

Analyse Socio-Institutionnelle des Tensions Interservices et de la Gouvernance de la Sûreté Aéroportuaire à Kinshasa

[The Theatre of Controls: Socio-Institutional Analysis of Inter-Service Tensions and Airport Security Governance in Kinshasa]

Denis NGOY BOLA¹, Raoul KIENGE-KIENGE INTUDI², Joël NZAMPUNGU IMBOLE³

¹Apprenant en master II (Sécurité Intérieure) à l'école de criminologie de l'Université de Kinshasa.

Université de Kinshasa, République Démocratique du Congo

ngoydenis3@gmail.com

²Juriste et criminologue, Directeur de l'école de criminologie de l'Université de Kinshasa.

Université de Kinshasa, République Démocratique du Congo

raoul.kienge@unikin.ac.cd

³Docteur en communication et doctorant en criminologie, enseignant-chercheur à l'école de criminologie de l'Université de Kinshasa.

Université de Kinshasa, République Démocratique du Congo

Joel.nzampungu@unikin.ac.cd



Résumé : Cette étude propose une déconstruction fine de la gouvernance de la sûreté à l'aéroport international de N'Djili (Kinshasa), appréhendé non pas comme un simple hub technique, mais comme un « espace politique » et un laboratoire des dynamiques étatiques en République Démocratique du Congo. L'analyse révèle un conflit structurel entre le « pays légal » porté par les standards techniques et préventifs de l'OACI (Annexe 17) et le « pays réel », marqué par une polyarchie sécuritaire complexe. L'espace aéroportuaire devient le théâtre de rivalités symboliques où la multiplication des services (RVA, DGM, PNC, ANR, FARDC, etc.) transforme les zones de filtrage en outils de territorialisation et de légitimation institutionnelle. Cette fragmentation du champ sécuritaire engendre une bureaucratie de la tension, caractérisée par une dilution des responsabilités et l'émergence de « zones d'ombre » exploitables. Il en résulte une insécurité organisationnelle paradoxale, où la sur-présence des uniformes nuit à l'efficacité opérationnelle et dégrade l'expérience du « passager-client », soumis à des contrôles redondants et arbitraires. Pour rompre avec ce cycle, l'étude préconise une transition vers une gouvernance intégrée et contextualisée. Celle-ci repose sur la clarification des mandats via des protocoles d'accord contraignants, le rétablissement de la Régie des voies aériennes (RVA) comme pivot central de coordination, et l'infusion d'une culture de sûreté partagée par la formation transversale. L'objectif final est de restaurer la crédibilité internationale de cette infrastructure vitale en substituant la méfiance interservices par une synergie sécuritaire réelle et durable.

Mots-clés : Polyarchie sécuritaire, interservices, normes pratiques, gouvernance aéroportuaire, souveraineté étatique.

Abstract: This study proposes a detailed deconstruction of security governance at the international airport of N'Djili (Kinshasa), apprehended not as a simple technical hub, but as a «political space» and a laboratory of state dynamics in the Democratic Republic of Congo. The analysis reveals a structural conflict between the «legal country» supported by the technical and preventive standards of ICAO (Annex 17) and the «real country», marked by a complex security polyarchy. The airport space thus becomes the theatre of symbolic rivalries where the multiplication of services (RVA, DGM, PNC, ANR, FARDC, etc.) transforms filtering zones into tools for territorialization and institutional legitimation. This fragmentation of the security field generates a bureaucracy of tension, characterized by a dilution of responsibilities and the emergence of exploitable "shadow zones". This results in a paradoxical organizational insecurity, where the over-presence of uniforms harms operational efficiency and degrades the experience of the

"passenger-client", subject to redundant and arbitrary controls. To break with this cycle, the study recommends a transition towards an integrated and contextualized governance. This is based on the clarification of mandates through binding memoranda of understanding, the re-establishment of the Airways Authority (ACC) as the central hub for coordination, and the infusion of a safety culture shared by cross-training. The final objective is to restore the international credibility of this vital infrastructure by replacing interdepartmental mistrust with a real and lasting security synergy.

Keywords: Polyarchy security, inter-services, practical standards, airport governance, state sovereignty.

Introduction

L'aéroport international de N'Djili ne se limite pas à sa simple fonction technique de hub de transport ou de point de transit pour les aéronefs ; pour la République démocratique du Congo, il constitue une véritable infrastructure critique et une vitrine fondamentale de la souveraineté étatique. Comme le souligne si justement Salter (2008), l'aéroport doit être appréhendé comme un « espace politique » et socialement construit, où se matérialisent de manière spectaculaire les logiques de pouvoir, de contrôle et de gouvernance de l'Etat. En tant que principal point de contact entre le territoire national et les flux transnationaux, cet espace exige, par nature, un dispositif de sûreté d'une rigueur absolue, capable de rassurer tant les partenaires internationaux que les usagers locaux.

Cependant, la réalité observée sur le terrain révèle un paradoxe saisissant : celui de la pluralité des acteurs sécuritaires. Loin de renforcer mécaniquement la sûreté par une accumulation de forces, cette multiplication des services engendre des zones de friction permanentes. La problématique centrale de cette étude interroge précisément ce phénomène : comment la cohabitation de services aux logiques institutionnelles, aux formations et aux chaînes de commandement divergentes influence-t-elle la gouvernance de la sûreté et génère-t-elle des tensions professionnelles chroniques à N'Djili ? L'hypothèse induite est que l'absence d'un cadre de gouvernance sécuritaire clairement structuré et partagé transforme cet espace stratégique en un véritable « théâtre » de rivalités symboliques et de conflits de compétences, où l'affirmation de l'autorité l'emporte parfois sur l'efficacité opérationnelle.

Pour étayer cette réflexion, il convient de s'appuyer sur la littérature scientifique relative à la sécurité moderne, notamment les travaux séminaux de Bigo (2006), qui démontrent que le champ de la sécurité est devenu un espace fragmenté, un « ban-opticon » où coexistent différents corps professionnels poursuivant des objectifs parfois convergents, mais souvent concurrents. Cette « polyarchie sécuritaire » est particulièrement exacerbée dans les zones de transit international, comme l'étaye Huysmans (2006) en rappelant que la sécurité est avant tout une construction sociale dont la définition et l'application varient radicalement selon les cadres institutionnels et les cultures de corps. Sur le plan strictement normatif, la sûreté aéroportuaire est pourtant l'un des domaines les plus codifiés au monde, régie par des standards internationaux stricts, principalement l'Annexe 17 de la Convention de Chicago (OACI, 2017), qui impose une approche préventive et centrée sur la gestion des risques techniques.

En République démocratique du Congo, la Régie des Voies Aériennes (RVA) est le concessionnaire légal investi de la mission régaliennne de traduire ces exigences internationales en procédures quotidiennes. Toutefois, cette mission s'exerce dans un contexte de « pluralisation de l'action publique » (Bayart, 2009), où l'autorité de l'Etat est fragmentée et souvent négociée entre plusieurs services (DGM, PNC, services de renseignements, forces militaires, services de santé, douanes, etc.) possédant des cultures professionnelles orientées vers le maintien de l'ordre public ou la sûreté de l'Etat, logiques entrant fréquemment en collision avec les impératifs de précision technique propres à l'aviation civile.

L'objectif général de cette analyse est de déconstruire les mécanismes de la gouvernance sécuritaire à l'aéroport de N'Djili afin d'en identifier les failles structurelles et les leviers de blocage. Plus spécifiquement, cette recherche poursuit trois ambitions : analyser l'impact de la pluralité des services sur la chaîne de commandement et la cohérence de la sûreté aéroportuaire ; comprendre comment l'espace physique de l'aéroport (zones réservées, points de filtrage) devient un enjeu de territorialisation et de légitimation pour des services en quête de reconnaissance symbolique ; et enfin proposer des pistes de réforme concrètes,

axées sur une coordination contextualisée et une clarification des mandats, pour passer d'une coexistence tendue à une synergie sécuritaire réelle.

La démarche méthodologique adoptée pour cette recherche s'inscrit, dès lors, dans une approche qualitative de type ethnographique. Elle repose sur l'observation participante, réalisée au cours d'un stage académique en immersion au sein de la RVA. Cette position privilégiée a permis de saisir, selon l'expression de Becker (2002), les « ficelles du métier » : ces routines quotidiennes, ces négociations informelles et ces normes implicites qui échappent systématiquement aux organigrammes officiels et aux manuels de procédure.

Pour répondre à ces enjeux, cette étude s'articule autour de trois axes principaux. Dans un premier temps, elle analyse l'aéroport de N'Djili comme un espace de pouvoir territorialisé, en examinant comment la configuration des lieux favorise les stratégies d'affirmation institutionnelle au détriment des procédures normées. Dans un deuxième temps, elle traite la question de la « bureaucratie de la tension », en mettant en lumière les effets concrets de ces frictions sur l'efficacité de la sûreté et sur l'expérience, souvent éprouvante, des passagers soumis à des contrôles redondants. Enfin, elle se conclut par une réflexion prospective sur les conditions d'une gouvernance coordonnée, en explorant les pistes de clarification des rôles et de renforcement des capacités spécialisées pour restaurer la crédibilité institutionnelle de cette infrastructure vitale.

I. Le cadre normatif vs la réalité institutionnelle

1.1. Les standards de l'OACI (Annexe 17) : La sûreté comme système spécialisé et normé

La sûreté de l'aviation civile internationale repose sur un édifice normatif rigide dont la pierre angulaire est l'Annexe 17 à la Convention de Chicago (OACI, 2017). Ce texte définit la sûreté non pas comme une simple présence policière, mais comme une combinaison de mesures, de ressources humaines et matérielles visant à protéger l'aviation civile contre les actes d'intervention illicite. Cette approche se veut holistique et systémique, intégrant des concepts tels que la gestion des risques et la culture de sûreté. Pour l'OACI, l'aéroport doit être un sanctuaire techniquement régulé où chaque procédure, du contrôle d'accès au filtrage des bagages répond à un standard de performance précis.

Cette spécialisation de la sûreté induit une rupture avec la sécurité publique traditionnelle. « Alors que la police classique traite de l'ordre public général, la sûreté aéroportuaire exige une expertise pointue sur les menaces spécifiques à l'aéronautique, le sabotage ou le terrorisme » (Adey, 2010, p.36). Le système est conçu pour être préventif plutôt que réactif, s'appuyant sur des technologies de pointe et une formation continue des agents. L'idée sous-jacente est celle d'une "fluidité sécurisée" : la sécurité ne doit pas entraver le mouvement, mais l'accompagner par une surveillance discrète mais omniprésente.

Pourtant, l'application de ces normes à l'aéroport international de N'Djili se heurte à des défis structurels majeurs. Si les textes internationaux sont scrupuleusement transcrits dans le Programme National de Sûreté de l'Aviation Civile (PNSAC), leur mise en œuvre sur le tarmac et dans les aérogares révèle un décalage entre la "sûreté papier" et la "sûreté pratiquée". Les agents au sol doivent composer avec des équipements parfois obsolètes et un environnement social où la règle formelle est souvent renégociée. Cette situation illustre le concept de "pays légal" contre le "pays réel"², où le standard international devient une référence lointaine face aux impératifs du quotidien.

Le système normé de l'OACI repose également sur une chaîne de responsabilités clairement identifiée. Chaque Etat contractant doit désigner une autorité compétente unique pour coordonner les activités de sûreté (OACI, 2018). Cette exigence de centralisation vise à éviter la dilution des responsabilités. A l'aéroport international de N'Djili, cette fonction de coordination est théoriquement dévolue à la Régie des Voies Aériennes, mais la pratique montre que cette autorité est contestée par d'autres entités

¹ Le pays légal représente l'ensemble des normes juridiques formelles, des codes écrits et des cadres institutionnels tels qu'ils sont définis par l'État et les conventions internationales.

² Le pays réel désigne la pratique quotidienne effective, c'est-à-dire la manière dont les acteurs (ANR, DGM, DEMIAP, RVA, santé, etc.) s'adaptent concrètement aux carences du système. C'est l'espace des "normes pratiques" où l'on gère la pénurie. En privilégiant le pays réel, cette étude s'intéresse aux pratiques telles qu'elles sont vécues et bricolées par les voyageurs et les agents.

régaliennes. Le système spécialisé se trouve alors parasité par des logiques de maintien de l'ordre qui ne partagent pas nécessairement les mêmes indicateurs de performance.

En outre, la sûreté comme système normé exige une documentation constante et des audits réguliers. Le manuel de sûreté (OACI, Doc 8973) fournit les directives opérationnelles pour atteindre les objectifs de l'annexe 17. Curieusement, la culture de l'audit et de l'auto-évaluation peine à s'imposer face à une culture bureaucratique plus traditionnelle où le rapport de force hiérarchique prime sur la conformité technique. La spécialisation voulue par Montréal (siège de l'OACI) se dilue ainsi dans une gestion plus artisanale de la sécurité.

Il convient de noter que l'annexe 17 insiste sur la "gestion du changement" et l'adaptation aux nouvelles menaces (cyberattaques, drones). Cette agilité normative est difficilement compatible avec des structures institutionnelles rigides et fragmentées. Le cadre normatif de l'OACI, bien que nécessaire pour la crédibilité internationale de la RDC, agit souvent comme un "vêtement de prêt-à-porter" trop étroit pour le corps complexe et multiforme de l'administration aéroportuaire de Kinshasa.

1.2. Le mandat de la RVA : Entre gestionnaire technique et régulateur régalien

La RVA occupe une position hybride et inconfortable au sein de l'appareil étatique congolais. En tant qu'entreprise publique à caractère commercial, elle a pour mission la gestion des infrastructures aéroportuaires, mais elle est également investie par délégation de l'Etat de prérogatives régaliennes en matière de sûreté. Ce double mandat l'oblige à naviguer entre une logique d'efficacité économique, fluidifier les flux de passagers pour maximiser les redevances et une logique de contrôle sécuritaire strict. Cette tension interne est le reflet de ce que Darbon (2004) appelle « les paradoxes de la gouvernance en Afrique », où une même entité doit être à la fois opérateur et contrôleur.

Dans sa dimension technique, la RVA est responsable de l'entretien des périmètres aéroportuaires, du fonctionnement des scanners et de la formation des agents de sûreté interne. Elle doit garantir que l'aéroport international de N'Djili répond aux critères techniques exigés par les compagnies aériennes internationales. Ce rôle de gestionnaire technique impose une rationalité managériale centrée sur le résultat. Pourtant, sur le terrain, cette technicité est souvent perçue comme subalterne par les services de défense et de sécurité, qui considèrent la sécurité comme leur monopole historique. Le technicien de la RVA se retrouve alors en position de faiblesse face au "porteur d'uniforme" issu des services classiques.

Le rôle régalien de la RVA s'incarne principalement dans la coordination du Comité de Sûreté de l'Aéroport (CSA). C'est ici que l'institution devrait exercer son autorité sur tous les autres services présents. Néanmoins, cette autorité est plus nominale que réelle. Comme l'analyse Bayart (2009) à travers la "politique du ventre" ou les réseaux de pouvoir, l'autorité formelle d'un gestionnaire d'entreprise publique pèse peu face aux chaînes de commandement militaires ou de renseignement qui répondent directement aux plus hautes instances du pays. La RVA exerce une "régulation par le bas", cherchant le compromis plutôt que l'imposition de la norme.

Cette hybridation de mandats crée une ambiguïté sur la nature même de la sûreté à N'Djili. S'agit-il d'un service public de transport ou d'un dispositif de sécurité nationale ? En période de crise ou de tension politique, le volet sécuritaire prend le dessus, et la RVA est souvent reléguée au rang de simple prestataire logistique pour les services spéciaux. Cette dépossession de son mandat régalien fragilise la structure de sûreté telle que voulue par l'OACI, car l'autorité technique est court-circuitée par des impératifs d'ordre public immédiat.

La RVA doit également faire face à une contrainte de ressources. En tant que gestionnaire, elle finance le dispositif de sûreté par les redevances de développement (IDEF). Cette autonomie financière devrait, en théorie, lui donner les moyens de son autorité. Mais dans la pratique, ces ressources sont souvent sollicitées pour soutenir les opérations d'autres services partenaires présents sur le site, créant une dépendance inversée. Le régulateur devient alors le "bailleur de fonds" de ceux qu'il est censé coordonner, ce qui complique davantage l'exercice d'une autorité impartiale.

L'identité professionnelle des agents de la RVA est en pleine mutation. Longtemps perçus comme de simples administratifs, ils sont désormais formés comme des experts en sûreté (AVSEC). Cette montée en compétences est une tentative de légitimation

face aux autres corps. Néanmoins, tant que le cadre institutionnel global ne sanctuarise pas le mandat de la RVA comme autorité prépondérante dans l'espace aéroportuaire, le gestionnaire technique restera un régulateur "fragile", naviguant à vue entre les exigences de Montréal et les pressions locales.

1.3. Portrait des multiples services et de leurs chaînes de commandement distinctes

L'aéroport de N'Djili est un microcosme où se superposent plusieurs couches de l'appareil sécuritaire congolais, créant ce que Bigo (2006) nomme un champ de sécurité fragmenté. On y retrouve, de manière non exhaustive : la Direction Générale de Migration (DGM), la Police Nationale Congolaise (PNC) via son commissariat aéroportuaire, les services de renseignements (ANR), la sécurité militaire (DEMIAP), sans oublier les services spécialisés comme l'Hygiène aux frontières, la DGDA, l'OCC, etc. Chaque entité arrive sur le terrain avec sa propre culture de corps, sa propre mission prioritaire et, surtout, sa propre chaîne de commandement qui remonte souvent à des ministères différents (Intérieur, Défense, Santé, Finance, etc.).

Cette pluralité est le reflet de la méfiance historique de l'Etat envers un service de sécurité unique qui pourrait devenir trop puissant. En multipliant les acteurs, l'Etat s'assure un contrôle croisé, mais il sacrifie la cohérence opérationnelle. Chabal et Daloz (1999) expliquent que ce "désordre" peut être instrumentalisé comme un mode de gouvernement. A l'aéroport international de N'Djili, cette fragmentation signifie qu'un passager peut être soumis à quatre ou cinq contrôles d'identité différents avant d'atteindre la salle d'embarquement, chaque service estimant que le contrôle effectué par le voisin est insuffisant ou suspect.

Les chaînes de commandement distinctes sont la source principale des tensions interservices. Un officier de police à l'aéroport répond à sa hiérarchie provinciale ou nationale, et non au commandant de l'aéroport nommé par la RVA. De même, les agents des services spéciaux obéissent à des logiques de renseignement qui peuvent être en contradiction directe avec les impératifs de fluidité aéroportuaire. Cette verticalité des commandements rend toute tentative de coordination horizontale extrêmement difficile. Le Comité de Sûreté devient alors une chambre d'enregistrement de doléances plutôt qu'un centre de décision intégré.

Cette fragmentation se manifeste également par une compétition pour la "visibilité" et les ressources. Chaque service cherche à marquer son territoire physique. L'installation d'un bureau, d'une guérite ou d'un simple cordon de sécurité par un service est un acte politique d'affirmation de présence. Bigo (2014) renforce que dans ces univers de contrôle, la légitimité se gagne par la capacité à interrompre le flux, à poser la question, à exercer un pouvoir discrétionnaire. Plus un service peut arrêter de passagers, plus il démontre son utilité aux yeux de sa hiérarchie lointaine.

Il ressort des données empiriques que les cultures professionnelles divergent radicalement. La police est formée au maintien de l'ordre, la migration à la police des étrangers, et les services de renseignements à la traque des menaces politiques. Aucune de ces formations n'inclut nativement les standards de sûreté de l'aviation civile (OACI). Il en résulte une application "bricolée" de la sûreté où l'on privilégie la fouille manuelle spectaculaire au détriment de l'analyse comportementale ou technologique. C'est ce qu'Olivier de Sardan (2014) appelle les "normes pratiques" : une adaptation locale de la fonction publique qui s'écarte des manuels de procédure pour répondre à des logiques de survie ou de prestige.

Cette fragmentation pose un problème aigu de partage de l'information. Dans un système de sûreté efficace, l'information doit circuler de manière fluide pour prévenir une menace. A l'aéroport international de N'Djili à Kinshasa, l'information est une ressource de pouvoir que l'on garde pour soi ou que l'on monnaie. La rétention d'information devient une stratégie pour affaiblir les services concurrents. Le portrait sécuritaire de N'Djili est celui d'une mosaïque désarticulée où chaque pièce tente de devenir le centre, au détriment de la vision systémique imposée par le cadre normatif international.

L'analyse sociologique de l'aéroport de N'Djili révèle que cet espace n'est pas une simple infrastructure de transport, mais un champ de forces où se négocient quotidiennement la souveraineté et l'autorité. La section suivante déconstruit la dimension spatiale de la sûreté pour démontrer comment l'architecture aéroportuaire devient le support physique de rapports de pouvoir institutionnels.

II. Sociologie de l'espace aéroportuaire

2.1. La géographie du contrôle : Zones publiques, réservées et "zones de friction"

L'espace aéroportuaire est, par essence, une géographie de la fragmentation et de la hiérarchisation. Selon les normes de l'OACI (2017), l'aéroport est découpé en strates d'accessibilité : le côté ville (zone publique) et le côté piste (zone réservée de sûreté). Cette segmentation n'est pas qu'un dispositif technique ; elle est ce que Foucault (1975) dénomme une « technologie politique du corps », où le mouvement des individus est constamment filtré, pesé et autorisé par des barrières physiques. A l'aéroport de N'Djili, selon nos données empiriques, ce découpage théorique se heurte à une réalité sociale où la limite entre le "public" et le "réservé" est sans cesse renégociée par les acteurs présents.

Ces limites spatiales créent des points de passage obligés qui deviennent de véritables « zones de friction ». Dans ces goulots d'étranglement, comme les postes de filtrage ou les comptoirs d'immigration, la concentration des services de sécurité est à son paroxysme. Adey (2010, p.25) accentue que « l'aéroport est un lieu de "mobilité sélective" : pour que certains circulent vite, d'autres doivent être immobilisés ». A Kinshasa, l'immobilisation du passager dans ces zones de friction n'est pas toujours dictée par une menace réelle, mais par la nécessité pour chaque service d'exercer son emprise sur le flux. L'espace devient alors un instrument de micro-pouvoir où l'arrêt du passager symbolise la maîtrise du territoire.

La zone réservée, censée être un sanctuaire de haute sécurité, est paradoxalement le lieu où les tensions interservices sont les plus vives. L'accès à cette zone est un marqueur de prestige et de pouvoir. A l'aéroport international de N'djili, posséder un badge d'accès "toutes zones" n'est pas seulement une nécessité fonctionnelle, c'est un attribut de souveraineté. D'après Salter (2008, p.17), « le contrôle de la frontière aéroportuaire est l'acte ultime de l'Etat ». A N'Djili, la multiplication des services dans ces zones sensibles transforme le dispositif de sûreté en une mosaïque de micro-territoires où chaque service tente d'ériger sa propre "frontière interne", compliquant la fluidité du parcours passager.

L'architecture même de l'aéroport de N'Djili, héritée de différentes époques de construction, influe sur cette géographie du contrôle. Les espaces exigus des anciens terminaux favorisent la promiscuité des services, exacerbant les conflits de proximité. Dans ces espaces clos, la visibilité est une ressource rare. Les "zones d'ombre", ou espaces mal définis par le règlement, sont rapidement investies par des acteurs informels ou des services en quête d'autonomie. C'est dans ces interstices que se jouent les négociations qui échappent à la surveillance de la Régie des Voies Aériennes, créant une géographie souterraine du pouvoir.

La notion de "zone de friction" s'étend également au tarmac et aux zones de fret. Ici, la friction n'est pas seulement humaine mais logistique. Le contrôle des marchandises et des accès véhicules est un enjeu économique majeur. Selon Olivier de Sardan (2014), les "normes pratiques" s'installent là où la surveillance institutionnelle est la plus diffuse. L'espace physique devient alors un gisement de ressources où le droit de passage se monnaie parfois, transformant la géographie de la sûreté en une géographie de la rente. La friction naît alors de la concurrence entre services pour le contrôle de ces points d'extraction.

De ce fait, il faudrait considérer la perception de cet espace par les usagers. Pour le passager kinois, la géographie de l'aéroport de N'Djili est perçue comme un labyrinthe punitif. Le sentiment d'être "traqué" par une multitude de services dans chaque zone réduit la fonction de l'aéroport à celle d'une enceinte disciplinaire. Cette perception renforce l'idée de l'aéroport comme un « espace politique » de domination plutôt que de service. La géographie du contrôle à N'Djili, loin d'être une ligne claire, est une surface de frottements constants où la sûreté est souvent sacrifiée sur l'autel de la manifestation de force.

2.2. L'occupation visible de l'espace comme outil de légitimation institutionnelle

Dans l'univers aéroportuaire, exister, c'est être vu. L'occupation physique de l'espace constitue la stratégie première de légitimation des corps sécuritaires. Didier Bigo (2006, p.63) explique que « les professionnels de la sécurité sont engagés dans une lutte permanente pour la définition de la menace et, par extension, pour la légitimité de leur présence ». A l'aéroport de N'Djili, cette lutte ne passe pas par des rapports écrits, mais par le déploiement visible d'agents en uniforme dans les zones les plus névralgiques. La présence d'un garde, même sans fonction précise à un point donné, est un signal envoyé aux autres services et à la hiérarchie : « Ce territoire nous appartient ».

Cette visibilité outrancière s'inscrit dans une logique de "théâtralisation de la sûreté". Il ne s'agit pas tant de détecter une bombe que de mettre en scène la puissance de l'institution. Bigo (2014) martèle que, « la sécurité contemporaine repose sur la capacité à "faire écran" ». A Kinshasa, la multiplication des postes de contrôle informels dans le hall de départ répond à ce besoin de visibilité. Chaque service (DGM, ANR, Police, santé, etc.) installe son "pupitre" ou sa "guérite" comme un bastion. L'occupation de l'espace devient un substitut à l'efficacité technique : à défaut de maîtriser les scanners, on maîtrise le passage des corps.

La stratégie d'affirmation passe également par la symbolique de l'uniforme et de l'armement. Dans l'espace restreint de l'aérogare, la cohabitation de différents uniformes crée une pollution visuelle sécuritaire. Cette hétérogénéité des apparences traduit la fragmentation du commandement. Bigo (2006) note que « cette mise en scène de la force est souvent inversement proportionnelle à la capacité réelle de gestion du risque technologique ». A N'Djili, le "porteur d'uniforme" utilise l'espace comme un piédestal pour affirmer une autorité régaliennne qui se veut supérieure à l'autorité managériale et technique de la RVA, jugée trop "civile".

L'occupation de l'espace sert également de levier pour la captation de ressources symboliques et matérielles. Être positionné à la "porte d'embarquement" ou au "cordon douanier" place l'agent dans une position de médiateur incontournable entre le passager et le voyage. Cette position stratégique permet de générer des interactions qui peuvent être converties en influence ou en gratifications. La légitimation institutionnelle se double d'une utilité pragmatique pour les agents. L'espace n'est plus un outil de travail, mais un capital que l'on fait fructifier par une occupation physique constante et parfois agressive.

Ces stratégies d'affirmation créent une "concurrence de surveillance". Pour prouver son zèle, un service n'hésitera pas à réinterroger un passager déjà contrôlé par un autre corps. Cette pratique, que Bigo (2014) qualifie de "sur-sécuritisation", vise à démontrer que le contrôle précédent était laxiste ou inefficace. L'espace aéroportuaire devient le terrain d'un jeu à somme nulle où la légitimité de l'un se construit sur le discrédit de l'autre. Le passager est l'otage involontaire de cette joute institutionnelle où la sûreté est détournée de sa finalité première.

Cette dynamique d'occupation spatiale rend toute réforme de coordination extrêmement difficile. Demander à un service de se retirer d'une zone ou de fusionner un poste de contrôle est perçu comme un affront institutionnel, une perte de territoire. La RVA, bien que gestionnaire du site, se heurte à cette "résistance spatiale". L'espace aéroportuaire de N'Djili est saturé de présences qui ne répondent pas à un besoin de sûreté, mais à un besoin d'exister institutionnellement. La légitimation par l'espace fige l'organisation dans une structure archaïque et conflictuelle.

2.3. Divergence des logiques d'action : Sécurité générale (maintien de l'ordre) vs Sûreté spécialisée (prévention des risques aériens)

Le cœur de la tension à l'aéroport de N'Djili réside dans l'opposition frontale entre deux cultures de sécurité radicalement différentes. D'un côté, la "sécurité générale" ou maintien de l'ordre, portée par la Police et les services de renseignements, dont la logique est réactive, centrée sur l'individu suspect et la préservation de l'autorité étatique. De l'autre, la "sûreté spécialisée", telle que portée par la RVA et prônée par l'OACI, qui est une discipline technique, préventive, axée sur la conformité aux procédures et la protection des aéronefs. Huysmans (2006) précise que « la sécurité n'est pas un concept univoque, mais un champ de significations concurrentes ».

La logique du maintien de l'ordre à l'aéroport se traduit par des pratiques d'interpellation et de vérification d'identité aléatoires. Pour ces acteurs, l'aéroport est d'abord une frontière nationale qu'il faut filtrer politiquement. Leur rationalité est celle de la "police des populations". A l'inverse, la sûreté spécialisée traite l'aéroport comme un système complexe où la menace est technique (objets interdits, failles périmétrales). Button (2017, p.32) rappelle que « la sûreté aérienne exige une précision quasi-chirurgicale ». A Kinshasa, ces deux logiques se percutent : le policier cherche le "coupable", tandis que l'agent de sûreté cherche le "danger".

Cette divergence se manifeste de manière flagrante dans l'utilisation des technologies. Pour la sûreté spécialisée, le scanner RX est l'outil central de détection. Pour la sécurité générale, l'intuition et la fouille manuelle restent les méthodes privilégiées de contrôle de l'autorité. Il n'est pas rare de voir, à N'Djili, un bagage scanné avec succès par la RVA être réouvert manuellement

quelques mètres plus loin par un autre service. Ce désaveu de la technologie par la méthode policière traditionnelle démontre une méfiance envers une "sûreté sans visage" et réaffirme la supériorité du contact physique comme mode de domination.

Les indicateurs de performance divergent également. La RVA est jugée sur le respect des temps de traitement et l'absence d'incidents techniques de sûreté (OACI, 2018). Les services de sécurité générale sont jugés sur le nombre de "cas" détectés ou d'arrestations effectuées. Cette divergence d'objectifs crée des incitations perverses. Un agent de police peut être tenté de ralentir le flux pour "creuser" un dossier, au risque de compromettre la ponctualité des vols, un indicateur clé pour le gestionnaire d'aéroport. La fluidité, pilier de la sûreté moderne (Adey, 2010), est perçue par certains services comme une forme de laxisme sécuritaire.

Qui plus est, la formation et la socialisation professionnelle creusent le fossé. Les agents de la RVA reçoivent des formations certifiées AVSEC (Aviation Security) axées sur des standards internationaux anonymes. Les policiers et agents de renseignement sont formés à la défense de l'Etat et à la hiérarchie militaire. Cette différence de "logiciel mental" empêche toute communication fluide. Chabal et Daloz (1999) expliquent que dans les bureaucraties africaines, la loyauté envers le corps d'origine prime sur la mission transversale. A N'Djili, on est d'abord policier avant d'être acteur de la sûreté aéroportuaire, ce qui rend la coopération interservices purement cosmétique.

Cette dualité de logiques engendre une paralysie décisionnelle en cas de crise. Qui commande lors d'une alerte à la bombe ou d'un incident en zone réservée ? La logique spécialisée voudrait que le plan d'urgence aéroportuaire s'active sous la direction du commandant d'aéroport. La logique régaliennne tend à imposer le commandement militaire ou policier. Cette confusion des genres, loin de renforcer la sécurité, crée des failles béantes. La sûreté à N'Djili reste ainsi une "discipline hybride" où la technicité de l'OACI est constamment subordonnée aux archaïsmes du maintien de l'ordre traditionnel.

L'analyse des interactions au sein de l'aéroport de N'Djili révèle que les tensions interservices ne sont pas de simples frictions interpersonnelles, mais le produit d'une structure bureaucratique fragmentée. La section suivante examine comment ces rivalités se traduisent par une dégradation concrète de l'efficacité opérationnelle et de la qualité du service public.

III. La bureaucratie de la tension

3.1. La dilution des responsabilités

Le premier effet pathologique de la multiplicité des acteurs est la dilution de la responsabilité. Dans un système où chaque service, de la RVA à la DGM en passant par la PNC –DEMIAP, etc. revendique une part du contrôle, l'imputabilité finale s'estompe. Didier Bigo (2014, p. 212) affirme que « la multiplication des intervenants sans coordination centrale produit paradoxalement des « vides » là où l'on pensait saturer l'espace ». A N'Djili, ce phénomène se manifeste par une tendance à se reposer sur le service voisin : parce que "tout le monde" est censé surveiller, "personne" ne se sent ultimement garant d'une faille spécifique.

Cette situation génère ce que les sociologues des organisations appellent des zones d'ombre. Lorsqu'un incident survient, la structure segmentée favorise des stratégies d'évitement. Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977, p. 56) ont bien démontré que « les acteurs utilisent les zones d'incertitude pour accroître leur autonomie ». A l'aéroport, le flou des compétences permet à chaque service de rejeter la faute sur l'autre en cas de dysfonctionnement, transformant la chaîne de sûreté en un ensemble de maillons désarticulés.

Le chevauchement des tâches entraîne également une saturation cognitive et opérationnelle. A force de multiplier les points de contrôle, les agents finissent par se surveiller mutuellement plutôt que de surveiller la menace. L'OACI (2017) insiste sur la nécessité d'une autorité unique pour éviter ces redondances qui masquent les vulnérabilités réelles. A Kinshasa, la superposition des strates de contrôle crée un bruit de fond bureaucratique où l'information critique risque d'être noyée ou perdue entre les différents canaux de transmission.

Un autre aspect de cette dilution est le conflit entre la règle écrite et la pratique. Jean-Pierre Olivier de Sardan (2008) évoque la "rigueur du qualitatif" pour comprendre comment les normes pratiques se substituent aux normes officielles. A N'Djili, la

responsabilité s'efface derrière des arrangements informels entre chefs de poste. Ces compromis, bien que nécessaires à la survie quotidienne de l'aéroport, ne garantissent en rien la traçabilité des décisions exigée par les standards internationaux de l'aviation civile.

La dilution se nourrit également de l'asymétrie des chaînes de commandement. Un agent de la RVA, bien qu'investi du mandat technique de sûreté, aura peu d'autorité sur un militaire ou un agent des services spéciaux. Cette hiérarchie parallèle rend la coordination horizontale illusoire. Comme le note Olivier de Sardan (2014), « l'État "au travail" en Afrique fonctionne souvent par îlots de pouvoir déconnectés », ce qui, dans un environnement aussi intégré qu'un aéroport, s'avère extrêmement risqué pour la cohérence du dispositif.

L'absence d'une culture de responsabilité partagée favorise l'émergence de "passagers clandestins" institutionnels. Certains services occupent l'espace sans contribuer réellement à la mission de sûreté aéroportuaire au sens de l'OACI, se contentant de missions de police générale. Cette présence passive encombre le dispositif et brouille la lecture des priorités. Le résultat est une bureaucratie lourde, où la dépense d'énergie institutionnelle ne se traduit pas par une augmentation proportionnelle du niveau de sécurité réelle.

Somme toute, la dilution des responsabilités porte atteinte à la capacité d'apprentissage de l'organisation. Sans une identification claire des erreurs, aucun "feedback" constructif n'est possible. L'aéroport reste figé dans des répétitions de procédures inefficaces car personne n'a le pouvoir, ou l'intérêt, de remettre en question le fonctionnement global. La sûreté devient alors une routine de façade, destinée à satisfaire les apparences plutôt qu'à assurer une protection robuste et évolutive.

3.2. L'impact sur le "passager-client" : Redondance des contrôles, stress opérationnel et dégradation de l'expérience de transit

Pour le passager, l'aéroport de N'Djili se transforme souvent en un parcours d'obstacles où la sûreté est perçue comme une nuisance systématique plutôt que comme une protection. La multiplication non coordonnée des contrôles est la première cause de frustration. Peter Adey (2010, p. 88) explique que la mobilité aéroportuaire est normalement conçue comme un flux "liquide". A Kinshasa, la redondance des vérifications d'identité et des fouilles manuelles transforme ce flux en une série de barrages saccadés, prolongeant inutilement le temps de transit.

Cette redondance génère un stress opérationnel aigu chez le voyageur. Le sentiment d'être suspecté par défaut, renforcé par la présence massive et désordonnée d'uniformes divers, crée un climat d'insécurité psychologique. Le passage à l'aéroport à Kinshasa est une épreuve de "performance" pour le citoyen. A N'Djili, cette performance est rendue d'autant plus difficile que les règles semblent changer d'un poste à l'autre, plongeant le passager dans une incertitude permanente quant à la validité de ses documents ou de son bagage.

La dégradation de l'expérience de transit a des répercussions directes sur l'image de marque de la République Démocratique du Congo. L'aéroport étant la "vitrine de l'Etat", les tensions visibles entre services et le harcèlement perçu par les passagers projettent une image d'un Etat fragmenté et arbitraire. Le "passager-client", particulièrement celui issu du milieu des affaires ou du tourisme international, évalue la gouvernance du pays à travers la fluidité et la courtoisie des services aéroportuaires.

Sur le plan économique, ces dysfonctionnements nuisent à la compétitivité de la plateforme. Button (2017, p. 142) rappelle que « l'efficacité d'un aéroport dépend de sa capacité à minimiser les temps de traitement ». Les retards causés par des contrôles redondants ou des disputes interservices peuvent impacter la ponctualité des vols et augmenter les coûts pour les compagnies aériennes. Le passager finit par payer le prix de cette désorganisation, soit par le stress, soit par des tarifs plus élevés induits par l'inefficacité du hub.

L'interaction entre les agents et les passagers est également marquée par la politique du quotidien soit du taux du jour. Les tensions interservices créent des opportunités de micro-corruption, où le passager est tenté de négocier pour échapper à la lourdeur des contrôles répétés. Cette dynamique corrompt l'essence même de la sûreté. Au lieu d'être un service public universel, le contrôle devient une transaction, dégradant la confiance du public envers les institutions aéroportuaires et étatiques.

De plus, la focalisation des services sur des tâches de contrôle répétitives empêche une véritable attention au service client. La courtoisie et l'assistance sont sacrifiées sur l'autel de la surveillance policière. Dans les aéroports modernes, la sûreté doit être "transparente" (OACI, 2018). A N'Djili, elle est opaque et envahissante. Cette approche archaïque ignore que la coopération du passager est un élément clé de la détection des menaces : un passager stressé et hostile est un passager qui ne rapporte pas les comportements suspects.

Bref, l'expérience dégradée des passagers alimente un cercle vicieux de méfiance. Les passagers développent des stratégies d'évitement ou d'agressivité défensive, ce qui en retour justifie pour les services de sécurité un durcissement des contrôles. Cette atmosphère de confrontation permanente éloigne l'aéroport international de N'Djili des standards de l'OACI qui préconisent un équilibre entre sécurité, facilitation et satisfaction de l'usager, piliers indispensables à la viabilité d'une aviation civile moderne.

3.3. L'insécurité organisationnelle

Le paradoxe ultime de cette sur-présence sécuritaire est qu'elle produit de l'insécurité. La méfiance entre les différents services (RVA, PNC, DGM, ANR, etc.) crée des silos informationnels. Selon Jeff Huysmans (2006, p. 53), « la sécurité est un processus collectif qui dépend de la capacité des acteurs à coopérer ». A Kinshasa, la rétention d'information est utilisée comme une arme de pouvoir. Si un service détecte une vulnérabilité mais refuse de la partager avec les autres pour ne pas les "aider", il crée une faille systémique que des acteurs malveillants peuvent exploiter.

Cette fragmentation favorise ce que Didier Bigo appelle l'insécurité organisationnelle (2014, p. 215). Les failles ne se situent pas tant dans l'absence de matériel que dans les "interstices" entre les organisations. Un terroriste ou un trafiquant n'attaque pas là où le contrôle est fort, mais là où la coordination est faible. En observant les rivalités et les zones de friction à N'Djili, un observateur extérieur peut facilement identifier les moments où l'attention des agents est détournée par leurs querelles internes plutôt que par la surveillance du périmètre.

La méfiance interservices nuit également à la réactivité en cas de crise. Le Manuel de sûreté de l'OACI (Doc 8973) souligne l'importance des exercices de simulation interservices pour créer des automatismes de collaboration. Or, à N'Djili, la hiérarchie et la peur de la dépossession de mandat rendent ces exercices difficiles. En cas d'incident réel (alerte à la bombe, intrusion), le risque de confusion dans le commandement est élevé, chaque chef de service voulant prendre la direction des opérations au mépris des protocoles préétablis.

L'insécurité organisationnelle se manifeste aussi par l'absence d'une vision commune de la menace. Pour la RVA, la menace est technique et liée à l'aviation ; pour les services spéciaux, elle est politique. Cette divergence signifie que les ressources ne sont pas allouées de manière optimale. On peut passer des heures à contrôler les opinions politiques d'un voyageur tout en laissant passer une faille technique dans le périmètre faute de patrouilles coordonnées. La sécurité devient alors une illusion, une façade qui s'effondre à la première épreuve réelle.

Aussi, les pratiques corruptives évoquées précédemment, nées du désordre bureaucratique, constitue une menace directe pour la sûreté. Un système où le passage peut être négocié est un système où l'introduction d'objets illicites est possible. La méfiance interservices encourage ces pratiques corruptives car les agents sentent que l'organisation globale est défaillante. Chabal et Daloz (1999, p. 95) rappellent que le "désordre" est un instrument politique, mais dans le domaine de l'aviation civile, ce désordre est mortel.

La crédibilité internationale de l'aéroport est également en jeu. Les audits de l'OACI et de la TSA (agence américaine de sûreté) ne se contentent pas de vérifier les machines ; ils évaluent la capacité de gouvernance et de coordination. Une mauvaise note lors de ces inspections peut entraîner le "blacklisting" de l'aéroport ou des compagnies qui le desservent. Cette insécurité institutionnelle menace donc directement l'intégration de la RDC dans le réseau aérien mondial, avec des conséquences économiques désastreuses.

D'où, l'insécurité organisationnelle résulte de la démotivation des agents les plus compétents. Voir ses efforts techniques de sûreté annulés par l'ingérence d'un autre service moins qualifié mais plus "puissant" politiquement conduit au découragement. Cette fuite

des compétences ou ce désengagement moral laisse la place à une pratique routinière et médiocre de la sûreté. A l'aéroport de N'Djili, selon nos données empiriques, renforcer la sécurité passe donc impérativement par la reconstruction d'une confiance interinstitutionnelle, car sans coopération, la technologie la plus avancée reste un bouclier de papier.

IV. Vers une réforme de la gouvernance aéroportuaire en RDC

L'analyse des dysfonctionnements à l'aéroport de N'Djili appelle à une transition d'une gestion de crise permanente vers une gouvernance structurelle. Cette quatrième section esquisse les voies de réforme nécessaires pour transformer le « théâtre des contrôles » en un système de sûreté intégré, performant et respectueux des standards internationaux.

4.1. Clarification fonctionnelle : Dépasser la superposition des compétences par des protocoles d'accord (MOU)

La première étape de toute réforme sérieuse repose sur la fin de l'ambiguïté institutionnelle. La superposition des compétences, identifiée par Dominique Darbon (2004, p. 118) comme un mal endémique des administrations africaines, doit être remplacée par une segmentation fonctionnelle rigoureuse. Cela passe par la rédaction et l'application stricte de protocoles d'accord, ou *Memorandum of Understanding* (MOU). Ces documents ne doivent pas être de simples déclarations d'intention, mais des contrats opérationnels définissant « qui fait quoi, où et quand » dans l'espace aéroportuaire. L'OACI (2017) insiste sur le fait que la sûreté est une chaîne où chaque maillon doit avoir un mandat exclusif pour éviter les interférences.

La mise en place de ces MOU permettrait de sanctuariser le rôle de la RVA en tant qu'autorité de coordination technique. Il s'agit de définir juridiquement que, dans les zones de sûreté à accès réglementé (ZSAR), la primauté de l'action appartient aux agents certifiés AVSEC. Les services régaliens (PNC, DGM, ANR, FARDC, etc.) conserveraient leurs prérogatives de police judiciaire ou de renseignement, mais leurs interventions seraient soumises à une procédure de coordination préalable avec le commandant de l'aéroport. Cette clarification vise à transformer la confrontation en complémentarité, où l'information circule sans que le mandat de l'un n'empiète sur la zone de compétence de l'autre.

L'application de ces protocoles nécessite également une délimitation physique plus claire des postes de travail. Il est impératif de supprimer les postes de contrôle redondants qui ne figurent pas dans le Programme National de Sûreté de l'Aviation Civile (PNSAC). En réduisant le nombre de points de contact obligatoires, on réduit mécaniquement les opportunités de frictions et de micro-corrupcion. Comme le souligne Button (2017, p. 156), « la simplification des processus est souvent le moyen le plus efficace pour renforcer la sécurité réelle, car elle permet aux agents de se concentrer sur les menaces critiques plutôt que sur la gestion de la foule ».

La clarification fonctionnelle doit s'accompagner d'un mécanisme d'arbitrage rapide. En cas de conflit de compétence sur le terrain, une autorité de régulation (souvent l'Autorité de l'Aviation Civile) doit pouvoir trancher immédiatement en s'appuyant sur les MOU signés. Sans cette capacité d'arbitrage, les protocoles risquent de rester lettre morte face au poids politique de certains corps. Il s'agit de passer d'une gouvernance basée sur le rapport de force à une gouvernance basée sur le droit administratif aéroportuaire.

Cette structuration contractuelle doit s'étendre à la gestion des données de sûreté. Un protocole spécifique devrait encadrer le partage des images de vidéosurveillance et des rapports d'incidents, brisant ainsi les silos informationnels actuels. En transformant l'information d'un instrument de pouvoir occulte en une ressource opérationnelle partagée, la RVA pourrait enfin assumer son rôle de « tour de contrôle » de la sûreté. Comme l'indique Bigo (2006, p. 38), « la gestion des flux dans les espaces de transit moderne dépend moins de la force physique que de la gestion intelligente et coordonnée de l'information ».

De plus, la pérennisation de ces MOU nécessite une révision du cadre législatif national régissant les zones frontalières. Il ne suffit pas d'accords interservices ; il faut que la primauté du commandant d'aéroport soit inscrite dans une loi spécifique aux infrastructures critiques. Cela permettrait de protéger les cadres de la RVA contre les pressions hiérarchiques externes. En ancrant la fonctionnelle dans la légalité régaliennne, la RDC s'assurerait que le « territoire de l'aéroport » n'est plus une zone de non-droit administratif où le grade militaire l'emporte sur la norme de l'OACI.

4.2. L'harmonisation par la formation

La divergence des logiques d'action à N'Djili provient en grande partie d'une socialisation professionnelle cloisonnée. Pour y remédier, la réforme doit investir dans la formation transversale. Créer une "culture de sûreté commune" signifie que le policier, l'agent de migration et le technicien de la RVA partagent le même référentiel de risques. L'OACI (2018, p. 42) promeut le concept de *security management systems* (SeMS), qui repose sur l'idée que la sécurité est l'affaire de tous les employés de la plateforme. Cela suppose de mettre en place des modules de formation interservices où les agents de différents corps apprennent ensemble les procédures d'inspection-filtrage et de détection comportementale.

Ces formations communes ont un double avantage. Techniquement, elles harmonisent les pratiques de contrôle, réduisant les redondances qui irritent les passagers. Sociologiquement, elles favorisent la création de réseaux informels de coopération. Comme l'a montré Olivier de Sardan (2014), les espaces de formation sont des lieux essentiels de production d'une culture bureaucratique partagée. En apprenant à se connaître et à respecter les compétences techniques des autres, les agents sont moins enclins à engager des luttes de prestige sur le tarmac.

L'accent doit être mis sur l'Analyse Comportementale (AC). Actuellement, à N'Djili, le contrôle est essentiellement documentaire ou physique. Former tous les services à l'observation des comportements suspects permettrait d'élever le niveau de sûreté sans nécessairement multiplier les fouilles. Cette compétence partagée agirait comme un langage commun entre les services. Le renseignement (ANR) et la sûreté technique (RVA) pourraient alors échanger des signaux faibles de manière beaucoup plus fluide, car ils utiliseraient les mêmes indicateurs de menace.

Malgré cela, cette harmonisation ne peut réussir que si elle est certifiée. Les agents participant à ces modules doivent recevoir une habilitation "Sûreté Aéroportuaire" reconnue par toutes les hiérarchies. Cela valorise l'agent et lui donne une identité de "spécialiste de l'aéroport" qui supprime temporairement son identité de corps d'origine. La réforme doit transformer l'agent de N'Djili en un professionnel de la plateforme, fier d'appartenir à une élite sécuritaire formée aux standards mondiaux de l'aviation civile.

L'introduction de simulations d'incidents à grande échelle, impliquant simultanément tous les corps, est un pilier indispensable de cette harmonisation. Ces exercices obligent les acteurs à sortir de leurs postures théoriques pour se confronter à l'urgence opérationnelle. Sous l'œil d'évaluateurs internationaux ou de l'Autorité de l'Aviation Civile, les défaillances de coordination deviennent flagrantes et indéniables. L'OACI (Doc 8973) souligne que c'est dans l'exercice que se forge la confiance mutuelle, élément *sine qua non* d'une sûreté robuste qui ne repose pas uniquement sur la méfiance réciproque.

Par ailleurs, cette culture de sûreté doit intégrer une dimension d'éthique et de déontologie professionnelle. En formant les agents à la notion de « service au passager » au-delà de la simple répression, on modifie radicalement l'ethos du contrôle. Si le policier comprend que la fluidité du passager est un indicateur de sa propre efficacité, la relation de pouvoir change de nature. L'objectif est de substituer à l'image du « gardien qui bloque » celle du « professionnel qui facilite en protégeant », une transition nécessaire pour aligner N'Djili sur les hubs aéroportuaires modernes.

4.3. Pour une gouvernance contextualisée

L'erreur fréquente des réformes administratives en Afrique est la transposition mécanique de modèles exogènes. Pour être durable, la gouvernance de l'aéroport de N'Djili doit être contextualisée. Cela ne signifie pas baisser les standards de l'OACI, mais comprendre comment ils peuvent s'insérer dans les réalités sociopolitiques de la RDC. Jean-Pierre Olivier de Sardan (2008) insiste sur la nécessité de prendre en compte les "normes pratiques" : ces règles non écrites qui dictent le comportement réel des fonctionnaires. Ignorer que l'agent de sûreté à Kinshasa est soumis à des pressions sociales, familiales et hiérarchiques spécifiques condamne la réforme à l'échec.

Une gouvernance contextualisée doit intégrer des mécanismes d'incitation liés à la performance et à l'intégrité. Puisque les pratiques corruptives naissent souvent de la précarité et du désordre, la réforme doit lier le respect des protocoles de sûreté à des avantages sociaux ou professionnels concrets pour les agents de tous les corps. Il s'agit de "professionnaliser l'informel" :

reconnaître les réseaux d'entraide existants mais les canaliser vers des objectifs de sûreté mesurables. La facilitation du passage des passagers doit devenir une source de prestige plus gratifiante que l'exercice d'un pouvoir de nuisance.

En outre, la coordination doit être décentralisée. Au lieu d'attendre des directives de ministères lointains basés au centre-ville, le Comité de Sûreté de l'Aéroport doit disposer d'une autonomie réelle de décision et de sanctions. Cette proximité de commandement permet de réagir en temps réel aux réalités du terrain. La réappropriation locale des dispositifs de contrôle est la clé de leur efficacité. A N'Djili, cela signifie donner au commandant de l'aéroport les moyens juridiques et financiers d'arbitrer les conflits entre services sur-le-champ.

La pérennité de cette gouvernance repose sur la transparence et l'audit citoyen. L'intégration de mécanismes de rétroaction pour les passagers (bornes de satisfaction, signalement des abus) obligerait les services à plus de retenue et de professionnalisme. En rendant la performance des services de sûreté visible pour le public, on crée une pression sociale qui favorise la conformité. La réforme de la sûreté à N'Djili n'est donc pas seulement un défi technique ou policier ; c'est un projet de modernisation de l'action publique qui, s'il réussit, pourrait servir de modèle pour d'autres secteurs stratégiques de l'Etat congolais.

Dans cette optique de contextualisation, la réforme doit également prendre en compte le poids des hiérarchies informelles. Souvent, la décision réelle ne repose pas sur le chef de poste officiel, mais sur un « leader naturel » ou une figure d'influence au sein du groupe. Identifier et coopter ces acteurs dans le processus de réforme est capital. Il est aussi impératif d'intégrer une composante de « résilience technique ». Les pannes d'électricité ou les défaillances de réseau sont des réalités kinoises qui ouvrent des brèches sécuritaires immédiates. Une gouvernance contextualisée prévoit des modes dégradés de fonctionnement qui maintiennent le standard OACI même sans technologie. Cela implique que l'humain reste le pivot central du dispositif. En valorisant l'expertise locale et la capacité d'adaptation des agents congolais, la réforme cesse d'être perçue comme une contrainte extérieure pour devenir un outil de fierté nationale et de sécurité partagée.

Conclusion

Au terme de cette analyse socio-institutionnelle, l'aéroport international de N'Djili apparaît moins comme une simple infrastructure de transport que comme un laboratoire à ciel ouvert des dynamiques de l'Etat en République Démocratique du Congo. Loin d'être un espace de pure technicité régie par les standards désincarnés de l'OACI (2017), il constitue le théâtre d'une confrontation permanente entre le « pays légal », celui des manuels de procédures et des audits internationaux et le « pays réel », caractérisé par des logiques de corps, une quête de prestige et une négociation informelle du pouvoir. L'analyse a ainsi mis en lumière que la pluralité des acteurs sécuritaires n'est pas un gage de robustesse, mais le moteur d'une fragmentation qui fragilise l'édifice global de la sûreté. L'Etat s'exprime ici par une multiplication de ses visages, qu'il s'agisse de la DGM, de la PNC, de l'ANR ou de la RVA, chacun revendiquant une part de souveraineté sur le territoire aéroportuaire. Cette « polyarchie sécuritaire », telle que théorisée par Bigo (2006), transforme alors les zones de filtrage en frontières internes où la légitimité se gagne par la capacité à interrompre le flux, reflétant les défis plus larges de la réforme de l'administration publique congolaise, notamment la persistance des silos institutionnels et la difficulté à instaurer une culture de l'imputabilité.

Face à ce constat, la « bureaucratie de la tension » observée ne doit pas conduire à un pessimisme de structure, mais plutôt à un appel pressant pour un changement radical de paradigme. La transition de la rivalité vers la synergie n'est plus une option académique, mais une nécessité impérieuse pour la crédibilité internationale de la RDC. Cette mutation exige de dépasser la simple présence physique des uniformes pour investir dans une gouvernance intégrée, supposant que la Régie des Voies Aériennes (RVA) soit pleinement rétablie dans son rôle de pivot central et de chef d'orchestre d'une partition sécuritaire régie par des protocoles d'accord (MOU) contraignants. L'efficacité de la sûreté de demain à Kinshasa reposera donc sur la capacité des acteurs à substituer la méfiance réciproque par une culture de sûreté partagée où le policier, l'agent de migration et le technicien se perçoivent comme les membres d'une même équipe.

Cette étude, bien qu'ancrée dans la réalité spécifique de l'aéroport international de N'Djili, ouvre dès lors des pistes fertiles pour la recherche future en criminologie et en sociologie des organisations dans les contextes du Sud. Il conviendrait notamment d'explorer la dimension systémique de ces dynamiques en les comparant à d'autres infrastructures critiques, comme les ports

maritimes de Matadi ou les frontières terrestres, afin de définir une véritable criminologie des points d'entrée en Afrique. Parallèlement, une analyse centrée sur l'identité professionnelle des agents au sol permettrait de mieux comprendre les trajectoires individuelles et les arbitrages moraux face aux pratiques corruptives. Dans un monde de plus en plus technologique, l'impact de l'intelligence artificielle et de la biométrie sur les "normes pratiques" constitue également un chantier majeur pour observer comment les services traditionnels réajustent leurs stratégies de pouvoir. Enfin, la question de l'expérience passager et l'hybridation des standards du "Nord" avec les réalités sociologiques du "Sud" demeurent des enjeux déterminants pour concevoir des modèles de sûreté réellement contextualisés et durables.

Références

- [1]. Adey, P. (2010). *Aerial life: Spaces, mobilities, affects*. Oxford : Wiley-Blackwell.
- [2]. Bayart, J.-F. (2009). *L'Etat en Afrique : La politique du ventre* (Nouv. éd.). Paris : Fayard.
- [3]. Becker, H. S. (2002). *Les ficelles du métier : Comment conduire sa recherche en sciences sociales*. Paris : La Découverte.
- [4]. Bierschenk, T., & Olivier de Sardan, J.-P. (2014). *States at work: Dynamics of African bureaucracies*. Leyde : Brill.
- [5]. Bigo, D. (2006). Globalized (in)security: The field and the ban-opticon. In D. Bigo & A. Tsoukala (Eds.), *Terror, insecurity and liberty* (pp. 5–49). Londres : Routledge.
- [6]. Bigo, D. (2014). The (in)securitization practices of the three universes of EU border control. *Security Dialogue*, 45(3), 209–225.
- [7]. Button, K. (2017). *Airport systems: Planning, design and management*. Londres : Routledge.
- [8]. Chabal, P., & Daloz, J.-P. (1999). *Africa works: Disorder as political instrument*. Oxford : James Currey.
- [9]. Darbon, D. (2004). *La gouvernance en Afrique*. Paris : Karthala.
- [10]. Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir : Naissance de la prison*. Paris : Gallimard.
- [11]. Huysmans, J. (2006). *The politics of insecurity: Fear, migration and asylum in the EU*. Londres : Routledge.
- [12]. OACI. (2017). *Annexe 17 à la Convention relative à l'aviation civile internationale : Sûreté*. Montréal : Organisation de l'aviation civile internationale.
- [13]. OACI. (2018). *Systèmes de gestion de la sûreté (SeMS)*. Montréal : Organisation de l'aviation civile internationale.
- [14]. Olivier de Sardan, J.-P. (2008). *La rigueur du qualitatif*. Bruxelles : Bruylant.
- [15]. Olivier de Sardan, J.-P. (2021). *La revanche des contextes : Des mésaventures de l'ingénierie sociale en Afrique et au-delà*. Paris : Karthala.
- [16]. Salter, M. B. (2008). *Politics at the airport*. Minneapolis : University of Minnesota Press.