

Une évaluation de l'efficacité des activités et du fonctionnement de la structure du Réseau Ressources Naturelles de la République Démocratique du Congo

Septembre 2012

Evaluatrices:

Mme Kim Brice
Uncover to Discover
La Haye, Pays-Bas
kim@kimbrice.info

Mme Cath Long
Well Grounded
Londres, Royaume Uni
cath@well-grounded.org

Acronymes

AG	Assemblée Générale du RRN
CoNa	Coordination Nationale du RRN
APV/FLEGT	Accord de Partenariat Volontaires/Applications des Réglementations Forestières, Gouvernance et Echanges Commerciaux
CO	Comite d'Orientation du RRN
CNCD	Centre National de Coopération au Développement
CN	Comité National du RRN
DGPA	Dynamique des Groupe de Peuples Autochtones
CRONGD	Conseil régional des organisations non gouvernementales de développement
GTF	Projet Gouvernance et Transparence Forestière
GTCR	Groupe de Travail Climat REDD
GW	Global Witness
RI	Règlement Intérieur du RRN
RRN	Réseau Ressources Naturelles
RFN	Rainforest Foundation Norway

Résumé Exécutif

Sur la vision et les objectifs du Réseau

Le Réseau Ressources Naturelles (RRN) est un réseau national avec une vision claire : la promotion de la bonne gouvernance des ressources naturelles et la reconnaissance et la jouissance des droits des communautés locales et peuples autochtones. Cette vision est partagée entre les membres à tous les niveaux du Réseau mais avec des nuances. Certains ont pu l'expliquer, d'autres ont une idée limitée des actions du Réseau (ils ne citent, par exemple, que le travail sur l'accompagnement des communautés dans la négociation des cahiers des charges), et encore d'autres ont une idée bien plus vague de sa vision et ses objectifs.

Les objectifs du réseau sont multiples et peu de membres à part ceux qui participent dans les Comités d'Orientations y sont conscients. Pour quelques-uns, leur engagement avec le Réseau n'est que par une activité ou un programme précis, donc ce n'est pas surprenant qu'ils ne captent pas l'ensemble des objectifs.

Les huit objectifs du Réseau comprennent: la prise en compte des droits des communautés locales et peuples autochtones dans la gestion des ressources naturelles et leur implication dans la prise de décision ; la réflexion autour des approches durables à la gestion des ressources naturelles, liés à l'exploitation durable des forêts et la lutte contre le changement climatique; l'analyse et la documentation de l'exploitation des ressources naturelles; la contribution à la paix sociale autour de gestion des ressources naturelles; et le renforcement des capacités des membres du réseau et du plaidoyer de la société civile. Ces objectifs concordent avec les aspirations des membres du Réseau.

Il n'y a pas de priorisation de ces objectifs donc en principe le RRN travaille sur les huit simultanément et avec la même envergure. En réalité, on donne priorité aux questions forestières à cause des intérêts des partenaires malgré les efforts de la Coordination d'identifier d'autres financements pour le travail sur d'autres problématiques. Beaucoup de membres mettent une grande importance sur le développement communautaire et le RRN doit mener une réflexion sur son rôle dans ce secteur.

Sur la plus-value du Réseau

Le Réseau apporte beaucoup d'avantages à ses membres et aux partenaires qui le finance à cause de la force de sa structure. Les plus-values du RRN comprennent les paramètres suivants: la création d'un espace de partage d'information, de réflexion et d'analyse sur les ressources naturelles et les droits des communautés locales et peuples autochtones à travers le pays; l'amélioration de l'impact du plaidoyer sur les décideurs sur les ressources naturelles; la sécurisation des membres et des communautés locales en cas des menaces; et le renforcement des membres pour mieux faire leur travail.

Une des plus-values identifiées comme très importante par les membres est l'espace d'échange d'information et d'inspiration que facilite le RRN. Et pour les membres situés dans les territoires, les seuls mécanismes pour assurer cet échange sont les réunions rotatives et les tables rondes. Malheureusement, ces activités de réseautage sont accordées de moins en moins de ressources et donc n'existent presque plus.

Nous encourageons le Réseau et ses partenaires de trouver des moyens pour assurer la continuation de ce réseautage qui est clé pour la vie et le dynamisme du Réseau.

Une autre plus-value perçue comme très importante est le fait que le RRN améliore l'impact du plaidoyer. En réalité, peu est connu sur les impacts réels des activités de plaidoyer du RRN et il faudrait une analyse pour mieux comprendre les acquis de ces activités. Les membres considèrent que trop peu de personnes au niveau national et provincial sont responsables pour mener le plaidoyer. Dans le futur il faudra capacité et responsabiliser plus d'acteurs dans cette activité.

L'autre plus value importe est le renforcement des capacités. Un des grands succès du Réseau est qu'il a réussi de compléter et de renforcer les forces de ses membres plutôt que de devenir leur concurrent. Par contre, le RRN aura à prioriser le champ d'action du Réseau dans le renforcement des capacités de ses membres pour ne pas éparpiller ses efforts et ses ressources et éviter d'affaiblir son impact.

Sur l'implication des membres

Les membres du Réseau sont groupés en organisations des droits humains et l'environnement; organisations d'accompagnement pratique des communautés et producteurs sur les questions liées avec des ressources naturelles; organisations agricoles ; organisations qui travaillent sur la sécurité alimentaire; et des organisations actifs dans d'autres secteurs, comme la santé publique. Chacune peut bien expliquer sa raison pour être membre du Réseau et le lien entre ses objectifs et ceux du RRN.

La plupart de membres sont satisfaits avec leur participation et ils se sentent impliqués dans le Réseau. Il y a donc un sens d'appropriation par ses membres. Ceci dit, le niveau d'engagement et les capacités varient entre membres avec le résultat qu'il y a une inégalité entre leur degré de leur influence même si elle n'est pas souhaitée. Ce serait important pour le Réseau d'examiner comment il peut renforcer les membres plus faibles.

Sur la planification et les activités

En générale, le processus de planification du RRN est inclusif : les Points Focaux, les Comités d'Orientation et les autres membres directement concernés par les projets y participent. La seule exception est que dans quelques provinces, certains PFTs et membres (ceux qui sont loin du chef lieu) ne participent pas du tout dans le processus.

La planification du RRN est principalement faite projet par projet et jusqu'en 2011, la Rainforest Fondation Norvège (RFN) a appuyé une planification annuelle pour son projet qui rassemblait tous les Points Focaux (PF). Depuis 2009, le RRN n'a pas fait de planification pluriannuelle ou stratégique. Il nous semble qu'une telle planification pourrait mieux aider le Réseau à cibler ses efforts et de les rendre plus efficaces. Nous avons constaté qu'il y également une confusion entre les objectifs et les activités et entre les activités et les impacts ce qui contribue également à diminuer l'efficacité du travail du Réseau. De plus, actuellement, dans certains aspects des activités du Réseau, il y a plus d'accent sur les priorités des partenaires/bailleurs que sur ceux des organisations membres du Réseau comme a été déjà souligné.

L'efficacité des activités pourrait être également renforcée si les activités s'enchaînaient mieux. Il y a une tendance, en ce moment, de faire des activités

ponctuelles ce qui éparpille les efforts du Réseau et affaiblies les impacts. Donc, l'efficacité des actions est réduite et il y a danger que les communautés ne voudraient plus s'engager aux activités du RRN car elles ne peuvent pas toujours percevoir leur logique ni leur valeur ajoutée.

Sur la structure

L'hors de l'évaluation en 2007, les membres du RRN interviewés avaient évoqués leur « vision 2012 » pour le RRN et elle est en grande partie atteinte. Le RRN a une structure souple, des textes juridiques et une identité autonome et des organes clairement définis. La structure permet aux membres de participer dans la prise de décisions sur le fonctionnement du Réseau au niveau provincial et national. En somme, les membres sont satisfaits avec la structure et elle répond aux besoins du Réseau et aux lois congolaises. La division des rôles et responsabilités des différents organes sont généralement claires, compris et respectés.

Il ya certaines faiblesses. D'abord les points focaux territoriaux (PFT) sont les organes moins définis dans les textes de base bien que leur rôle, celui d'assurer le lien et la communication entre les communautés de base et le reste de la structure du RRN, est central. Le contacte entre le Point Focal (PF) ou les Comités d'Orientation (CO) et les PFTs varient de province en province, mais en général les relations sont faibles. Ceci est du au fait que les distances entre eux sont vastes, les systèmes de communication et de transport sont faibles. Cette situation s'est évidemment aggravée depuis 2010 puisqu'il y eu une baisse de ressources disponibles pour les activités de réseautage comme les réunions rotatives ou de vulgarisation dans les territoires.

Ensuite bien qu'il ya une structure bien définie dans les textes de base, en réalité la structure varie de province en province. Une province a des structures de gouvernance au niveau des territoires et certaines provinces ont des PFTs dans tous les territoires et d'autres que dans des territoires ciblés. Cette flexibilité est la bienvenue car elle permet une certaine autonomie aux provinces de se développer selon leur vision et leur dynamique particulière.

Sur le fonctionnement de la structure

Selon les membres, le Réseau fonctionne largement selon ses valeurs de base. Il est en général démocratique et inclusif, apolitique, il y a une horizontalité des relations, l'alternance est respectée et un désir d'être compétent et professionnel. La structure et son fonctionnement sont dictés par les textes de base du RRN: les statuts, règlements internes et le manuel de procédure. Ces textes, qui datent de 2008, sont en processus de révision et seront finalisés lors d'une Assemblée Générale en fin 2012. Le processus de révision qui a impliqué tous les CO a encouragé une bonne réflexion interne sur la structure et son fonctionnement et les changements proposés montrent qu'une évolution organisationnelle est en route. Bien que des premières révisions importantes ont déjà été proposées, plusieurs points restent à être ajoutés ou clarifiés. Les textes doivent être donc retravaillés à temps pour être discuté à la prochaine Assemblée Générale.

Les structures de gouvernance du RRN -- l'Assemblée Générale (AG) et le Comité National (CN) -- ont en général bien joué leur rôle. Le point faible pour l'AG est qu'elle n'a pas encore joué son rôle d'orienter la stratégie et elle devrait être capacité pour le jouer. Bien que le Comité National n'a pas encore fonctionné avec le nombre

de membres prévus par les Statuts, il a réglé des problèmes internes importants ce qui montre que la hiérarchie dans la structure est exercée. Il y a plusieurs défis par contre.

Au niveau des provinces, les Comités d'Orientation n'assument pas entièrement leur rôle. Premièrement, ils sont sensés rassembler tous les membres de la Province ce qui est impossible pour de raison logistiques et budgétaires. Deuxièmement, bien que les membres du Comité ont le pouvoir de prise de décision et comprennent leur rôle, les membres attendent souvent une intervention du Point Focal pour agir. Ceci est probablement dû au fait que certains organes et certains individus dans la pratique, voulus ou pas, ont plus de pouvoir que d'autres à cause des inégalités de capacités qui existent entre les membres. Il est important que les membres du RRN, surtout ceux qui ont des fonctions dans les organes, apprennent à gérer ces enjeux de pouvoir.

Le bon fonctionnement de la structure du RRN dépend également sur les ressources financières disponibles pour la faire fonctionner. Depuis 2008, il y a un investissement insuffisant dans la structure du RRN ce qui fait qu'elle ne peut pas toujours fonctionner selon les textes de base, ce qui rend la structure vulnérable et parfois affaiblie.

Sur le fonctionnement de la Coordination Nationale

En général, les rôles et responsabilités sont compris et respectés et il y a un esprit d'équipe et d'entraide qui règne entre les agents de la Coordination. La circulation d'information, le partage d'idées et d'opinions et la coordination entre les différents programmes sont satisfaisants.

Les cahiers de charge des agents qui ont été finalisés en 2011 ont aidé à clarifier les rôles de chacun. Certains changements, comme la séparation du département des finances de l'administration et l'addition de deux adjoints techniques, ont allégés le travail pour le Coordonnateur, l'Assistant Financier et les assistants techniques. Il y a pourtant un certain nombre de questions administratives à régler comme le système de signature des chèques; la coordination entre l'Assistant des Finances, le Coordonnateur et les Assistants Techniques sur le suivi des dépenses trésorières; le manque de grille salariale et l'incapacité du RRN de recueillir les fonds pour financer tous les salaires adéquatement; et la faiblesse de mise en application de certaines règles dans le manuel de procédure.

Plusieurs membres ont l'impression qu'il manque de ressources humaines à la CoNa surtout pour ce qui concerne le plaidoyer et le processus de planification annuelle. En effet, le Coordonnateur a beaucoup de responsabilités et certaines d'entre elles ne sont pas mentionnées dans son job description. Au-delà de toutes ses responsabilités de coordination, il est largement responsable pour le plaidoyer au niveau national et international bien que certains assistants techniques pourraient être plus impliqués si leurs capacités étaient renforcées dans ce domaine. Ses tâches liées aux questions de la vie du Réseau sont à clarifier. Il y a également un besoin et un désir de renforcer les capacités de leadership dans la Coordination, surtout sur la question de gérer les relations hiérarchiques et de maintenir l'équilibre entre le contrôle et la responsabilisation.

Sur la communication et la redevabilité

Les textes de bases révisés proposent un règlement sur la gestion et la circulation des informations, ce qui n'existait pas dans la version de 2008. Malheureusement, le langage de ce règlement est vague et subjectif et devrait être révisés.

Ceci dit, en général, la communication *entres les membres dans un organe* est satisfaisant. La seule exception est la communication dans le Comité D'orientation. Puisque tous les membres de la province n'y participent pas pour des raisons de logistiques et de ressources, tous les membres ne sont pas nécessairement bien informés des développements internes et des activités du Réseau.

Bien qu'en général il y a une volonté de faire circuler l'information et que les membres sont largement satisfaits avec la communication *entre les organes* du RRN, il y a un nombre de faiblesses. Les plus importantes concernent la communication vers et par les PF et la communication vers la CoNa, les deux organes qui jouent le rôle de tourne plaque d'information au niveau provincial et national. Dans certaines provinces, les PFTs, les PF et le CO ont des contacts directes de plus en plus rares. La conséquence est que certains PFTs ne se sentent pas impliqués dans une structure dynamique et donc ne sont pas toujours motivés d'y contribuer ou d'y participer surtout s'ils ne reçoivent aucun financement pour le faire. En conséquence, certains PFTs n'envoient pas d'informations régulières comme prévu dans les textes de base.

L'autre faiblesse est que les PF ou les membres du RRN n'envoient pas toujours les rapports narratifs et financiers ou leurs plans à la Coordination dans les délais prévus. Ces faiblesses sont dues aux distances entre le chef lieu et les territoires, les systèmes de communication et de transport inadéquats et le manque de budget pour faciliter le contact entre les PFT et le PF. Certains PFs ont beaucoup de responsabilités dans leur propre structure et ne sont pas toujours capables de respecter les délais. De l'autre, il y a une faible redevabilité entre certains organes. D'abord les textes de base ne sont pas clairs sur la question de redevabilité. Et la réalité est que certains membres font partie du Réseau surtout pour accéder à des financements et donc la motivation de rendre compte manque ainsi que la confiance entre certains membres.

Sur l'adhésion

Avant l'autonomisation, il n'y avait aucun critères ou système d'adhésion formel. Aujourd'hui les conditions et le processus d'adhésion, ses délais et la procédure de perte de qualité de membre existent dans les textes de base. Ils sont généralement clairs, adéquats aux besoins du RRN et flexible bien que des ONGs qui sont dans le processus d'adhérer au RRN se plaignent de leur lourdeur. Ces règles sont en général connues, comprises, et respectées.

Il y a plusieurs points de faiblesses. Premièrement, les textes de base ne sont pas clairs sur un nombre de points. Le plus important étant de définir quel organe a la pouvoir de décision dans le processus d'adhésion. Deuxièmement, bien que le RRN ait fait des efforts dernièrement de confirmer les structures membres, ce travail n'a pas encore été conclu. Sans une liste actualisée, le RRN ne peut pas correctement convoquer une Assemblée Générale.

Finalement, la cotisation est un point important car elle est prévue dans la loi congolaise et c'est une manière de permettre aux membres de contribuer et de participer dans un réseau. Très peu de membres du RRN cotisent et les montants sont irréalistes compte tenu du contexte des membres. Bien que les règlements disent qu'un membre peut être exclu pour non-paiement des cotisations pendant deux ans,

cette règle n'est pas respectée. Pour ces raisons, le RRN devrait revoir ses règles de cotisation.

Sur la gestion des conflits

Jusqu'à aujourd'hui il n'existait pas de règlement de gestion de conflit. Bien que ces règles n'existaient pas depuis ces dernières cinq années, les organes du Réseau ont veillé à ce que les problèmes internes soient adressés d'une manière inclusive, transparente et respectueuse. Les textes de base révisés proposent un règlement pour la gestion des conflits mais plusieurs questions devraient être adressées pour le rendre plus clair et pertinent.

Après l'autonomisation, le RRN a vécu un stade de «tempête» (storming). Il y a eu résistance aux règles et à la nouvelle hiérarchie. En effet, depuis 2008, environ cinq PF ont été exclus du RRN. Ce chiffre représente presque la moitié des PF du Réseau. Certains d'entre eux se plaignent que leur renvoi était une manière de réduire au silence ceux qui ne partageaient pas la vision du Coordonnateur. Par contre la plupart des membres interviewés disent qu'ils ont été exclus parce qu'ils n'acceptaient pas de respecter les règles internes. L'opinion de l'équipe d'évaluation est que ces exclusions ont été faites pour des raisons valables.

Maintenant, le RRN entre dans un stade «normatif» (norming)¹ où la hiérarchie est plus établie, les membres la respectent de plus en plus et tiennent à ce que les règles soient respectées. En effet, d'après les témoignages, les conflits dans le Réseau diminuent. Malgré la volonté qui existe de vouloir gérer le Réseau d'une manière démocratique et transparente, il y a eu des bavures et il y en aura certainement encore. Comme l'a déjà été mentionné, la réalité dans tous réseaux est que certains individus exercent plus de pouvoir que d'autres. Il est donc très important que les responsables des organes du RRN apprennent à gérer les enjeux de pouvoir.

Sur le suivi et l'évaluation

Le réseau fait le suivi de ses activités à travers des rapports entre organes et les rapports destinés aux partenaires. Il y a aussi un suivi informel du contexte fait par les voies de communication informelles comme le téléphone, les voies numériques et les rencontres pendant les missions. Les évaluations plus formelles sont normalement faites pour les projets spécifiques, sont pour la plupart externes et appuyés par les partenaires/bailleurs.

Bien qu'un système de suivi et d'évaluation a été développé avec un consultant en 2009, il n'a jamais été mise en œuvre. Il serait souhaitable qu'un souple et léger système soit mise en place et opérationnaliser.

Sur les ressources financières

Pendant les cinq années passées, le Réseau a vécu une période de financement difficile: la crise avec son partenaire principal, qui finançait presque la totalité du fonctionnement du Réseau, a diminué ou arrêté des activités de réseautage important. La conséquence positive de cette crise est que le RRN ne dépend plus d'un partenaire et coopère aujourd'hui avec au moins six partenaires/bailleurs internationaux.

¹ Termes "storming" et "norming" viennent du psychologue Bruce Tuckman.

Il y a plusieurs désavantages par contre. D'abord, la grande partie des financements ciblent des projets spécifiques et non pas les frais de fonctionnement ou de réseautage. Ensuite, la plupart des partenaires ne s'intéressent qu'à cinq provinces: Equateur, Orientale, Bandundu, Nord Kivu et Sud Kivu et surtout sur les questions forestières. L'autre désavantage est que le financement actuel ne donne pas beaucoup de latitude pour que le Réseau soit proactif en face de changements de contexte ou en cas de crise. L'inégalité des ressources destinées aux différentes provinces crée des tensions internes. La rectification de ces inégalités est un grand défi du RRN pour qu'elle preserve l'harmonie et la cohésion interne et pour qu'elle puisse réaliser sa vision.

Le Réseau budgétise actuellement par projet. Les audits externes se font également par projet. Il n'y a pas un processus de budgétisation globale ni d'audit annuel global. Pour assurer qu'il a des ressources financières nécessaires pour atteindre ses objectifs et pour permettre au RRN de mieux maîtriser sa gestion financière, les évaluatrices proposent que le RRN devrait dresser un budget global pluriannuel et annuel et suggérer aux bailleurs de coordonner leurs audits en un audit global annuel.

Recommandations globales

Recommandations pour le RRN

Sur la vision et les objectifs

- En général, l'Assemblée Générale (AG) doit assumer son rôle d'orientation stratégique du réseau. Une réflexion sur le processus qui lui permettra de mieux jouer ce rôle devrait avoir lieu pendant la prochaine AG. Une option est qu'un travail préparatif soit fait à l'avance de chaque AG par un Comité informel qui pourrait servir de cadre de discussion pendant l'Assemblée.
- Identifier le rôle spécifique du RRN dans le domaine de développement communautaire, clarifier le lien entre le développement communautaire et l'objectif global du RRN et le degré de son engagement dans ce type d'activités.
- Pendant le prochain planning stratégique, revoir les objectifs et faire un exercice de priorisation. L'efficacité du Réseau serait amplifiée s'il évitait de travailler sur tous les objectifs en même temps.
- Rendre la vision et les objectifs du RRN plus visible sur son site web et les situés sur sa page d'accueil par exemple

Sur la plus-value du réseau

- Equilibrer les activités du Réseau et les activités de réseautage. Les réunions régulières des Comités d'Orientation et les réunions rotatives dans les territoires sont capitales pour que les membres se sentent impliqués et s'approprient de la vision et des activités du réseau. Ainsi, le RRN devrait développer une stratégie pour assurer la continuation de ces réunions.
- Faire une évaluation de l'utilisation et de l'impact du Magazine Ressources Naturelles et développer un plan d'action pour son amélioration pour qu'il puisse être plus adapté aux objectifs et besoins du Réseau
- Prioriser le champ d'action du Réseau dans le renforcement des capacités de ses membres.
- Faire une analyse d'impact des activités de plaidoyer y compris les capacités de plaidoyer dans le Réseau pour qu'une stratégie de renforcement de plaidoyer soit

développée. Nous ne recommandons pas de formations sur le plaidoyer mais plutôt une étude qui permettra de raffiner les stratégies de plaidoyer et de responsabiliser plus d'acteurs dans cette activité à travers le mentorat.

- Réserver un budget modeste et flexible pour permettre au RRN d'agir ou d'assister en cas de menaces contre un membre ou d'une communauté cible.

Sur l'implication des membres

- Disponibiliser des ressources pour réactiver, le plus tôt possible, les réunions rotatives et les tables rondes dans les territoires
- Créer un espace pendant les rencontres nationales entre membres pour échanger sur leurs stratégies d'initier ou de continuer des activités, projets ou programmes avec des moyens limités ou inexistant.
- Assurer que les membres moins actifs sont aussi impliqués dans les activités concrètes pour les encourager. Le mentoring pour des membres plus « faibles » par des membres plus « forts » dans des activités de vulgarisation par exemple pourrait être une méthode utile.

Sur la planification et les activités

- Faire une planification pluriannuelle sur cinq ans. La planification devrait se baser sur une analyse de la situation actuelle en RDC et le rôle du RRN dans le contexte national. La planification devrait inclure des objectifs et des activités déjà appuyés et des objectifs et des activités souhaités.
- Une meilleure coordination entre les cycles de planification du RRN et ses partenaires et entre les partenaires du RRN.
- Revoir le processus de planification collectif annuel. Maintenant que le RRN a plusieurs partenaires et que la RFN ne voudra peut-être plus continuer à financer les réunions de planification nationales, le RRN aura à revoir le processus.
- Pendant la planification, réfléchir sur l'enchaînement des activités en considérant l'option de cibler quelques sites au lieu d'éparpiller les efforts.
- Identifier et documenter comment le réseau soutient la participation des communautés dans l'identification et l'analyse des problèmes et solutions.

Sur les textes de base

- Le comité responsable pour la révision des textes de base devrait prendre en considération les points faibles relevés dans ce rapport et par les auditeurs ECAUTÉF. Il devrait préparer une version révisée des textes de base qui devrait être distribuée au Comité d'Orientation bina en avance de la prochaine AG. Les différentes révisions proposées ont été rassemblées dans l'Annexe 6.
- La compréhension et l'appropriation des textes de base et des règlements intérieurs ne peuvent pas être assurés que par la circulation de textes. Quand il y a un changement de répondants dans quelconque organe y compris dans la CoNa, ces personnes devraient être soutenues et préparées pour assumer leur rôle et responsabilités par leurs prédécesseurs ou autres personnes qualifiées.

Sur le fonctionnement de la structure

- Intégrer dans la discussion sur la stratégie du RRN une discussion sur la structure du RRN dans les Provinces. Il serait utile que les membres partagent leurs différentes expériences et perspectives pour apprendre et s'inspirer d'autres

options de fonctionnement. Nous encourageons le RRN de préserver cette flexibilité: que chaque province ait la structure qui répond à ses besoins et aux réalités des financements.

- Renforcer les liens et la communication entre les PFTs, les PFs et les Comités d’Orientation. Le Réseau devrait assurer en budgétisant une réunion entre les PFTs et les Comités d’Orientation au moins une fois par an.
- Les organes ont besoin de financement adéquat pour qu’ils puissent fonctionner selon les statuts et règles internes du Réseau. Les CO, les PF et la Coordination doivent assurer qu’ils préparent des budgets de fonctionnement adéquat pour chaque organe pour que les coûts réels de ces organes soient connus. L’expérience montre qu’il y a souvent des imprévus et pas de budget pour permettre aux organes d’être proactifs. Un fond flexible devrait être créé et financé pour que les membres des organes puissent se réunir ou être dispatchés en cas de nécessité et assister dans des cas d’urgence lorsqu’un membre est menacé.

Sur le fonctionnement de la Coordination Nationale

- Qu’une tierce personne soit identifiée à Kinshasa pour la signature de chèques en cas d’urgences.
- Le manuel de procédure devrait être révisé pour impliquer les assistants techniques dans le suivi des dépenses trésorières de leur programme.
- Une meilleure coordination entre l’Assistant Financier, le Coordinateur et les Assistants techniques dans la préparation des rapports financiers et narratifs.
- Avec l’aide d’une organisation avec des compétences dans le domaine, le RRN devrait développer une politique de salaire et de bénéfices conforme aux standards nationaux pour les ONGs sur laquelle la requête de fonds sera basée.
- La Coordination Nationale devrait auto-évaluer son fonctionnement chaque année. Une structure compétente devrait aider le Coordinateur de développer une méthode qui pourrait cadrer cet exercice annuel.
- Le job description du Coordinateur devrait être révisé, ses tâches liées au réseautage clarifié, et la gamme de ses responsabilités devrait être scrutée.
- Une évaluation de la performance des agents de la CoNa devrait se faire conforme au manuel de procédure pour le Coordinateur, les assistants techniques qui ont des adjoints et le Président du Comité National. Un système d’évaluation des performances devrait être développé avec l’assistance d’une structure compétente et les personnes qui vont faire ces évaluations devraient être bien formées pour jouer ce rôle. Ces évaluations permettraient d’identifier les besoins de renforcement de capacité des agents et inclure ces besoins dans le recueil des fonds. Le besoin de renforcement de capacité dans le plaidoyer, dans l’utilisation du logiciel comptable et le management ont été mentionnés comme points d’attention.
- Le groupe électrogène et le véhicule de la CoNa devraient être remplacés au court terme.

Sur l’adhésion

- Il est important de finaliser l’exercice de clarifier quelles structures sont membres du RRN. Il est également important de clarifier qui est responsable pour garder la liste à jour. C’est sans doute le rôle de la Coordination Nationale d’assurer que la

liste des membres est complète pour faciliter les invitations aux AG. Les PFs et PFTs doivent évidemment s'impliquer dans cet exercice.

- La règle concernant la cotisation des membres devrait être respecté équitablement. La cotisation a une importance symbolique et peut servir à renforcer la redevabilité dans un réseau. La valeur de la contribution est moins importante. Le RRN pourrait considérer une échelle mobile fixée selon les budgets annuels des membres pour rendre la cotisation plus réaliste et de donner l'opportunité à tous les membres de contribuer au Réseau. Si l'exercice de la cotisation est respecté annuellement, il aiderait les organes du Réseau à prendre contacte avec tous les membres régulièrement.

Sur la communication

- Les déficits de systèmes de communication en RDC et de ressources financières du RRN pour investir dans la communication vont sans doute persister. Une solution serait que le RRN n'exige pas toujours de rapports par écrits des PFTs mais que les PFs les interviewent au téléphone pour recueillir les informations voulus. Le RRN pourrait également décider de fournir un petit budget pour payer les couts de communication pour les PFTs.
- Les échelons supérieurs du RRN (surtout l'AG, le Comité National, le Comité d'Orientation et les PFs) devraient faire plus d'effort pour restituer les informations vers le bas de la chaîne, surtout vers les PFTs et les membres du RRN qui ne participent pas aux réunions des Comités d'Orientations. Des ressources devraient être disponibles pour permettre les PFTs de participer au moins une fois par an a une réunion du Comité d'Orientation pour faire un état des lieux, contribuer dans la planification annuelle et pour aider à ce qu'il soit informé des développements internes du Réseau.
- Si les PFs sont surchargés et ne peuvent pas respecter les délais des rapports du RRN et des partenaires, une solution devrait être pourvue au niveau de la province. Un comité de gestion de projet par exemple pourrait être mis sur place pour soutenir le PF dans ces travaux.

Sur la gestion de conflits

- Les organes du Réseau devraient essayer d'anticiper les tensions et d'agir avant qu'elles nuisent au fonctionnement du Réseau. Nous anticipons que l'inégalité de la répartition des ressources parmi les provinces sera un point de contestation de plus en plus important. Le Comité National et la Coordination devraient avoir une stratégie pour redresser ce problème et bien communiqué aux provinces les efforts qu'ils font pour redresser cette inégalité.
- Une formation pour les responsables des organes (Comité National, bureau du Comité d'Orientation, PF et Coordination Nationale) dans la gestion des relations de pouvoir serait utile.

Sur le suivi et l'évaluation

- Revoir le travail fait en 2009 sur le système de suivi et évaluation et identifier son utilité pour le Réseau. Ensuite responsabiliser une personne de développer une courte proposition pour un appui au Réseau pour finaliser un système de suivi et évaluation léger et souple mais qui donnerait un minimum d'information sur

l'efficacité du travail et les impacts du RRN. Une évaluation externe sur l'impact du Réseau pourrait aider à enrichir cet exercice.

- La Coordination et le Comité National doivent mettre en place un plan de suivi et un système de mise en application des recommandations des évaluations internes, externes et des audits. Le plan devrait spécifier qui est responsable pour chaque tâche et les délais pour chaque activité.

Sur les ressources financières

- Développer un budget organisationnel annuel et pluriannuel qui inclurait tous les frais de fonctionnement, de réseautage et des activités souhaitées et qui identifierait les sources de financement confirmées et les écarts. Ce budget aidera à informer la requête de financement.
- Faire la budgétisation au moment de la planification annuelle durant la réunion de planification annuelle collective. Si ce n'est pas précisé, demander aux partenaires de clarifier d'avance les plafonds disponibles et les activités qu'ils sont prêts à financer.
- Continuer à identifier d'autres options de financement pour que chaque province puisse bénéficier d'au moins de frais de réseautage.
- Proposer aux partenaires de faire un audit global annuel à la place d'audits par projet. Cet audit pourrait inclure des rapports sur des projets spécifiques pour satisfaire les besoins de chaque partenaire.

Recommandations pour les partenaires

- Clarifier les procédures qu'une organisation peut suivre si elle a des griefs ou des problèmes avec les projets, les agents ou un autre aspect quelconque du partenaire. Partager les informations sur cette procédure de griefs avec les partenaires et préciser les noms et les coordonnées des personnes à contacter dans votre organisation en cas de grief.
- Respecter les règles internes du Réseau surtout si vous décidez d'intervenir dans un conflit au sein du Réseau.
- Les bailleurs devraient respecter le plus possible la politique salariale du RRN pour que la Coordination puisse fonctionner non seulement selon ses règlements internes mais aussi respecter les lois du travail en vigueur. Pour que cette recommandation soit mise en vigueur, le RRN doit développer une grille de salaires et de bénéfices. Voir la recommandation sous la rubrique le fonctionnement de la coordination nationale.
- Tous les partenaires financent le RRN en partie pour la plus-value qu'offre un Réseau. Il est donc important de financer les frais de réseautage ou inclure le réseautage comme une activité dans les budgets que vous appuyer. Le réseautage est une force réelle du RRN et les réunions régulières (des organes, réunions rotatives etc.) contribuent à sa et à la génération des idées et des initiatives et à la circulation d'information et du savoir.
- Une meilleur coordination entre les partenaires pour harmoniser, si possible, la planification et le rapportage et pour voir comment les lacunes peuvent être comblés.
- Coordonner les audits et contribuer au financement d'un audit global annuel en place de demander des audits individuels pour chaque projet

- Les partenaires du RRN devraient avoir un règlement pour traiter les doléances de leurs partenaires. L'idéal serait que ce règlement soit explicite dans les contrats. Les partenaires devraient toujours respecter les règles internes du réseau surtout si ils décident d'intervenir dans un conflit au sein du Réseau.

Table de matières

1	Introduction.....	1
1.1	Contexte et objectif de l'évaluation	1
1.2	La méthodologie et ses faiblesses	1
1.3	La structure du rapport	2
1.4	Remerciements	2
2	La vision et les objectifs du RRN	3
2.1	Constats sur la vision et les objectifs	3
2.2	Analyse, conclusions et recommandations	5
3	La plus-value du Réseau	9
3.1	Constats	9
3.2	Analyse, conclusions et recommandations	10
4	Implication des membres.....	14
4.1	Constats	14
4.2	Analyse, conclusions et recommandations	15
5	La planification et la mise en œuvre des activités du Réseau	16
5.1	Constats	16
6	La structure du RRN et son fonctionnement	24
6.1	Constats sur le rôle et le règlement des organes du RRN	24
6.2	Analyse, conclusions et recommandations	26
7	La Coordination Nationale (CoNa)	35
7.1	Constats	35
7.2	Analyse, conclusions et recommandations	37
8	La gestion interne du RRN.....	41
8.1	Les critères et le système d'adhésion	41
8.1.1	Constats.....	41
8.1.2	Analyse, conclusion et recommandations.....	41
8.2	La chaîne de communication et rendre compte	43
8.2.1	Constats.....	43
8.2.2	Analyse, conclusion et recommandations.....	46
8.3	La gestion des conflits	49
8.3.1	Constats.....	49
8.3.2	Analyse, conclusion et recommandations.....	50
8.4	Le régime disciplinaire.....	52
8.4.1	Constats.....	52
8.4.2	Analyse, conclusion et recommandations.....	52

9	Suivi et évaluation	54
9.1	Constats	54
9.2	Analyse, conclusions et recommandations	54
10	Ressources financières	56
10.1	Constats	56
10.2	Analyse, conclusions et recommandations	57
	Annexe 1 – Termes de référence de l'évaluation	1
	Annexe 2 – Liste de personnes interviewées	7
	Annexe 3 – La structure du RRN	11
	Annexe 4 – Les avantages et désavantages de désigner les membres des organes par élection ou sélection.....	12
	Annexe 5 – Structure de la Coordination Nationale et les défis de fonctionnement et de la communication.....	13
	Annexe 6 – Révisions/ clarifications suggérés aux textes de base proposés.....	14
	Annexe 7 – Une liste d'impacts	16

1 Introduction

1.1 Contexte et objectif de l'évaluation

En 2007, la première évaluation externe du RRN s'est effectuée sur le fonctionnement et les activités. A cette époque, le RRN n'avait aucun statut juridique et était chapoté par l'ONG nationale et, par surcroît, ONG membre, le Centre National d'Appui au Développement et à la Participation Populaire (CENADEP). Les recommandations et les discussions internes issues de cette première évaluation ont résulté en l'autonomisation du RRN et des changements au niveau de son statut juridique, son leadership et ses procédures et systèmes internes.

Après cinq ans d'évolution et de croissance et le fait que certains partenaires (qui jouent au même temps le rôle des partenaires techniques et des bailleurs) vont prochainement négocier une suite de leur financement au RRN, une évaluation externe est opportune pour comprendre comment la structure est organisée et fonctionne depuis son autonomisation et pour réfléchir sur les ajustements dans les opérations et les activités à faire à l'avenir.

L'objectif principal de cette évaluation est de décrire et d'analyser les forces et faiblesses de la structure du Réseau Ressources Naturelles et ses systèmes et procédures ainsi que l'efficacité du Réseau entre 2008 et 2011. Cette évaluation permettra de renforcer et d'améliorer le fonctionnement du Réseau et ses activités et servira de base pour engager une discussion entre RRN et ses partenaires pour mettre en place les ajustements nécessaires. Les termes de références détaillées se trouvent dans l'Annexe 1 de ce rapport.

1.2 La méthodologie et ses faiblesses

L'équipe a visité les Provinces de Kinshasa, Equateur, Orientale et Kasai Oriental en juin 2012. Ces provinces ont été choisies sur la base de plusieurs critères :

- *Un mélange de 2 provinces actuellement priorisées par les principaux partenaires financiers du réseau et une qui n'est pas priorisée.
- *Des provinces où les activités principales du RRN se déroulent.
- *Accessible car il y a des vols fréquents et plutôt fiables
- *Répondent aux désirs du RRN.

Basées sur ces critères, les provinces ont été identifiées par le RRN lors d'une réunion interne.

Les méthodes utilisées sont: l'examen de documents ; des interviews avec les Points Focaux², au moins deux Point Focaux Territoriaux et au moins trois membres du Comité d'Orientation de chaque province visitée ainsi que les partenaires (bailleurs) du RRN et leur auditeur. Tous les membres de la Coordination Nationale (présent à Kinshasa) et les membres du Comité Nationale ont été également interviewés. Nous avons également interviewés deux individus qui ne font plus partie du Réseau. Ils nous ont sollicités et les évaluatrices ont jugés professionnel de leur donner parole car ils avaient des revendications qui étaient liés aux objectifs de l'évaluation. Il y a eu

² Tous les Point Focaux ont été interviewés sauf celui du Katanga et du Maniema par contre un membre du RRN de chacune des ces provinces ont été interviewées,

un mélange d'interviews individuels et en groupe, en personne et au téléphone. La liste de personnes interviewées se trouve dans l'Annexe 2 de ce rapport.

Cette évaluation a plusieurs faiblesses:

- Peu de Points Focaux Territoriaux ont été interviewé : deux par province visitée. Ils représentent l'organe le plus faible dans la structure et il aurait été utile d'avoir plus d'informations sur le Réseau et ses activités surtout dans les lieux éloignés du chef lieu.
- La faible appropriation de cette évaluation par les membres du RRN. Beaucoup des membres interviewés étaient déçu que l'évaluation ne porte pas sur l'impact des activités et pour eux l'accent sur le fonctionnement du Réseau était insuffisant.
- Un questionnaire avait été envoyé à toutes les provinces qui n'ont pas été visité pour donner l'opportunité aux maximum de membres de participer dans l'évaluation. Aucun membre n'a répondu au questionnaire.

1.3 La structure du rapport

Chaque section du rapport est divisée en deux parties : 1) constats et 2) analyse, conclusions et recommandations. Les constats proviennent des informations venant des interviews. Les analyses et les recommandations proviennent de l'analyse des évaluatrices et comprennent des observations qui n'ont pas nécessairement été faites par les personnes interviewées. Les conclusions constatent l'ensemble des points forts et faibles constatées par les personnes interviewées et les évaluatrices.

1.4 Remerciements

Nous voulons remercier les membres du RRN et de la Coordination Nationale pour tous leurs efforts et leur disponibilité. Ceci fait que l'évaluation s'est déroulé selon le planning prévu. Nous remercions également la RFN pour leur coordination de la préparation des termes de référence avec les partenaires du RRN. Nous remercions également Owen Espley de Well Grounded pour toutes ses contributions valables durant la mission et durant la rédaction du rapport.

2 La vision et les objectifs du RRN

2.1 Constats sur la vision et les objectifs

La vision globale du réseau RRN est de lutter pour la bonne gouvernance des ressources forestières et pour le respect et la jouissance des droits des communautés locales et peuples autochtones. Cette vision est claire entre les membres de l'équipe de la Coordination Nationale (CoNa), le Comité National (CN), les Points Focaux (PF) et les membres des Comités d'Orientation (CO) : chaque personne interviewée de ces organes a pu facilement l'exprimer et l'expliquer. Parmi les Points Focaux Territoriaux (PFT), néanmoins, cette vision est moins claire. Certains ont pu l'expliquer, d'autres ont une idée limitée des actions du Réseau (ils ne citent, par exemple, que le travail sur l'accompagnement des communautés dans la négociation des cahiers des charges), et encore d'autres ont une idée encore plus vague de la vision et des objectifs du réseau.

Dans sa présentation publique, sur son site web, le langage utilisé pour décrire la vision du RRN est différent mais le fond est concordant. Le réseau se présente comme « une plate-forme de monitoring et de gouvernance » et il explique son objectif global comme « de promouvoir une gestion rationnelle et durable des ressources naturelles de nature à accroître leur contribution au développement économique, social et culturel des communautés locales et peuples autochtones, tout en préservant les écosystèmes et la biodiversité au profit des générations futures ».

Pour ce qui concerne les objectifs spécifiques du Réseau, les documents en citent huit qui sont en revue:

Objectifs présentés dans les statuts de 2008	Objectifs présentés dans les statuts pour validation 2012
1. Assurer la prise en compte des intérêts, droits et pratiques traditionnels des communautés locales et peuples autochtones dans la gestion des ressources naturelles;	<i>Pas de changement</i>
2. Renforcer les capacités des communautés locales, peuples autochtones pour un plaidoyer en vue de la reconnaissance de leurs droits d'accès aux ressources naturelles et aux terres, et de leur apporter, le cas échéant, une assistance judiciaire et administrative en vue de respect effectif de leurs droits;	Renforcer les capacités de ses membres et autres acteurs pour l'accompagnement des communautés locales, peuples autochtones pour un plaidoyer en vue de la reconnaissance de leurs droits d'accès aux ressources naturelles et aux terres, et de leur apporter, le cas échéant, une assistance judiciaire et administrative en vue de respect effectif de leurs droits;
3. Promouvoir des initiatives de développement alternatives à l'exploitation des forêts contribuant à la réduction de la pauvreté des communautés locales et peuples	<i>Pas de changement</i>

autochtones ;	
4. Développer des réflexions et mener des actions pouvant contribuer à la lutte contre la déforestation et la dégradation des forêts, des terres, des eaux et aux effets du changement climatique ;	Développer des réflexions et mener des actions pouvant contribuer à la lutte contre la déforestation et la dégradation des forêts et aux effets du changement climatique ;
5. Evaluer et documenter les impacts socio-économiques et environnementaux des activités d'exploitation des ressources naturelles ;	<i>Pas de changement</i>
6. Renforcer l'implication et la participation des communautés locales et peuples autochtones dans le processus de prise des décisions, en vue de contribuer à la promotion de la bonne gouvernance et la transparence dans la gestion des ressources naturelles ;	<i>Pas de changement</i>
7. Promouvoir des initiatives de consolidation de la paix sociale entre les acteurs concernés et impliqués par la gestion des ressources naturelles ;	<i>Pas de changement</i>
8. Renforcer le plaidoyer de la société civile congolaise au niveau local, national et international pour des questions touchant à l'environnement et aux ressources naturelles.	Renforcer le plaidoyer de la société civile congolaise au niveau local, national et international pour des questions touchant à l'environnement en général et aux ressources naturelles en particulier.

Les personnes interviewées ont décrit les objectifs du Réseau de différentes manières:

- Instruire et sensibiliser la population pour élaborer un cahier des charges
- Former la population de mieux savoir comment négocier avec les exploitants
- Organiser le plaidoyer dans le village
- Renforcer et consolider les capacités des membres du RRN
- Protection de la forêt
- Aider les communautés de ne plus vivre dans la pauvreté
- Promotion de tous qu'il y a comme cadre juridique pour promouvoir des droits et des intérêts des communautés locales
- Renforcement des capacités de la SC et des communautés locales
- Assurer la prise en compte des droits et des intérêts des populations locales et peuples autochtones dans le développement et dans le cadre de l'application de la politique et la législation sur les ressources naturelles.
- Assurer la gestion rationnelle des ressources naturelles
- Impliquer les communautés locales et peuples autochtones dans la prise de décisions les concernant.

Il semble y avoir un consensus sur le fait qu'il y a trop d'attention du Réseau sur les questions liées aux forêts (bien qu'elles soient importantes) au détriment d'autres ressources naturelles qui sont leurs priorités. Il y a aussi une frustration parmi les membres du réseau qui sont basés hors des « provinces forestières » Ils expliquent qu'il y a de la forêt partout dans le pays et on trouve les mêmes problèmes que dans les cinq provinces prioritaires. Donc, pour eux, le Réseau a une tendance de trop se focaliser sur les objectifs et actions liés aux questions forestières et dans les provinces identifiées comme « forestières ».

2.2 Analyse, conclusions et recommandations

Sur la vision

La vision du réseau est claire et partagée par ses membres et certains pouvaient expliquer comment leurs activités contribuent à cette vision. Quelques-uns ont une conception limitée de la vision et des objectifs et même la nature du réseau, (une personne interviewée pense que le RRN est une organisation internationale, par exemple), et cette question doit être abordée bien qu'il faut reconnaître que le processus d'appropriation de la raison d'être du Réseau et ses activités prend du temps.

Entre 2008 et 2010, l'organisation de réunions rotatives dans les territoires de certaines provinces ont permis les membres basés dans les territoires de mieux comprendre, discuter et de s'approprier de la vision du Réseau. Depuis 2010, dans la plupart des provinces, ce type de rencontre n'est plus possible par manque de ressources financières (voir chapitre 3 sur la plus-value). Donc le processus graduel de compréhension et d'appropriation de la vision par les membres à la base n'a pu avoir lieu. Ce processus est capital pour la pérennisation de la vision et pour encourager l'implication des membres dans le Réseau. L'importance de ce type d'activités de réseautage sera un thème transversal dans ce rapport d'évaluation.

Une autre observation est que beaucoup de membres, quand invités à expliquer les objectifs du réseau, parlent plutôt des *activités* du Réseau. En creusant un peu plus, il est devenu clair que pas tous les membres font le lien entre leurs activités et les objectifs : les activités sont parfois vues comme la raison d'être, sans comprendre pourquoi elles sont faites. Dans ce cas, les membres risquent de perdre du temps sur des activités qui ne faciliteront pas les changements ou les objectifs souhaités. Il y aura plus de discussion sur ce point dans le chapitre 5 sur la planification.

La présentation de la vision du Réseau au monde extérieur est claire dans le document intitulé « Présentation du Réseau » mais sur le site web, cette information n'est pas visible. La page accueil du site par exemple ne présente que des actualités sur la thématique.

Sur les objectifs

Les objectifs du réseau ont évolué depuis sa formation. Un membre a expliqué l'évolution du réseau ainsi, en 3 étapes :

- 1^{er}. Réponse au pillage – le réseau a été formé en 2002 en réponse au pillage des ressources naturelles de la RDC et l'utilisation de ces ressources pour alimenter la

guerre. Donc, au départ, le travail du réseau était d'exposer et de faire le plaidoyer contre le pillage et ses effets.

2^{ème}. Réforme – pendant la période de transition politique, il y avait un processus de réforme : la rédaction des nouveaux codes forestiers et miniers, la mise en place d'une administration, etc. Le RRN s'est mobilisé pour assurer que les préoccupations identifiées dans la période de pillage seront adressées par ces réformes, ainsi que les questions fondamentales sur la reconnaissance des droits des communautés locales et peuples autochtones.

3^{ème}. Développement communautaire – la réforme et la reconnaissance des droits ne sont pas des fins en soi: l'établissement d'un état de droit, avec un respect pour les droits, est pour assurer un développement communautaire durable et la protection des ressources naturelles. Donc, la vision à long terme de beaucoup de membres du Réseau est de travailler sur les initiatives pratiques qui contribuent à la réduction de la pauvreté et la gestion durable des ressources naturelles.

Donc, la vision à long terme de beaucoup de membres du Réseau est de travailler sur les initiatives pratiques qui contribuent à la réduction de la pauvreté et la gestion durable des ressources naturelles.

Les objectifs tels qu'ils sont exprimés dans les statuts et par les membres sont en concordance et couvrent les 3 étapes de développement du Réseau.

C'est intéressant de regarder où le Réseau a choisi de réviser ses objectifs.. Quelques changements concernent la forme (le langage), mais l'objectif 2 qui concerne le renforcement des capacités est du fond: le Réseau a clarifié que son rôle est de renforcer ses membres qui accompagnent des communautés locales et peuples autochtones. Cette révision montre une appréciation du rôle du Réseau - qui, selon cet objectif, existe pour appuyer ses membres de mieux faire leur travail avec les communautés et ne pas pour les remplacer dans leur travail quotidien.

Certaines personnes interviewées ont exprimé des préoccupations sur le fait que les objectifs sont trop ambitieux. Pour les évaluateurs, certains objectifs peuvent être interprétés comme des activités.

La définition d'un objectif est un exercice complexe et il y a différentes approches. Par contre, la plupart des 8 objectifs du RRN semblent être des activités plutôt que des objectifs. Dans la planification un objectif devrait refléter le changement attendu dû aux actions de l'organisation concernée. L'articulation de ce changement devrait être spécifique et réaliste dans le temps.

Par exemple, objectif 1 dit : « Assurer la prise en compte des intérêts, droits et pratiques traditionnels des communautés locales et peuples autochtones dans la gestion des ressources naturelles ». Cet objectif explique au moins le changement attendu, (la prise en compte dans la gestion des ressources naturelles), même s'il n'est pas si spécifique. Tous les autres objectifs sont plutôt des activités comme (par exemple « renforcer les capacités », « documenter des impacts». . Il est important que le RRN reformule ses objectifs et précise les activités et les résultats attendus pour chacun. .

Actuellement, le Réseau est très ciblé sur les questions de réforme: toute la législation n'est pas encore en place et quelques lois et politiques ne sont pas, selon les membres

du RRN, adéquates pour promouvoir un développement durable. En même temps, le travail sur le pillage et la mise en place de la bonne gouvernance doit continuer. Mais de plus en plus, quelques membres sont déjà préoccupés par le troisième objectif, celui du développement communautaire. Certains membres considèrent cet objectif plutôt comme une stratégie pour atteindre les autres objectifs liés à la lutte contre le pillage et aux réformes politiques. Pour eux des activités de développement communautaire sont nécessaires pour les raisons suivantes :

- Les membres d'une communauté ont des besoins immédiats auxquels le RRN doit répondre avant de pouvoir concevoir des thèmes plus abstraits et long terme comme le plaidoyer pour une réforme légale
- Une activité de développement communautaire contribue à la confiance et l'auto-prise en charge d'une communauté, deux éléments nécessaires pour assurer que les communautés s'engagent dans leurs propres actions de plaidoyer
- Quelques communautés voudraient voir une preuve concrète de bonne foi d'une ONG ou association avant de contribuer son temps et ses énergies à leurs initiatives
- Le développement communautaire est la vraie priorité des communautés.

Le besoin de faire un travail stratégique sur le contexte (réforme législative et politique, renforcement des capacités des acteurs) et de répondre aux demandes immédiates des communautés simultanément représente une tension pour le Réseau. Il y a donc un besoin d'identifier le rôle spécifique du RRN dans le domaine du développement communautaire, de clarifier comment il est lié à son objectif global, et ainsi son degré d'engagement dans ce type d'action. Cette analyse pourrait aussi s'inspirer des actions d'autres réseaux, comme les CRONGD, par exemple avec qui le RRN collabore déjà.

Dernièrement, la focalisation sur la forêt et les « provinces forestières » est influencée par les priorités des partenaires actuels du Réseau, la plupart desquels sont des organisations qui ont des objectifs ciblés aux forêts. La plupart de membres comprennent cette situation, donc ils ne critiquent pas les organes du Réseau pour cette tendance, mais se sentent frustrés par le fait qu'ils ont des priorités au delà des questions forestières et qu'il n'y a pas des ressources pour les poursuivre. Par exemple, il y a beaucoup d'enjeux actuellement autour de l'exploitation des hydrocarbures et le Réseau n'a pas pu suffisamment s'y engager.

Cette situation souligne un dilemme qui sera traité en plus de détaille dans le chapitre 5 sur la planification: comment le Réseau pourra concilier ses objectifs avec ceux de ses partenaires.

Le dernier défi lié aux objectifs est celui d'efficacité : certaines personnes interviewées ont exprimé des doutes sur l'impact possible du RRN s'il cible tous les huit objectifs en même temps. Comme expliqué ci-dessus, quelques objectifs sont plutôt des activités et il est donc possible dans le processus de reformulation que le Réseau arrivera à définir moins d'objectifs. En général, ce serait intéressant que le Réseau analyse ses objectifs et voit s'il ne pourrait pas les organiser dans le temps: par exemple, prioriser un ou deux objectifs pour quelques années.

Points positifs constatés

- 📍 La vision du réseau est claire et partagée par les membres

- ① Les objectifs du réseau répondent aux objectifs identifiés par ses membres
- ① Le réseau est en train de clarifier son rôle spécifique : un rôle de renforcer ses membres pour mieux œuvrer sur le terrain

Points faibles constatés

- ⓪ La compréhension des objectifs par les membres qui ne participent pas dans les Comités d'Orientation est limitée et il y a une confusion entre objectifs et activités. Le Réseau risque donc de perdre vu de ses objectifs finaux et d'affaiblir son efficacité d'atteindre ces objectifs.
- ⓪ En ce moment, le Réseau essaie de travailler sur ses huit objectifs simultanément sans les prioriser et donc ses efforts sont beaucoup éparpillés.
- ⓪ La présentation de la vision et des objectifs sur le site web n'est pas claire et difficile de trouver
- ⓪ Les membres considèrent que les objectifs liés au développement communautaire sont importants ainsi que le travail sur d'autres ressources naturelles que la forêt. Malheureusement il n'y a pas une attention sur ces éléments à cause de manque d'appui sur ces thèmes.

➔ *Recommandations*

- Rendre la vision et les objectifs du RRN plus visible sur son site web et les situés sur sa page d'accueil par exemple.
- Identifier le rôle spécifique du RRN dans le domaine de développement communautaire, clarifier le lien entre le développement communautaire et l'objectif global du RRN et le degré de son engagement dans ce type d'activités.
- Pendant le prochain planning stratégique, revoir les objectifs et faire un exercice de priorisation. L'efficacité du Réseau serait amplifiée s'il évitait de travailler sur tous les objectifs en même temps.

3 La plus-value du Réseau

3.1 Constats

Ci-dessous sont les plus-values du RRN citées par les personnes interviewées pendant l'évaluation de 2007 et l'évaluation courante:

En 2007	En 2012
Il facilite une plus grande envergure locale, provinciale, nationale et internationale des activités de ses membres	Le fait que le Réseau est national, avec une base réelle dans presque toutes les provinces.
Permet à ses membres d'avoir une ouverture sur le monde	Visibilité/profil – invité aux ateliers, visible au niveau national. Un répondant a expliqué : « Nous étions un peu isolé. Notre connexion au RRN nous a ouvert aux autres horizons ».
Facilite l'accès à l'information sur les ressources naturelles	Partage d'information – « La documentation du RRN nous a éveillé ». « La filtration d'informations de la base au niveau national et vice versa »
Renforce les connaissances, les capacités et la professionnalisation de ses membres (cartographie, connaissances des lois, enjeux du secteur, techniques de plaidoyer et lobbying, fonctionnement organisationnel, etc.)	Accès à la formation – renforcement technique et organisationnel. Par exemple, appui dans la légalisation des organisations membres, formations en cartographie participative, contenu du Code Forestier, etc.
Permet la collaboration ainsi que l'échange de compétences et d'expériences entre provinces	Il y a des compétences fortes au niveau national et provincial et le réseau leur permet d'accéder à une variété de compétences et de savoir. Echange des idées entre les membres: un membre a parlé de l'importance de réunions régulières dans les provinces ou les idées, les analyses et des innovations sont partagées.
Augmente et renforce la crédibilité de ses membres envers la base, les autorités et au niveau international	« L'union fait la force ». Surtout pour le plaidoyer, le fait que beaucoup d'organisations travaillent ensemble renforce l'impact de chacun. Servir comme contrepoids au gouvernement et le secteur privé. Il y a une coordination centrale qui peut

	négocier avec les décideurs, avec des partenaires et les bailleurs ce qui simplifie la tâche pour les membres ainsi que pour les partenaires.
Facilite l'accès aux ressources financières et matérielles ainsi qu'accès à d'autres sources potentielles de financements	Accès aux contacts – « Le RRN est en contact avec le monde. Il nous permet d'être aussi en contact avec le monde » Accès au financement par exemple les microprojets qui sont financés par Global Witness (GW).
Offre une certaine garantie ce qui nous encourage d'accepter de prendre des risques	Un niveau de sécurité
Nous permet de transférer des compétences aux communautés	Le réseau a offert des opportunités d'aller sur le terrain
	Sentiment d'appartenance à quelque chose importante : « Nous sommes tous égaux dans le réseau – il n'y a pas une organisation qui joue le rôle du chef. Depuis l'autonomisation, chacun se sent à l'intérieur. »
	Des exemples de résultats concrets au sein des communautés: un moulin dans un village, des projets de reboisement, etc.

3.2 Analyse, conclusions et recommandations

Entre la dernière évaluation et celle-ci, les membres du Réseau ont cités les mêmes plus-values. Cette fois, néanmoins, un élément qui a été bien plus souligné était la solidarité ressenti par les membres et le fait qu'ils sont tous engagé dans une dynamique collective.

Les plus-values principales du RRN peuvent être résumées ainsi:

- Un forum de réflexion, d'analyse et de générateur d'idées sur les questions des ressources naturelles et droits des communautés locales et peuples autochtones en RDC. Les réunions rotatives, les tables rondes et les ateliers organisés par le Réseau étaient des espaces important de réflexion. Malheureusement, depuis 2010, les financements pour ces activités ont largement diminués.
- Accroît la possibilité d'impact sur la prise de décision sur la gestion des ressources naturelles, à tous les niveaux (local, provincial, national et international) par le fait que le RRN est vu comme crédible parce qu'il a des membres à travers tout le pays et une certaine connaissance du terrain.

- Aide à sécurisé des organisations ou des individus. Nous avons entendu des anecdotes sur les menaces et les dangers auxquels les activistes font face dans leur travail car la problématique des ressources naturelles reste un sujet contentieux. Le réseau offre un système d'alerte et de sécurité à ses membres.
- Améliorer la qualité et l'impact du travail des membres par la voie de la formation, «peer learning» (l'apprentissage entre collègues), l'identification et la capitalisation des synergies entre membres et par le financement des activités et des frais de fonctionnement pour les CO et PF.

Dans chacune de ces quatre éléments, il y a des défis.

Concernant le rôle du réseau comme engin générateur d'idées et d'initiatives, il faudrait plus de ressources pour permettre les membres de se réunir. Toutes personnes interviewées ont identifié la circulation de l'information entre membres concernant les développements dans le secteur RN comme une force du Réseau. Mais au-delà de la circulation des informations par email, il n'est pas évident ce que les membres font avec ces informations. Il y a des contraintes de ressources pour se réunir mais aussi des contraintes liées à la capacité d'analyse des membres sur le terrain.

Le magazine du RRN intitulé *Ressources Naturelles* était identifié comme une force du Réseau, mais quelques-uns ont noté qu'il pourrait être rendu plus utile et plus accessible. En ce moment, les articles ont beaucoup d'informations, sont longs et complexes et la nature des informations n'est pas toujours actuelles à cause des écarts entre la date de publication et la rédaction des articles.

Comme il a été cité ci-dessus, chacun a noté que le RRN est vu comme un acteur important dans les discussions autour des ressources naturelles au niveau des territoires, des provinces et au niveau national. Plusieurs membres ont cité des exemples concrets de comment le RRN a influencé ou changé une décision au niveau territorial, provincial ou national. Néanmoins, certains ont exprimé la préoccupation que l'influence du RRN a diminué depuis la crise autour de son rôle dans le Groupe de Travail Climat REDD (GTCR) L'implication du RRN dans le clivage de la société civile autour du GTCR a nuit à sa crédibilité et a donc affaibli son influence avec les preneurs de décision.

Une autre préoccupation est la question des capacités des membres du Réseau pour faire le plaidoyer. Au niveau de la Coordination Nationale, c'est principalement le Coordonnateur qui le fait ainsi que quelques autres membres qui représentent le Réseau dans le Comité National de Pilotage de Zonage ou dans la Commission Technique de Négociation APV-FLEGT. Au niveau des provinces c'est principalement les PF qui font le plaidoyer. Plusieurs répondants ont partagé leur préoccupation que la charge du plaidoyer est sur les épaules de trop peu d'acteurs dans le Réseau. Il faudra renforcer les capacités des activistes pour faire le plaidoyer avec plus d'efficacité et responsabiliser plus de personnes et d'organisations membres.

Concernant les questions de sécurité, il y a des efforts qui ont été fait et de bons exemples cités où le RRN a intervenu pour protéger un membre du Réseau et des membres des communautés cibles qui étaient victimes de menaces physiques. Les

anecdotes nous indiquent que les menaces sont réelles et dans certaines provinces et certains secteurs elles sont graves. Donc, le Réseau joue un rôle important dans la défense et la sécurisation de ses membres et cette plus-value devrait être renforcée d'avantage.

L'accès aux formations, au financement et à l'appui institutionnel était une des raisons principales pour beaucoup d'organisations de devenir membres du réseau. Il est intéressant de noter que quelques-uns ont cité l'accès au financement comme l'intérêt principal au départ, mais ils se sont rendus compte assez vite que c'était aussi l'accès aux formations et aux informations qui étaient avantageux. Beaucoup ont également cité l'accès à l'expertise et à l'expérience des autres membres, comme une plus-value importante. Tout de même, ce rôle de renforcer les capacités reste un défi pour le RRN ainsi que pour d'autres réseaux – comment renforcer les membres et leur travail collectif que ce soit par formations, coordination ou financement, sans faire les activités à leur place. Il nous semble qu'actuellement tous les membres interviewés voient le Réseau comme un appui et non pas un concurrent et il RRN doit veiller à ce qu'il préserve ce rôle dans l'avenir. L'autre défi pour le RRN est qu'il évite de vouloir renforcer une trop grande gamme de capacités de ses membres et qu'il soit plus clair sur ses priorités. Pour avoir plus de cohérence dans ses activités et plus d'impact, il faudrait qu'il limite son champ d'intervention.

Points positifs constatés

- ① Le fait d'être Réseau a permis le RRN d'avoir un impact sur la prise de décision sur la gestion des ressources naturelles
- ① Tout membre a pu identifier les avantages d'être membre du RRN et perçoivent l'impact que le Réseau a eu sur leur propre organisation
- ① L'échange d'idées et d'expertise ainsi que la formation sont unanimement perçus comme des avantages d'être membres
- ① Le Réseau a réussi à compléter et à renforcer les forces de ses membres plutôt que de devenir concurrent
- ① Le Réseau a assisté des membres et des communautés cibles qui ont été menacés ou en danger physique

Points faibles constatés

- ② Le tenu des réunions de partage et de réflexion sont de plus en plus limités par le manque de ressources ce qui réduit la plus-value du Réseau
- ② Les capacités et la responsabilité pour le plaidoyer sont limitées à un petit groupe ce qui surcharge certains individus et risque de nuire à l'impact du Réseau
- ② Ne pas suffisamment limiter le champ d'intervention du RRN dans le renforcement des capacités de ses membres
- ② Le magazine n'est pas suffisamment capitalisé

→ **Recommandations**

- Disponibiliser des ressources pour réactiver, le plus tôt possible, les réunions rotatives et les tables rondes dans les territoires
- Faire une évaluation de l'utilisation et de l'impact du Magazine Ressources Naturelles et développer un plan d'action pour son amélioration pour qu'il puisse être plus adapté aux objectifs et besoins du Réseau
- Prioriser le champ d'action du Réseau dans le renforcement des capacités de ses membres.
- Faire une analyse d'impact des activités de plaidoyer y compris les capacités de plaidoyer dans le Réseau pour qu'une stratégie de renforcement de plaidoyer soit développée. Nous ne recommandons pas de formations sur le plaidoyer mais plutôt une étude qui permettra de raffiner les stratégies de plaidoyer et de responsabiliser plus d'acteurs dans cette activité à travers le mentorat.
- Réserver un budget modeste et flexible pour permettre au RRN d'agir ou d'assister en cas de menaces contre un membre ou d'une communauté cible.

4 Implication des membres

4.1 Constats

Sur le site web, RRN dit que ses membres sont des «organisations de la société civile environnementale et des droits humains ». Les organisations rencontrées pendant cette évaluation ont des origines plus diverses:

- Droits humains et l'environnement: monitoring de l'exploitation des ressources naturelles et des droits humains; résolution pacifique des conflits; accompagnement juridique des communautés
- Accompagnement pratique des communautés ou groupes de base lié directement avec les ressources naturelles: reboisement et production des semences; lutte contre la déforestation; accompagnement des producteurs ou exploitants communautaires des ressources naturelles
- Sécurité alimentaire et la production agricole
- Activités de développement communautaire qui ne sont pas liées directement avec les ressources naturelles: la santé publique, lutte contre le VIH/SIDA etc.

Néanmoins cette diversité, chaque personnes interviewées a pu expliquer pourquoi son organisation avait choisie de devenir membre et a pu justifier son engagement sur les questions de ressources naturelles dans la lumière de ses propres objectifs et/ou activités.

Au delà de la diversité des objectifs entre membres, il ya également une grande différence d'expérience et de capacités entre eux. Quelques membres ont des grandes équipes et plus de dix ans d'expériences, d'autres sont des structures plus jeunes et n'ont pas de salariés.

L'origine du réseau est également différente de province en province. Mais pour presque toutes les provinces, la création d'une collaboration autour des ressources naturelles a commencé avec une visite des premiers animateurs du RRN – bien avant 2008 - et la participation des membres a débuté avec les activités de vulgarisation du Code Forestier et plus tard la cartographie participative.

Au Nord Kivu, il y avait déjà un réseau provincial qui travaillait sur les ressources naturelles quand le RRN était lancé en 2002. Là, il y avait une dynamique existante qui a pu se renforcer avec son adhésion à un réseau national. Dans d'autres provinces, le RRN s'est constitué principalement de membres des CRONGD provinciaux qui s'intéressaient aux questions des ressources naturelles.

Les membres s'impliquent dans le Réseau à plusieurs niveaux de la structure: comme membres ordinaires; comme Points Focaux Territoriaux (PFT), comme membres du Comité d'Orientation (CO), comme Point Focal et comme membres du Comité National (CN). Cette implication a diminué depuis 2010 car les réunions des CO ainsi que les réunions rotatives ont été beaucoup moins financées. Depuis 2010, ce n'est que les cinq « provinces forestières » (Orientale, Bandundu, Equateur, Nord et Sud Kivu) qui ont pu organiser les réunions de CO et payer les frais des PF et des administrateurs financiers. Les membres s'impliquent également quand ils assistent aux ateliers, aux formations et mettent en œuvre des projets du Réseau.

4.2 Analyse, conclusions et recommandations

Il est important de reconnaître que les membres du Réseau représentent une de ses forces principales. Ses membres font un travail extraordinaire sur les droits humains, sur la gestion de la forêt, sur l'accompagnement des communautés locales. La richesse d'expériences, d'expertise et de connaissances est exceptionnelle.

Concernant l'implication des membres, surtout sur la prise de décision et la direction du réseau, nous avons l'impression que la plupart de membres sont satisfaits avec leur participation et qu'ils se sentent impliqués dans le Réseau. Il y a donc un sens d'appropriation du Réseau par ses membres.

Le défi est qu'il y a différents degrés d'initiatives par les membres dans les différentes Provinces. Il y a des membres qui sont très proactifs et d'autres qui attendent les directives des autres avant d'agir. Ce qui fait que dans quelques provinces, les PF et les CO ont agi à la crise financière du RRN en développant leurs propres projets pour continuer des activités qu'ils jugeaient essentielles et souvent en faisant le bénévolat. D'autres membres ont arrêté ou largement diminué certaines activités car les financements n'existaient plus. Cette situation fait que certains membres ont plus d'influence au sein du Réseau que d'autres, voulus ou pas.

Points positifs constatés

- 🟢 Les membres se sentent bien impliqués dans la vie du Réseau.
- 🟢 Bien qu'il y a une grande diversité de membres avec des objectifs très différents, la plupart peuvent expliquer le lien entre leur travail et leur engagement dans les questions de ressources naturelles
- 🟢 Quelques membres ont un esprit d'initiative et de créativité qui pourrait inspirer les autres à être plus pro actif dans la requête de fonds pour les activités en province.

Points faibles constatés

- 🔴 Les inégalités de capacités entre membres. Quelques membres ont un niveau de passivité, avec une tendance d'attendre des impulse de l'extérieur pour agir. Cette situation crée une inégalité de d'influence entre les membres du Réseau.

➔ *Recommandations*

- Créer un espace pendant les rencontres nationales entre membres pour échanger sur leurs stratégies d'initier ou de continuer des activités, projets ou programmes avec des moyens limités ou inexistant.
- Assurer que les membres moins actifs sont aussi impliqués dans les activités concrètes pour les encourager. Le mentoring pour des membres plus « faibles » par des membres plus « forts » dans des activités de vulgarisation par exemple pourrait être une méthode utile.

5 La planification et la mise en œuvre des activités du Réseau

5.1 Constats

La planification

Jusqu'à présent, le cycle annuel de planification du RRN (auquel toutes les provinces participent) était centré sur le cycle de financement de la Rainforest Foundation Norvège (RFN) et concernait que le programme financé par RFN. Jusqu'à présent le RFN a financé une réunion annuelle de planification qui rassemble toutes les provinces.

RFN, dans son cycle de financement, doit soumettre une proposition de programme à son bailleur principal tous les cinq ans. Elle demande ses partenaires de fournir une proposition sur cinq ans ainsi qu'une proposition détaillée annuelle avec une date limite en octobre. En principe le cycle de planification du RRN doit être coordonné avec le cycle de planification de RFN. Mais les dernières années, la réunion de la planification RRN a eu lieu en décembre, bien après la date limite pour la planification RFN.

Dans ce cycle, les Point Focaux sont responsabilisés de rédiger un plan d'activité annuel pour leurs provinces. Dans les provinces visitées, cette planification provinciale est faite avec l'implication des membres du Comité d'Orientation. Dans certaines provinces, les Points Focaux Territoriaux (PFT) et d'autres membres sont aussi impliqués. Dans d'autres ils ne le sont pas et les membres du CO de ces provinces étaient de l'opinion que les PFTs devraient être plutôt consultés qu'impliqués activement dans la rédaction pour des raisons de logistiques et de finances.

Dans toutes les provinces, les PFs font un travail de consolidation des propositions des membres dans une proposition globale pour la province. Dans chaque cas, au moins le Président du CO et souvent les membres du CO approuvent la proposition avant qu'elle est envoyée à la Coordination Nationale. Puis, plus au moins depuis 2008, il y a une réunion en fin d'année de tous les PFs et au moins un autre représentant de chaque province pour présenter les propositions de chaque province et les consolider dans une proposition nationale. Cette proposition nationale est adoptée et la Coordination Nationale a la responsabilité de la présenter au partenaire, de négocier la version finale ainsi que le budget. Pendant le moment de la planification collective, il n'y a pas un processus collectif de budgétisation collectif: ce n'est que les objectifs annuels et les activités qui sont discutés ensemble. Le budget est dressé par les agents de la Coordination.

Depuis 2010, il y a d'autres processus de planification liés à des initiatives financées par d'autres partenaires qui ne suivent pas le même processus ou les mêmes délais:

- Pour quelques partenaires, comme 11.11.11 et le Centre National de Coopération au Développement (CNCD), le RRN doit présenter une proposition sur trois ans. La planification de ces propositions dépend des critères de ces partenaires/bailleurs. CNCD est très flexible et donne une grande marge de liberté au RRN dans ses propositions. Ces propositions sont développées par la CoNa après concertation avec les provinces cibles. Dans ce cas, un membre de

l'équipe de la Coordination en coordination avec le Coordonnateur Nationale, se met en contact avec les Points Focaux pour leurs propositions. Les PF consultent les CO ou des membres pour développer des idées, ils envoient une proposition à la Coordination qui met les propositions ensemble et prépare le budget et envoie le tout aux partenaires.

- D'autres partenaires, comme le Fond Société Civile, travaille sur base d'appels de projet. Ces projets sont acceptés ou non et il n'y a aucune planification qui se fait avec le partenaire.
- Dans d'autres cas, les PF identifient des opportunités d'appui pour des projets spécifiques et ces projets sont élaborés au niveau de la province. C'était le cas, par exemple, pour les projets pilotes REDD en Province Orientale et pour des projets au Nord Kivu.

Certains partenaires participent au processus de planification. Par exemple, le Projet Gouvernance et Transparence Forestière (GTF) en partenariat avec Global Witness était planifié entre la Coordination Nationale, Global Witness et les PF des quatre provinces impliquées: Equateur, Orientale, Bandundu et Nord Kivu. Ce projet dure deux ans et il a son propre cycle spécifique de planification et rapportage. Depuis plusieurs années, le RFN participe aux réunions de planification annuelles qu'ils financent.

Les activités

Les personnes interviewées ont identifié plusieurs activités faites par le Réseau, que nous avons présenté ci-dessous en relation avec les objectifs du Réseau :

Objectifs présentés dans les statuts pour validation 2012	Activités
Assurer la prise en compte des intérêts, droits et pratiques traditionnels des communautés locales et peuples autochtones dans la gestion des ressources naturelles;	<ul style="list-style-type: none"> • Appui à la négociation des cahiers des charges • Vulgarisation du Code Forestier • Cartographie participative – délimitation des usages et des droits des communautés
Renforcer les capacités de ses membres et autres acteurs pour l'accompagnement des communautés locales, peuples autochtones pour un plaidoyer en vue de la reconnaissance de leurs droits d'accès aux ressources naturelles et aux terres, et de leur apporter, le cas échéant, une assistance judiciaire et administrative en vue de respect effectif de leurs droits;	<ul style="list-style-type: none"> • Formation des membres : <ul style="list-style-type: none"> ○ Facilitation de la cartographie participative ○ Systèmes d'Information Géographique ○ Vulgarisation du Code Forestier ○ Organisation de la comptabilité ○ Planification des microprojets ○ Gestion durable des ressources

	<p>forestières</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Information et sensibilisation sur le changement climatique et la REDD ○ Consentement libre, informé et préalable (CLIP)
Promouvoir des initiatives de développement alternatives à l'exploitation des forêts contribuant à la réduction de la pauvreté des communautés locales et peuples autochtones ;	<ul style="list-style-type: none"> ● Microprojets avec des communautés, par exemple l'installation d'un moulin dans une communauté ● Projets pilotes de la foresterie communautaire (Nord Kivu)
Développer des réflexions et mener des actions pouvant contribuer à la lutte contre la déforestation et la dégradation des forêts et aux effets du changement climatique ;	<ul style="list-style-type: none"> ● Participation dans les négociations REDD ● Projets pilotes REDD (en Orientale) ● Projets de reboisement avec les communautés
Evaluer et documenter les impacts socio-économiques et environnementaux des activités d'exploitation des ressources naturelles;	<ul style="list-style-type: none"> ● Monitoring de l'exploitation forestière
Renforcer l'implication et la participation des communautés locales et peuples autochtones dans le processus de prise des décisions, en vue de contribuer à la promotion de la bonne gouvernance et la transparence dans la gestion des ressources naturelles ;	<ul style="list-style-type: none"> ● Appui à la participation des représentants des communautés locales et peuples autochtones dans la Commission Interministérielle sur la Conversion de Titres Forestiers (la CIM)
Promouvoir des initiatives de consolidation de la paix sociale entre les acteurs concernés et impliqués par la gestion des ressources naturelles ;	<ul style="list-style-type: none"> ● Cartographie participative pour la résolution de conflits de terre ● Intervention avec les communautés en cas d'urgence
Renforcer le plaidoyer de la société civile congolaise au niveau local, national et international pour des questions touchant à l'environnement en général et aux ressources naturelles en particulier.	<ul style="list-style-type: none"> ● Participation dans les instances comme le Comité National de Pilotage du Zonage ● Actions de plaidoyer : la pétition pour le maintien du moratoire sur l'allocation de nouvelles concessions

A part des activités liées directement aux objectifs, il y a aussi des activités de réseautage: les réunions des CO, des réunions rotatives et tables rondes. Ces dernières ont lieu dans les différents territoires. En Kasai Oriental, les membres ont utilisé les réunions rotatives pour encourager des ONGs d'adhérer au Réseau et les tables rondes pour initier des discussions avec les autorités.

L'exécution des activités se fait soit par la Coordination Nationale, (par exemple, l'organisation du recyclage des techniciens de la cartographie participative), soit par un Point Focal ou un autre membre du Réseau.

Les personnes interviewées ont soulevés les faiblesses suivantes concernant l'efficacité des activités du RRN:

- Le manque d'enchaînement des interventions du Réseau. Certains répondants ont expliqué que les communautés se lassent du Réseau parce qu'elles voient surtout des activités ponctuelles et donc ne voient pas la raison d'être de ces activités ni leur impact sur leurs vies quotidiennes. Les membres du RRN font la vulgarisation du code forestier un an, la cartographie participative l'année suivante, et puis aucune suite pour des mois ou des années. Cette engagement irrégulier n'est pas bien reçu par les communautés et pourrait résulter en une perte de confiance en RRN.
- Quelques personnes interviewées ont exprimé leurs doutes sur le niveau d'appropriation des activités ou des objectifs du RRN par les communautés. La pérennisation d'impacts n'aura lieu que si les communautés s'approprient des objectifs et des activités du RRN. En ce moment, la perception de certains est que les communautés attendent l'impulse de l'extérieur en place de se prendre en charge pu d'initier des actions. Evidemment cette situation idéale prendra longtemps avant qu'elle soit une réalité, entre temps il est important que le RRN considère si ses approches sont suffisamment pertinentes.

Analyses, conclusions et recommandations

La planification du Réseau est en général faite dans une manière inclusive avec la participation d'un maximum de membres vu les contraintes. La plupart des personnes interviewées sont satisfait du niveau d'implication des membres sauf pour certains PFTs interviewés. Beaucoup de personnes interviewées ont dit que les communautés de base étaient impliquées dans leur planification, mais après plus de discussions, elles étaient vague sur comment ça se déroulait. Aussi, quelques-uns ont suggéré qu'une consultation constitue la participation dans la planification. Ce n'est pas clair donc s'il y a une vraie implication des communautés dans le processus de planification. Mais, en général, nous n'avons pas assez d'informations pour nous prononcer sur l'implication des communautés dans la planification : il faudrait plus de temps et analyse.

Il y a plusieurs défis qui devront être adressés dans le futur. D'abord, toutes activités de planification du RRN sont principalement pour des activités spécifiques, chacune liée à un projet ou un programme spécifique, plutôt que pour une planification globale. Ce qui fait que les membres du RRN ont une tendance de perde de vue le lien entre les objectifs et les activités. La table ci-dessus (où les activités sont

présentées contre les objectifs) était développée par les évaluatrices et n'est pas présentée d'une manière succincte dans la documentation du RRN.

Depuis 2009, le Réseau n'a pas organisé de planification stratégique: un processus où il décide ses propres buts et objectifs pour une période de plusieurs années. Une stratégie sur trois ans avait été développée en 2009 mais ne semble pas avoir été utilisée comme référence à part des objectifs. Une raison peut-être est que les partenaires ont un grand impact sur la planification et la priorisation du Réseau et donc les bénéfices d'une telle planification est douteuse pour les membres. Une personne a expliqué : « le réseau réagit aux desiderata des bailleurs ». Une autre raison serait qu'il manque de capacités pour le faire bien que plusieurs PF ont une expérience et des connaissances sur les questions de stratégies.

Quelques personnes interviewées ont également suggéré que la planification semble plutôt basée sur le plan et les activités de l'année précédente sans qu'une analyse du contexte et des enjeux actuels soit faite. Donc, la critique est que les plans annuels ne sont pas assez adaptés aux changements contextuels.

Pour beaucoup de personnes interviewées, il y a également une confusion entre objectifs et activités et entre activités et impacts comme a été déjà expliqué dans la section sur les objectifs. Tout le monde a pu bien décrire les activités du Réseau, mais quant à la question de pourquoi ils l'ont choisie et quel était le changement voulu avec cette activité, les réponses étaient beaucoup moins claires. Un exemple de cette confusion est la vulgarisation du code forestier. Beaucoup de membres ont cité les activités de vulgarisation comme un impact du réseau : les membres des communautés forestières maîtrisent maintenant quelques éléments du code forestier. Mais la question importante est quels sont les impacts de cette vulgarisation et pourquoi on l'a choisie comme activité: est-ce que cette maîtrise de la loi a changé – ou pourrait changer - quelque chose pour les communautés ou dans la bonne gestion de la forêt? Donc, il est évident que le lien entre l'analyse d'un problème, le choix de solutions aux problèmes et l'impact de ces activités ne sont pas souvent fait. Il y a donc une faiblesse de la maîtrise du cycle de projet au sein du Réseau.

Un autre défi est l'impact des priorités et des intérêts des partenaires/bailleurs dans les choix géographiques, thématiques et stratégiques du RRN :

- La priorisation des provinces et certains domaines d'action: par exemple, la plupart des bailleurs, en ce moment, ne finance des activités en trois ou cinq provinces: Bandundu, Equateur, Orientale, Nord Kivu et Sud Kivu. Donc, même si toutes les provinces font une planification annuelle, le Réseau ne peut pas assurer un financement pour chacune d'eux et automatiquement les provinces qui intéressent les partenaires sont prioritaires.
- La même tendance se manifeste dans le choix de secteurs d'intervention. Le RRN est beaucoup plus actif sur les questions forestières que sur d'autres ressources naturelles parce que le financement vient surtout de partenaires qui s'intéressent à cette thématique malgré les efforts du RRN d'identifier des partenaires pour d'autres thématiques.
- Les stratégies et tactiques choisies par le Réseau. Pour une majorité des membres interviewés, la cartographie, la vulgarisation et les projets communautaires sont leurs priorités, ce qui n'est pas toujours partagé par les partenaires/bailleurs. Pour certains membres du Réseau, les projets pratiques de développement

communautaire sont une tactique pour intéresser les communautés de s'engager dans le plaidoyer. Mais il est difficile pour le Réseau de financer ce type d'action dans leurs programmes parce que les partenaires ne sont pas toujours d'accord avec leur approche ou perspective.

- Une des grandes frustrations que les membres ont avec le processus de planification est les délais, parfois de plusieurs mois, entre la présentation d'une proposition et son approbation. Les membres se plaignent également du fait que dans ce processus, le contenu de la proposition est souvent radicalement révisée suite aux négociations entre la CoNa et le partenaire et tout le travail de concertation au sein des provinces semble servir à rien. Ces délais ont plusieurs causes. Parfois un manque de clarté au départ du montant disponible. Il y a donc un processus de révision des budgets et activités pour les réadapter aux moyens et ceci ne correspond souvent pas aux besoins estimés. Parfois il y a des questions logistiques, administratives ou communicationnelles qui créent des délais dans l'envoi des documents, dans la présentation de la planification dans une forme acceptable aux bailleurs et à leurs processus administratives, etc. Les partenaires ont aussi souvent des questions sur le contenu de la planification: si les idées proposées répondent réellement aux problèmes identifiés.

Il y a d'autres défis plutôt liés au RRN :

- Dans certaines provinces, il y a une focalisation des activités dans des sites accessibles ou près du chef-lieu de la province. Cette focalisation n'est pas nécessairement basée sur une analyse de besoins ou de priorités mais plutôt influencés par le fait que c'est plus pratique, moins cher ou que c'est la priorité du partenaire.
- Le manque de distinction et d'équilibre entre les activités du Réseau et les activités de réseautage. Les activités du réseau sont ceux qui sont liées aux objectifs du Réseau – le plaidoyer, la cartographie participative, la négociation des cahiers des charges, etc. Les activités de réseautage sont ceux qui créent, consolident et renforcent le Réseau comme les réunions des CO, les réunions rotatives, les tables rondes, etc. En ce moment, l'accent est mis beaucoup plus sur les activités du réseau et il y a un danger que la dynamique du Réseau s'affaiblisse parce que les activités qui la maintient – les activités de réseautage - ne sont pas données assez d'importance. Ce défi est beaucoup plus grave dans les provinces qui ne sont pas priorisées par les partenaires. Dans certaines provinces prioritaires, les PF et les CO ont trouvé des moyens de continuer les contacts et échanges avec les territoires. Mais dans d'autres, il y a peu ou aucuns moyens pour permettre un minimum de rencontres de membres au niveau de la province et donc ces liens deviennent de plus en plus précaires.
- Il y a une tendance de limiter les activités planifiées à celles qui ont déjà été essayées, comme, par exemple, la vulgarisation du Code Forestier. C'est bon de continuer avec des approches que sont bien maîtrisées et qui ont l'impression d'avoir un impact mais il faut aussi avoir un œil sur des alternatives. Il semble aussi avoir une tendance de continuer des activités que les membres savent seront financés par les partenaires/bailleurs plutôt que de revoir le contexte et réfléchir à des alternatives.

Points positifs constatés

📌 En général, il y a une bonne implication des membres du Réseau dans la planification, au moins dans le Comité d'Orientation et, dans certaines provinces, entre tous les membres.

📌 Il y a des partenaires qui ont financé des réunions d'analyse et de planification pour le Réseau au niveau national

Points faibles constatés

📌 Chaque partenaire à son propre processus et cycle de planification et il reste peu de temps ou de motivation pour faire une planification globale du Réseau. Cette dynamique fait que le Réseau fonctionne sur base de projets à court terme plutôt que sur leur vision à long terme.

📌 La faible capacité des membres pour faire la planification stratégique.

📌 L'impacte des priorités des partenaires et bailleurs sur les activités du Réseau ce qui fait que les vrais priorités des acteurs locaux ne sont pas toujours respectés. Le risque est que le Réseau devienne un outil pour réaliser les priorités d'organisations internationales plutôt que les organisations locales. L'autre risque est que les membres du RRN ne proposent que des activités qu'ils savent vont être financés et ne donne plus d'espace à de nouvelles initiatives et les vrais besoins du terrain.

📌 Le manque d'enchaînement des activités sur le terrain. Il y a surtout des actions ponctuelles ce qui fait que les communautés perdent confiance en le Réseau et ne s'approprient pas nécessairement des objectifs et des activités du RRN.

📌 Le manque de distinction et d'équilibre entre les activités du Réseau et les activités de Réseautage.

➔ *Recommandations*

- Faire une planification pluriannuelle sur 5 ans. La planification devrait se baser sur une analyse de la situation actuelle en RDC et le rôle du RRN dans le contexte national. La planification devrait inclure des objectifs et des activités déjà appuyés et des objectifs et des activités souhaités.
- Une meilleure coordination entre les cycles de planification du RRN et ses partenaires et entre les partenaires du RRN.
- Revoir le processus de planification collectif. Maintenant que le RRN a plusieurs partenaires et que la RFN ne voudra peut-être plus continuer à financer les réunions nationales de planification nationales, le RRN aura à revoir le processus.
- Equilibrer les activités du Réseau et les activités de réseautage. Les réunions régulières des Comités d'Orientation et les réunions rotatives dans les territoires sont capitales pour que les membres se sentent impliqués et s'approprient de la vision et des activités du réseau. Ainsi, le RRN devrait développer une stratégie pour assurer la continuation de ces réunions.
- Pendant la planification, réfléchir sur l'enchaînement des activités en considérant l'option de cibler quelques sites au lieu d'éparpiller des efforts.

- Identifier et documenter comment le Réseau soutient la participation des communautés dans l'identification et l'analyse des problèmes et solutions.

6 La structure du RRN et son fonctionnement

Ce chapitre décrit les rôles et les responsabilités des différents organes du RRN selon le statut et les règlements intérieurs (RI) de 2008. Ces textes ont été révisés et seront approuvés par une Assemblée Générale en fin 2012. Ce chapitre décrit également dans quelle mesure les textes de bases sont compris et respectés et comment les textes proposés répondent aux besoins du RRN et appuient (ou pas) son bon fonctionnement.

6.1 Constats sur le rôle et le règlement des organes du RRN

Une représentation visuelle de la structure du RRN se trouve dans l'Annexe 3.

Organe	Rôle et procédures selon textes de base de 2008	Rôle en pratique et respect des textes de 2008
Assemblée Générale (AG)	<p><u>Rôle:</u> Organe suprême du réseau, a les pouvoirs les plus étendus sur la gestion du RRN. Parmi les responsabilités: adopte, amende textes et manuel de procédure; définit les orientations et priorités et valide les programmes du RRN. Elle désigne et révoque le Coordonateur National et élit les membres du Comité National et du Comité de Contrôle.</p> <p><u>Règlements:</u> Convoqué par Président du Comité National et se réunit une fois tous les 2 ans. Chaque province est représentée par trois délégués. L'AG est valable en session si le quorum de 2/3 de ses membres est atteint. Présidé par un bureau de trois personnes désignés ou élus. Leur mandat expire à la fin des travaux.</p>	<p>En général, le rôle de l'AG est compris.</p> <p>Depuis 2008, il y eu une AG Ordinaire, conformément aux règlements internes, et une AG Extraordinaire. Les deux ont eu lieu en Novembre 2010.</p> <p>Un Comité de Contrôle n'a jamais été désigné. Il a été greffé au Comité National qui n'a pas pu entièrement effectuer sa fonction de contrôle (Voir section sur Comité National ci-dessous).</p> <p>Les rapports de l'AG sont distribués aux Point Focaux (PF) qui les circulent au Comité d'Orientation.</p> <p>Tous les membres du RRN et les Point Focaux Territoriaux ne reçoivent pas tous ces documents conformément aux textes de base.</p>
Comité National (CN)	<p><u>Rôle:</u> Organe de suivi des décisions de l'AG et organe de contrôle du RRN. Il veille à l'application des textes de base, au respect de l'éthique et la déontologie; adopte les budgets, plans et programmes et contrôle la gestion du RRN. Il peut ordonner une suspension préventive du Coordonateur Nationale sur base d'une consultation de 2/3 des Présidents des Comités d'Orientation et des Points Focaux en attendant une AG.</p> <p><u>Règles:</u></p>	<p>Le rôle du CN est compris.</p> <p>Les mandats ont été respectés ainsi que la rotation des provinces.</p> <p>Il y a une volonté de respecter les textes mais pas toujours le cas.</p> <p>Le CN n'a jamais eu trois membres actifs et donc pas tous les membres du CN ont participé à toutes les activités et à la prise de décision selon les RI. Le premier CN (2009-2010) a vu la démission d'un des ses membres après un an et un autre n'a jamais été actif par désintérêt. Un membre du CN</p>

	<p>Les trois membres de cet organe sont élus par l'Assemblée Générale.</p> <p>Mandat de deux ans non renouvelable et rotatif entre les provinces. Il se réunit une fois par semestre.</p> <p>Rapports sont rendus publics à tous les membres et recommandations traitées par AG.</p>	<p>actuel (2011-2012) a dû démissionner car elle a été renvoyée de sa structure. La structure a désigné une remplaçante qui n'a pas pris ses fonctions du fait que ce n'est que l'AG qui peut valider les membres du CN. Les individus qui n'ont pas été remplacés avaient les compétences financières. Donc le CN n'a pas pu entièrement jouer son rôle dans le cadre des audits internes mais a assuré le suivi des audits externes.</p> <p>Certains membres du Comité d'Orientation interviewés disent n'avoir pas reçu des copies des rapports du CN. L'audit 2011 constate qu'un seul rapport était disponible pendant la mission. Selon les membres du CN actuel, ils n'ont pas pu se réunir chaque semestre, conforme aux RI, par manque de ressources.</p>
Coordination Nationale (CoNa)	<p><u>Rôle :</u> Organe de gestion courante du RRN au niveau national. Parmi ses responsabilités : concevoir, coordonner et exécuter les programmes du RRN ; effectuer des missions de plaidoyer; assurer l'appui aux membres; assurer la direction de réunions de la CoNa, préparer l'AG, etc.</p> <p><u>Règles:</u> La coordination est gérée par le Coordonateur qui est désigné par l'AG pour un mandat de 5 ans renouvelable une fois. Il est secondé par un ou plusieurs assistants.</p>	<p>Le rôle de la CoNa est compris comme un organe d'exécution et généralement respecté. Le sentiment est que les agents de la Coordination travaillent dans l'intérêt du Réseau et ses membres.</p>
Comité d'Orientation (CO)	<p><u>Rôle :</u> Organe de décision et d'orientation au niveau de la province. Il organise un audit interne des comptes, peut décider de la suspension ou exclusion des répondants PF et Points Focaux Territoriaux (PFT) après avis du CN et de la CoNa.</p> <p>Le Président du CO a des fonctions importantes: il convoque et dirige les réunions; signe tous les documents ; fait le suivi des activités menées par les associations membres du terrain ; applique les décisions et contre signe</p>	<p>En général, il y a une compréhension du rôle du CO mais en réalité son identité s'illonne entre une AG provinciale et un CO. Bien que ce soit prévu dans les textes de base, pas tous les membres du RRN dans une province ne participent aux réunions. Voir section 6.2. pour plus de détails.</p> <p>En pratique, le CO n'assume pas toujours son rôle et attend le PF pour agir. Voir section 6.2 pour les détails.</p> <p>Dans les provinces qui reçoivent peu de ressources du Réseau, le CO se réunit moins régulièrement que prévu et moins de</p>

	<p>les états de besoins</p> <p><u>Règles :</u> Il est composé de membres effectifs du RRN et dirigé par un bureau de 3 personnes élus qui ont un mandat de 2 ans renouvelable une fois. Le comité comprend des cellules thématiques. Il est prévue que les CO se réunissent mensuellement.</p>	<p>membres y participent soit par manque de motivation et/ou manque de ressources.</p> <p>Pas tous les CO ont des cellules et ces cellules sont plus ou moins actifs selon les provinces.</p>
Point Focal (PF)	<p><u>Rôle :</u> Organe de gestion courante du RRN au niveau provincial. La structure PF désigne son répondant. Il assure que les activités approuvées par le CO sont exécutées, gère les fonds du RRN. Fait plaidoyer, représente RRN au tiers, fait suivi des activités, assure circulation de l'information, prépare les réunions du CO, élabore les rapports narratifs et financiers.</p> <p><u>Règles :</u> Il y a un profil pour la structure et le répondant. Il n'y a pas de mandat. Il rend compte au Comité d'Orientation.</p>	<p>Le rôle du PF est compris comme un organe d'exécution est en grande mesure respecté.</p> <p>Les rapports narratifs et financiers ne sont pas toujours envoyés à temps à la Coordination pour qu'elle puisse préparer l'AG et les rapports aux bailleurs.</p> <p>Depuis 2010, le suivi des activités par le PF dans les territoires de la province a diminué par manque de moyens.</p> <p>La circulation d'information vers les territoires et dans le CO a des faiblesses. Des PFTs interviewés n'ont pas reçu de copies de statuts et des règlements internes et les rapports de l'AG et du CO ne sont pas toujours circulés. (Voir chapitre sur la communication ci-dessous pour plus de détails)</p>
Antenne Territoriale ou Point Focal Territorial (PFT)	<p>Le statut de 2008 ne fait aucune référence à une antenne territoriale.</p> <p>Le RI stipule que le PFT exécute les activités qui lui sont soumis par le PF, rédige des rapports d'activités réguliers, informe le PF sur des problèmes liés aux domaines d'intervention, documente les dommages que subissent les communautés, prépare réunions organisées par PF au niveau de la base.</p> <p>Ni le profil, ni le mandat n'est spécifié.</p>	<p>Certains PFTs ne rédigent pas régulièrement des rapports sur les états de lieu dans leurs territoires et souvent les rapports d'activités sont insuffisants et tardifs. (Voir section sur communication pour plus de détails). Quand les PF envoient des rapports, les retours des PFs sont rares.</p> <p>Au moins dans une province, un PFT doit être remplacé à cause de ses conflits d'intérêts avec les exploitants mais il manque de procédure formelle dans les textes de base pour le faire remplacer.</p>

6.2 Analyse, conclusions et recommandations

En 2007, lors de la dernière évaluation externe, les membres du RRN interviewés avaient partagé leur « Vision 2012 » pour la structure du Réseau. La table ci-dessous montre dans quelle mesure ces paramètres ont été atteints.

Vision pour la structure et les valeurs du RRN	Situation actuelle
Une structure souple (bureaucratie légère)	La structure n'est pas bureaucratique et il y a une flexibilité qui permet que la structure se développe selon les besoins et réalités des provinces.
Des propres textes juridiques et une identité organisationnelle autonome avec ses propres contrats, ses propres bureaux, et qui gère ses propres fonds.	Tous ces points ont été réalisés.
Des organes clairement définis et qui auront des responsabilités selon leurs compétences.	Les organes sont généralement bien définis sauf pour les organes qui ont des rôles qui chevauchent et donc leur pouvoir de prise de décision respectif n'est pas clair. Ceci concerne le chevauchement des responsabilités entre le Comité National, la Commission de Contrôle et l'AG pour les questions de gestion financière.
Des membres compétents et qui participent à la prise de décision, à la planification et à l'exécution des activités du réseau.	La structure et les textes de base du RRN – surtout l'AG et les Comités d'Orientation -- permettent la participation et la prise de décision d'un grand nombre de membre. Malheureusement les membres qui ne se trouvent pas dans les chefs lieux (la minorité) manquent de ressources pour participer aux réunions. Les textes assurent un bon équilibre entre le pouvoir des organes nationaux et les organes provinciaux.
Primes pour ceux qui travaillent d'une façon permanente	Les PFs et les administrateurs financiers dans les provinces reçoivent des primes mensuelles.
Elle sera dotée des PFs et de membres stables, opérationnels et qui respectent leurs engagements.	Les PFs actuels sont des structures stables. Les membres ne sont pas tous des structures stables. Leur engagement dépend beaucoup de leur capacité organisationnelle et financière.
Elle sera dotée des PFTs dans tous les territoires des provinces.	Il n'y pas de PFTs dans tous les territoires des provinces et les provinces

	n'ont pas toute cette ambition.
--	---------------------------------

En 2007, les membres du RRN interviewés avaient également définies leur « Vision 2012 » pour les valeurs du Réseau. La table ci-dessous montre dans quelle mesure ces valeurs ont été respectées.

Valeurs du RRN	Respect de ces valeurs
Démocratique et inclusif	Il ya une participation de membres, surtout situés dans les chefs lieux, dans les prises de décision et les règles de vote et de prise de décision sont par consensus ou majorité simple.
Apolitique (aucun membre n'utilise le réseau comme tremplin politique)	Jusqu'à présent les membres n'ont pas utilisé le Réseau pour avancer des intérêts politiques.
Horizontalité des relations	Les textes de bases soutiennent ce principe mais il y un noyau de personnes qui sont plus capable que d'autres et donc participent et influencent le Réseau plus que d'autres. Par exemple, les PFs et certains autres individus qui participent dans le RRN ont plus de connaissances, d'expériences et accès a plus de ressources financières ou autres que d'autres. Ceci fait qu'ils sont tout simplement plus capable et dons plus sollicités et plus actifs. Ceci est le cas surtout pour les PFs et les membres des organes nationaux.
Alternance (recyclage des membres des organes délibérants),	Les textes de base assurent la rotation des provinces dans le Comité National et les mandats sont pour la plupart définis.
Compétent et professionnel	Il y a un désir parmi les responsables des organes d'être professionnel et compétent. Il est important que les profils des membres des organes soient précisés.

En somme, les membres sont satisfaits avec la structure et elle répond aux souhaits et aux besoins du réseau ainsi que les lois congolaises. La division des rôles et responsabilités des différents organes sont généralement claires, compris et respectés avec quelques exceptions.

Voici quelques points qui demanderaient une attention et une réflexion particulière.

La structure

La structure du RRN varie de province en province. L'Equateur semble être la seule province qui a des Comités d'Orientation au niveau des territoires. Bien que cet organe n'existe pas dans les statuts, il semble avoir le même rôle et fonctionne comme les Comités d'Orientation au niveau provincial. Ceci suppose qu'il y a une dynamique entre les membres dans ces territoires qu'il n'y a pas dans les provinces qui n'ont pas de CO dans les territoires.

Certaines provinces ont des PFTs dans chaque territoire, d'autres n'en ont que dans les zones avec des forêts ou dans quelques territoires où sont situés les membres du RRN. Dans une province, un PFT n'est pas membre du RRN car sa structure ne répond pas aux critères d'adhésion mais il est actif et compétent sur les thématiques du RRN. Les membres d'un CO ne sont pas toujours d'accord entre eux sur la question des PFTs: l'ambition est-elle d'avoir des PFTs dans chaque territoire ou de cibler quelques lieux selon la stratégie de la province?

L'organe qui est le moins défini dans la structure et dans les textes de base est l'antenne territoriale ou le PFT bien qu'il joue un rôle important: le lien entre les communautés de base et le reste de la structure du Réseau. Dans certaines provinces, le PFT participe beaucoup plus dans la vie du Réseau que dans d'autres. Dans quelques provinces, certains PFTs participent régulièrement dans les réunions des CO et dans d'autres provinces aucun PFT n'y participe sauf si ils viennent pour participer à d'autres activités.

Le fonctionnement de la structure

Les structures de gouvernance au niveau national semblent en général avoir bien joué leur rôle. Le fait qu'en fin 2010 les membres du Réseau se sont assurés qu'une AG a eu lieu même lorsque les ressources financières leur manquaient est un signe du degré d'appropriation du Réseau et de leurs fonctions par les membres. Selon les anecdotes, les membres ont cotisé pour payer les frais que le RRN ne pouvait pas rembourser.

L'AG ne semble pas avoir joué son rôle d'orienter la stratégie du RRN. Durant les délibérations en 2010, les réalisations des activités ont été présentées et discutées mais il n'y a pas eu de discussions ou de réflexion sur la stratégie elle-même. Ceci est compréhensible car durant cette réunion, les membres avaient des questions urgentes à trancher comme la rupture des relations entre le RRN et son bailleur principal à l'époque, le RFN. L'AG est le seul organe qui a la fonction d'orienter la stratégie du RRN et il est important qu'elle soit capable pour réaliser cette fonction.

Le fait que le Coordonateur du Réseau a été suspendu pour quatorze jours montre que les règlements internes sont mis en vigueur. Plusieurs personnes interviewées ont utilisé cet exemple pour illustrer comment le réseau a changé depuis 2008 et que personne dans le Réseau n'est au-delà de ses règles.

Comme a été mentionné ci-dessus, les COs n'assument pas toujours leurs rôles même si le rôle est compris. Selon les statuts, il est composé des membres effectifs du RRN au niveau de la province. A cause des distances et le coût de transport, les membres d'une province se réunissent que rarement ou presque jamais. Avec les coupures de financements pour certaines provinces, le manque de contact entre les membres dans le chef lieu et les territoires s'est aggravé. Il est positif qu'un tel organe

existe et qu'il reste ouvert à tous les membres mais la réalité est qu'elle ne jouera jamais son rôle avec les budgets qui existent.

Certains CO semblent passifs et attendent que le Point Focal agisse bien que, selon les textes de base, le Point Focal répond au CO et le CO a le pouvoir de décision. En Equateur, plusieurs membres du CO ont dit qu'ils auraient du avoir des élections depuis plusieurs mois pour officiellement désigner un nouveau Président car l'ancien a été nommé membre du Comité National en fin 2010. Ces élections n'ont jamais eu lieu et le Comité ne fait qu'attendre le PF pour les organiser. Au Sud Kivu, bien que selon les témoignages le PF n'assumait pas son rôle, le CO n'a pas agit et il fallait une descente du Président du CN pour « demander aux membres du Comité d'Orientation de se réveiller et d'être plus actif. » Ca prendra sans doute encore du temps pour que les membres du CO s'approprient réellement de leur pouvoir.

Finalement, le manque de ressources financières pour faire fonctionner les organes du Réseau affaiblie la capacité de la structure de réaliser ses fonctions et la rend donc fragile. Il n'y a également pas assez d'attention à préparer les membres à prendre leurs fonctions.

Les textes de base

Un certain nombre de révisions devraient être faits dans la version des statuts et des règlements intérieurs qui seront validés en fin 2012.

Organe	Points à clarifier dans les textes de base proposés
Assemblée Générale	<ul style="list-style-type: none"> *si les membres du bureau de l'AG sont élus ou désignés. Deux termes sont utilisés (voir page 7 et 25) * à qui l'AG rend compte et à qui les rapports doivent être distribués. * qui a le pouvoir de décider quand il faut passer au vote lorsque le consensus n'est pas atteint. *Le rôle d'auditionner la gestion (Article 16) chevauche avec celui du Comité National et du Comité de Contrôle. Quelle est la limite des rôles de chacun ? *Le délai de convocation d'une AG ordinaire et Extraordinaire. Dans les statuts, le délai est de 15 jours, ce qui semble peu et les règlements intérieurs indiquent que les documents de travail doivent être envoyés un mois d'avance par exemple.
Comité National	<ul style="list-style-type: none"> *si ses membres sont élus ou désignés. * le profil des membres. *Le processus de remplacement d'un membre du CN. Le RI révisé dit « la province du membre pourvoit en se référant à la liste de la province validée par l'AG » (Article 27) Qui dresse cette liste et sur quelle base? *Le processus d'exclusion d'un membre du CN. *Le manuel de procédure devrait être cité comme référence dans les textes de base pour ce qui concerne l'engagement et la révocation des agents cadres de la Coordination Nationale par le CN.

Coordination Nationale	<p>* le mandat du Coordonateur.</p> <p>* Le processus du choix du Coordonateur. Les textes disent que le Coordonateur est « engagé » par AG. Le terme engagé est ambiguë : recruter ou élu et par quel processus?</p>
Comité d'Orientation	<p>*l'Article 43 des statuts (page 12) cite « les membres prennent part a toutes les réunions du CO et sont associés á la prise de décision ». Le terme «associé» est ambiguë et contre dit le rôle principal du CO.</p> <p>*Le profil des membres du bureau du CO</p> <p>*Le processus pour expulser les membres qui dirigent le CO, autre que le Président.</p> <p>*A qui le CO rend compte et a qui ses rapports doivent être circulé et comment.</p> <p>*Le Président du CO a des responsabilités importantes. Il serait important que les textes de base précisent dans son profil que le Président soit indépendant du PF et puisse agir indépendamment.</p>
Points Focaux	<p>*comment la structure PF et son répondant sont choisie –désigné ou élu. (Voir Articles 46 et 47 des Statuts).</p> <p>* les accords entre la CoNa et les organes provinciaux. Les statuts révisés disent que le Président du CO PF signe un contrat d'exécution avec la Coordination (Article 48) et le RI dit qu'un contrat type collaboration est signé entre la CoNa et les PFs (Article 34). Il faut veiller á ce que les RI sont harmonisés avec le manuel de procédure qui dicte les termes de la relation entre la CoNA et les PFs (Voir page 5 du Manuel de procédure).</p>
Points Focaux Territoriaux	<p>*Les RI et pas les Statuts révisés mentionnent les antennes territoriales.</p> <p>*Le profil et le mandat des PFTs.</p> <p>*Le processus d'identification et d'exclusion d'un PFT.</p> <p>*On ne précise pas s'il existe un accord entre le RRN et les PFTs. Devrait-il en exister?</p>

Ci-dessous sont les points positifs et faibles et des recommandations vis-à-vis la structure, son fonctionnement et les textes de base qui les concernent.

Points positifs constatés

📍 En général, les textes de base répondent aux besoins du Réseau, sont clairs et proposent un bon équilibre de pouvoir de prise de décision entre le centre (AG et CN) et les organes des provinces ce qui encourage la participation dans les prises de décision. La révision des textes de base indique que le RRN reflète sur son fonctionnement et cherche à s'améliorer. En général, les textes de bases sont généralement connus, compris et il ya une volonté de les faire respecter.

① Les textes de base sont en processus de révision après que l'AG de 2010 avait constaté dans la pratique qu'ils avaient des lacunes. Tous les Comités d'Orientation ont participé dans cet exercice et un comité représenté par différentes provinces gère le processus au niveau national.

① Le RRN donne la flexibilité aux provinces et aux territoires de s'organiser selon leur propre dynamique et priorités. Ce principe d'autonomie dans la structure du RRN devrait être préservé. En même temps, si jamais un problème surgie, il n'y a aucun textes de base sur lesquels les organes du Réseau peuvent se référer.

Points faibles constatés

① Le manque de financement pour faire fonctionner la structure contribue à son affaiblissement. Il met à risque la capacité du Réseau de fonctionner selon ses règles internes ce qui peut créer des conflits internes.

① Les points suivants doivent être clarifiés dans les textes de base proposés :

- Si les membres du Comité National, les PF, les PFTs et le Coordonnateur sont désignés ou élus. Ceci est très important pour assurer que la désignation des membres des organes ne peut être contestée. L'annexe 4 propose les avantages et désavantages des deux systèmes: élection ou désignation.
- A qui chaque organe rend compte, à qui les rapports de chaque organe doivent circuler et qui est responsable pour leur circulation. Si ces points ne sont pas clarifiés, les lignes hiérarchiques et la responsabilité de faire circuler les rapports des organes resteront flous.
- Qui a le pouvoir de décider s'il faut passer au vote lorsqu'il y a manque de consensus pendant une AG.
- La compréhension des membres de certains organes de leurs rôles et responsabilités est parfois faible. La transmission de documents ne suffit pas pour qu'on s'approprie de son rôle.
- Le profil et les mandats pour les membres de plusieurs organes. Bien que les membres du RRN aient une idée des qualités voulus pour les différents postes, les profils devraient être cités clairement dans les textes de base pour qu'il y ait clarté et une harmonisation à travers le Réseau sur ces points.
- Le processus de remplacement de membres du Comité National pour assurer qu'il y a toujours le maximum de membres pour qu'il puisse jouer son rôle avec efficacité.
- Mieux définir les responsabilités de l'AG, le CN et la Comite de Contrôle sur les questions de gestions financières. Il est important que l'autorité de

chaque organe soit claire si jamais il y a manque de consensus entre ces organes

- Le délai de la convocation de l'AG et les délais de la circulation de documents pour préparer l'Assemblée.
- Quel organe a le pouvoir d'exclure les membres du CN ou d'exclure les membres du bureau du CO, à part le Président.
- Les accords qui devraient être en vigueur entre la CoNa et les PFs et entre les PFs et les PFTs.
- Harmoniser le manuel de procédure avec les RI.

➔ **Recommandations sur la structure et le règlement des organes**

- Intégrer dans la discussion sur la stratégie du RRN une discussion sur la structure du RRN dans les Provinces. Il serait utile que les membres partagent leurs différentes expériences et perspectives sur leurs choix pour apprendre et s'inspirer d'autres options de fonctionnement. Nous encourageons le RRN de préserver cette flexibilité: que chaque ait la structure qui répond a ses besoins et aux réalités des financements.
- Que l'AG assume son rôle d'orientation stratégique du Réseau. Une réflexion sur le processus qui lui permettra de mieux jouer ce rôle devrait avoir lieu pendant la prochaine AG. Une option est qu'un travail préparatif soit fait à l'avance de chaque AG par un Comité informel avec la Coordination Nationale qui servira de cadre de discussion pendant l'Assemblée.
- Le comité responsable pour la révision des textes de base devrait prendre en considération les questions relevées dans la section 2.1 et les points faibles constatés ci-dessus ainsi que les remarques des auditeurs ECAUTEF et d'autres. Le comité responsable devrait préparer une version révisée qui devrait être distribué aux Comités d'Orientation bino en avance de la prochaine AG. Voir Annexe 6 pour une liste de toutes les révisions que nous proposons.
- Renforcer les liens et la communication entre les PFTs, les PFs et les Comités d'Orientation. Le Réseau devrait assurer en budgétisant une réunion entre les PFTs et les Comités d'Orientation au moins une fois par an.
- Les organes ont besoin de financement adéquat pour qu'ils puissent fonctionner selon les statuts et règles internes du Réseau. Les CO, les PF et la Coordination doivent assurer qu'ils préparent des budgets de fonctionnement adéquat pour chaque organe pour que les couts réels de ces organes soient connus. L'expérience montre qu'il y a souvent des imprévus et pas de budget pour permettre aux organes d'être proactifs. Un fond flexible devrait être crée et financé pour que les membres des organes puissent se réunir ou être dispatchés en cas de nécessité.

- Un fond flexible devrait également être disponible pour des cas d'urgence lorsqu'un membre du RRN ou une communauté est gravement menacé par les autorités, les exploitants ou autres.
- La compréhension et l'appropriation des textes de base et des règlements intérieurs ne peuvent pas être assurés que par la circulation de textes. Quand il y a un changement de répondants dans quelconque organe y compris dans la CoNa, ces personnes devraient être soutenues et préparées pour assumer leur rôle et leurs responsabilités par leurs prédécesseurs ou autres personnes qualifiées.

7 La Coordination Nationale (CoNa)

7.1 Constats

La structure de la coordination

La structure de la CoNa se trouve dans l'annexe 5 de ce rapport.

La CoNa a actuellement 15 agents et un consultant. Les cahiers de charge des agents ont été finalisés en fin 2011 et seront approuvés par l'AG en fin 2012. Selon les personnes interviewées, les cahiers de charge ont aidé à clarifier les rôles et responsabilités de chaque agent de la Coordination et ont aidé à clarifier la hiérarchie de la structure. La séparation du département finance de l'administration a allégé le travail des finances et du Coordonateur et fait que certains systèmes administratifs sont mieux gérés. Il y a deux adjoints techniques, un pour le programme cartographie participatif et l'autre pour le programme plaidoyer, gouvernance et transparence (PGT) depuis début 2012 et fin 2011 respectivement. Ils ont également aidé à diminué la charge des assistants techniques et à assurer la continuité du programme surtout en cas de déplacements ou de maladie. Cet allègement de travail est très important car la quantité de travail et de missions ont été citées comme raisons, parmi d'autres, d'avoir quitté la Coordination.

Plusieurs membres ont l'impression qu'il manque de ressources humaines à la CoNa surtout pour les activités de plaidoyer et de planification annuelle. Selon les cahiers de charge il y a deux personnes qui sont impliquées dans le plaidoyer au niveau de la CoNa, le coordonateur et l'assistant technique pour le programme PGT. La fonction de plaidoyer est plus explicite dans le job description du Coordonateur qui cite qu'il « fait le plaidoyer au niveau local, national et international » (cahiers de charge, page 3). En réalité c'est lui qui est largement responsable pour les activités de plaidoyer au niveau national et international.

Gestion interne : systèmes et procédures

En général, la circulation d'information, le partage d'idées et d'opinions entre les membres de la CoNa et la coordination et communication entre les différents programmes sont satisfaisants. L'équipe de la coordination est encore suffisamment petite qu'il y a des lignes directes de communication entre ses membres. Les réunions techniques de toute l'équipe se font (le plus possible) une fois par mois et des réunions entre le Coordonateur, l'Assistant Financier et les responsables des différents programmes ont lieu régulièrement.

Certains points d'attention ont été mentionnés.

- La coordination entre le Coordonateur, les assistants techniques, et l'assistant des finances sur les questions budgétaires, le suivi des opérations de trésorerie et les rapports financiers a des faiblesses. Selon les interviews, les rapports sur les dépenses contre les budgets des programmes pourraient être partagés plus régulièrement et il y a un souhait que l'élaboration des rapports financiers soient mieux coordonnée avec les assistants techniques pour pouvoir mieux harmoniser la rédaction des rapports narratifs et financier. Actuellement, selon le manuel de procédure, seul l'Assistant Financier et le Coordonateur ont la prérogative de suivre les opérations de la trésorerie (voir la page 38 du manuel).

- La lenteur de la signature des ordres de chèque par les membres du CN est un autre point faible car un est basé en Equateur et l'autre au Sud Kivu. Selon les interviews, ceci crée une situation qui n'est ni fiable ni efficiente. D'abord les chèques sont envoyés par le biais de passagers qui ne sont pas connus par le RRN et si le membre du CN n'est pas dans le chef lieu quand la Coordination a besoin d'une signature, le processus peut durer plusieurs semaines. Plusieurs personnes ont suggéré qu'une tierce personne soit identifiée à Kinshasa en cas d'urgence.
- Un autre point soulevé est l'écart entre les salaires de certains agents de la Coordination. Par exemple, un agent avec un diplôme inférieur et moins d'années d'expériences reçoit plus de deux fois le salaire d'un agent avec un niveau d'étude supérieur et avec plus d'expérience professionnelle. Ces écarts sont largement créés soit par le fait que le RRN n'a pas de grille salariale, et la politique des bailleurs du RRN qui n'accepte pas de payer certains niveaux de salaires et l'incapacité du RRN de recueillir suffisamment de fonds pour payer tous les salaires. La plupart des salaires des gens de la Coordination ne sont assurés que pour une période d'un an ce qui ne les motive pas de rester avec le RRN. L'inégalité des rémunérations a également créé des frictions et conflits internes dans le passé. De plus, par manque de financement, le RRN ne respecte pas toutes les prévisions du code de travail national comme les décomptes finaux pour leurs agents. Le RRN ne peut plus assurer le bien-être de leurs agents. Par exemple, les agents de la Coordination n'ont aucune assurance de santé et la Coordination ne dispose d'aucun budget pour répondre à des cas d'urgence comme celui qu'ils ont connu avec l'assistant technique de la cartographie qui a eu un accident grave pendant une mission en province.
- La lenteur de la mise en application des recommandations des évaluations internes, externes et des audits.

Il y a également des faiblesses dans la mise en application de certaines procédures prévues dans le manuel de procédure:

- Le manuel de procédure dit «le personnel recruté à la coordination nationale du RRN doit, avant sa prise de service, signer un contrat de travail ... » (page 10). Par contre il y a des informations contradictoires sur le statut des contrats des agents de la Coordination. Certains disent qu'ils ont des contrats, d'autres disent qu'ils n'en ont pas. Par contre la plupart des agents qui n'ont pas de contrat disent que cette situation ne leur pose pas de problème car ça leur suffit de travailler sur la base de confiance.
- Le manuel de procédure précise « toute relation de la Coordination Nationale avec un Point Focal doit être matérialisée par un contrat de collaboration qui spécifiera les responsabilités (rôles) des uns et des autres » (page 5). Il semble qu'il existe des contrats de collaboration pour certains programmes/budgets et pas d'autre.
- Le manuel de procédure dit que le « travailleur a droit à un congé annuel. Il ne peut y renoncer. Le droit au congé naît à l'expiration d'une année de service. La durée du congé est d'au moins 18 jours ouvrables » (page 14). Les vacances annuelles ne sont pas respectées. Les agents disent que c'est impossible de planifier des vacances à cause de la charge de travail et à cause

des retards de financements. Ces retards perturbent la planification et des activités qui doivent se faire normalement sur un an doivent maintenant se faire souvent sur une période de neuf ou au pire six mois.

- Le rapport de l'Assemblée Générale de 2010 cite le «manque de rigueur dans la gestion du personnel et des sanctions en cas de déviationnisme» (page 11 du procès verbal de l'AG Extraordinaire 2010).

Renforcement des Capacités

Trois domaines ont été soulevés en relation avec le renforcement des capacités. Premièrement, les agents de la CoNa qui ont ou devrait avoir le plaidoyer comme tâche dans leurs fonctions n'ont pas tous suffisamment de connaissances ou d'expériences dans cette thématique et la réclame. Deuxièmement, l'assistant administratif qui assiste avec la comptabilité a besoin d'être mis à jour sur l'utilisation du logiciel financier du RRN. Dernièrement, la question de « leadership » a été soulevée plusieurs fois dans les interviews. Il y a un désir et besoin d'apprendre à mieux gérer les relations hiérarchiques et de mieux savoir équilibrer le contrôle et la responsabilisation.

Ressources matérielles

Il y avait unanimité que le véhicule et le groupe électrogène du RRN doivent être remplacés dans le court terme. Le véhicule est amorti et selon les personnes interviewées, beaucoup trop de temps et d'argent sont dépensés dans les réparations ce qui affecte négativement la mobilité des membres de la Coordination et le budget inutilement.

Le groupe électrogène est également déclassé. Lorsqu'il y a des coupures d'électricité, la coordination est paralysée. Pendant la mission d'évaluation, une coupure a duré tout un après-midi et pendant ce temps la plupart des agents de la Coordination n'ont pas pu travailler.

La cartographie étant un travail technique demande un investissement particulier pour que les cartes soient professionnelles et convaincantes aux autorités publiques. Il est important que le matériel de ce département soit le plus possible gardé à jour.

7.2 Analyse, conclusions et recommandations

En général, les membres de la Coordination constituent un groupe solide qui travaille bien ensemble. Une réunion d'ensemble auquel les évaluateurs ont assisté a montré que les agents de la coordination sont engagés et qu'il y a un esprit de confiance et d'ouverture au sein de l'équipe. Il serait utile que la Coordination Nationale fasse une auto-évaluation de son fonctionnement chaque année.

Il y a plusieurs points qui n'ont pas été soulevés dans les interviews mais qui sont importants à noter.

D'abord il n'y a pas un système d'évaluation de performance bien que le manuel de procédure cite que «l'évaluation des performances est obligatoire pour tout employé qui compte 12 mois de service continu. Elle est faite par le Supérieur immédiat au moins une fois par an sur la supervision du Coordonnateur National du RRN» (voir page 11).

Ensuite il n'est pas clair dans le manuel de procédure qui est la personne ou l'organe compétent pour licencier les agents de la Coordination. Selon les RI révisés, c'est le Comité National.

Finalement, le job description du Coordinateur ne mentionne aucune de ses responsabilités liées au développement de la stratégie du réseau ni liées aux questions de réseautage. En réalité, il joue un rôle important sur les questions de stratégies du réseau et, les règlements internes révisés précisent qu'il a la tâche «d'étudier les questions liées à la vie du réseau et de sa bonne marche». Le Coordinateur a un grand nombre de responsabilités diverses (suivi, requête de fonds, planification, plaidoyer, gestion de la Coordination Nationale) ce qui soulève la question si le Coordinateur n'a pas trop de responsabilités.

Les points positifs et faibles constatés sont résumés ci-dessous suivi par les recommandations.

Points positifs constatés

- ✔ Grace aux cahiers de charge, les rôles et les responsabilités des uns et des autres sont plus clairs et en général sont compris et respectés.
- ✔ Certains changements, comme la séparation du département des finances de l'administration et l'addition de deux adjoints techniques ont allégés le travail pour le Coordinateur, l'Assistant Financier et les assistants techniques.
- ✔ La circulation d'information, le partage d'idées et d'opinions et la coordination entre les différents programmes sont satisfaisants.
- ✔ Il existe un bon esprit d'équipe en d'entre aide.

Points faibles constatés

- ✘ Le job description du Coordinateur ne capte pas suffisamment l'ampleur des ses responsabilités et en général le Coordinateur semble avoir trop de responsabilités. Sa tâche «d'étudier les questions liées à la vie du réseau et de sa bonne marche» n'est pas élaboré dans on job description. Le risque est que ses énergies sont trop éparpillées ce qui peu nuire à sa performance et à sa santé physique et mentale.
- ✘ La division des rôles et responsabilités pour le plaidoyer ne sont pas suffisamment clair et donc la responsabilité pèse surtout sur une personne et les connaissances et les ressources humaines au sein de la Coordination ne sont pas nécessairement capitalisés.
- ✘ Le manque de fiabilité et la lenteur du système pour faire signer les chèques par les membres du Conseil National n'est pas toujours efficiente ou efficace.
- ✘ Une coordination insuffisante entre l'Assistant des Finances, le Coordinateur et les Assistant Techniques sur le suivi des dépenses trésorières des programmes ce qui risque d'engendrer des erreurs dans la budgétisation et les rapportages et fait qu'il manque de transparence interne.

⓪ Le manque de grille salariale et l'incapacité du RRN de recueillir tous les fonds nécessaires pour financer les salaires.

⓪ La faiblesse de mise en application de certaines clauses dans le manuel de procédure y compris : les contrats des agents de la CoNa, les contrats de collaboration entre la CoNa et les PFs, la politique de vacances et l'évaluation des performances.

⓪ L'amortissement du matériel de travail ce qui nuit au bon fonctionnement de la Coordination.

➔ **Recommandations**

- Qu'une tierce personne soit identifiée à Kinshasa pour la signature de chèques en cas d'urgences.
- Le manuel de procédure devrait être révisé pour impliquer les assistants techniques dans le suivi des dépenses trésorières de leur programme.
- Une meilleure coordination entre l'Assistant Financier, le Coordinateur et les Assistants techniques dans la préparation des rapports financiers et narratifs.
- Avec l'aide d'une organisation avec des compétences dans le domaine, le RRN devrait développer une politique de salaire et de bénéfices conforme aux standards nationaux pour les ONGs sur laquelle la requête de fonds sera basée.
- La CoNa devrait auto-évaluer son fonctionnement chaque année. Une structure compétente devrait aider le Coordinateur de développer une méthode qui pourrait cadrer cet exercice annuel.
- Le job description du Coordinateur devrait être révisé, ses tâches liées au réseautage clarifié, et la gamme de ses responsabilités devrait être scrutée.
- Une évaluation de la performance des agents de la CoNa devrait se faire conforme au manuel de procédure. Un système d'évaluation des performances devrait être développé avec l'assistance d'une structure compétente et les personnes qui vont faire ces évaluations devraient être bien formées pour jouer ce rôle. Ces évaluations permettraient d'identifier les besoins de renforcement de capacité des agents et inclure ces besoins dans le recueil des fonds. Le besoin de renforcement de capacité dans le plaidoyer, dans l'utilisation du logiciel comptable et le management ont été mentionnés comme points d'attention.
- Le groupe électrogène et le véhicule de la CoNa devraient être remplacés au court terme.
- Une politique salariale et de bénéfices doit être mise en place avec l'assistance d'une structure compétente et une stratégie de requête de fonds pour les salaires pas prévue dans les projets devraient être développée. Il y a besoin de centraliser ces différentes prévisions dans le projet pour payer durablement les gens.

- La Coordination et le Comité National doivent mettre en place un plan de suivi et un système de mise en application des recommandations des évaluations internes, externes et des audits. Le plan devrait spécifier qui est responsable pour chaque tâche et les délais pour chaque activité.

8 La gestion interne du RRN

8.1 Les critères et le système d'adhésion

8.1.1 Constats

Selon les Statuts et RI révisés, le RRN a trois catégories de membres: effectifs, d'honneur et sympathisant. Après que le membre adhérent remet le formulaire d'adhésion au PF et la documentation demandée, le PF remet le dossier accompagné d'une lettre technique au CO. Chaque adhérent est demandé de remettre un dépôt de USD50 non remboursable au RRN.

Dans les textes de 2008, le CO informe la CoNa après avoir donné son avis favorable sur une demande d'adhésion. Dans les textes révisés c'est le Comité National, sous copie à la CoNa, qui « délibère » sur l'avis des CO pendant une session ordinaire et notifie la structure adhérente.

L'Assemblée Générale fixe les termes de cotisation. La cotisation en vigueur est de USD50 par membre par an et chaque province est sensée envoyer une somme de USD1,000 par an à la CoNa.

Les points suivants ont été relevés lors des interviews.

La CoNa a fait un effort d'essayer d'avoir une liste à jour des membres du RRN. Ce travail n'est pas encore conclu car les informations sur les membres en dehors des chefs lieux n'ont pas été tous encore confirmées. Certains réclament que les CO devraient avoir le pouvoir de décision sur l'adhésion en non pas au CN comme les textes révisés le proposent. Leur argument est que le CO devrait avoir ce pouvoir de décision sur l'adhésion car ce serait plus cohérent avec le rôle qui lui est donné dans les textes de base, celui d'un organe de décision au niveau de la province (Article 36, page 38).

8.1.2 Analyse, conclusion et recommandations

Avant l'autonomisation, il n'y avait aucun critère ou système d'adhésion formel. Aujourd'hui les conditions et le processus d'adhésion, ses délais et la perte de qualité de membre existent dans les textes de base. Ils sont généralement clairs et adéquats aux besoins du RRN. Ces règles sont en général connues, comprises, et respectées.

Il y a de points qui n'ont pas été soulevés dans les interviews mais qui sont importants à noter.

Les textes de bases révisés sur l'adhésion sont plus détaillés que les textes précédents. Dans les textes révisés, par exemple, on prévoit que le PF accompagne pendant une année (jusqu'à son agrément) des organisations qui sont actives mais ne répondent pas à tous les critères. Cette provision est positive car elle montre la volonté du RRN de renforcer la capacité des ONGs et de ne pas devenir un Réseau exclusivement réservé aux ONG stables et bien établie. En même temps, le RRN fait face à un dilemme qui est partagé par beaucoup de Réseaux à travers le monde : comment gérer les inégalités de capacité entre les membres? La force des membres du RRN fait sa force et les inégalités entre les membres affectent évidemment leur capacité de participer dans le Réseau. Cette situation fait qu'il y a un noyau de personnes qui sont plus capables que d'autres et donc participent et influencent le Réseau plus que d'autres. Par exemple, les PFs et un petit nombre d'autres individus qui participent

dans le RRN ont plus de connaissances, d'expériences et accès à plus de ressources financières que d'autres. Ceci fait qu'ils sont tout simplement plus capables de participer comme membres et donc plus sollicités. Ceci est le cas surtout pour les PFs et les membres des organes nationaux.

Les textes révisés ne sont pas clairs sur qui a la pouvoir de décision sur l'adhésion au Réseau. Les Statuts donnent le CO la compétence de « proposer » l'adhésion des membres (Article 37, page 12) et les RI disent que le CO « décide » de l'admission des membres (Article 27, page 30). Pour la procédure de sanction, il n'est pas clair qui a le pouvoir de prise de décision et donc les prévisions sur la sanction restent ambiguës. L'Article 12 (page 7) dit « qu'aucune sanction ne saura être prononcée à l'endroit de l'organisation concernée sans l'audition par l'organe compétent sur les faits portés à sa charge ». Par contre, l'organe compétent n'est pas clair.

Le CO de Kinshasa a décidé de ne pas accepter l'adhésion de structures comme OCEAN ou CEDEN par exemple, qui sont déjà adhérentes au Réseau dans des provinces mais qui ont également une représentation à Kinshasa. Il n'y a pas de règles précises sur cette question et donc ces décisions ont été prises subjectivement sans se baser sur les textes de base.

Points positifs constatés

🟢 Les critères et procédures sur l'adhésion existent, ont été renforcés dans les textes de bases révisés et sont en général compris et respectés. Les règlements sont flexibles et permettent une structure qui ne répond pas à tous les critères mais qui est tout de même active d'être accompagné pour devenir membre.

🟢 La CoNa a fait un effort de clarifier quelles structures sont membres du RRN mais pas toutes les provinces ont terminé ce travail et l'exercice n'a pas encore de conclusion.

🟢 Les membres du RRN cotisent. En 2011, cinq provinces ont envoyé entre USD 500 et USD 1,000 à la Coordination nationale. En Equateur, certains CO Territoriaux cotisent.

Points faibles constatés

🔴 Les textes de bases sur l'adhésion ne sont pas clairs sur plusieurs points qui ont été cités ci-dessus qui créent des flous dans les procédures.

🔴 Le non-paiement de cotisation pendant deux ans est une raison pour perdre sa qualité de membre. Cette règle n'est pas mise en force. Le risque est qu'elle soit utilisée purement d'une manière opportuniste pour exclure un membre.

🔴 Certaines provinces n'ont pas encore une liste finalisée des membres et il y a peu de connaissances ou de liens entre les membres situés dans les territoires et ceux dans le chef lieu. Si le RRN ne sait pas qui est ses membres, la structure ne peut pas convoquer une Assemblée Générale.

➔ Recommandations sur les critères et les procédures d'adhésion

- Les textes de base devraient clarifier plusieurs points:
 - Quel organe a le pouvoir de décider sur l'adhésion
 - quel organe a le pouvoir de sanctionner un membre

- si une structure peut être membre dans plusieurs provinces
- Il est important de finaliser l'exercice de clarifier quelles structures sont membres du RRN. Il est également important de clarifier qui est responsable pour garder la liste à jour. C'est sans doute le rôle de la Coordination Nationale d'assurer que la liste des membres est complète pour faciliter les invitations aux AG. Les PFs et PFTs doivent évidemment s'impliquer dans cet exercice.
- La règle concernant la cotisation des membres devrait être respecté équitablement. La cotisation a une importance symbolique et peut servir à renforcer la redevabilité dans un réseau. La valeur de la contribution est moins importante. Le RRN pourrait considérer une échelle mobile fixée selon les budgets annuels des membres pour rendre la cotisation plus réaliste et de donner l'opportunité à tous les membres de contribuer au Réseau. Si l'exercice de la cotisation est respecté annuellement, il aiderait les organes du Réseau à prendre contacte avec tous les membres régulièrement.

8.2 La chaîne de communication et rendre compte

8.2.1 Constats

Selon les textes de base les organes sont responsables pour la communication suivante:

Organe	Communique quoi et à qui ?
Bureau de l'Assemblée Générale	<ul style="list-style-type: none"> • Bureau de l'AG rédige et circule rapport à tous les membres.
Comité National	<ul style="list-style-type: none"> • Convoque l'AG et rédige et circule leurs recommandations à l'AG. • Rédige et circule les rapports de leurs réunions semestrielles à tous les membres du RRN.
Agents de la Coordination Nationale	<ul style="list-style-type: none"> • Prépare et circule les documents de travail pour l'Assemblée Générale aux participants de l'AG et au Comité National • Convoque les réunions et ateliers nationaux • Rédige et circule les plans d'actions annuels • Circule les informations sur la thématique du réseau à tous les membres. • Circule les comptes rendu des missions au PF, Comité national et autres membres de la Coordination. • Rédige et circule les rapports narratifs et financiers aux

	<p>partenaires bailleurs.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le Coordonateur veille sur le circuit de communication interne et externe et que les règles sont respectées.
Comité d'Orientation	<ul style="list-style-type: none"> • Rédige et circule leurs rapports de réunions à tous les membres de la province et à la Coordination Nationale • Rédige et envoie leurs propositions quant à l'ordre du jour pour l'Assemblée Générale à la Coordination Nationale.
Point Focal	<ul style="list-style-type: none"> • Rédige avec l'avis du CO et circule le plan de travail de la province aux membres du Comité d'Orientation et PFTs • Circule informations provenant des PFTs au Comité d'Orientation et à la Coordination Nationale • Circule informations provenant de l'AG, du Comité National et de la Coordination Nationale aux membres de la province y compris au Comité d'Orientation et aux PFTs. • Communique décisions d'adhésion au Comité National et à la Coordination Nationale • Rédige avec avis du CO et circule rapports narratifs et financiers des activités à la Coordination Nationale • Rédige avec avis du CO et envoie proposition d'activités et de budget annuel à la Coordination Nationale • Convoque les réunions du Comité d'Orientation et d'autres réunions provinciales
Antennes territoriales ou PFTs	<p>Ils rédigent et envoient aux PFs:</p> <ul style="list-style-type: none"> *les rapports réguliers des activités réalisées sur terrain * des informations sur les problèmes liés aux domaines d'interventions du Réseau *des informations sur les dommages que subissent les communautés suite aux activités liées aux aires protégées, aux routes, aux concessions minières, pétrolières et forestières <p>Le Point Focal circule ces informations au Comité d'Orientation et éventuellement à la Coordination Nationale si pertinent.</p>

Selon les interviews, en général la communication entre les membres d'un organe (communication dans un organe) est satisfaisante. Les membres interviewés sont également satisfait avec l'information qui circule de la Coordination Nationale aux

PFs. On demande souvent aux provinces leurs avis sur différentes thématiques et ces avis sont partagés entre les provinces ce qui permet des échanges entre province.

Par contre, les interviews ont soulevés plusieurs questions sur la communication entre les organes du Réseau.

Le plus grand défi dans la plupart des provinces est la communication entre les PFTs et le reste des organes du Réseau. Les réalités du terrain et des systèmes de communication nationaux expliquent en grande partie ce défi. Plusieurs provinces ont des territoires enclavés et le téléphone portable ou la radiophonie sont les seuls systèmes de communication. Il n'y pas d'accès à l'internet et les PFTs ne disposent pas d'ordinateurs pour rédiger leurs rapports. Ceci fait que la rédaction de rapports par les PFTs se fait souvent à la main levée et la méthode d'envoi de rapports est peu fiable. Les personnes interviewées ont parlé de rapports perdus en route ou tombés à l'eau.

Les PFTs ne disposent d'aucun budget de fonctionnement ce qui fait que pas tous les PFTs ont les ressources pour faire des appels ou pour faire envoyer des rapports. Il y a certains PFTs qui ne rédigent que des rapports s'ils reçoivent de l'argent. Par contre, il y en a d'autres qui sont motivés et même sans ressources rédigent et circulent leurs rapports par écrit ou par téléphone. Bien que ce soit des exceptions, selon les anecdotes, certains PFTs communiquent directement avec la Coordination au lieu de communiquer avec le PF de sa province et ne respecte donc pas la hiérarchie de la communication entre structures. Seule la province du Nord Kivu ne semble pas avoir de problème de communication avec les PFT. Le PF dans cette province, le Réseau CREF, a intégré sa structure avec celle du RRN et leurs antennes territoriaux sont tous connectés à l'internet grâce à leurs ressources.

Le défi pour la plupart des provinces se trouve également dans l'autre sens: la circulation d'information du PF aux PFTs. Pour les même raisons d'enclavement et de communication, les rapports et les informations trainent et circulent surtout aux membres situés dans le chef lieu de la province et surtout aux membres qui participent aux Comités d'Orientation. Les informations internes du Réseau (textes de base, rapports des organes etc.) ne semblent pas arrivées aux territoires et les retours sur leurs rapports sont rares. Les provinces qui reçoivent moins en moins de ressources car elles ne sont pas les provinces priorisées par les partenaires, disent que leur capacité de rester en contacte avec les PFTs diminuent par manque de ressources. Un exemple est qu'il n'y a plus depuis 2010 de réunions rotatives. L'autre défi de la circulation de l'information entre l'échelon supérieur et inférieur est qu'il y a rarement de retour par les PFs sur les informations envoyés par les PFTs.

Il ya également des défis dans la communication entre les PFs et la CoNa et d'autres organes. La Coordination reçoit souvent les rapports narratifs et financiers en retard ce qui fait qu'elle ne peut pas rendre les rapports aux partenaires à temps et selon les délais des contrats, ce qui retarde les prochains déboursements de fonds, ce qui retarde la réalisation des activités. Les délais font que la Coordination ne peut pas non plus bien préparer les rapports à l'intention de l'Assemblée Générales. Selon les interviews, ce retard est du au fait que plusieurs PF sont surchargés avec le travail de leurs propres organisations et d'autres ne ressentent pas l'urgence de rendre compte au RRN.

Un autre problème qui a été soulevé est le fait que certains membres du Réseau envoient des projets aux partenaires du Réseau sans informer la Coordination ou se plaignent aux partenaires quand il y a un problème au lieu de s'adresser aux organes compétents du Réseau.

Finalement, les personnes interviewées ont des opinions contradictoires sur la circulation d'information du Comité National vers les membres du RRN. Certains disent qu'ils ont vu les rapports du Comité National et d'autres pas du tout. Les membres du Comité National disent qu'ils ont informé les PF de leurs travaux et considèrent que leurs rapports ne peuvent être communiqués qu'à l'Assemblée Générale. Par contre, ceci n'est pas prévu dans les textes de base.

8.2.2 Analyse, conclusion et recommandations

En général, la communication entre les membres d'un organe est satisfaisante et les membres sont largement satisfaits avec la circulation d'information. Certaines faiblesses ont été relevées.

Les membres du Réseau au niveau provincial ne sont pas tous informés des discussions et des décisions du Comité d'Orientation et les activités du RRN dans leur province. Ceci est dû au fait que pas tous les membres participent dans les réunions du Comité d'Orientation (qui est sensé rassembler tous les membres effectifs du réseau d'une province) pour des raisons de distances et de ressources. Ces réunions facilitent le partage d'information du niveau national au niveau provincial.

Comme a été cité ci-dessus, la chaîne de communication entre les différents organes a des défis, surtout entre les PFTs et les PFs et entre les PF et la Coordination. À part les répondants des structures qui participent régulièrement aux réunions du Comité d'Orientation, les membres du RRN dans les territoires communiquent rarement entre eux et il est sûr que pas tous les membres du Réseau reçoivent les rapports des organes et donc ne sont pas informés des décisions prises au niveau de la province ou au niveau national. Dans certaines provinces, les PFTs ne se connaissent pas et ne communiquent pas entre eux.

Les textes de base révisés proposent un règlement pour gérer la gestion et la circulation des informations. Ces règles n'existaient pas dans les textes de 2008. La proposition émane d'une résolution prise par l'Assemblée Générale en 2010 répondant aux « messages incendiaires en circulation par mail au niveau de l'ensemble du Réseau... et constatant le dérapage et l'écart de langage de certaines personnes dans la communication ».³ Un tel règlement pourrait être utile mais malheureusement son langage n'est pas clair. Le règlement proposé (voir Article 28 page 33 du Règlement Interne) dit « tout en ne brisant pas la chaîne de communication et l'esprit de transparence, aucun Point Focal ne peut échanger avec les partenaires les informations ayant de l'influence sur la vie du Réseau ». Le langage dans cette clause est trop général et « informations ayant de l'influence sur la vie du Réseau » et trop vague et subjective. Le même règlement stipule « si les partenaires demandaient expressément la question aux PFs, ces derniers répondent, avec copie à la Coordination nationale et au Comité National ». Le langage dans le manuel de procédure semble plus simple et précis:

³ Page 4 du Procès Verbal de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 3 novembre 201p.

« Toute correspondance d'un Point Focal au responsable de service de la Coordination doit être copiée au Coordonnateur National ; Toute correspondance engageant le Réseau faite aux partenaires financiers par un Point Focal doit passer par la Coordination Nationale pour harmonisation avant envoi. »⁴

Les questions de communication sont également liées à la redevabilité car les rapports sont des outils principaux pour rendre compte aux uns et aux autres dans le Réseau et sont des outils centraux à la communication interne. En général, la redevabilité est forte mais les faiblesses se trouvent surtout, comme les exemples ci-dessus illustrent, dans la redevabilité entre PFTs et les PFs, et entre le CO et les membres qui ne participent pas aux réunions.

Beaucoup de membres ont parlé du lien entre l'argent, la redevabilité et l'appropriation du RRN par ses membres: «si on n'est pas soutenu financièrement, on ne se sent pas obligé de rendre compte». La majorité des membres du RRN sont des structures avec peu ou pas de financements qui sont dépendants du RRN pour leurs activités. En effet, si des provinces ne reçoivent moins ou pas de ressources du RRN, l'appropriation du Réseau et le sens de responsabilité de rendre compte diminue. Par contre, comme a été cité plusieurs fois dans ce rapport, même les structures qui reçoivent de l'argent ne rendent pas toujours compte. Plusieurs membres du Réseau considèrent que la cotisation encourage la redevabilité ce qui renforce la recommandation d'assurer que les règles de cotisation soit mise en application.

Points positifs constatés

① La Coordination Nationale fait de gros efforts de faire circuler l'information, ce qui est apprécié. Il y a une volonté générale de faire circuler l'information et en même temps la reconnaissance qu'il y a des faiblesses dans la communication au sein du Réseau.

① On a ajouté dans les RI révisés un article sur la gestion et la circulation des informations ce qui n'existait pas auparavant ce qui pourrait professionnaliser et améliorer la communication interne. On demande, par exemple, aux PFs d'utiliser l'adresse email de leur structure ou du RRN (et non leur boîte personnelle) dans leur communication au nom du RRN. Le nouveau règlement prévoit également un groupe mail pour favoriser l'échange des expériences entre acteurs et membres du RRN.

Points faibles constatés

① Le manque de systèmes de communication dans certains territoires et de ressources disponibles pour la communication au niveau de la province fait que la chaîne de communication – surtout de l'échelon supérieur vers l'échelon inférieur du Réseau - reste faible. Cette situation aide à exacerber le manque de contacts et de relations entre les PFTs et les PF et le CO surtout dans les provinces où les PFTs ne participent pas régulièrement aux réunions du Comité d'Orientation. La conséquence est que certains PFTs ne sentent pas qu'ils font partie d'une structure dynamique et donc ne sont pas toujours motivés de contribuer à ou de participer dans cette structure.

⁴ Page 8 du Manuel de Procédure, Avril 2009

⓪ Certains membres du Réseau n'ont pas confiance dans les organes du réseau et communiquent directement avec les partenaires au lieu de s'adresser aux organes compétents. Certains membres du RRN ne partagent pas toujours leurs correspondances avec les bailleurs du RRN à la Coordination ayant à faire avec la requête de fonds. Cette situation risque d'exacerber les malentendus ou les conflits au sein du Réseau.

⓪ Le langage du règlement sur la communication est vague et subjectif. Ceci permet différentes interprétations de la règle et qu'elle soit utilisée d'une manière opportuniste.

⓪ La culture de redevabilité entre certains organes est faible. Comme a été déjà mentionné dans la section du rapport sur la structure, les textes de base ne sont pas clairs sur la question de redevabilité entre les différents organes et entre les organes et les membres pour assurer que la hiérarchie est comprise, respectée et que la communication dans le Réseau soit efficace.

→ **Recommandations**

- Les déficits de systèmes de communication en RDC et de ressources financières du RRN pour investir dans la communication vont sans doute persister. Une solution serait que le RRN n'exige pas toujours de rapports par écrits des PFTs mais que les PFs les interviewent au téléphone pour recueillir les informations voulues. Le RRN pourrait également décider de fournir un petit budget pour payer les coûts de communication pour les PFTs.
- Les échelons supérieurs du RRN (surtout l'AG, le Comité National, le Comité d'Orientation et les PFs) devraient faire plus d'effort pour restituer les informations vers le bas de la chaîne, surtout vers les PFTs et les membres du RRN qui ne participent pas aux réunions des Comités d'Orientations. Des ressources devraient être disponibles pour permettre les PFTs de participer au moins une fois par an à une réunion du Comité d'Orientation pour faire un état des lieux, contribuer dans la planification annuelle et pour aider à ce qu'il soit informé des développements internes du Réseau.
- Si les PFs sont surchargés et ne peuvent pas respecter les délais du RRN et des partenaires, une solution doit être pourvue au niveau de la province. Un comité de gestion de projet pourrait être mis sur place pour soutenir le PF dans ses travaux.
- Les points suivants dans les textes de base liés à la communication devraient être clarifiés:
 - à qui les organes doivent rendre compte.
 - L'Article 38 du Règlement Interne sur la communication est trop vague et probablement irréaliste. Il suffirait d'avoir une règle qui rappelle les valeurs du Réseau qui devraient régir la communication interne et externe ainsi que les relations entre membres.

- Les règlements internes et les règles dans le manuel de procédure sur la communication devraient être harmonisés.

8.3 La gestion des conflits

8.3.1 Constats

Dans les textes de base de 2008 qui sont en vigueur il n'y a pas de règlements pour la gestion des conflits par contre les statuts révisés en proposent. Le principe exprimé dans les textes de base est que la gestion se fasse dans l'amiable et à l'interne. Une personne interviewée l'a bien exprimé, «on veille que les choses aillent dans la sérénité et on encourage que les provinces gèrent leur situation au plus possible. »

Les textes proposent les procédures suivantes :

Type de Conflit	Organe comptent pour résoudre le conflit
Entre organisations membres	Comité d'Orientation est saisi Dans cas où l'une des parties se sente lésée, elle fait recours au Comité National en informant la Coordination Nationale
Entre organisation membre et le Comité d'Orientation	Comité National en information Coordination Nationale
Entre Points Focals	Coordination Nationale est saisie en informant le Comité National
Entre la Coordination Nationale et un Point Focal ou le Comité d'Orientation	Comité National est saisi
Entre la Coordination Nationale et le Comité National	Une concertation est lancée sous la coordination du doyen des PFs et des Comité d'Orientation qui choisissent un médiateur externe avant la nécessité d'une AG.

La plupart des personnes interviewées sont satisfait avec la manière dont le Réseau a résolu les conflits internes depuis l'autonomisation. Selon les témoignages, il y a surtout eu des tensions après l'autonomisation car certaines personnes qui avaient soutenu la séparation du RRN du CENADEP et la candidature du Coordonateur considéraient qu'ils auraient droit à certains privilèges, soit des rôles de pouvoir dans les organes ou des privilèges financiers. Une personne interviewée l'a décrit de cette façon, « on a voulu sa part du gâteau et on fait la guerre quand la Coordination a dit qu'ils ne rendaient pas suffisamment compte ». Cette situation avait polarisé le Réseau pendant quelques temps mais selon les témoignages cette situation a changé et le Réseau est maintenant « plus calme ».

Ceci n'est pas l'avis de tout le monde. Deux anciens PF ont contacté l'équipe d'évaluation pour partager leurs préoccupations sur la gestion du réseau. Ces deux PF ont été exclus du RRN. Selon un des PF, «l'autonomisation sera une occasion du

nouveau coordonnateur pour régler les comptes avec tous ses contradicteurs en usant de sa position afin de réduire au silence tous ceux qui ne partageaient pas sa logique et surtout les points focaux qu'il jugeaient hostiles à sa vision. Devant cette dérive certains membres de la coordination vont lever leur voix pour désapprouver sa manière de conduire le RRN d'où les multiples conflits au sein de la coordination. Ainsi vont se suivre les multiples exclusions des points focaux enregistrées... »⁵

- Depuis l'autonomisation, le Réseau a également eu un conflit avec une partie externe, son bailleur principal dans le temps, la Rainforest Foundation Norvège (RFN). Le conflit a culminé dans la coupure du financement du RRN pour une période d'environ 8 mois après que des membres RRN avaient critiqué la RFN dans une lettre adressée au Ministère de l'Environnement, la Conservation, la Nature et Tourisme. Cette lettre a été envoyée sans que les signataires aient consulté les organes compétents du Réseau. L'Assemblée Générale a traité l'affaire dans une Réunion Extraordinaire et a dénoncé ce manque de respect pour la hiérarchie et la compétence des organes du Réseau. Un règlement du côté du RRN et de ses partenaires/bailleurs sur ce point serait important et il y a nécessité que les partenaires soient conscients et respectent les règles internes du RRN si ils interviennent dans un conflit.

8.3.2 Analyse, conclusion et recommandations

Malgré l'absence de règles pour gérer les conflits internes, en général les membres du RRN ont montré la volonté de régler les conflits d'une manière transparente en respectant les lignes hiérarchiques et les compétences des différents organes.

La moitié des PFs de Réseau ont été exclus pendant les derniers cinq ans. Cinq structures PF ont été remplacées depuis 2008 dans les provinces suivantes: le Bas Congo, le Katanga, le Kasai Occidental et le Sud Kivu. Selon les documents et les interviews, ces exclusions semblent avoir été faites sur base de non-respect de l'éthique ou des procédures de rendre compte. Bien que l'équipe d'évaluation n'ait pas pu faire des investigations approfondies sur tous ces cas, selon les témoignages et les documents disponibles, nous estimons que les organes du Réseau ont essayé le plus possible de respecter les règles internes et quand les règles n'existaient pas, les organes ont essayé d'adresser les problèmes d'une manière consultative et transparente.

Aujourd'hui il y a deux conflits qui persistent. Le premier concerne le PF dans la Province du Maniema. Les informations sur ce conflit au Maniema sont insuffisamment claires pour y commenter. Le deuxième conflit concerne le remplacement de la structure PF au Sud Kivu en 2012 qui reste contesté par le Secrétaire Exécutif de l'ancienne structure PF.

Dans le cas du Sud Kivu, quand il y a eu des problèmes avec la structure PF et que le CO n'avait pas agi même avec une intervention de la Coordination, c'est le Président du CN qui a convoqué une réunion des membres dans la province pour les encourager de réanimer le Réseau. Le Président du CN est basé au Sud Kivu et travaillait auparavant dans la structure PF et est maintenant le dirigeant d'une autre organisation membre du RRN. La procédure qui a résulté à l'exclusion du PF est, à ce jour, mise en question par l'ancienne structure PF. Etant donné l'historique du Président du CN et le fait qu'il porte plusieurs casquettes dans le RRN, il n'a pas pu

⁵ Mémorandum daté le 13 juin 2012 adressé à Kim Brice.

jouer le rôle d'un arbitre neutre dans cette affaire peu importe son intention. Le conflit d'intérêt qu'avait le Président de Comité National au Sud Kivu fait qu'il n'était pas le mieux placé pour résoudre le problème dans cette province. Ce qui rend la situation encore plus contentieuse est que c'est l'organisation du Président du Comité National qui a été nommé la nouvelle structure PF.

Le règlement de gestion de conflit proposé a quelques omissions. Le règlement ne propose pas de réglementations pour les conflits avec des parties externes. D'ailleurs, il serait également utile que les partenaires internationaux du RRN aient également un règlement clair pour les doléances de leurs partenaires. Il est également fondamental que les partenaires internationaux veillent au bon respect des règlements internes de leurs partenaires locaux s'ils choisissent d'intervenir dans des conflits internes.

Il semble que la plupart des tensions et des conflits internes au Réseau sont liés à des questions d'accès aux ressources. Aujourd'hui, s'il y a des malentendus, elles sillonnent autour du fait que certaines provinces bénéficient de moins en moins de soutiens financiers. Bien que la plupart des personnes interviewées comprennent que cette situation est largement due à la politique des bailleurs, la perception de certains est que trop peu est fait pour redresser cette inégalité et qu'il y a une tendance de plus en plus prononcée dans le RRN «de provinces chéries».

Bien qu'il y a la volonté d'opérer le Réseau d'une manière démocratique et transparente, il y a eu des bavures et il y en aura certainement encore. La réalité dans n'importe quel Réseau est que certains individus ou structures exercent plus d'influence que d'autres. Dans le RRN, il est évident que les répondants des structures qui ont plus de ressources humaines, financières et plus d'expérience détiennent plus d'influence que d'autres. Ces inégalités de pouvoir existent et vont persister et il est important que les responsables des organes du RRN apprennent à gérer leur pouvoir et de traiter les enjeux de pouvoir qu'ils soient explicites ou implicites.

Points positifs constatés

🕒 Pendant les deux dernières années, les conflits dans le Réseau ont diminué. Ceci est en partie dû au fait que si les membres des organes n'acceptaient pas de respecter les règles internes, ils ont été exclus.

🕒 Un règlement de gestion de conflit est proposé dans les textes de base révisés. Bien que ces règles n'existaient pas depuis ces derniers 5 ans, les organes du Réseau ont veillé à ce que les problèmes internes soient adressés par les organes compétents et d'une manière inclusive et transparente.

Points faibles constatés

🕒 Les règlements révisés ont plusieurs omissions citées ci-dessus qui devraient être adressées. Ceci permettra le règlement d'être plus clair et pertinent.

➔ *Recommandations*

- Le règlement de gestion de conflits proposée dans les textes de base révisés devrait prendre en considération les PFTs et les questions de conflit d'intérêt et proposer un règlement pour les conflits avec des parties externes.

- Les partenaires du RRN devraient avoir un règlement pour traiter les doléances de leurs partenaires. L'idéal serait que ce règlement soit explicite dans les contrats. Les partenaires devraient toujours respecter les règles internes du réseau surtout si ils décident d'intervenir dans un conflit au sein du Réseau.
- Les organes du Réseau devraient essayer d'anticiper les tensions et d'agir avant qu'elles nuisent au fonctionnement du Réseau. Nous anticipons que l'inégalité de la répartition des ressources parmi les provinces sera un point de contestation de plus en plus important. Le Comité National et la Coordination devraient avoir une stratégie pour redresser ce problème et bien communiqué aux provinces les efforts qu'ils font pour redresser cette inégalité.
- Une formation pour les responsables des organes (Comité National, bureau du Comité d'Orientation, PF et Coordination Nationale) dans la gestion des relations de pouvoir serait utile.

8.4 Le régime disciplinaire

8.4.1 Constats

Un régime disciplinaire existait dans les textes de base de 2008 et a été révisé dans la version provisoire. Le régime proposé est beaucoup plus détaillé que la version précédente.

Le régime disciplinaire révisé clarifie que tout membre d'une structure ou des animateurs des organes sont soumis à ce régime et que le personnel de la Coordination nationale est régi par le régime contenu dans le manuel de procédure. Les textes révisés proposent également un régime de sanction plus explicite qui n'existait dans la version ultérieure. Les organes qui ont l'autorité dans les différentes procédures disciplinaires sont également plus clairs et plus en adéquation avec leurs rôles.

8.4.2 Analyse, conclusion et recommandations

En général, les révisions qui ont été faites au régime disciplinaire sont positives et proposent un règlement beaucoup plus clair. Par contre, certaines fautes disciplinaires sont vagues comme les termes « insubordination », « manque de considération à l'égard des organes », « propos vexatoires », « sabotage » et « trahison ». Les textes ne sont pas non plus clair sur qui décide qu'un agent cadre de la Coordination peut être demis de ses fonctions.

Points positifs constatés

🟢 Le régime disciplinaire a été révisé et est plus compréhensif et clair.

Points faibles constatés

🔴 Certaines fautes disciplinaires ne sont pas suffisamment claires. Ils sont donc sujet à l'interprétation des uns et des autres.

🔴 Il y a manque de clarté sur quel organe a le pouvoir de démettre un agent cadre de la Coordination Nationale, à part le Coordonnateur, de ses fonctions.

➔ *Recommandations*

- Le régime disciplinaire devrait être révisé. Ce qui constitue une faute disciplinaire devraient être beaucoup plus clair et il faudrait clarifier quel organe a le pouvoir de démettre un agent de la Coordination Nationale de ses fonctions.
- Une formation pour les responsables des organes (Comité National, bureau du CO, PF, et Coordination Nationale) dans la gestion des relations de pouvoir serait utile.

9 Suivi et évaluation

9.1 Constats

En ce moment, le Réseau ne dispose pas d'un système de suivi et d'évaluation qui lui permet d'évaluer son progrès vers ses objectifs ni ses impacts. En 2010, il y avait un début de développement d'un tel système. Un consultant a travaillé avec des membres de l'équipe de la Coordination Nationale et avec quelques PF d'établir des indicateurs. Mais après la mission du consultant, la crise financière du RRN a interrompu le processus et rien n'était fait avec ce travail depuis lors.

Néanmoins, il y a des éléments de suivi et évaluation:

- La section sur la chaîne de communication explique qu'il y a des obligations de rapportage entre les provinces et la Coordination Nationale qui pourraient servir comme outil de suivi.
- Pour chaque projet, les exécutants de projets – PF, membres, agents de la CoNa – doivent préparer des rapports pour les partenaires.
- La communication informelle, par email, messagerie numérique et téléphone, est active et courante dans le Réseau et elle permet le suivi des urgences entre les membres et même avec les communautés.
- Les PF, les membres et les agents de la Coordination voyagent souvent à travers tout le pays. En théorie, chaque visite permet un suivi.
- Avec quelques partenaires, il y a des processus formels d'évaluation. La planification annuelle avec la RFN comprend une analyse des succès et des échecs de l'année passée. Global Witness a facilité une réunion d'évaluation à mi-parcours avec les équipes techniques et financières en février 2012. Le Fond Société Civile a des agents qui font le suivi et l'évaluation des projets qu'ils financent. Il y a également des évaluations externes comme celle-ci, appuyés par plus d'un partenaire.
- En février 2012, RFN et Global Witness ont appuyé la participation de plusieurs membres du RRN à une réunion stratégique pour revoir le progrès de la société civile congolaise sur les questions de droits humains et l'environnement.

9.2 Analyse, conclusions et recommandations

Le suivi et l'évaluation sont presque toujours problématiques. Nous acceptons tous qu'ils sont importants pour mieux orienter et planifier le travail mais il est rare de trouver une organisation qui le fait avec efficacité et pour un Réseau, c'est encore plus compliqué d'instaurer cette culture et discipline. Les membres d'un réseau font souvent le suivi de leurs propres activités et de faire le suivi pour le Réseau est une tâche de plus pour une organisation et des individus déjà surchargés. En plus, il y a souvent une tendance dans un réseau de responsabiliser une personne ou une organisation avec le suivi ce qui fait que les autres membres se sentent moins engagés.

Pour les membres du RRN, le suivi et l'évaluation consiste de rapports d'activités et de communications informelles entre membres. Dans leur optique ca comprend des rapports sur des urgences, sur les développements dans la politique et la législation, sur l'état des lieux sur le terrain. Ca comprend aussi le monitoring des activités du

réseau comme les ateliers et réunions qui ont eu lieu, des visites de terrain faites, des documents produits, etc. Mais ce qui manque est la focalisation sur le(s) changement(s) ou impact(s) souhaité(s) et le progrès vers ces changements et impacts. Il est évidemment utile d'avoir une documentation d'activités réalisées, mais sans savoir si ces activités ont aidé le Réseau d'avancer ses objectifs, cette information ne permet pas le Réseau d'ajuster ni d'améliorer sa planification, ses stratégies ou la qualité de ses activités. Bien que cette évaluation ne se soit pas focalisée sur les impacts du RRN, nous avons pu quand même collecter quelques-uns qui sont cités dans l'Annexe 7 de ce rapport.

Points positifs constatés

- 🟢 Il y a de la communication régulière entre les membres du réseau qui sert comme moyen informel de suivi des activités et du contexte

- 🟢 Il y a des opportunités dans quelques projets et partenariats pour évaluer le travail du Réseau d'une manière structurée.

Points négatifs constatés

- 🔴 Il manque le suivi et l'évaluation du progrès du Réseau vers ses objectifs

➔ *Recommandations*

- Revoir le travail fait en 2009 sur le système de suivi et évaluation et identifier son utilité pour le Réseau. Ensuite responsabiliser une personne de développer une courte proposition pour un appui au Réseau pour développer un système de suivi et évaluation léger et souple mais qui donnerait un minimum d'information sur l'efficacité du travail et les impacts du RRN. Une évaluation externe sur l'impact du Réseau pourrait aider à enrichir l'exercice.

10 Ressources financières

10.1 Constats

Le financement du RRN vient principalement par la voie des partenaires du nord, qui sont à leur tour financés par des bailleurs bilatéraux, des fondations privés et autres. En ce moment, il y a au moins six partenaires qui financent le RRN. Ces financements sont surtout liés à des projets spécifiques. Aussi, en principe, chaque membre du réseau paie une cotisation annuelle qui est partagée entre la Coordination Nationale et les Provinces. Pas tous les membres ne paient leur cotisation mais des revenus modestes existent chaque année pour certaines provinces.

Pour la majorité de projets, le répondant aux partenaires est la Coordination Nationale au nom du Réseau. L'équipe de la Coordination a donc une grande responsabilité de veiller à ce que les fonds sont bien gérés et fait le rapportage final aux partenaires, qui à leur tour doivent faire des rapports à leurs bailleurs. Au sein des provinces, c'est le PF qui est normalement responsable pour la gestion des fonds au nom du Comité d'Orientation, avec l'implication du Président du CO.

Comme a été expliqué dans la section sur la planification, il y a une grande influence des partenaires sur les provinces ou territoires ciblés par le Réseau, ses domaines d'action et même ses stratégies et tactiques. Cette influence est principalement liée à ce que les partenaires choisissent de financer ou non et, eux aussi sont souvent influencés par leurs bailleurs.

En ce moment, les activités du Réseau sont beaucoup plus financés que les activités de réseautage (voir aussi la section sur la plus-value du réseau). Les frais de fonctionnement du Réseau et de réseautage qui sont financés sont surtout les salaires du Coordonateur et les assistants techniques et adjoints, les Points Focaux répondants et les administrateurs des finances dans les provinces; les frais de déplacement pour les équipes; certains frais administratifs et les coûts des ateliers et des activités de projets spécifiques. Il y a un partenaire qui finance explicitement des activités de réseautage (réunions des CO, les réunions rotatives etc.), d'autres qui sont flexibles et les financeront si demandés et d'autres qui ont la politique de pas les financer.

La plupart des activités et des rubriques dans les budgets sont fixées dans les contrats avec les partenaires donc il ne reste que les dépenses à contrôler. Dans la section sur le fonctionnement de la Coordination, il ya des constats sur les faiblesses dans le *suivi des dépenses trésorières*. Les audits faits sur le programme politique et législation et de cartographie participative ont également soulevés plusieurs points à améliorer dans la gestion financière que nous ne reprenons pas ici.

Quelques répondants ont exprimé leur satisfaction avec le processus de financement des microprojets dans le Programme de Gouvernance et Transparence (PGT) appuyé par Global Witness car il crée un espace de financement pour les initiatives des membres. Les membres du Réseau ont également apprécié le processus clair et transparent de choix et de distribution de fonds pour ces microprojets. La Coordination lance un appel de projet aux membres et un Comité, avec des procédures et critères clairs, décident sur la distribution des fonds.

Comme a été mentionné dans la section du rapport sur la planification, le RRN ne fait pas des exercices de budgétisation globale : le budget de chaque projet est normalement développé et négocié bilatéralement avec chaque partenaire ou bailleur. Il n'existe pas d'audit annuel des comptes de toute l'organisation mais plutôt des audits par différents auditeurs pour chaque projet au niveau de la coordination et des provinces.

10.2 Analyse, conclusions et recommandations

La situation financière du Réseau a beaucoup changé depuis 2010. C'est surtout l'équipe de la Coordination Nationale qui a dû être flexible et créative pour répondre aux défis financiers du Réseau. Avant 2010, la plupart des frais de fonctionnement et des activités de base du RRN étaient financés par un partenaire, la RFN. En 2010, avec la crise entre RRN et RFN, et depuis avec la décision du RFN de cibler moins de provinces, le Réseau se trouvait soudainement incapable de financer plusieurs rubriques, y compris la majorité des salaires de la Coordination Nationale, les activités de réseautage et quelques activités du Réseau. La Coordination et plusieurs membres ont fait des gros efforts pour résoudre la situation pour diversifier leurs partenariats. Un résultat positif est qu'à ce jour, il y a une meilleure stabilité financière parce que le Réseau est moins dépendant qu'auparavant sur un seul partenaire. Cette diversité a aussi ses inconvénients comme nous l'avons exposé dans la section sur la planification. Mais globalement elle offre une diversité de contacts et d'expérience et répartie les risques financiers ce qui est tout de même positif.

L'équipe de la Coordination Nationale a une bonne capacité de rédaction de propositions et de recherche de financement, mise en évidence par les partenariats et projets existants. Quelques Points Focaux ont aussi renforcé les financements du Réseau par leurs propres efforts : en développant des propositions d'initiatives provinciales et en sécurisant les finances pour les exécuter. Il est fort probable que le Réseau n'aura jamais suffisamment de financements pour payer tous ses frais de fonctionnement et de réseautage. Donc, la flexibilité et l'innovation pour assurer que le Réseau a les finances requises pour atteindre ses objectifs est important.

Un défi est la lourdeur et la lenteur du processus de négociation des budgets entre le RRN et ses partenaires et les délais que ca provoque dans la planification des activités. Au pire les négociations peuvent prendre plusieurs mois et les financements arrivent des mois après que les activités auraient du commencer. Certains partenaires invitent le RRN de soumettre une proposition sans limites budgétaires et souvent la première version du budget est beaucoup trop élevée. Le processus de coupure de budgets qui suit décourage ceux qui ont fait un grand travail de planification et de budgétisation pour voir leurs propositions refusées ou coupées. Cette situation est aussi difficile pour la Coordination qui essaye d'assurer un équilibre entre les besoins et les vœux de chaque province et ne réussit presque jamais à réussir. De plus, le processus de production de propositions et de budgets entre la Coordination Nationale et les provinces ont également souvent des délais ce qui ajoute à la lenteur du processus.

Un autre problème dans le processus de négociation des budgets est le fait que le RRN n'a pas de budget global annuel qui inclut tous les frais de fonctionnement, de réseautage et d'activités. Le budget de chaque projet est normalement développé et négocié bilatéralement avec chaque partenaire/bailleur. Sans un budget global le

Réseau comment est-ce que le RRN peut présenter ses besoins ? Ceci crée un problème dans la requête des fonds surtout pour les salaires des agents administratifs de la Coordination. Parce qu'il n'y a pas une grille salariale et donc une faible justification des salaires, les membres de l'équipe ne sont pas tous payés équitablement ce qui a créé des conflits internes dans le passé. Voir la section sur le fonctionnement de la Coordination Nationale pour les détails.

Concernant le contrôle des budgets, sans un budget global, le suivi budgétaire global est impossible et donc la situation financière du Réseau n'est pas claire. Chaque projet a son budget, son suivi et son audit, mais il n'y a pas une centralisation de toute cette information, donc c'est difficile pour les membres, la Coordination et le Comité National de s'assurer que la gestion des finances se fait adéquatement, ni de savoir s'il y a des rubriques essentielles qui ne sont pas financées.

Des membres se plaignent du manque d'équilibre de financement pour les provinces. Bien qu'il est clair que ce n'est pas la volonté de la Coordination de créer une telle situation, ce déséquilibre incite des soupçons qu'il y a des provinces chéries dans le RRN. Ce qui aurait pu exagérer cette suspicion était la décision du Coordonnateur National de ne pas directement informer les membres du Réseau de la décision d'un partenaire de réduire ses interventions dans cinq provinces à la place de onze. Il n'a pas voulu décourager les membres et espérait de trouver d'autres sources de financement pour combler les lacunes, ce qu'il n'a pas pu faire aussi rapidement que voulu.

Aussi lié aux défis de financement, et comme expliqué dans la section sur l'implication des membres, il y a certains PFs et certains membres qui sont actifs dans la recherche de financement pour les activités qu'ils voudraient faire et qui ne sont pas financées par les partenaires et bailleurs du Réseau. Dans d'autres provinces, il y a des membres qui n'ont pas pensé de le faire et d'autres qui ne sont pas sûrs si c'est possible selon les règles internes. Le manuel de procédure confirme que les provinces peuvent initier leur propre requête de fonds mais en coordination avec le Coordonnateur: « La recherche de financement des projets et programmes est de la compétence du Coordonnateur ou d'un Point Focal en concertation avec la Coordination. Le Coordonnateur peut déléguer cette charge au conseiller technique des programmes, aux responsables des points focaux, aux chefs de service et il en assure la supervision. » (page 24 du Manuel de Procédures)

Le sous financement et les financements inconsistants ont un impact négatif sur les projets du Réseau et sur le fonctionnement de la structure. Ça ne les permet pas par exemple de poursuivre une stratégie ni d'être proactif quand le contexte le demande. Le programme de cartographie participative, par exemple, n'a pas pu fonctionner selon une stratégie depuis 2010.

Le manque de financement pour les activités de réseautage, déjà cité dans ce rapport, est une contrainte et fait que certains organes n'ont pas pu jouer leur rôle. Le Comité d'Orientation, par exemple, est supposé «faire le monitoring, assurer les consultations des communautés en vue de formuler des commentaires sur les textes législatifs et leurs mesures d'application» (page 31 des RI révisées). Le Comité ne peut pas jouer ce rôle dans l'absence d'appuis.

Points positifs constatés

① Chaque projet a un budget qui est connu par les personnes responsables pour son suivi

① Il y a une diversité de partenaires financiers du Réseau ce qui donne un certain niveau de stabilité

① Certains membres du Réseau prennent l'initiative de rechercher le financement sans attendre que la Coordination assure tous les financements nécessaires.

① Les microprojets offrent un modèle intéressant dans l'allocation interne de fonds pour les membres du Réseau.

Points faibles constatés

⓪ Le processus de négociation des budgets entre RRN et certains partenaires est lourd et lent ce qui retarde toute la planification des activités et affecte la qualité des activités.

⓪ Il y a des retards dans la préparation des budgets et des rapports financiers entre les provinces et la Coordination ce qui contribue également aux délais dans les transferts de fonds et donc l'exécution des activités.

⓪ Il n'y a ni un budget ni un audit annuel global ce qui rend le suivi des finances difficile et affaiblie la gestion financière

⓪ Il y a une insuffisance de financement pour les organes du Réseau ce qui rend la structure vulnérable

⓪ Il y a un grand déséquilibre entre les financements reçus par les provinces ce qui risque de créer des malentendus au sein du Réseau

⓪ L'inconsistance des financements et le sous-financement de certains projets, comme la cartographie, fait que des programmes ne peuvent ni suivre une stratégie ni être proactif si il y a un changement dans le contexte.

→ *Recommandations*

- Développer un budget organisationnel annuel et pluriannuel qui inclurait tous les frais de fonctionnement, de réseautage et des activités souhaitées et qui identifierait les sources de financement confirmées et les écarts. Ce budget aidera à informer la requête de financement.
- Faire la budgétisation au moment de la planification annuelle durant la réunion de planification annuelle collective. Si possible, clarifier avec les partenaires existants, en avance, les plafonds disponibles et les activités qu'ils sont prêts à financer.
- Continuer à identifier d'autres options de financement pour que chaque province puisse bénéficier d'au moins de frais de réseautage.

- Proposer aux partenaires de faire un audit global annuel à la place d'audits par projet. Cet audit pourrait inclure des rapports sur des projets spécifiques pour satisfaire les besoins de chaque partenaire.
- Que les partenaires considèrent à financer des activités de réseautage car tous les partenaires financent le RRN pour la plus-value qu'offre un Réseau.
- Une meilleur coordination entre les partenaires pour harmoniser, si possible, la planification et les reportages et pour voir comment les lacunes peuvent être comblés.

Annexe 1 – Termes de référence de l'évaluation

Introduction et contexte

En 2007, la première évaluation externe du RRN s'est effectuée sur le fonctionnement et les activités. A cette époque, le RRN n'avait aucun statut juridique et était chapoté par l'ONG nationale et, par surcroît, ONG membre, le Centre National d'Appui au Développement et à la Participation Populaire (CENADEP). Les recommandations et les discussions internes issues de cette première évaluation ont résulté en l'autonomisation du RRN et des changements au niveau de son statut juridique, son leadership et ses procédures et systèmes internes. Depuis 2010, à la suite d'une planification stratégique qui reprendrait tous les secteurs des ressources naturelles, le RRN a largement diversifié ses donateurs et son champ d'activité. Dans une période de huit ans, le RRN est devenu un des acteurs nationaux le plus influent sur la thématique de ressources naturelles en RDC.

Après cinq ans d'évolution et de croissance et le fait que certains partenaires (bailleurs) vont prochainement négocier une suite de leur financement au RRN, une évaluation externe est opportune pour comprendre comment la structure est organisée et fonctionne depuis son autonomisation et pour réfléchir sur les ajustements dans les opérations et les activités à faire à l'avenir. Il sied à rappeler qu'en 2008, quand le Réseau a décidé de devenir autonome, ses membres avaient exprimé le souhait de voir une nouvelle évaluation externe analyser le fonctionnement du RRN après deux ou trois années d'existence en tant que réseau autonome.

Objectif et questions principales de l'évaluation

Objectif

L'objectif principal de cette évaluation est de décrire et d'analyser les forces et faiblesses de la structure du Réseau Ressources Naturelles et ses systèmes et procédures ainsi que l'efficacité du Réseau entre 2008 et 2011. Dans le cadre de cette évaluation, efficacité signifie la capacité du RRN de parvenir à ses objectifs et les avantages de travailler en réseau pour la réalisation de ces objectifs. Cette évaluation permettra de renforcer et d'améliorer le fonctionnement du Réseau et ses activités et servira de base pour engager une discussion entre RRN et ses partenaires pour mettre en place les ajustements nécessaires.

L'audience principale du rapport d'évaluation est le RRN et dans un premier temps les donateurs qui y contribuent financièrement.

Les questions principales

Sur l'efficacité du réseau

Objectifs du Réseau

- Quelle est la vision du RRN et quel le rôle du Réseau dans l'atteinte de cette vision?
- Quels sont les objectifs des activités de Réseau et comment ont-ils été établis?
- Sont-elles partagées par ses membres?
- Quelle est la stratégie pour atteindre ces objectifs?

Activités du Réseau

- Comment sont les relations entre les objectifs et les projets du Réseau et les objectifs de ses membres?
- Quelles sont les activités de réseau menées pour atteindre ces objectifs et pourquoi et comment étaient-elles choisies ?
- Comment la coordination nationale, le comité d'orientation et les membres du RRN font-ils le monitoring et l'évaluation des activités du Réseau?

Sur les ressources financières du RRN

- Quelle est la stratégie d'identification et d'affectation des ressources destinées aux activités spécifiées dans les projets et les ressources destinées aux autres fonctions du Réseau?
- Les ressources financières sont-elles en adéquation avec les besoins du Réseau?

L'implication des membres dans le réseau

- Pourquoi une organisation a voulu être membre du réseau? Quelles sont ses besoins et ses attentes du Réseau? Quelles sont, selon les membres du Réseau, les activités plus ou moins importantes du Réseau? Quelle serait l'impact sur les organisations membre si le Réseau n'existait pas?
- Quel est le degré de la participation et la contribution des membres dans le Réseau ?
Dans quelle mesure les membres ont-ils accès aux ressources du Réseau (financières, matérielles, relations externes, le savoir, etc.)?

Sur le fonctionnement du Réseau

Sur la structure du RRN

- Quels sont les critères et les systèmes d'adhésion au Réseau? Sont-ils pertinents à la vision et aux objectifs du Réseau?
- Quel est le profil des Points Focaux (PF) et Points Focaux Territoriaux (PFT)? Les profils sont-ils en adéquation avec le bon fonctionnement du réseau et sont-ils respectés ?
- Quels sont les cahiers de charge et/ou le rôle et responsabilité des différents organes du RRN: la Coordination Nationale, le Comité National, les PFs et les PFTs? Sont-ils compris et respectés? Sont-ils en adéquation avec le bon fonctionnement du Réseau?

Pour la Coordination Nationale, quel est le cahier de charge de chaque poste et la division des rôles et responsabilités⁶? Sont-ils respectés? Cette division facilite t'elle le bon fonctionnement de la Coordination Nationale et du Réseau?

Sur les systèmes et procédures du RRN

Les règles et procédures du Réseau (statuts, règlements internes etc.) sont-elles pertinentes et adéquates à son bon fonctionnement? Comment sont-elles comprises et respectées par les différents organes et membres dans le réseau? (système de prise de décision et rôle et implication des différents organes et membres du Réseau dans les prises de décisions)

Comment les organes du Réseau (Coordination Nationale, Comité National, Comité d'Orientation,) adressent ils les conflits internes? Les règlements concernant la résolution de conflits sont-ils adéquats?

Quel est le degré d'efficacité de la communication *entre* les différents organes du Réseau et *dans* chacun de ces organes (Coordination Nationale, Comité National, Comité de Contrôle, et Comité d'Orientation et entre ces organes et les membres) ainsi que entre ces organes et les membres?

Quels mécanismes existent pour rendre les différents organes du réseau responsable les uns envers les autres et envers les membres (redevabilité, accountability)?

Méthodologie

L'équipe propose de visiter les Provinces de Kinshasa, Equateur, Orientale et Kasai Oriental en juin 2012. Ces provinces ont été choisies sur la base de plusieurs critères :

- *Un mélange de 2 provinces forestières et une minière
- *Des provinces où les activités principales du RRN se déroulent.
- *Accessible car il y a des vols fréquents et plutôt fiables
- *Répondent aux désirs du RRN. Ces provinces ont été identifiées par le RRN lors d'une réunion interne.

Les méthodes qui seront utilisées comprennent:

Interviews individuels et en groupe avec les membres du Réseau ainsi qu'avec quelques partenaires (certaines personnes seront également interviewées par téléphone)

L'examen des documents

L'équipe consultera:

Les membres de la Coordination Nationale: direction, programmes, finances et administration

Tous les membres du Comité National

Des interviews approfondis avec les Point Focaux de chaque province et deux Points Focaux Territoriaux dans chaque province visitée ainsi que au moins trois membres du Comité d'Orientation.

⁶ A cause de la limite du temps l'évaluation se limitera au Coordonnateur, les assistants techniques (cartographie, mines, gouvernance et transparence forestière), ainsi que l'assistant des finances, le comptable, la caissière et l'assistant administratif.

Les auditeurs du RRN: ECAUTEF
Partenaires du RRN : RFN, 11.11.11., IUCN NL et Global Witness

Rôles et responsabilités

Pendant l'évaluation, les consultants s'engagent de travailler dans une manière transparente et respectueuse. RRN, RFN, IUCN NL et GW s'engagent de partager toute information nécessaire avec les consultants. RRN et ses partenaires s'engagent d'interroger les résultats et les conclusions de l'évaluation et de les utiliser pour informer et ajuster leurs approches et stratégies à l'avenir.

Consultantes Kim Brice et Cath Long

Production des termes de références
Préparation de la méthodologie et questionnaire
Communication et coordination avec les bailleurs qui financent l'évaluation et avec le RRN
Envoie des versions draft et finales du rapport selon l'emploi du temps
Kim Brice est la consultante principale qui coordonne la production du rapport

RRN

Fournir toute documentation sur la structure et les activités du RRN depuis 2008.
Assurer la communication avec les membres du RRN sur l'objectif et le déroulement de l'évaluation
Assurer la disponibilité des membres pour l'évaluation
Organiser la logistique pour la mission (transport en RDC, vols en RDC, réservations d'hôtels en provinces, fixer rendez-vous en provinces etc.)
Mener le suivi de l'évaluation avec toutes les parties prenantes.

RFN

Commentaires sur draft et divers versions du rapport selon l'emploi du temps
Fournir toutes documentations sur la structure et les activités du réseau depuis 2008.
Signature de contrat avec la consultante Kim Brice

Les autres bailleurs

Commentaires sur draft et diverses versions du rapport selon l'emploi du temps
Fournir toutes documentations sur la structure et les activités du réseau depuis 2008.
Versement de contributions financières selon les accords

Emploie du temps

28/05 au 15/06/2012	Lecture de documents ; interviews avec partenaires internationaux ; tous préparatifs pour mission	2 personnes : Kim Brice et Cath Long
------------------------	---	--

		5 jours
18/6/2012	Arrivée de Kim et Cath à Kinshasa	
19/6/12	Confirmation du programme et des logistiques avec Coordination RRN et discussions préliminaires avec les membres de l'équipe de la Coordination	1 journée
20/6/12	Kim départ pour Equateur Cath départ pour Kasai Oriental	5 jours en deux provinces
24/6/12	Retour de Kim et Cath à Kinshasa	
25/6/12 - 01/07/12	Kim interview a Kinshasa : *Membres de la coordination nationale *PFs de Maniema et Mbandaka qui seront à Kinshasa * Par skype téléphone, les membres du Comite National et PF des 6 autres provinces. Cath voyage Orientale 25/6/12 jusqu'à 28/6/12.	7 jours
1/7/12	Partage des impressions et conclusions de la mission avec le Coordonnateur	
2/7/2012	Départ de Kim et Cath dans l'après midi/soir	
03/08/2012	Premier draft du rapport envoyé à une commission RRN et à RFN pour vérification des faits. Membres de commission encore à confirmer.	Kim Brice - 10 jours Cath Long - 8 jours
06/08/2012	Feedback de la Commission RRN et de RFN envoyé aux consultants par écrit	
07/08/2012	Discussion téléphonique/skype entre au moins 2 représentants de la commission, RRN et les consultants	2 heures
10/08/2012	Deuxième Draft envoyé au RRN et RFN, GW et IUCN	1 jour
28/08/2012	Commentaires des partenaires sur le Draft envoye aux consultantes	
05/09/2012	Conversation téléphonique/skype avec RRN et partenaires	0,5 jour
14/09/2012	Version finale du rapport	Kim Brice – 2 jours Cath Long – 2 jours

Annexe 2 - Liste de personnes interviewées

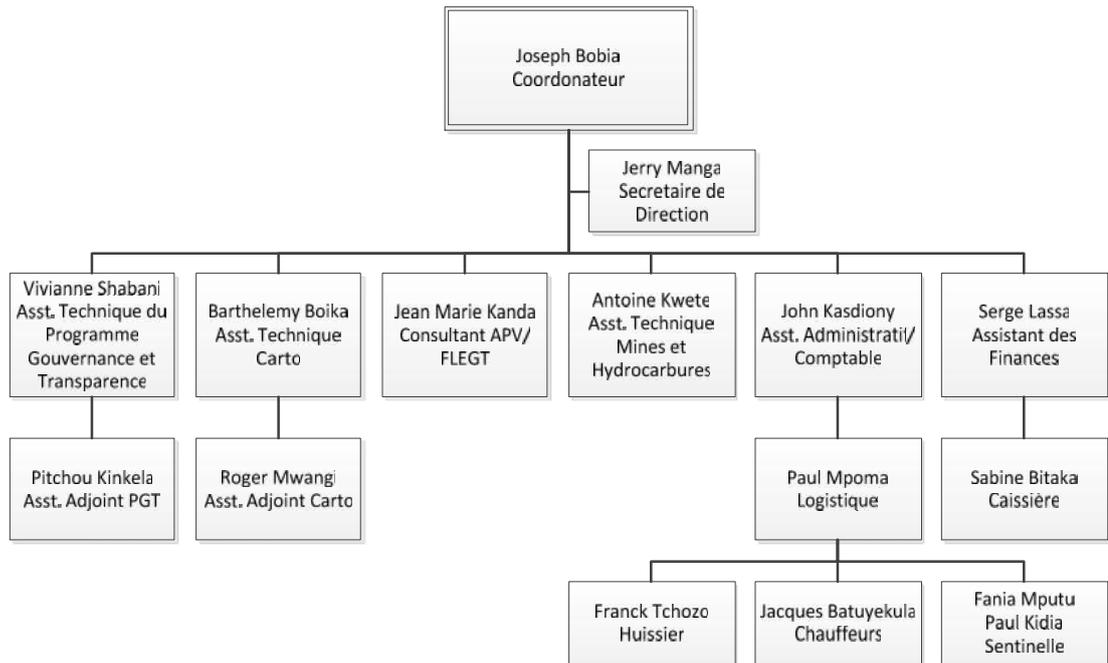
Nom	Organisation	Rôle en relation au RRN	Lieu
Membres et agents du RRN			
Cyrille Adebu	OCEAN	PF Orientale	Kisangani
	CAMSEG	Président Comité d'Orientation Orientale	Kisangani
Celestin	CDPE	Membre CO Orientale	Kisangani
Komba Masimango Victor	Groupe de Minorités Visible/ Eveil de Conscience de Masse GMV/ECM	PFT Ubundu	Kisangani
Jean-Amisi Kisubi	Groupe Communautaire pour la Protection de l'Environnement Bavatete	PFT Bafwasende	Kisangani
Janvier Lisingo et Eugenie Bamingo	Programme d'Education pour le Protection et la Conservation de la Nature (PCN)	PFT Isangi	Kisangani
Felicien Mbikayi	CRONG Kasai Oriental	PF Kasai Oriental	Mbuji-Mayi
Felicien Mbikayi, Nestor Kabishi, Edmond Kikudi, Nestor Muamba, Joachim Kazadi, Dieudonné Tchimidjimbwa, Louzé Lukoji	Diverses ONG	Comité d'Orientation Kasai Oriental	Mbuji-Mayi
Nestor Kabishi	Syndicat d'Initiatives pour le Développement Rural de Kamiji et Miabi (SIDERKAM)	Président CO Kasai Oriental	Mbuji-Mayi
Dieudonné Tchimidjimbwa	Groupe d'Appui aux Exploitants des Ressources Naturelles (GAERN)	Rapporteur Adjoint, CO Kasai Oriental	Mbuji-Mayi
Joachim Kazadi	Action pour le Développement Durable et Intégré de Mwenaditu (ADDIM)	PFT Mwenaditu	Mbuji-Mayi
Edmond Kikudi	Union pour le Développement Familiale	PFT Kabinda	Mbuji-Mayi

Louzé Lukoji	Projet Libre de Développement Intégré PROLIDI	PFT Tshilundu	Mbujimayi
Nestor Muamba	CRONG	Rapporteur CO Kasai Oriental	Mbujimayi
Théophile Gata	Consultant, Rainforest Foundation Norvège	Consultant	Kinshasa
Jean Marie Bolika	WWF	Ancien employé, Coordination Nationale	Kinshasa
Joseph Bobia	Coordination Nationale	Coordonnateur National	Kinshasa
Jean Marie Nkanda	Coordination Nationale		Londres
Alphonse Muhindo	Réseau CREF	PF Nord Kivu	Londres
Colin Robertson, Reiner Tegtmeier	Global Witness	Partenaire RRN	Kinshasa
Descartes Mponge	Directeur Exécutif ACADHOSHA (Sud Kivu)	Président du Comité National	Kinshasa
Dieudonné Nzabi	Secrétaire Exécutif du CRONG - Equateur	Rapporteur du Comité National	Kinshasa
Julien Mathé	Président du Conseil d'Administration - GASHE	PF Equateur	Kinshasa
Pasteur Jean Paul Biyama	Bien Etre Pour Tous - Bikoro	PF remplaçant á Bikoro	Mbandaka
Clement Yende	Président ONG APAGRI a Ingende	Secrétaire du Comité d'Orientation d'Ingende	Mbandaka
Antoine Efeke	Coordinateur du Service de Prévention d'Accompagnement et de Réinsertion Social (SPARIS)	Président interim du CO	Mbandaka
Philippe Toly	Directeur, Bureau de Développement Communautaire (BDC)	Membre du CO Equateur	Mbandaka
Marie Jeanne Nsono	Présidente, Département Femme et Famille Provinciale de l'Eglise de Christ du Congo (DFFP)	Membre du CO Equateur	Mbandaka
Valentin Engobo	Association des Paysans Pygmées de Lokolama	Membre du Co Equateur	
Guioli Bougong	ECAUTEF	Auditeur du RRN	Kinshasa

Alphonse Longbango	Secrétaire Exécutif du Comité de Droits de l'Homme et de Développement	PF Kinshasa	Kinshasa
Romain Mindomba	Association Africaine des Droits de l'Homme	Membre du RRN á Kinshasa	Kinshasa
Jean Baptiste Lubamba	Directeur Département Ressources Naturelles, CENADEP	Membre du RRN á Kinshasa	Kinshasa
Pasteur Matthieu Yela	Secrétaire Exécutif CEDEN	Membre du RRN en Equateur	Kinshasa
Pierre Kitongo		Président Comité d'orientation au Maniema	Kinshasa
Barthelemy Yela	Assistant Technique pour la Cartographie Participative	Agent de la Coordination Nationale	Kinshasa
Roger Mwangi	Assistant Adjoint Cartographie	Agent de la Coordination	Kinshasa
Vivianne Shabadi	Assistant Technique en charge de plaidoyer, gouvernance et Transparence	Agent de la Coordination	Kinshasa
Pitchou Kinkela	Assistant Adjoint Gouvernance et Transparence Forestière	Agent de la Coordination	Kinshasa
Serge Malunda Lassa	Assistant des Finances	Agent de la Coordination	Kinshasa
Sabine Bitaka	Caissière	Agent de la Coordination	Kinshasa
Fania Mputu	Sentinelle de jour,	Agent de la Coordination	Kinshasa
John Beni Kasdiony	Assistant Administrative	Agent de la Coordination	Kinshasa
Jacques Tunga Batuyekula,	Chauffeur	Agent de la Coordination	Kinshasa
Paul Mpoma	Logistique	Agent de la Coordination	Kinshasa
Jerry Bongo Manga	Secrétaire de Direction	Agent de la Coordination	Kinshasa
Denise KITSONGO,	D.A.F, Réseau CREF, GOMA	Membre du Comité national	Au téléphone
Dr. Boniface Muamba		Sec Rapporteur du COR au Kasai Occidental	Au téléphone
Denis Impiti	Sec Exécutif du CRONG	PF Bandundu	Au téléphone
Jean Marie Muanda	Coordinateur,	PF Bas Congo	Au téléphone

	Action pour les droits de l'environnement et de la vie (ADEV)		
Prince Bupe	Coordonnateur, Organisation pour la protection de la nature (OPN)	Membre du Comité d'Orientation	
Anciens membres/collaborateurs			
Hillaire Bakalowabo	ODECOLA/N	Ancien PF Kasai Occidental	Au téléphone
Roger Muchuba	Consultant	Ancien assistant technique pour le programme REDD	Kinshasa
Partenaires/Bailleurs			
Stefan Kistler	Rainforest Foundation oslo	Partenaire du RRN	Au téléphone
Tina Lain	DRC country advisor Ecosystem Alliance, IUCN	Partenaire potentiel	Au téléphone
Sylvestre Kambaza	Fond Société Civile, Kinshasa	Partenaire du RRN	Au téléphone
Marleen Vos	Responsable de Programme, 11.11.11	Partenaire du RRN	Au téléphone
Arnaud Zacharie	Secrétaire General de la Centre National de Coopération au Développement (CNCD)	Partenaire du RRN	Au téléphone

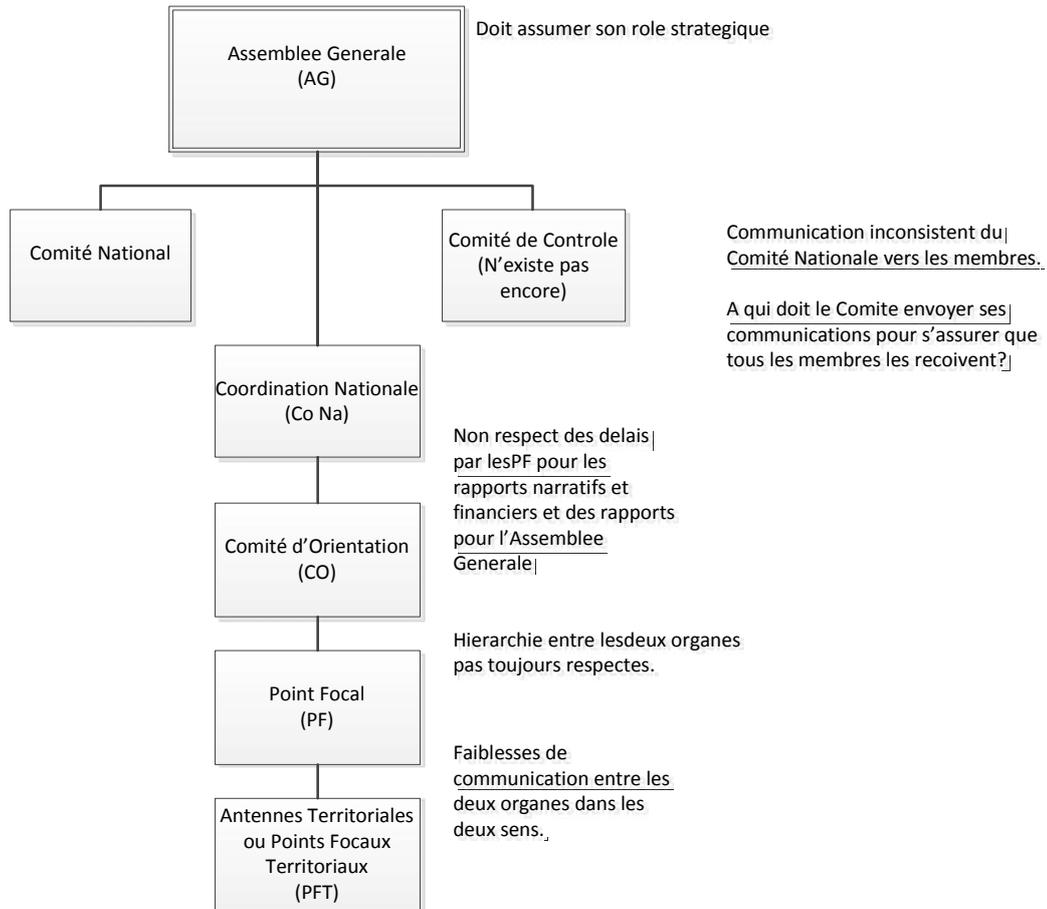
Annexe 3 – La structure du RRN



Annexe 4 – Les avantages et désavantages de désigner les membres des organes par élection ou sélection

Election	Sélection
Permet que tous les membres aient un mot à dire dans le choix d'une personne, ce qui permet un grand nombre de membres de participer dans la prise de décision.	Peux de membres participent dans le choix de la personne et dans la prise de décision.
Les membres n'auront pas nécessairement toutes les informations sur les candidats avant de voter.	Les membres d'une commission de sélection auront accès à plus d'informations pour faire un choix final.
Si un candidat est populaire, il pourra être élu sans avoir nécessairement les compétences voulus. La gamme des choses qui peuvent influencer la façon dont les gens choisissent de voter est souvent très large.	Donne plus d'assurances que la personne choisie a les compétences pour jouer son rôle. Certains membres ne seront pas satisfaits avec le choix même si cette personne a les compétences voulus.
Le candidat aura la confiance qu'il est soutenu par les membres du Réseau car un grand nombre d'entre eux auront choisi.	La personne choisie pourra se sentir redevable aux personnes qui lui ont sélectionné plutôt qu'aux organes auxquels elle devrait rendre compte.
La personne ne rend compte qu'à chaque Assemblée Générale ou élection.	Les membres de l'organe à qui la personne sélectionnée devrait être redevable peuvent lui demander de rendre compte à n'importe quel moment.
La personne élu ne respectera pas nécessairement les personnes à qui elle doit rendre compte car elle a confiance qu'elle sera réélu.	Il est clair qui sélectionne, qui tient la personne choisi à rendre compte et qui peut mettre fin à son contrat.
Beaucoup de gens pourraient voter pour quelqu'un qu'ils aiment, même s'ils ne font pas bien leur travail. Les raisons que quelqu'un n'est pas élu ne sont pas justifiées.	La personne est tenu responsable pour la façon dont elle fait son travail. Elle peut bien le faire et en même temps ne pas être populaire.
Il y a un moment clair et régulier de décider si la personne doit continuer dans son travail.	Il peut être difficile de remplacer la personne si elle joue un rôle depuis longtemps. Il est souvent difficile de prouver que quelqu'un fait si mal son travail qu'il doit être viré de son poste.
Tout le monde qui a voté décide si une personne continue dans son poste.	Seul le responsable hiérarchique de la personne peut décider si elle peut rester dans son poste.
Dans des élections, un candidat peut avoir accès à la communication ou d'autres ressources qu'ils peuvent utiliser pour se faire élire.	Si la personne doit son poste à un petit nombre de personnes, elle doit sa loyauté qu'à ce groupe plutôt qu'à ceux qu'elle devrait servir.

Annexe 5 – Structure de la Coordination Nationale et les défis de fonctionnement et de la communication



Annexe 6 – Révisions/ clarifications suggérés aux textes de base proposés

Révisions générales

- Harmoniser le manuel de procédure avec les statuts et règlements internes surtout pour ce qui concerne la communication et les relations entre la Coordination et les PFs et le régime disciplinaire pour les agents de la Coordination. Le manuel de procédure pourrait être cité comme référence dans les règlements internes.

Révisions/Clarifications a faire concernant les organes

- Clarifier si les membres du Comité National, les PF, les PFTs et le Coordonnateur sont désignés ou élus. Ceci est très important pour assurer que la désignation des membres des organes ne peut être contestée. L'annexe 4 propose les avantages et désavantages des deux systèmes: élection ou désignation.
- Clarifier à qui chaque organe rend compte, à qui les rapports de chaque organe doivent circuler et qui est responsable pour leur circulation. Si ces points ne sont pas clarifiés, les lignes hiérarchiques et la responsabilité de faire circuler les rapports des organes resteront flous.
- Clarifier qui a le pouvoir de décider s'il faut passer au vote lorsqu'il y a manque de consensus pendant une AG.
- Manque de profil et de mandats pour les membres de plusieurs organes. Bien que les membres du RRN aient une idée des qualités voulus pour les différents postes, les profils devraient être cités clairement dans les textes de base pour qu'il y ait clarté et une harmonisation à travers le Réseau sur ces points.
- Clarifier le processus de remplacement de membres du Comité National pour assurer qu'il y a toujours le maximum de membres pour qu'il puisse jouer son rôle avec efficacité.
- Mieux définir les responsabilités de l'AG, le CN et la Comite de Contrôle sur les questions de gestions financières. Il est important que l'autorité de chaque organe soit claire si jamais il y a manque de consensus entre ces organes
- Clarifier le délai de la convocation de l'AG et les délais de la circulation de documents pour préparer l'Assemblée.
- Clarifier quel organe a le pouvoir d'exclure les membres du CN ou d'exclure les membres du bureau du CO, a part le Président.
- Clarifier les accords qui devraient être en vigueur entre la CoNa et les PFs et entre les PFs et les PFTs.

Révisions concernant la communication

- L'Article 38 du Règlement Interne sur la communication est trop vague et probablement irréaliste. Il pourrait suffire d'avoir une règle qui rappelle les valeurs du Réseau qui devraient régir la communication interne et externe ainsi que les relations entre membres.
- Les règlements internes et les règles dans le manuel de procédure sur la communication devraient être harmonisés.

Révisions concernant les règlements d'adhésion

- Clarifier quel organe a le pouvoir de décider sur l'adhésion
- Clarifier quel organe a le pouvoir de sanctionner un membre
- Clarifier si une structure peut être membre dans plusieurs provinces

Révisions concernant le régime disciplinaire

- Ce qui constitue une faute disciplinaire devraient être beaucoup plus clair et il faudrait clarifier quel organe a le pouvoir de démettre un agent de la Coordination Nationale de ses fonctions.

Révisions concernant la gestion de conflits

- Le règlement de gestion de conflits proposée dans les textes de base révisés devrait prendre en considération les PFT's et les questions de conflit d'intérêt et proposer un règlement pour les conflits avec des parties externes.

Annexe 7 – Une liste d’impacts

Même si l’évaluation n’a pas ciblé les impacts, nous en avons identifiés plusieurs à travers les interviews:

- Dynamisation des actions de la société civile. La création et la consolidation du RRN a dynamisé tout acteur de la société civile congolaise qui travaille dans les domaines de ressources naturelles ou des droits des communautés.
- Amélioration de la visibilité de la société civile et la création d’un espace politique: le fait que le gouvernement a été obligé d’inclure des participants de la société civile et des communautés locales dans les délibérations avec les instances comme la Commission Interministérielle sur la Conversion des Titres Forestiers et le Comité National de Pilotage de Zonage est vu comme un impact du plaidoyer du RRN.
- Une prise de conscience au sein des communautés sur leurs droits liés à l’exploitation forestière. Nous avons entendu des exemples des communautés qui ont pu négocier ou renégocier avec des sociétés forestières qui utilisent leurs forêts, des autres qui ont pu arrêter l’exploitation illégale près de leurs villages, des autres qui ont refusé d’accepter des exploitants qui arrivent avec un papier qui n’est pas en ordre.
- Une mobilisation des communautés autour du reboisement. Nous avons entendu parler des exemples de communautés qui se sont mobilisées pour planter des arbres et reboiser leurs milieux dans les lieux où il y avait un fort déboisement.
- Quelques-uns ont témoigné que la cartographie participative a pu réduire ou résoudre les conflits fonciers entre et dans quelques communautés.
- Dans certaines provinces, un ralentissement de destruction de la forêt dans quelques territoires grâce à l’implication du RRN.