que des compétences métiers nécessaires auprès des responsables des services et unités concernés.

Transformation de l'Ecole d'Administration militaire de Kananga (EAdm) en Ecole d'Administration militaire et d'Informatique (EAdmI) : les FARDC doivent pouvoir disposer d'une école informatique permettant d'assurer la formation de techniciens de haut niveau de type analystes programmeurs, administrateurs de bases de données, et administrateurs réseaux afin de poursuivre leur processus de modernisation dans un domaine en mutation technologique rapide. Progress en a posé les jalons en établissant le schéma directeur qui permettra de moderniser le champ d'enseignement de l'Ecole d'administration de Kananga et de l'élargir à l'informatique.



4 Planification de la Réforme

Dans le cadre de la révision du Cadre national de dépenses à moyen terme 2020-2022, les FARDC ont élaboré un Plan sectoriel Défense assorti d'un Plan d'actions prioritaires. Les méthodes et les outils développés par Progress ont été la clé de cette nouvelle approche de planification.

Etat des lieux du PRA : Progress a appuyé un premier état des lieux du PRA qui a permis d'identifier les avancées et de constater les difficultés, base d'une révision de la planification.

Renforcement des capacités des hauts cadres des FARDC: grâce aux formations dispensées avec l'appui du Progress, les hauts cadres des FARDC impliqués dans le suivi de la Réforme ont assimilé l'approche de gestion axée sur les résultats pour le suivi-évaluation ainsi que la planification et la programmation budgétaire type budget programme.

5 Lien Armée-population

Il est indispensable pour l'Armée d'acquérir la confiance de la population autant pour atteindre ses objectifs opérationnels qu'en vue d'une consolidation lui permettant d'attirer en son sein les citoyens les plus motivés et les plus brillants. Progress a apporté un appui au vaste chantier ouvert par les FARDC pour améliorer la qualité de leurs relations avec la population.

Service d'éducation civique et patriotique et d'affaires sociales (SECAS): Progress a aidé le SECAS, service phare pour la promotion de l'esprit de la réforme, à se structurer et à faire comprendre son rôle axé sur la diffusion d'une nouvelle vision du rôle du soldat, en phase avec la reconstruction démocratique du pays.

Rapprochements entre civils et militaires : à travers une subvention accordée au Réseau pour la Réforme du Secteur de la Sécurité et de la Justice (RRSSJ), Progress a formé un pool d'acteurs de la société civile aux enjeux de la défense et favorisé la création de « comités mixtes de rapprochement » civilo-militaires dans deux zones de tensions (Goma, Kananga) et dans la ville-province de Kinshasa. Les comités mixtes sont des cadres permanents de dialogue dans les zones d'opérations et qui permettent de mener des activités civilo-militaires dans les domaines du développement socio-économique, culturel et sportif, ainsi que d'organiser des rencontres entre militaires et civils (par exemple avec les députés provinciaux et les autorités locales).

Discipline : Progress a appuyé les FARDC dans l'élaboration et la mise à jour des manuels d'éducation civique et patriotique et du Code d'Ethique des militaires où sont incorporés de nouvelles valeurs liées au respect des droits humains, dont la protection des femmes et des enfants, conformément aux engagements internationaux des FARDC. C'est sur cette base que les cadres formés sensibilisent en continu les unités, avant pendant et après les opérations à la compréhension de leurs rôles et attitudes en tant que protecteurs de la Nation et de ses biens. Pour pérenniser l'appui engagé, les nouvelles matières sont incorporées dans les blocs-programmes et instruites dans les Ecoles de formation initiale et centres d'instruction, où elles sont devenues éliminatoires pour l'obtention du diplôme.

Communication : Progress a appuyé la montée en puissance du Service d'Information et de Communication des Forces Armées (SCIFA) des FARDC par un investissement important en formation de personnels à Kinshasa et en régions, une aide à la planification des activités du service et à la mise en place de l'intranet et du site web FARDC.net. Afin de faire face aux difficultés de traitement de l'information dans le domaine défense par les médias, qui affecte négativement l'image de l'Armée, un pool de journalistes a été formé dans chacune des trois zones de défense.



« Nos efforts conjoints ne doivent pas se limiter aux seules réformes de long terme telles que la modernisation de l'administration à travers la maîtrise des effectifs ou l'amélioration de l'éthique professionnelle. Ces réformes sont certes essentielles, mais il faut aussi pouvoir répondre aux préoccupations immédiates des forces de sécurité et des populations ».

Jean-Marc Châtaigner, Ambassadeur de l'Union européenne en RDC

Pour construire sur les acquis de Progress

■ Poursuivre la construction du système de gestion des ressources humaines en :

- Harmonisant et finalisant des tableaux d'organisation et de dotation (TO/TD)
- Réexaminant la chaîne des responsabilités fonctionnelles en matière de gestion des ressources humaines en s'appuyant sur le diagnostic et le cadastre des responsabilités élaborés par Progress
- Complétant la collecte des données manquantes de la base de données SINGAMIL pour parvenir à une vision complète à la fois qualitative et quantitative des effectifs des forces armées
- Finalisant la transformation de la structure de SINGAMIL et le paramétrage des logiciels associés pour en faire un usage à la hauteur de son potentiel
- Continuant la diffusion des outils et compétences d'actualisation des données relatives au DIM et aux Avis individuels de modification (AIM) au niveau de tous les états-majors de Forces, Corps et Services

■ Poursuivre l'investissement en informatique en :

- Investissant dans les équipements et les réseaux
- Investissant dans la durée dans le développement des logiciels nécessaires à la gestion des ressources humaines et financières d'une armée qui se modernise
- Approfondissant la formation informatique des personnels pour leur permettre d'utiliser les outils de gestion modernisés
- Intégrant l'informatique dans la formation des décideurs stratégiques afin de leur permettre d'appréhender la valeur de l'outil informatique comme aide à la décision et au pilotage

■ Investir dans la formation en :

- Poursuivant l'intégration dans les curricula des Ecoles des matières et outils développés par Progress dans les champs gestion budgétaire et financière, informatique, ressources humaines et éducation civique et patriotique, en adaptant leur contenu et l'approche pédagogique à chaque niveau et à chaque cible
- Définissant des parcours professionnels à partir du catalogue des emplois et mettant graduellement en place au sein du système des Ecoles des cursus de formation correspondant à tous les domaines de spécialité identifiés
- Mettant en place un système permanent de formation continue qui assurera le recyclage et le développement des compétences des responsables et techniciens

■ Investir dans le lien Armée-population en :

- Poursuivant les efforts d'éducation civique en y intégrant les valeurs relatives aux droits humains afin de rétablir pleinement la confiance de la population et la crédibilité des forces armées
- Multipliant les canaux de dialogue entre l'Armée et les groupes ou personnalités représentatifs des points de vue ou des intérêts des citoyens, notamment sur les zones d'opération
- Investissant dans la communication institutionnelle des FARDC à travers les médias sociaux
- Travaillant à l'amélioration des conditions de vie des militaires et de leurs familles, pour enrayer l'engrenage du déclassement social qui nuit à la réputation et au comportement du soldat

■ Elargir le champ de la redevabilité pour pleinement asseoir la bonne gouvernance en :

- Mettant en application les procédures budgétaires et financières au niveau des différentes unités
- Développant les capacités de contrôle de l'Inspection générale dans des domaines prioritaires
- Développant les capacités du Parlement à exercer son rôle de contrôle constitutionnel et démocratique des forces armées
- Renforçant la Justice militaire afin de lutter contre l'impunité de tous les crimes et en tenant compte des besoins d'une justice transitionnelle

Cette publication a été produite avec le soutien financier de l'Union européenne.
Son contenu relève de la seule responsabilité de PROGRESS et ne reflète
pas nécessairement les opinions de l'Union européenne