

# Magazine



Ressources Naturelles

N°34

# **Magazine Ressources Naturelles**

**Véritable outil d'information et de plaidoyer**



**COORDINATION NATIONALE DU RESEAU RESSOURCES NATURELLES**

Avenue Progrès n°251

Kinshasa / Barumbu

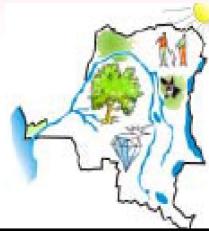
République Démocratique du Congo

E-mail : [rrncn2018@gmail.com](mailto:rrncn2018@gmail.com)

[jeanmarienkanda@gmail.com](mailto:jeanmarienkanda@gmail.com)

Tél.+243 815315237- 854802383-0998316349

# Ressources Naturelles



Magazine d'informations du Réseau Ressources Naturelles - Numéro 34- Août 2018

«Traçabilité de flux de bois d'œuvre exploité en RDC »

## La gestion des ressources forestières en RDC confrontée à plusieurs défis



**RRN et le management des Organisations membres**

**CNCD** 11.11.11  
UN COMBAT DE PLEINS DROITS



# Collecter et analyser les données statistiques forestières : un exercice moins aisé

Par Jean Marie Nkanda\*

**L**e Réseau Ressources Naturelles (RRN), avec l'appui de son partenaire le CNCD-11.11.11 / Belgique, a mis en œuvre, de 2014 à 2016, le projet intitulé « Projet « Traçabilité de flux de bois d'œuvre exploité en RDC » et ce, avec comme l'objectif de s'assurer que l'exploitation de ressources forestières est basée sur une vision socio-économique et environnementale respectueuse du bien-être communautaire, des lois nationales et des conventions internationales. C'est dans cette optique que nous présentons dans les lignes qui suivent, notre rapport récapitulatif sur la collecte et l'analyse de données statistiques relatives à la production, à la mise en circulation et à l'exportation des bois d'œuvre en RDC de 2014 à 2016.

Dans le cadre du projet précité, le RRN s'est attelé pendant trois ans à suivre le flux de bois d'œuvre produit, mis en circulation et exporté. L'objectif poursuivi est de disposer d'autant d'indicateurs nécessaires pour assurer l'évaluation et le suivi de la gouvernance forestière. Il s'agit d'une sorte de diagnostic sur l'état de la gouvernance dans le secteur forestier du pays, notamment en ce qui concerne en gestion des statistiques forestières, qui, selon beaucoup d'acteurs avertis du secteur forestier, permettent de mesurer le succès des politiques menées.

Pour y arriver, il nous a fallu avant tout mettre en place des dynamiques dites « Noyau d'observation ». Ensuite appuyer les différents noyaux dans la collecte des données primaires auprès des administrations forestières à l'échelle des territoires d'intervention en ce qui concerne la production et la circulation des bois dans les provinces (Orientale, Equateur, Bandundu, et Kongo central). Le travail à Kinshasa a consisté à l'exploitation des certificats phytosanitaires.

Il convient de signaler que le travail de collecte s'est heurté à une série d'obstacles parmi lesquels les difficultés d'accès à l'information, du fait de la rétention de l'information pratiquée par certaines sources, et le transport qui s'est avéré comme une contrainte majeure surtout pour relier les sources d'informations territoriales et provinciales dans certains milieux.

C'est ici le lieu pour la coordination nationale du RRN de remercier les partenaires de CNCD-11.11.11 Belgique pour leur volonté de soutenir les populations riveraines des forêts afin que celles-ci bénéficient des actions de développement socio-économiques liés à l'exploitation des forêts. Le RRN remercie aussi toutes les parties prenantes pour leur implication dans l'exécution du projet.

Nous estimons que cette modeste étude contribuera à souligner la nécessité de renforcement des capacités de l'administration forestière locale pour l'amélioration du processus de mise en œuvre des statistiques, et par ricochet de la qualité des données statistiques forestières de la République Démocratique du Congo.

\*Coordonnateur national du RRN

## SOMMAIRE

PAGE 3

**La gestion des ressources forestières en RDC confrontée à plusieurs défis**



PAGE 4

**Une collecte structurée des statistiques de production de grumes**

PAGE 5-6

**Des exportations des grumes comparées par pays destinataires et par année**

PAGE 10-13

**Le RRN et le management des Organisations membres**



Ce magazine a été réalisé grâce à l'appui de

# La gestion des ressources forestières en RDC confrontée à plusieurs défis

Le Réseau Ressources Naturelles (RRN), dans le cadre de ce « Projet « Traçabilité de flux de bois d'œuvre exploité en RDC » a collecté des données, les renseignements sur les données primaires auprès des superviseurs de l'environnement des territoires, qui ont aussi la charge des forêts et produire de rapports d'activité qui comprendraient notamment les informations sur les



**E**n effet, les dispositions de l'AM 035 (pour les activités suivies de 2014 à septembre 2015) ou celles de l'AM 050 (de septembre 2015 à octobre 2016) ou enfin celles de l'AM 84 (pour celles suivies après octobre 2016) disposent que :

-Pour chaque permis délivré, l'administration chargée des forêts remet à l'exploitant quatre jeux de formulaires de déclaration trimestrielle. Chaque jeu comprend quatre feuilles de couleurs différentes et doit être complété par l'exploitant à la fin de chaque trimestre (AM 35, article 60) ;

-Au début de chaque trimestre, l'exploitant ou le titulaire de tout permis est tenu de déclarer auprès des administrations centrale, provinciale et territoriale chargé

des forêts le volume de bois exploités au cours du trimestre précédent . La déclaration contient les données relatives aux statistiques de production, de transformation et d'exploitation des produits forestiers. La déclaration, dûment datée et signée, répartit les essences forestières suivant la classification en vigueur (AM 35, article 61) ;

-Au début de chaque trimestre, tout exploitant forestier est tenu de déclarer auprès de l'administration chargée de la gestion forestière les quantités de bois d'œuvre produits au cours du trimestre précédent (AM 050 , art 77 ;AM 84,article 76).

-La déclaration est remise contre récépissé, dans les deux mois qui suivent la fin du trimestre concerné, à l'administration centrale chargée de la gestion

forestière ainsi qu'aux administrations provinciale et territoriale en charge des forêts du ressort. En outre, la déclaration est publiée sur le site web du Ministère (AM 050, art 79 ;AM 84, article 78).

-Aucun produit forestier ligneux n'est admis à circuler du lieu d'exploitation à celui de sa mise en vente ou de son dépôt s'il n'est pas accompagné d'un permis de circulation délivré gratuitement par l'administration chargée des forêts du lieu de l'exploitation (AM 35 ;article 54)

-Aucun bois d'œuvre n'est admis à circuler du lieu d'exploitation à celui de sa mise en vente ou de son dépôt, s'il n'est pas accompagné d'un bordereau de circulation

visé gratuitement par l'Administration chargée des forêts du lieu de l'exploitation.

En l'absence d'agent de l'administration précitée sur le lieu de départ, le transporteur fait viser le bordereau par tout agent forestier posté le long du trajet (AM 050, article 72 ; AM 84, article71).

A Kinshasa et à Matadi, les renseignements sur les exportations ont été recueillis auprès de la Direction de la Gestion Forestière du MEDD sur base des certificats phytosanitaires et de l' Office Congolais de Contrôle (OCC) , qui est l'organisme de surveillance chargé de contrôle de la quantité et de la qualité aux points de rupture de charge et dans les ports d'exportation et d'importation de produits. La compilation a été réalisée par le staff du projet à la coordination nationale du RRN. Ensuite les données sont publiées sous forme des rapports semestriels.

# Une collecte structurée des statistiques de production de grumes

**Durant les trois années, faute des rapports périodiques produits par les administrations territoriales chargées des forêts, les équipes commises pour la collecte se sont contentés de ramasser des données incomplètes et éparses sur la production de bois d'œuvre et les produits forestiers ligneux admis à circuler du lieu d'exploitation à celui de sa mise en vente ou de son dépôt.**

**C**ontrairement à la réglementation qui organise l'exploitation de bois d'œuvre, rare sont les exploitants forestiers (industriels ou artisanaux) qui remettent leurs déclarations trimestrielles des bois d'œuvre aux administrations territoriales en charge des forêts du ressort de leurs activités. Aussi a-t-on remarqué que les formulaires de déclaration trimestrielle utilisés par les exploitants ne sont pas uniformes. D'où certaines entreprises utilisent des formulaires conçus par leurs services techniques et prennent diverses formes et dénominations. La dynamique

du territoire d'Oshwé a trouvé auprès du service de l'environnement le document « Relevé mensuel de bois d'œuvre ».

Quant aux bordereaux de circulation, il est difficile de trouver les souches des permis / bordereaux émis qui soient dûment remplis et visés par les services compétents.

Aussi la culture de production des rapports périodiques est absente, aussi bien à la coordination provinciale que dans les supervisions de territoire qui sont chargés de collecter et de transmettre les statistiques de production forestière de leurs entités

respectives à l'administration centrale. Les raisons avancées par les services intéressés sont multiples : manque de moyens matériels et logistiques, manque de collaboration et de considérations de la part des exploitants forestiers envers l'administration forestière locale, absence de mécanisme provincial de production des statistiques du secteur forestier tant formel qu'informel. Il y a également à signaler la sous qualification du personnel employé en la matière.

Dans la situation actuelle où les administrations forestières provinciales et territoriales sont dépourvues des moyens de leur politique, la fiabilité des données provenant des déclarations trimestrielles faites par les exploitants forestiers eux-mêmes au niveau central dépend de leur crédibilité étant donné que ces

documents servent de base à leur taxation.

Il est donc nécessaire que les jeux de formulaires de déclaration trimestrielle et les carnets à souches des bordereaux de circulation, qui constituent des outils très importants dans le cadre de la traçabilité, soient rendus disponibles auprès de toutes les administrations compétentes pour délivrer les permis de coupe et les bordereaux de circulation conformément à la réglementation en vigueur.

L'existence d'une Division Statistiques Forestières au sein de la Direction de la Gestion Forestière est certes un atout indéniable. Mais il est aussi nécessaire que les services provinciaux et territoriaux équivalents soient capacités pour la production des données primaires fiables.



# Des exportations des grumes comparées par pays destinataires

Dans le tableau ci-dessous, nous présentons un état récapitulatif des exportations des bois d'œuvre sous forme de grume et ce, par pays destinataires. Il convient de signaler que ces données analysées ont été tirées de 2308 certificats phytosanitaires (CPS) délivrés par la DGF en raison de :

Année	Nbre CPS
2014	751
2015	846
2016	711
<b>TOTAL</b>	<b>2308</b>



Signalons en outre que la disparité observée dans les différents documents analysés d'une année à l'autre n'a permis de présenter les statistiques en terme de volume. Ci-dessous la situation des exportations des grumes de 2014 à 2016.

Pays	Nombre de grume exporté par pays				Pourcentage
	2014	2015	2016	total	
ALGERIE	25	06	00	31	0.0131%
ALLEMAGNE	08	00	09	17	0.0072%
BELGIQUE	163	128	468	759	0.3219%
CHINE	29734	90270	75499	195 503	82.9077%
COREE DU SUD	00	62	43	105	0.0445%
DANEMARK	00	00	05	05	0.0021%
EMIRATS ARABES UNIS	83	526	169	778	0.3299%
ESPAGNE	140	135	150	425	0.1802%
FRANCE	2807	2853	2236	7 896	3.3485%
ROYAUMES UNIES	83	41	00	124	0.0526%
HONG-KONG	00	00	95	95	0.0403%
INDE	194	1328	1080	2602	1.1034%
INDONESIE	00	28	00	28	0.0119%
IRAN	30	00	00	30	0.0127%
IRAQ	00	00	36	36	0.0153%
ITALIE	53	00	24	77	0.0327%
JAPON	33	159	217	409	0.1734%
KENYA	01	00	00	01	0.0004%
LIBAN	00	00	18	18	0.0076%
MALAISIE	567	25	00	592	0.2511%
MAROC	67	250	00	317	0.1344%
PAKISTAN	00	387	737	1124	0.4767%
PORTUGAL	3403	2370	1337	7110	3.0152%
SLOVENIE	53	08	00	61	0.0259%
THAILANDE	00	100	00	100	0.0424%
TAIWAN	657	993	853	2503	1.0615%
TURQUIE	19	32	212	263	0.1115%
REP TCHEQUE	00	11	00	11	0.0047%
USA	45	00	00	45	0.0191%
VIET NAM	390	2709	7984	11083	4.7000%
NAMIBIE	00	2436	00	2436	1.0330%
ZAMBIE	1200	00	00	1200	0.5089%
OMAN	24	00	00	24	0.0102%
Total	39 779	104 857	91 172	235 808	100%

Il ressort du tableau ci-dessus que 83% des grumes exportées de 2014 à 2016 sont orientées vers la Chine.

Avec la Loi n° 011/2002 du 29 août 2002 portant Code forestier, l'Etat Congolais encourage la promotion de l'industrie de transformation locale en vue de garantir la valeur ajoutée du bois et d'autres produits forestiers. C'est ainsi que son article 109 dispose que seuls les détenteurs des unités de transformation opérationnelles et les exploitants nationaux dûment autorisés peuvent, pour une période de 10 ans au maximum à compter de la date du démarrage de l'exploitation, exporter des bois sous forme de grumes, moyennant un quota ne dépassant pas 30% de leur production totale annuelle.

Comme l'on peut relever de la lecture du tableau ci-dessus, les exportations de bois d'œuvre se font sous la forme de grumes au mépris des dispositions ci-haut évoquées.

# Des exportations des grumes comparées par essence et par année

Les essences exportées sous forme de grume sont les suivantes :

Essence	Nombre de grume exporté par essence				Plus grand importateur en ces trois années	
	2014	2015	2016	Total		
					pay	%age
ACAJOU	310	122	175	607	Chine	51%
AFRORMOSIA	3999	2411	3471	9 881	Chine	62%
AZOBE	00	65	39	104	Portugal	78%
BILINGA	100	593	452	1 145	Portugal	44%
					Vietnam	30%
BOMANGA	215	37	302	554	Chine	97%
BOSSE	792	728	1368	2 888	France	77%
BUBINGA	774	761	1628	3 163	Chine	87%
MUHIMBI	24	00	00	24	Oman	100%
DIBETOU	141	10	61	212	Chine	70%
DOUSSIE	15	14	52	81	Portugal	55%
EBANA	11	19	00	30	Chine	100%
ETIMOÉ	51	104	47	202	Portugal	84%
IROKO	1718	456	350	2 524	Chine	48%
					France	30%
KOSIPO	198	236	516	950	France	42%
					Portugal	31%
MOABI	00	17	00	17	Japon	54%
MUKULUNGU	36	102	291	429	Vietnam	70%
NIOVE	371	09	00	380	Portugal	54%
PADOUK	873	1587	1276	3736	Chine	50%
PADOUK / KAKULA	16865	81721	62623	161 209	Chine	94%
SAPELLI	2667	1752	2029	6 448	Chine	63%
SIPO	1012	783	567	2 362	France	74%
TALI	419	2080	4282	6781	Vietnam	77%
TECK	01	00	00	01	Kenya	100%
TIAMA	600	749	366	1 715	Chine	32%
					France	31%
TOLA	665	543	388	1 596	France	59%
WENGE	15428	9343	10244	35 108	Chine	90%
WAMBA	69	24			Chine	50%
					Emirats arabes unis	50%
Total	39 755	104 857	91 172	235 784		

Sur base du tableau ci-dessus, l'on s'aperçoit que :

- la Chine, le Portugal, la France et le Vietnam sont les plus gros importateurs de bois d'œuvre congolais durant la période considérée.
- l'essence la plus exportée sous forme de grume est le « Kakula » (espèce de padouk des forêts claires) exploité artisanalement dans l'ancienne province du Katanga suivi de wenge. De 2014 à 2016, les exportations cumulées du « Kakula »

et wenge représentent respectivement 63% et 15% des bois d'œuvre exportées sous forme de grume.

Cette exploitation et ces exportations étaient encouragées par l'Arrêté ministériel n° 0011/CAB/MIN/ECN-EF/2007 du 12/04/2007 portant réglementation de l'autorisation de coupe industrielle de bois d'œuvre et des autorisations d'achat, vente et exportation de bois d'œuvre (abrogé depuis 2015).

(suite en page 7)

# **Plusieurs difficultés freinent les efforts des acteurs et parties prenantes du secteur forestier**



## **Des exportations des grumes comparées par essence et par année**

(suite de la page 6)

Malgré cette abrogation, l'exportation du « Kakula » continue encore ce jour alors que l'Arrêté Ministériel n° 84/CAB/ MIN / ECN-DD/ CJ/ 00 / RBM/ 2016 du 29 octobre 2016 portant conditions et règles d'exploitation des bois d'œuvre stipule que seuls les bois, à l'état brut ou transformé, issus des concessions forestières et des unités forestières artisanales peuvent faire l'objet d'exportation, sans préjudice d'autres dispositions légales et réglementaires en vigueur (article 82).

En 2016, les exportations de Kakula ont été entreprises par des congolais dont: ETS

PYTHAGORE , ETS SHINGO , ETS BOZZO , HORIZON RELIEF , ANDRE KALENDÀ , ETS MK NEGOCIES , VECTORIA GENERAL , ALL BUSSINESS (ABS), ETS LE CHEVAL BLANC , GROUPES KATHRYIN , CEPRODEX , ETS HORIZON , Mme NUMBI , VALORYAN , MR VAN BOKA , GPE GETOU TRADING , ETS PRIME TRADING SARL.

Au regard de l'importance du prélèvement du Kakula dans une forêt claire, il s'avère nécessaire que l'exploitation de cette essence soit réglementée afin d'éviter une disparition prochaine de cette essence dans le Miombo■

manque de moyens logistiques pour contrôler les activités des exploitants forestiers et de statistiques forestières fiables auprès des services spécialisés de l'administration.

A l'analyse de rapport synthèse, l'on comprend aisément que plusieurs difficultés freinent les efforts des acteurs et parties prenantes du secteur forestier pour assurer une gestion durable et de mesurer le succès des politiques menées, parmi lesquelles figurent l'insuffisance des données forestières fiables, la dispersion des données, et la faible capacité technique des administrations forestières des provinces et des territoires.

Il s'avère donc nécessaire que le Ministère ayant les forêts dans ses attributions et les autres parties prenantes tant publiques que privées œuvrent davantage pour :

-rendre plus efficaces les administrations du Ministère et des établissements publics sous sa tutelle tant aux niveaux provincial et territorial, en procédant à l'achèvement de la réforme institutionnelle ;

-procéder au renforcement des capacités techniques de l'administration forestière locale en vue d'améliorer le processus de mise en œuvre des statistiques forestières ;

-couvrir les besoins en renforcement des capacités institutionnelles, en matériels et équipements adaptés aux exigences du contexte local.

Compte tenu de la potentialité de la ressource forestière détenue par la République Démocratique du Congo, à savoir 155.500.000 hectares de forêt (PNEFEB-2), il y a lieu de doter le pays d'un dispositif approprié des statistiques forestières.

# Le RRN et le management des organisations membres

Le Réseau Ressources Naturelles est une plate-forme avec statuts d'une ASBL régie par la Loi n° 004/2001 du 20 juillet 2001 portant dispositions générales applicables aux associations sans but lucratif et aux établissements d'utilité publique créée en août 2002. RRN regroupe des organisations non gouvernementales qui sont appelées à contribuer aux nouveaux enjeux du développement dans leurs rayons d'activités respectives. Pour ce faire RRN a, entre autre comme vocation, de soutenir et encourager les membres dans leurs efforts de professionnalisation et de renforcement de la qualité de leurs actions. Pour permettre aux organisations membres

de se doter des capacités nécessaires afin de bien mener leurs actions, deux ateliers ont été organisés à Mbandaka comme à Kisangani respectivement le 07 et le 08 décembre 2017 à l'intention des organisations membres sur le management des ONG. Et au cours de cette première formation, les participants ont eu à partager les connaissances et expériences au sujet de la nature d'une association sans but lucratif et son objet, du monde des organisations, du nombre des membres, et des finalités d'une ASBL.



**I**l est connu que la gestion d'une association n'est pas toujours un long fleuve tranquille, la motivation originelle vient parfois se heurter à l'imprévisible mur de la réalité : tensions internes, difficultés pour obtenir des dons ou trouver des bénévoles ; bref incapacité à enclencher la mise en œuvre de certaines initiatives. Ce qui les amène à identifier un certain nombre de freins à la bonne réalisation des objectifs de l'association, notamment les difficultés à :

- mobiliser les ressources humaines, matérielles et financières,
- organiser et répartir le travail afin qu'il ne repose pas toujours sur les mêmes personnes,
- assurer le suivi efficace des actions et projets de l'association,
- faire fonctionner efficacement tous les organes constitutifs de l'association,
- amener les membres à s'impliquer davantage dans l'animation de la vie de l'association,

- communiquer autour des actions de l'association et la faire connaître,

- planifier et mettre en œuvre un plan de formation et de préparation des futurs responsables, etc. Pour répondre à ces besoins, bien d'organisation souhaite bénéficier d'une formation en management des associations. C'est ainsi que dans ce numéro, nous proposons quelques astuces pour mieux gérer nos associations. Des pistes qui, nous l'espérons, permettront à nos membres de retrouver le plaisir éprouvé au moment de la création de leurs associations respectives.

Ainsi dans les lignes qui suivent, nous rappelons quelques notions relatives au concept ONG ainsi qu'à la fonction et aux principes de gestion saine.

## QU'EST-CE

### QU'UNE ONG ?

Liminairement nous signalons que le concept ONG n'est pas défini légalement au niveau

international. Les pays ont des législations différentes. En RDC, les ONG constituent une composante d'associations sans but lucratif (ASBL) définies comme celles qui ne se livrent pas à des opérations industrielles ou commerciales, si ce n'est à titre accessoire, et qui ne cherchent pas à procurer à ses membres un gain matériel. Étant apolitique, l'Association sans but lucratif est de par sa nature et son objet soit 1. Une association à caractère culturel, social ou éducatif ou économique ;

2. Une organisation non gouvernementale ONG, en sigle

3. Une association confessionnelle.

Est réputée Organisation Non Gouvernementale «ONG» en sigle, l'association sans but lucratif dotée de la personnalité juridique dont l'objet concourt au développement social, culturel et économique des communautés locales. La personnalité juridique est accordée par le Ministre de la Justice après avis favorable du Ministre ayant dans ses

attributions le secteur d'activités visé. Pour être enregistrée auprès du Ministère ayant dans ses attributions le secteur d'activités visé, l'organisation doit remplir au préalable :

- 1) adresser une requête en obtention de la personnalité juridique, dûment signée par les membres effectifs chargés de l'administration ou de la direction de l'association, en double exemplaire, contre récépissé, au Ministre de la Justice sous couvert du Ministre ayant dans ses attributions le secteur d'activités visé ;
- 2) être animée de préoccupations humanitaires,
- 3) circonscrire dans ses statuts les secteurs d'intervention choisis dans le cadre de la politique nationale de développement économique, social et culturel.

Quel rapport établir entre l'Etat et les Organisations Non-Gouvernementales?

Selon l'esprit de la Loi 004, l'Etat devra associer les Organisations (suite en page 9)

# Le RRN et le management des organisations membres

(suite de la page 8)

Non-Gouvernementales à la conception et à la réalisation de sa politique de développement au niveau local, provincial et national. Pour y arriver, nous estimons que les ONG doivent disposer des cadres de gestion clairs, générateur de confiance qu'on applique avec sincérité et bonne volonté.

## DEFINITION DE LA VISION, LA MISSION ET DES VALEURS DE L'ORGANISATION<sup>1</sup>

Gérer une structure, qu'elle soit association ou fondation, implique la connaissance et la compréhension de divers éléments fondamentaux indispensables à sa création, son développement et sa pérennité. Ces éléments de réflexion doivent faire ressortir la cohérence de la démarche de l'organisation; la cohérence de ses engagements et des choix opérés. Tout est lien, rien ne peut être isolé.

Quelle vision? Quelle mission?

### Quelles valeurs?

Si ces fondamentaux n'ont jamais été réellement pensés, affinés, communiqués, toute la construction de son identité et de sa crédibilité peut en être grandement fragilisée. Ils sont ses racines, ils sont son avenir.

### De la vision

#### La vision doit permettre

-de mettre en évidence, en quelques phrases, l'idéal vers lequel se dirige l'organisation,

£ de donner une direction, une perspective d'avenir à long terme des engagements de l'organisation

£ de mettre en évidence «l'étoile» à laquelle l'ensemble des forces humaines œuvrant pour l'organisation se raccroche.

Elle devrait donc être mobilisatrice et inspirante.

Les questions suivantes peuvent permettre à l'organisation

d'affiner ou de développer l'expression de sa vision :

- A quel(s) besoin(s) pensez-vous que votre organisation répondra?

- A quel(s) type(s) de problème(s) souhaitez-vous vous attaquer?

- Qui en seraient les bénéficiaires?

- Que souhaitez-vous laisser comme héritage? Où?

-N'y a-t-il aucune autre organisation qui œuvre déjà en faveur de la résolution ce type de problématique? Quel est ou quel serait le réel élément différentiateur de votre démarche par rapport aux autres?

### De la mission

La mission représente la raison d'être de l'organisation, le cœur de ses activités

Elle doit permettre de répondre de manière très concrète à l'interrogation fondamentale «pourquoi l'entité a-t-elle été

créeé?, Où veut-elle aller?». La mission définit le rôle que l'association (ou la fondation) souhaite prendre en charge concrètement pour participer à l'atteinte de la vision.

Grâce à une mission clairement identifiée, il est beaucoup plus facile de motiver et de fédérer tout type de partenaires qu'ils soient internes ou externes. Ils s'associent tous à la réalisation d'une mission; une mission qui leur parle, qui les touche, qui les motive. Ils peuvent dès lors s'engager en toute connaissance de cause. Viendra dans une étape ultérieure la définition des objectifs qui sera essentielle afin de s'assurer de l'aspect réaliste de la mission poursuivie.

### Des valeurs

Les valeurs permettent quant à elles d'encadrer les différentes actions de l'organisation. Elles permettent de valoriser la démarche commune de

(suite en page 10)



# Le RRN et le management des organisations membres

(suite de la page 9)

l'organisation. Sans valeurs clairement identifiées, comment avancer? Comment développer son image, sa réputation, son identité?

Elles représentent le cadre de l'action de l'organisation.

Avoir un idéal est certes très important, encore faut-il, à un certain stade de la réflexion, avoir

Les 5 fonctions de gestion sont : planifier, organiser, diriger, contrôler et coordonner.

**I. Planifier:** La planification est un processus qui a pour objet, non seulement d'identifier des objectifs précis à partir d'un projet, mais aussi d'établir les étapes d'un programme de réalisation et ultérieurement

lors de l'exercice de planification. Diriger, c'est aussi mettre en œuvre de façon cohérente les ressources et les talents de chacun et coordonner l'exécution des travaux pour assurer le respect des objectifs et des échéanciers. Diriger, c'est composer quotidiennement avec des ressources imparfaites et limitées en maintenant et

afin de synchroniser les efforts et l'utilisation des ressources de l'organisation pour l'atteinte des buts visés. La coordination est un acte administratif qui se manifeste à l'intérieur de chacun des éléments du processus administratif.

## DES PRINCIPES FONDAMENTAUX



la capacité notamment d'affiner la stratégie de bonne gouvernance pour la saine gestion de la structure.

## DE LA SAINTE GESTION

La Saine Gestions d'accroître la viabilité des organisations, de définir un cadre dans lequel évolue la gestion d'une organisation et d'attester l'intégrité de ses gestionnaires. Gérer sainement oblige ainsi le gestionnaire à tenir compte des 5 fonctions et 6 principes fondamentaux de Saine Gestions dans tous ses actes administratifs.

## DES FONCTIONS DE GESTION

d'instaurer une infrastructure de fonctionnement.

**2. Organiser:** c'est mobiliser les ressources nécessaires à la réalisation d'objectifs fixés au cours de la démarche de planification. L'organisation est une démarche qui s'articule généralement autour des actions suivantes : identifier, obtenir et affecter les ressources humaines, matérielles et financières; répartir les tâches et les responsabilités; s'assurer du réalisme des échéanciers; établir une vigie constante; parer à l'imprévu.

**3. Diriger:** c'est décider au nom d'une organisation, d'un groupe ou d'une personne, des actions à prendre pour atteindre les objectifs visés en utilisant les ressources et les moyens prévus

favorisant enthousiasme, motivation et productivité.

**4. Contrôler:** c'est assurer le bon fonctionnement de l'organisation, le respect des directives et des échéanciers et le respect des principes de saine gestion. Contrôler, c'est fondamentalement un exercice de surveillance, d'inspection, de vérification par lequel des transactions administratives ou certains actes sont identifiés et comparés aux directives originales dans le but de relever les écarts et d'apporter des correctifs ou des améliorations, le cas échéant. Le contrôle est aussi la mesure du rendement des activités d'une organisation, de la performance de ses dirigeants.

**5. Coordonner :** c'est agir de façon à harmoniser des éléments

Le modèle de saine gestion préconise que tout acte de gestion soit assujetti par 6 principes fondamentaux, à savoir : la transparence, la continuité, l'efficience, l'équilibre, l'équité et l'abnégation. Ce sont là des valeurs qui doivent servir de modèle et d'idéal à l'administrateur dans l'exercice de ses fonctions.

**I. Transparence:** c'est la qualité de ce qui laisse paraître la réalité tout entière, sans qu'elle ne soit altérée ou biaisée. Il n'est d'autre principe plus vertueux que la transparence de l'acte administratif par l'administrateur qui exerce un pouvoir au nom de celui de qui provient le pouvoir. Celui qui est investi d'un pouvoir doit rendre compte de ses actes

(suite en page 11)

# Le RRN et le management des organisations membres

(suite de la page 10)

à son auteur. Ainsi, la transparence implique de rendre l'information accessible aux tiers, incluant les membres de son organisation afin d'assurer la saine gestion.

**2. Continuité:** c'est le caractère de ce qui permet à l'administration de ne pas être interrompue dans le temps. La continuité implique l'obligation du mandataire de s'assurer de la passation de tous pouvoirs et de tout ce qui est accessible à l'exercice du pouvoir lui ayant été confié.

La continuité implique de plus une vision à long terme des organisations. L'administrateur doit, pour exercer la saine gestion, choisir parmi les solutions disponibles celles qui favorisent la survie ou la croissance à long terme de l'organisation qu'il gère. En matière de saine gestion, l'atteinte d'objectifs à court terme ne doit pas menacer la viabilité future.

Conscient du principe de continuité, l'administrateur n'agira pas de mauvaise foi, ni ne retiendra en aucun moment des renseignements ou des documents, ou ne créera aucune situation illicite qui rendrait son renvoi ou la fin de son mandat impossible sans causer de sévères préjudices au mandant ou à l'organisation. L'administrateur doit, pour assurer la continuité de son administration : préparer des dossiers, conserver les notes, mémos, procès-verbaux, et rapports de comité de travail, ou autres et en assurer le transfert. Il doit également s'assurer que ses principaux aides et assistants connaissent les rouages de l'administration dont il est responsable.

## 3. Efficience



C'est la qualité qui allie les caractères d'efficacité, c'est-à-dire, l'atteinte des résultats et d'économie des ressources dans l'acte administratif. L'administrateur est efficient s'il obtient un rendement optimal tout en maintenant une utilisation minimale des ressources. Conscient que toute ressource est limitée, l'administrateur dans l'exercice de ses fonctions doit chercher systématiquement, avec diligence et au meilleur de ses connaissances, à utiliser au minimum les ressources qui lui sont confiées pour atteindre les résultats optimaux anticipés. Si être efficace est une qualité essentielle de l'administrateur, être efficace et économique sont des attributs de la saine gestion.

## 4. Équilibre

C'est l'état de stabilité découlant de la juste proportion entre des forces et des idées opposées. L'harmonie est une résultante de l'équilibre et elle contribue à la saine gestion des organisations. L'administrateur manifeste son équilibre, dans l'exercice de ses pouvoirs, par le juste choix des moyens mis à sa disposition et des actes qu'il doit poser pour atteindre les objectifs ou les résultats anticipés. Il devra manifester aussi son équilibre par la juste utilisation dynamique des moyens en fonction des

ressources disponibles, des pouvoirs dont il dispose, des objectifs recherchés, des contraintes et des limites, dans un contexte d'environnement en constante évolution.

## 5. Équité

C'est le caractère de ce qui est fondamentalement juste. Il émane des principes de base qui doivent gouverner toute action qu'une personne entreprend ou commet. Ces principes impliquent et produisent des effets vis-à-vis d'autres personnes. Le principe d'équité implique un traitement juste et égal pour toute personne, sans distinction, exclusion ou préférence fondée sur la race, la couleur, le sexe, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap. Toute discrimination à ces égards est illégale, interdite, et non conforme aux pratiques de saine gestion.

## 6. Abnégation

C'est la qualité de celui qui renonce à tout avantage ou intérêt personnel autre que ce qui lui est contractuellement ou explicitement accordé dans

l'exercice de ses fonctions d'administrateur, en faveur de ceux de l'organisation. Pour assurer la saine gestion, l'administrateur doit, dans l'exercice de ses fonctions, subordonner ses intérêts et se dévouer à la sauvegarde du patrimoine de l'organisation. Il ne peut user de son autorité de façon à s'attribuer un avantage personnel, ni se conduire de façon telle à laisser croire qu'il en est ainsi à toute personne qui est raisonnablement bien informée. Il ne peut non plus se placer dans une situation potentielle ou réelle de conflit entre ses propres intérêts et ceux de l'organisation qu'il est chargé de gérer.

En guise de conclusion, nous osons croire que ces quelques astuces que nous souhaitons mettre à la disposition de toutes les personnes assumant des responsabilités dans les associations un outil de conseil qui les soutienne dans l'important travail qu'elles accomplissent déjà, et qu'ils seront utiles pour accompagner nos organisations sur le chemin de la professionnalisation et à répondre aux défis actuels.

Quel plaisir de voir une idée se développer, prendre forme et devenir enfin réalité! ■