

RAPPORT FINAL

REVUE TRANSITIONNELLE DU PROGRAMME KULETA HAKI

CDA - COLLABORATIVE LEARNING PROJECTS

DECEMBRE 2017

LUBUMBASHI, REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO



Revue réalisée par Aude Le Goff, Liliane Bitong & Hélène Morvan.

TABLE DES MATIERES

Acronymes.....	5
Résumé exécutif.....	6
1. Introduction.....	9
2. Diagnostic du réseau	13
2.1 Connectivité.....	13
2.1.1 Structuration et élargissement du Réseau	13
2.1.2 Dynamique d'élargissement du Réseau	14
2.1.3 Confiance et cohésion au sein du Réseau	15
2.1.4 Expression libre et partage des idées.....	17
2.2 Santé du réseau	19
2.2.1 Règles de gouvernance.....	19
2.2.2 Mécanismes de coordination et partage des tâches.....	19
2.2.3 mécanisme de communication et circulation de l'information	21
2.2.4 Critères d'inclusion et d'exclusion.....	22
2.2.5 Ressources matérielles du réseau	23
2.3 Bénéfices collectifs et individuels	24
2.3.1 Collaboration et soutien mutuel au niveau professionnel	24
2.3.2 Avantage individuel	25
3. Changements induits par le programme.....	28
3.1 Changements chez les membres du réseau	28
3.2 Changements sur le système judiciaire	29
3.3 activités ayant amenées des changements positifs.....	32
3.4 Activités sans effet ou avec des effets négatifs	35
3.5 Contraintes et limites des changements observés	37
4. Scénarios pour l'avenir	40
4.1 Scénario 1 : Réseau informel	40
4.2 Scénario 2 : Centre de ressources et d'échanges	42
4.3 Scénario 3 : ASBL.....	43
4.4 Scénario 4 : Entreprise sociale	44
4.5 Conclusions/recommandations pour l'avenir du réseau.....	45
ANNEXE A : Résultats du questionnaire	48
ANNEXE B: Diagnostic participatif du Réseau (atelier 1).....	51
ANNEXE C: Vision d'avenir du réseau – 5 ans (atelier 2).....	53

ANNEXE D : Graphiques de chemins personnels au sein du reseau (Atelier I)	55
ANNEXE E : Données chiffrées de la revue transitionnelle	56

ACRONYMES

ABA ROLI	American Bar Association Rule of Law Initiative
ANR	Agence nationale de renseignements
ASADHO	Association Africaine des Droits de l'Homme
ASBL	Associations sans but lucrative
CA	Cour d'Appel
CDA	CDA – Collaborative Learning Projects
CICR	Comité international de la Croix-Rouge
DFID	The Department for International Development (United Kingdom department)
ESSOR	ESSOR pour l'amélioration du climat des affairesPrice waterhouse Coopers (PwC)
ILN	Bureau of International Narcotics and law enforcement affairs (United States Department of State)
OIM	Organisation Internationale pour les Migrations
OMP	Officier du Ministère Public
ONG	Organisation non gouvernementale
OPJ	Officier de Police Judiciaire
PBA	Partnership Brokers Association
RCN J&D	RCN Justice & Démocratie
RDC	République démocratique du Congo
SG	Sous- groupe
TGI	Tribunal de Grande Instance
TP	Tribunal de Paix
UCOFEM	Union Congolaise des femmes des médias

RESUME EXECUTIF

La corruption est un des obstacles majeurs à la construction d'institutions judiciaires efficaces et crédibles, privant beaucoup de Congolais de l'accès même à la justice. Fin 2015, CDA en collaboration avec RCN J&D et avec l'appui de l'ILN (Bureau of International Narcotics and law enforcement affairs) ont initié un programme de lutte contre la corruption dans le secteur de la justice pénale, le projet *Kuleta Haki – Rendre justice*, et mis en place un réseau anti-corruption à Lubumbashi. Ce réseau rassemble près de 80 professionnels en lien avec la chaîne pénale.

Diagnostic du Réseau et de ses activités

Depuis sa création, le Réseau a montré une capacité à intégrer des personnes aux profils variés, venant de différentes juridictions. Cette diversité lui permet d'investir tous les niveaux de la chaîne pénale.

La connectivité entre les membres est un élément central du Réseau ; cette dernière permet de partager des valeurs et de développer des stratégies de résistance à la corruption. Le développement de liens de confiance a permis de dépasser certaines barrières sociales et hiérarchiques. Le développement de cette confiance au sein du Réseau nécessite de ménager des temps d'échange réguliers et de qualité, et d'accompagner les nouveaux venus.

Dans la résistance quotidienne, les liens les plus efficaces sont au sein des juridictions où les membres peuvent avoir accès à un soutien amical, un appui hiérarchique, ou encore se demander un avis juridique. D'une juridiction à une autre, la capacité à mobiliser ce capital social varie en fonction de l'engagement de chacun, de la qualité des relations qu'ils ont tissées entre eux, de leur capacité à obtenir et à transmettre de l'information, de leur capacité de décision et de la bienveillance (ou non) de leur hiérarchie.

La structuration du Réseau est pyramidale et le cadre de gouvernance peu connu de ses membres. Lorsque RCN J&D était présente à Lubumbashi et que le projet recevait un soutien financier, l'équipe du projet assurait la communication entre les membres et l'organisation des activités. Depuis son départ en septembre 2017, le Réseau révèle des défaillances. Les fonctions de leadership s'avèrent être plus honorifiques qu'opérationnelles et la prise d'initiatives est limitée par le manque de temps des membres, de ressources mais aussi par l'absence de canaux de communication fonctionnels.

A chacune des nouvelles phases d'élargissement du Réseau, des faiblesses ont été constatées quant à la définition et la prise en compte du critère d'intégrité. Ce manque de clarté pourrait impacter la dynamique interne du Réseau, sa réputation ainsi que réduire l'efficacité de ses actions, du fait de son investissement envers des acteurs ne contribuant pas à la lutte contre la corruption.

Certaines activités souffrent d'une incompatibilité avec la fonction professionnelle de membres. Bien que perçue comme fondamentale, la sensibilisation dans l'espace public vulnérabilise les membres en les exposant, surtout dans un contexte politique marqué par une forte répression. L'éducation des justiciables, dans le cadre de leurs fonctions, représente un mode de sensibilisation avec lequel les membres du Réseau sont plus confortables.

L'appartenance au Réseau apporte un sentiment de fierté mais aussi une impulsion et un cadre pour résister face à la corruption. Mais il n'atténue pas les coûts de la résistance; les coûts financier, professionnel et sécuritaire. Le déséquilibre entre le ratio coût/bénéfice est une menace majeure à la pérennité du Réseau.

Changements induits par le programme

La force du Réseau repose sur l'engagement de ses membres et leurs actes de résistance. Il n'y a pas un chemin typique d'engagement ni une stratégie unique de résistance mais une multitude de formes qui varient en fonction de la position hiérarchique, de la personnalité et de l'institution d'appartenance.

Trois stratégies individuelles de résistance se dégagent :

- **Le contournement** : ' Face à une situation où le risque de corruption est très fort mais où je n'ai pas la capacité de résister, je demande à être dessaisi du dossier' ;
- **La résistance passive** : 'Je résiste passivement en ne demandant pas de corruption. Ces actions quotidiennes et notamment le respect du principe de gratuité contribuent à améliorer l'accès à la justice pour les plus pauvres' ;
- **La résistance active** : 'Je résiste activement en tenant ma position dans un dossier malgré les influences externes et hiérarchiques, et je refuse une offre de corruption. Cette forme de résistance est largement influencée par le contexte professionnel. Si le contexte est bienveillant et soutenant, que la hiérarchie répond positivement en soutenant les actions, la portée de l'action et la motivation des membres seront décuplées' ;

Le travail des acteurs de la justice se heurte à des contraintes économiques (faiblesse ou absence de salaires, manque d'infrastructure) et politiques (ingérence du politique). L'existence même du Réseau, dans ce contexte, est un succès. Un succès aussi car le Réseau, en s'affichant dans l'enceinte du tribunal, permet de lever un tabou. Des acteurs de la chaîne judiciaire qui n'appartiennent pas au Réseau en revendiquent l'identité « *je suis Kuleta Haki car je suis chef d'un Kuleta Haki* ». Cette appropriation de l'identité du projet au-delà des cercles de ses membres offre un potentiel pour la diffusion des valeurs et pratiques anti-corruption au sein du système judiciaire mais aussi un levier pour rappeler aux autorités leur responsabilité.

Le Réseau réussit également à inscrire son empreinte de manière plus durable et tangible dans certaines institutions. Dans le cadre du programme d'appui à la police de l'OIM, un nouveau commissariat a été construit. Ce commissariat s'est bâti une réputation vertueuse en veillant à ce que le personnel ne demande ni n'accepte la corruption. Cette réputation a entraîné une augmentation des usagers. Bien que les justiciables ne connaissent pas le Réseau, le comportement intègre des membres est apprécié d'eux.

Si le Réseau contribue à briser petit à petit le tabou de la corruption, le chemin reste long et périlleux tant la pratique est ancrée et banalisée.

Scénarios pour l'avenir

La revue a mis en lumière la force de l'engagement de nombreux membres du Réseau, et l'utilité sinon l'efficacité du dispositif actuel. Les membres du Réseau sont unanimes sur le fait que la force du Réseau réside dans sa capacité à influencer les institutions judiciaires de l'intérieur. Le diagnostic du Réseau révèle toutefois de profondes défaillances dans sa structuration et son fonctionnement.

En conséquence, le choix des scénarios devra considérer les éléments suivants:

- Les membres du Réseau sont des professionnels ; leur participation doit donc être compatible avec leur statut et ne pas requérir une forte charge de travail ;

- Résister à la corruption peut s'avérer risqué ; la viabilité des scénarios doit être analysée à l'aune de la protection qu'ils apportent aux membres du réseau et prendre en compte l'évolution du contexte socio-politique ;
- La connectivité est au cœur du Réseau ; les scénarios privilégiés doivent donc permettre des temps d'échange réguliers et de qualité ;
- Tout scénario doit faire en sorte que l'appartenance au Réseau apporte un bénéfice à chaque membre ;
- De nombreuses organisations ont des programmes de lutte contre la corruption ; des synergies pourraient être développées.

L'équipe de la revue a identifié et testé quatre scénarios : 1) la continuité du Réseau comme structure informelle ; 2) la dotation d'un centre de ressources et d'échanges ; 3) la formalisation en ASBL ; 4) la mutation en entreprise sociale.

Si l'idée de développer un centre de ressources et d'échange adossé au Réseau a reçu l'assentiment de l'équipe de la revue et des membres du Réseau, chaque scénario a montré des avantages et des désavantages. Quatre critères critiques devront être analysés avant de faire un choix :

- La formalisation ou non du Réseau ;
- L'élargissement ou la restriction de la taille du Réseau ;
- Un système de gouvernance centralisé ou décentralisé ;
- L'autonomie versus la « tutelle » d'une organisation partenaires.

1. INTRODUCTION

Très répandue en République démocratique du Congo (RDC), la corruption représente un des obstacles majeurs à la construction d'institutions efficaces et crédibles, et contribue à la perpétuation de la violence et de l'instabilité. L'institution judiciaire n'échappe pas à la corruption. Elle s'y manifeste dans des pratiques telles que l'exigence de frais de justice indus ou majorés, l'acceptation de dessous-de-table, les abus de pouvoir (cf. arrestations arbitraires ou pour des faits non-infractionnels) ou encore les ingérences du politique. Ces pratiques sont présentes à tous les échelons de la chaîne judiciaire. La corruption répond à la volonté de certains acteurs judiciaires d'accroître leur pouvoir et leurs ressources, et est favorisée par le contexte généralisé de pauvreté. Sans moyen ni capital social, beaucoup de Congolais sont dès lors privés de l'accès à la justice.

Objectifs

Fin 2015, CDA Collaborative Learning Projects (CDA) en collaboration avec RCN Justice & Démocratie (RCN J&D) ont initié un programme de lutte contre la corruption à Lubumbashi avec l'appui de l'ILN (Bureau of International Narcotics and law enforcement affairs) et ont mis en place un réseau anti-corruption dans le secteur judiciaire. Ce réseau rassemble aujourd'hui près de 80 professionnels de la chaîne judiciaire mais aussi des professeurs, journalistes et membres de la société civile qui se sont distingués par leur intégrité. Ce Réseau est fonctionnel depuis deux ans.

Par ce projet, il s'agissait notamment de proposer une stratégie qui aille au-delà des limites constatées des approches traditionnelles basées sur un seul « agent » (on forme les acteurs judiciaires sur la non-corruption et on diminue la corruption) pour proposer une approche systémique et multifactorielle.

Le programme repose sur le postulat suivant : si les acteurs judiciaires membres du Réseau (le Réseau rassemble différents types d'acteurs judiciaires) développent une lecture commune du phénomène de corruption (cadre légal et pratiques de corruption par exemple) et prennent conscience du préjudice collectif résultant de la corruption, ils pourront commencer à exiger une redevabilité dans le secteur judiciaire. Parallèlement, l'existence d'un espace d'échange sécurisant leur permettra de renforcer leurs compétences, de se soutenir, de se rappeler mutuellement les règles du code de conduite et de développer une vision commune. Motivés par les récits de personnes parvenant à résister à la corruption, les acteurs judiciaires gagneront en confiance et agiront davantage contre la corruption au niveau individuel comme collectif.

Le financement qui accompagnait la structuration et le renforcement du Réseau est arrivé à son terme le 30 septembre 2017. Il y a des possibilités de nouveau financement mais pas avant 2018.

Les objectifs de cette revue sont de :

- Documenter les réalisations du Réseau, les changements résultant de la présence du Réseau et de ses actions (changements positifs ou négatifs, souhaités ou inattendus) et identifier les aspects du programme qui ont conduit à ces changements, et l'impact de ces derniers sur le système ;
- Elaborer de manière collaborative, avec les membres du Réseau, des options en matière de gouvernance, d'organisation (logistique et administrative), de stratégie/activités et de stratégies de financement pour permettre la pérennisation du Réseau et la poursuite de ses actions, en se basant sur plusieurs scénarios.

Cadre méthodologique

Les outils et la démarche méthodologique proposés reposent sur 5 principes qui ont guidé la réalisation de cette revue :

- *Une approche participative* : Pour assurer la pleine appropriation des résultats de ce travail par les membres du Réseau, ceux-ci ont été associés aux différentes étapes de réalisation de la revue. Cette participation ne s'est pas limitée au *seul noyau* (par exemple pour la validation de la méthodologie) mais s'est également étendue à l'ensemble des membres notamment lorsqu'il s'agissait d'évaluer le fonctionnement du Réseau ;
- *Une démarche d'apprentissage* (collaborative learning) : La démarche de cette étude a été pensée dans un souci de partage d'expériences et d'apprentissage en commun. Il s'est agi de favoriser le dialogue entre membres du Réseau et la mise en valeur des compétences et contributions de chacun. Cette démarche est d'autant plus importante que le Réseau entend renforcer son action par l'intégration des différents acteurs de la chaîne pénale ;
- *La continuité* : Une abondante littérature a été produite dans le cadre du programme (rapports de monitoring, évaluation, carnets de suivi mensuels, de l'analyse contextuelle sur la corruption). La conduite de la présente étude s'est donc appuyée sur ces éléments et notamment la documentation des expériences et réalisations du programme ;
- « *Do no harm* » : La question de la corruption touchant à des questions politiques et financières sensibles, l'équipe a veillé à la sécurité des membres du réseau en assurant la confidentialité des données recueillies ;
- *Une sensibilité au genre* : la corruption est souvent vécue différemment selon que l'on est homme ou femme. La revue s'est donc efforcée de collecter et analyser les résultats à travers le prisme du genre. D'autres variables ont aussi été analysées tels que l'influence du niveau hiérarchique, le corps d'appartenance professionnel (police, magistrat, journaliste...) ou encore l'âge.

La partie « diagnostic et résultat » s'est organisée autour de 3 piliers tels que développés par Network Impact et le Center for Evaluation Innovation¹ qui sont :

- La connectivité du Réseau : Qui participe au Réseau et comment les connexions se construisent entre les membres (au niveau formel et informel) ?
- La santé du Réseau : Quelles sont les ressources matérielles mobilisées par le Réseau pour fonctionner ? Quelles procédures et règles de fonctionnement ont été mises en place, et est-ce que les membres du réseau se les sont appropriées ? Quelle est la capacité du Réseau à créer des valeurs communes, à maintenir l'enthousiasme des membres et à favoriser le travail en collaboration ?
- Les résultats du Réseau : Quels changements le réseau a pu atteindre par ses activités ou sa présence ? Est-ce que le réseau est connu et apprécié à l'extérieur ? Est-ce que les activités du Réseau répondent aux besoins perçus par l'environnement ?

¹Framing paper: The State of Network Evaluation, 2014 available at <http://www.networkimpact.org/the-state-of-network-evaluation-a-guide/>

L'analyse de la viabilité du réseau a par ailleurs utilisé les grilles de lecture de Partnership Brokers Association (PBA) propres au partenariat et par extension aux relations collaboratives de qualité et qui sont :

- Trois principes-clés de toute relation collaborative de qualité : équité, transparence et bénéfice mutuel qui sont déclinés et affinés dans la matrice ;
- La liste de contrôle « *Critical success factors for collaborative working* » développée par PBA, pour déterminer la qualité de relations collaboratives.

La réalisation de cette revue a combiné des moments individuels (entretiens) et collectifs (réunions et ateliers) permettant d'appréhender 1/ les motivations et logiques individuelles ; 2/ les relations au sein du Réseau et 3/ les relations avec l'environnement. En complément des entretiens individuels, un questionnaire a été élaboré et soumis à l'ensemble des membres du Réseau.

La conduite parallèle d'entretiens avec les différentes parties prenantes (membres du Réseau, les partenaires techniques et financiers actuels, les acteurs de la chaîne pénale qui ne sont pas dans le Réseau, et les partenaires potentiels) ont permis de trianguler les informations et de replacer le projet dans son environnement plus large. Le fait que la majorité des entretiens se soient déroulés au palais de justice a augmenté la ponctualité des personnes interrogées, facilité la liaison avec la hiérarchie et les collègues et ainsi permis d'atteindre l'objectif que l'équipe de revue s'était fixé.

Limites et contraintes

La réalisation de cette revue s'est heurtée à différentes contraintes internes et externes :

- L'un des membres de l'équipe d'évaluation n'a pas obtenu de visa pour la RDC. Cela a obligé les 3 membres de l'équipe à revoir leur stratégie en menant une partie des entretiens à distance et en apportant un soutien à distance à la personne qui était sur le terrain. Les difficultés de communication ont cependant impacté la réalisation de certains entretiens ;
- Du fait de l'agenda chargé de la plupart des membres du Réseau, la participation aux ateliers (et notamment au 2^{ème} atelier) a été faible avec notamment un nombre réduit de membres du noyau. Leur absence a influencé sur la qualité des contributions, leurs capacités à conceptualiser, leurs connaissances et expériences étant des atouts importants ;
- Sur un total d'environ 80 membres du Réseau², seuls 48 ont complété et renvoyé le questionnaire. Comme celui-ci était anonyme nous n'avons malheureusement pas pu relancer les personnes n'ayant pas répondu ;
- Dans les entretiens avec les acteurs judiciaires « hors-Réseau » nous nous sommes parfois heurtées au tabou qui existe quant au phénomène de corruption. Ainsi, certaines personnes ont nié l'existence même de telles pratiques au sein de la justice ou plus souvent dans leur corps professionnel ;
- La question des formes de corruption liées au genre et notamment les faveurs sexuelles n'a pas été abordée. La question reste un tabou et le cadre des entretiens n'a pas permis d'avoir le niveau de confiance suffisant pour aborder cette question de manière paisible ;
- Certains exemples que les membres du Réseau ont relayés lors des entretiens n'ont pas pu être retranscrits car ils touchent à la confidentialité de leur fonction (cf. confidentialité du délibéré par exemple). Par ailleurs, la majorité des personnes interrogées ont requis la

² Le nombre total de membres du Réseau n'est pas certain compte tenu que certaines personnes ont été mutées en dehors du Katanga et que d'autres ne participent plus sans pour autant avoir été exclues du Réseau.

confidentialité quant à leur contribution. Le rapport n'inclut donc pas les noms des personnes qui sont citées.

De manière plus générale, la mission s'est déroulée dans un contexte politique tendu en RDC, notamment en raison de la contestation du calendrier électoral. De nombreuses patrouilles militaires circulaient à Lubumbashi, les barrages routiers diminuaient les possibilités de transport, les arrestations dans les quartiers populaires étaient fréquentes. L'équipe a fait l'objet de contrôles réguliers et des tirs étaient audibles quotidiennement. Ainsi, il était important d'être de retour à l'hôtel avant la tombée de la nuit.

2. DIAGNOSTIC DU RESEAU

2.1 CONNECTIVITE

2.1.1 STRUCTURATION ET ELARGISSEMENT DU RESEAU

Le Réseau peut être représenté comme un ensemble de cercles concentriques, qui chacun reflète une nouvelle phase d'élargissement du réseau.

Le premier cercle constitue « le noyau dur ». Il est constitué de huit personnes (deux ont arrêté de venir et ont été remplacées par deux autres) Ce premier cercle a été sélectionné par l'équipe de RCN J&D présente à Lubumbashi. La sélection s'est faite par triangulation d'informations sur les personnes perçues comme les plus intègres au sein de la justice.

Le noyau dur est constitué principalement d'acteurs de la justice mais pas uniquement (enseignants, journalistes, membres de la société civile). Les membres « hors-chaîne pénale » ont été choisis parmi les partenaires de RCN J&D (UCOFEM, ASADHO et l' Ecole de criminologie de l'université de Lubumbashi).

« Je suis rentré au Réseau il y a 2 ans avec l'équipe qui planifiait l'installation du réseau, on était dans la genèse de la formation du réseau. On était les consultants initiaux. {...} Deux semaines après l'arrivée de l'équipe de RCN J&D au Katanga, on a été appelés. J'ai accepté comme le travail m'avait beaucoup plu³. »

Le deuxième cercle constitue « le réseau⁴ ». La deuxième phase d'élargissement a été conduite par les 8 membres du noyau dur. Le processus de sélection ne semble pas avoir été guidé par des critères clairs ni avec une volonté de diversification des membres. En effet, les 12 personnes qui constituent le 2^{ème} cercle ont été choisies sur base de leur intégrité, généralement dans le cercle de proximité du noyau mais sans que ceux-ci n'aient vraiment exprimé une volonté d'engagement.

Le troisième cercle constitue l'ensemble des sous-groupes qui chacun (à l'exception du sous-groupe « genre » qui est thématique) représente les différents niveaux et lieux des juridictions. Les sous-groupes ont été créés avec l'idée d'avoir une présence dans les juridictions au quotidien. Les futurs membres ont été ciblés eu égard à leur fonction/profession et de leur lieu d'affectation. La sélection des membres des sous-groupes a été confiée aux chefs de chaque juridiction (TGI, Cour d'appel, TP Kamalondo, TP Kenya-Katuba, TP Ruashi) à qui il a été demandé de nommer deux personnes par fonction (greffiers, secrétaires, juge et parquet) avec la consigne de choisir des personnes qu'ils jugeaient intègres. Cette dernière phase d'élargissement a permis de dépasser les 2 premiers cercles qui étaient plutôt constitués de réseaux de connaissances en faisant émerger de nouvelles personnes mais aussi d'associer de nouvelles juridictions. Par l'intégration de ce 3^{ème} cercle, certains membres du corps judiciaires qui luttaient contre la corruption à leur niveau se sont révélés et sont sortis de leur isolement. Toutefois, il n'y a pas de certitude sur le fait que les critères d'intégrité aient primé puisque les chefs de juridictions avaient toute latitude de nommer qui bon leur semblaient sans vérification ni de RCN J&D ni des membres du Réseau. Ainsi des doutes existent sur le respect par les chefs du critère

³{EXPURGE}, 17/11/2017

⁴A noter la terminologie « réseau » pour désigner une des parties constituantes du Réseau plus large Kuleta Haki a été une source de confusion pour l'équipe en charge de la revue. Pour des raisons de clarté, nous proposons de distinguer le « réseau » (minuscule avec des guillemets) dans sa forme restreinte, comme l'ensemble des 12 personnes qui constitue le 2^{ème} cercle, avec le Réseau Kuleta Haki (avec une lettre capitale et sans guillemet) qui représente l'ensemble des membres.

d'intégrité ; un chef peu intègre aura du mal à choisir quelqu'un d'intègre ou pourrait même décider d'envoyer un « espion » pour épier les activités du réseau.

« Les choix n'étaient pas toujours objectifs. Pour les sous-groupes, on avait demandé aux chefs de juridiction de nous désigner deux personnes au greffe, deux personnes chez les juges que le chef estime intègres. Si le chef n'est pas intègre, il va nous envoyer ses gens à lui⁵ ».

Au sein de ce troisième cercle s'est ajouté le sous-groupe police. Le besoin d'intégrer la police a été identifié lors de l'évaluation du projet en mai 2016 et s'est concrétisé en avril 2017. Ce sous-groupe a été créé en lien avec le projet de l'OIM d'appui à la police. Il s'agissait de lier des actions visant au renforcement des compétences techniques de la police avec une exigence en termes de changement de comportement et notamment d'intégrité grâce à une synergie intelligente de programmes financés par le même bailleur. La sélection ne s'est pas faite sur la base d'un critère d'intégrité mais plutôt sur les performances observées des policiers formés.

2.1.2 DYNAMIQUE D'ELARGISSEMENT DU RESEAU

Depuis la création du Réseau, celui-ci a montré une capacité à accepter la diversité avec l'intégration de nouvelles personnes, de nouvelles juridictions, de différents types de professionnels (greffiers, secrétaires, juges, procureurs, avocats...) et d'acteurs qui interviennent hors de la chaîne pénale (société civile, journalistes).

Pour les membres du Réseau, cette diversité est nécessaire. Elle lui permet de s'investir à tous les niveaux de la chaîne pénale et notamment d'influencer les pratiques de la corruption dans les gardes-à-vue et la détention préventive. L'ajout de nouveaux groupes est vu comme un moyen d'enrichir et de dynamiser l'action du Réseau.

« La meilleure des choses est de mettre ensemble toutes les couches. Mais c'est équilibré. On est dans un esprit d'unification. Il y a une familiarité solide pour lutter ensemble⁶. »

« Quand on ajoute un nouveau groupe, ce dernier vient avec des idées, et une connaissance de son domaine de compétence. Et ça fait de nouvelles stratégies⁷. »

La majorité des membres semblent s'accorder autour de l'objectif général de lutte contre la corruption. Ils ne sont pourtant qu'une courte majorité (29 sur 48 répondants) à déclarer que les membres ont une même compréhension des objectifs du Réseau. On constate des variations en termes de stratégie :

- Chacun des membres interrogés propose que le Réseau intègre quelqu'un ou de manière plus générale une profession en fonction de ses propres besoins. Par exemple, le Parquet de la République ne voit pas d'intérêt à intégrer des officiers du Ministère Public militaire alors que les policiers y ont tout intérêt pour se sentir plus en sécurité en raison de la compétence des juridictions militaires en cas d'infractions de leur part dans leur vie civile ;
- Certains considèrent que le Réseau doit s'investir pour qu'un maximum de personnes rallient le Réseau, de manière à ce que les gens acceptent de changer. D'autres, au contraire, favorisent l'idée de travailler avec les gens qui résistent et luttent déjà.

⁵ {EXPURGE}, 11/11/2017

⁶ {EXPURGE}, 22/11/2017

⁷{EXPURGE}, 10/11/2017

Plusieurs participants ont souligné le fait que la création du sous-groupe police a apporté une nouvelle dynamique.

« L'intégration du groupe police a changé des choses, car il nous a fait découvrir la réalité de la police. La police nous représente sur le terrain. C'est notre prolongement. Si la lutte commence au niveau de la police, c'est plus facile quand ça vient à notre niveau. Certains justiciables préfèrent aller à la police car c'est moins coûteux. Ils ont amené de la fraîcheur car ils nous ont parlé d'une forme de corruption que nous ne connaissions pas⁸. »

« Les policiers ont une énergie différente. On l'a senti dans la façon dont ils s'expriment. L'activité de théâtre a permis de démontrer ce qu'il faut faire et ce qu'il ne faut pas faire. On sent leur détermination. Je ne pense pas que les nouveaux sont plus déterminés que les anciens. La monotonie est toujours un problème. On ne l'aime pas trop. Il faut une variété. C'est pourquoi je dis qu'il faut descendre sur le terrain⁹. »

Il est à noter que l'intégration du sous-groupe police a été accompagnée par les partenaires du projet. Des ressources et des compétences spécifiques ont été mobilisées permettant notamment de mener des animations de théâtre-forum. Une faiblesse récurrente a été constatée quant à l'accompagnement et la structuration des sous-groupes. Sans appui extérieur, le Réseau manque de mécanismes pour accompagner l'intégration de nouveaux membres, et pour s'adapter à la diversité des profils. Les échanges que nous avons eus montrent une grande variation des niveaux d'engagement, des capacités d'analyse et des visions.

A la question de savoir si les acteurs hors-chaîne pénale doivent ou non être intégrés au sein du Réseau, la réponse est spontanément positive. Toutefois, lorsque l'on questionne davantage sur la place et la plus-value de leur participation, des doutes émergent quand à d'éventuels conflits de loyauté entre la nécessaire confidentialité qu'exige le Réseau, et le travail notamment des journalistes. Pour certains, les acteurs qui ne sont pas dans la chaîne pénale manquent d'une compréhension intime du secteur.

« Les journalistes ont leur place mais le problème est que leur participation, leur apport n'est pas bien défini au sein du Réseau depuis le début. Avec la TOC, on n'a pas bien défini leur rôle. Ce serait à redéfinir. Ils ont un rôle pour la visibilité mais il faut être clair sur les responsabilités de chacun¹⁰. »

« Les journalistes ont-ils leur place ? C'est embarrassant comme question. Oui et non. Non parce que le Réseau se focalise sur le système de justice pénale. Ils ne comprennent pas, ils ne sont pas du domaine. {...} Certes ils peuvent avoir des informations. Ça peut être un problème qu'un journaliste répète quelque chose mais quand on se connaît, on se fait confiance. Sauf si je suis en conflit avec ce journaliste.¹¹. »

2.1.3 CONFIANCE ET COHESION AU SEIN DU RESEAU

La question du lien entre les membres du Réseau est un élément central dans son fonctionnement mais aussi dans ses activités. Les liens qui unissent les membres participent grandement à maintenir la motivation de chacun dans ses actions individuelles de résistance.

⁸{EXPURGE}, 16/11/2017

⁹{EXPURGE}, 16/11/2017

¹⁰{EXPURGE}, 11/11/2017

¹¹{EXPURGE}, 10/11/2017

Les membres du Réseau ont développé des relations de confiance et pour certains des liens d'amitié. Les principaux éléments qui influent sur ces affinités sont :

- L'ancienneté au sein du Réseau : On constate notamment une forte cohésion entre les membres du noyau et du « réseau », et aussi, à contrario plus d'inimitiés et de jalousies. Ces derniers se voient plus fréquemment, sont plus visibles, interagissent plus souvent avec les partenaires (CDA/RCN/INL) que les autres membres du Réseau, et sont donc aussi plus susceptibles de bénéficier (ou non) de certains avantages liés à la participation ;
- Le partage d'un même espace de travail/ une fréquentation régulière: . Ainsi, le palais de justice situé au centre-ville rassemble le Tribunal de paix de Kamalondo, le Tribunal de Grande Instance (TGI), la Cour d'appel, le Parquet de la République et le Parquet Général. Un grand nombre de membres du Réseau s'y croisent fréquemment ;
- L'appartenance au même milieu social: Il a été constaté que les relations d'amitiés mentionnées par certains membres se sont développées entre des membres appartenant à un même milieu social ;
- L'influence des chefs : cela semble être un critère pesant sur la capacité des membres à développer des relations dans la sphère professionnelle. Si le chef est réceptif au projet, les membres du Réseau qui travaillent au sein de sa juridiction seront plus en confiance pour agir et collaborer. Au contraire, si le chef est lui-même actif dans la corruption, les membres du Réseau hésiteront à développer des liens collaborations.

Les membres du noyau mettent en avant le fait que le Réseau a brisé des barrières sociales et hiérarchiques, et avec elles, les préjugés qui y étaient attachés. Leur participation au Réseau leur a ainsi permis de mieux comprendre les contraintes et les obligations de chacun, et de faire dialoguer des professionnels qui éprouvaient des difficultés à échanger. Ce dialogue semble aller dans les deux sens, les moins haut placés dans l'échelle hiérarchique sont plus en confiance pour échanger et débattre avec ceux considérés comme y étant plus élevés, et les plus hauts dans la chaîne hiérarchique adoptent une attitude qui leur permet de casser les barrières ¹²sociales et hiérarchiques, par exemple en participant à un jeu ensemble.

« Quand je vois la présidente de ma juridiction, jouer avec un greffier, qui n'est pas un ami, ça renforce. Une fois qu'on a joué ensemble, cela crée des relations¹³. »

« Dans notre système très hiérarchisé, le prof est un petit Dieu. Il ne peut pas se tromper. Donc au début, les gens n'osaient pas me contredire. Mais {EXPURGE} m'a contredit et ça a fait bouger les lignes. Les gens ont commencé à débattre avec moi¹⁴. »

¹²{EXPURGE}, 13/11/2017

¹³{EXPURGE}, 10/11/2017

¹⁴{EXPURGE}, 11/11/2017

2.1.4 EXPRESSION LIBRE ET PARTAGE DES IDEES

L'existence de liens de confiance au sein de Réseau se constate aussi par la qualité des échanges et de l'écoute dans les moments collectifs. Ainsi la majorité des personnes rencontrées ont fait valoir qu'elles sont écoutées au sein du réseau. Si le noyau a des possibilités fréquentes d'échanger, le reste des membres ont pris l'habitude d'exprimer leurs idées lors des évènements réunissant tout le monde. La distribution de questionnaires d'évaluation à la fin de chaque évènement leur a également donné l'impression d'être écoutés et d'avoir voix au chapitre. Le fait que les membres ont appris à se connaître laisse également plus de place à la contradiction et aux débats, quelle que soit la personne avec qui on est en désaccord.

« Quand on est dans le Réseau, on est sur un pied d'égalité. Même si sur le plan professionnel, je suis leur chef. Les jeunes ? ils osent parler. Les moins gradés aussi. Les femmes aussi contredisent les hommes¹⁵. »

« Avec les team building, on a appris à se connaître. On peut se dire les choses. On est dans une société très hiérarchique où les femmes ne peuvent pas émettre une critique mais au sein du Réseau on écoute les femmes. Elles ont la parole et peuvent critiquer les hommes. Entre les professeurs et les autres corps de métiers, la hiérarchie tombe aussi un peu. Surtout quand on va faire des jeux. Peut-être pas encore avec la police, qui reste encore très hiérarchisée dans les relations¹⁶. »

Le Réseau permet de se retrouver "entre soi", de partager ses efforts dans la lutte contre la corruption sans risquer d'être raillé ou jugé. Le cadre du Réseau permet ainsi de construire un sentiment de fierté et de développer le sentiment d'être des pionniers. Si le Réseau vise à aider les membres à partager leurs réussites mais aussi leurs échecs, il apparaît plus difficile de partager les échecs.

« On parle, on échange nos expériences, partages d'histoires en lien avec la corruption. Souvent ce sont des histoires positives. On entend aussi le découragement des justiciables. Ne pas arriver à résister, je n'ai pas entendu ces histoires. Mais par contre l'influence du chef on en parle¹⁷. »

Mais les membres demeurent assez sensibles aux commentaires qu'ils peuvent s'adresser entre eux et certains sont peinés suite à des commentaires et des vexations.

« Des membres du réseau m'avaient humilié. Parce que je ne parlais pas beaucoup. C'est mon caractère, je suis taciturne. On ne respecte pas les différents caractères¹⁸. »

L'intégration de la police a apporté de la « fraîcheur », un dynamisme très perceptible lors des ateliers. A la différence d'une majorité d'autres membres, les policiers témoignent d'une envie d'aller plus loin, d'avoir plus de clés et de stratégies pour résister à la corruption.

Au sein du Réseau, certaines personnes sont toutefois perçues comme dominantes et n'acceptant par la critique. Il s'avère parfois difficile pour les nouveaux membres de questionner certaines pratiques existantes. Ainsi au cours du premier atelier, les policiers ont exprimé le besoin d'intégrer ou d'associer des officiers du Ministère Public militaire. Des membres du Noyau ont montré leur agacement, justifiant que ces derniers avaient déjà été associés et qu'il n'y avait pas besoin de le refaire.

¹⁵{EXPURGE}, 13/11/2017

¹⁶{EXPURGE}, 11/11/2017.

¹⁷{EXPURGE}, 16/11/2017

¹⁸{EXPURGE}, 13/11/2017

Une femme a aussi exprimé le fait que la voix des hommes était souvent plus écoutée que celle des femmes.

« Quand on est une femme, on est parfois un peu marginalisée. Par exemple, quand RCN était encore là, on avait l'impression que leur voix était plus écoutée. Si il y avait un désaccord entre une femme et un homme, et l'homme gagnait. On a l'impression d'être marginalisées. Je peux prendre la parole mais ne suis pas toujours prise en considération¹⁹. »

¹⁹{EXPURGE}, 10/11/2017

2.2 SANTE DU RESEAU

2.2.1 REGLES DE GOUVERNANCE

Il existe un cadre minimal de gouvernance composé de trois textes : les termes de référence, le code de conduite et l'acte d'engagement. Ils sont peu connus. S'il est important de conserver une structure flexible et facile à gérer, le corpus actuel est insuffisant pour permettre une gouvernance fonctionnelle. Par ailleurs, les nouveaux venus qui constituent les SG ne connaissent pas le mode de gouvernance du réseau.

Le « réseau » (le deuxième cercle concentrique) semble ne pas avoir une raison d'être. Les membres de ce « réseau » mentionnent en faire partie mais ne savent pas indiquer quels sont leurs tâches ou rôles. Il s'agit plus d'une catégorisation en fonction des dates d'intégration du Réseau.

Les sous-groupes, eux, ont été créés pour assurer une présence quotidienne du Réseau au sein des juridictions. En raison de la lourdeur que représentait la multiplication de réunions, RCN a suspendu son accompagnement aux sous-groupes. L'arrêt de cet appui est un manque à gagner pour les sous-groupes qui s'avèrent être la force du réseau. Ils n'ont aujourd'hui aucun pouvoir ou rôle décisionnel mais les membres des SG se disent prêts à les prendre si on le leur permet.

« Les sous-groupes ne sont pas si actifs. Au départ oui puis il y a eu un relâchement. Il y a un fossé de communication entre RCN et les SG. Quand RCN organise un séminaire, les SG sont actifs mais quand on se retrouve entre nous, il n'y a pas de suivi. Il faudrait des mécanismes de suivi²⁰. »

Initialement, chaque membre du noyau devait gérer un sous-groupe mais finalement il n'en a rien été.

« Structurer les sous-groupes ce n'est pas trop compliqué. Dans chaque SG c'est 5 ou 6 personnes donc ce n'est pas si compliqué de l'animer. Chacun des membres du noyau avait la responsabilité d'un SG. C'était sa responsabilité d'animer son SG mais finalement ça n'a pas été fait car cette idée a été remise en cause et abandonnée par RCN.²¹. »

2.2.2 MECANISMES DE COORDINATION ET PARTAGE DES TACHES

Le noyau occupe une place centrale au sein du Réseau. Il est en charge de la coordination, de l'animation et de l'évaluation des actions du Réseau, et il est doté d'un comité de pilotage composé d'un président, d'un vice-président et d'un secrétaire. Cette équipe de pilotage a été choisie par les membres du noyau lorsque le Réseau bénéficiait de l'accompagnement de RCN J&D.

« Les plus grandes responsabilités incombent au noyau. Il a la mission d'évaluer la faisabilité d'une activité. Si on était 60 dans le noyau ce serait trop difficile de prendre une décision. On prépare une décision et on intègre les membres du sous-groupe si c'est une activité qui les implique. Un sous-groupe ne peut pas prendre de décision d'organiser une activité. Tout est pris au sommet car il faut des moyens et les moyens viennent de RCN. Un sous-groupe peut avoir une idée et la communiquer au noyau de manière informelle. Et le noyau en discute. Généralement les propositions viennent de RCN²². »

Le noyau avait théoriquement le monopole des décisions et des thèmes à proposer lors des événements. L'augmentation du nombre de membres a fait prendre conscience de la nécessité de

²⁰{EXPURGE}, 20/11/2017

²¹{EXPURGE}, 11/11/2017

²²{EXPURGE}, 09/11/2017

renforcer la capacité du Réseau dans l'organisation des réunions et des activités : un comité technique ad hoc réunissant 4 ou 5 personnes a été mis en place au cours du projet. Il devait avoir une composition différente du noyau mais finalement, il s'agit simplement d'une version restreinte du noyau. Ce comité ad hoc ne semble pas important aux yeux des membres et du noyau lui-même, seul un membre du noyau en ayant fait mention.

Dans les faits, lorsque RCN J&D était encore sur place, le président et la vice-présidente occupaient une fonction honorifique plutôt que managériale. Ainsi, c'est l'équipe de l'ONG qui proposait les sujets, l'agenda des réunions que le noyau validait ensuite. Cette pratique serait née suite aux multiples retards des participants aux réunions, qui arrivaient parfois en fin de réunion. Progressivement, RCN &D a préparé les réunions et fait validé les points par le noyau.

« A un moment donné, nos fonctions étaient honorifiques. RCN faisait tout. On a été inactifs par rapport à nos responsabilités. On en profitait car on était tellement occupés²³. »

« C'est exclusivement les responsables qui prennent les décisions. C'est eux qui sont en contact avec les responsables de RCN. Quand ils estiment nécessaires de nous réunir, ils nous envoient des invitations²⁴. »

Au départ de RCN J&D, les membres du Réseau n'ont pas été préparés et formés à assumer de nouvelles fonctions, et leur motivation, capacités et temps pour le faire n'ont pas non plus été discuté. Les défaillances du leadership du Réseau sont pointées par l'ensemble des membres qui regrettent le fait que les activités ont cessé avec le départ de l'équipe de RCN J&D. L'équipe de revue a d'ailleurs ressenti lors de la première matinée la distance qui s'était créée entre les membres et le besoin de briser la glace afin de libérer la parole.

De manière structurelle, les membres du noyau sont des gens très actifs professionnellement et par conséquent manquent de temps pour s'investir dans le fonctionnement du Réseau.

Les membres du Réseau attendent que le président prenne une décision, tout en reconnaissant qu'il ne peut pas tout faire seul et que chacun a la possibilité d'initier des actions. De son côté, le président sollicite peu l'appui des autres membres. Les autres membres du Réseau n'ont pas de mandat et de responsabilités pour prendre des actions, et n'ont pas non plus d'esprit d'initiative. Malgré une diminution des barrières sociales et hiérarchiques entre les membres, le Réseau demeure pyramidal dans son fonctionnement et très centré sur le noyau.

Pour favoriser une meilleure répartition des tâches au sein du Réseau, une restructuration et un coaching des membres semblent nécessaires.

A noter, certains corps/catégories de professionnels ne sont pas représentés au sein du noyau. C'est notamment le cas des corps qui ont récemment rejoint le Réseau comme la police. Si ces derniers n'expriment pas de critique quant à cette situation, il apparaît important de discuter de la manière dont la structure de gouvernance du Réseau prend en compte ses évolutions et notamment les dynamiques d'élargissement. Par ailleurs, certaines critiques se sont faites entendre sur le fait que le poste de président et de vice-président soient occupés par des avocats alors que le Réseau focalise sur l'intérieur du système judiciaire.

²³{EXPURGE}, 18/11/2017

²⁴{EXPURGE}, 15/11/2017

2.2.3 MECANISME DE COMMUNICATION ET CIRCULATION DE L'INFORMATION

Pendant la mise en œuvre du projet, RCN J&D était au cœur de la communication. Si les membres avaient besoin d'une information ou si le noyau devait diffuser une information, la communication était faite par RCN J&D ou vers RCN J&D. Cette situation est principalement due au fait que les membres du Réseau voyaient RCN J&D comme l'organe dirigeant, les fonctions de président et de vice-président étant des fonctions honorifiques.

Les membres du Réseau se sont également installés dans une position d'attente passive. En cas d'organisation d'un évènement ou d'une réunion, RCN J&D devait rappeler les membres plusieurs fois pour s'assurer de leur présence. Pour l'atelier organisé par l'équipe de revue, seulement 3 ou 4 membres sur un total de 30 personnes invitées ont confirmé d'avance leur participation.

De fait, depuis l'arrêt des financements en septembre, le Réseau a connu un fort ralentissement de ses activités. Les graphiques²⁵ dessinés par les membres du Réseau participant à l'atelier le soulignent remarquablement.

« Depuis que RCN a arrêté, il n'y a plus de continuité, plus de planning, plus de réunions. On se retrouve abandonnés à notre propre sort²⁶. »

Le Réseau avait prévu d'organiser deux activités : une manifestation contre la corruption devant le tribunal et un café-juridique. La manifestation a eu lieu mais seuls deux personnes y ont participé. Certains membres les ont accusés d'avoir organisé cet événement en solo alors que l'engagement avait été pris collégalement en présence de RCN J&D. Le café-juridique n'a pas encore eu lieu car le président n'a pas réussi à joindre le bâtonnier pour lui demander l'accès aux locaux, le café-juridique devant se tenir au barreau.

« Depuis que RCN est parti, j'ai eu des larmes car l'allure du combat est tombée. On n'était que deux devant le palais de justice. Ça montre l'engagement²⁷. »

Un problème économique est aussi à noter depuis le départ de RCN J&D : il est difficile pour un membre, qui souvent se trouve dans une situation économique difficile, d'acheter du crédit téléphonique pour informer les autres membres.

Les faiblesses en matière de communication et de circulation d'informations ont des répercussions tant sur les activités que sur soutien mutuel que s'apporte les membres dans leurs actes de résistances.

« La communication n'est pas très bonne. Le recours quasi nul au mail. Il n'y a pas de documents qui arrivent. Ça me dérange car j'aime bien participer au débat mais si je n'ai pas ces documents, c'est difficile de réfléchir. Je ne veux pas faire le figurant²⁸. »

Deux situations ont particulièrement attiré l'attention de l'équipe de la revue :

- La majorité des membres du Réseau n'était pas informée de la venue de l'équipe en charge de la revue, et ceux qui l'étaient avaient des attentes qui ne correspondaient pas aux termes de référence ;

²⁵ Au cours de l'atelier I, il a été demandé aux participants de représenter graphiquement leur chemin de vie au sein du Réseau en identifiant trois moments de découragement et trois moments d'encouragement.

²⁶{EXPURGE}, 18/11/2017

²⁷{EXPURGE}, 09/11/2017

²⁸{EXPURGE}, 11/11/2017

- La non-connaissance par les membres du noyau de l'arrestation d'un OPJ (membre du SG Police), une arrestation qui apparaît arbitraire en raison d'un trafic d'influence subi dans le cadre de son travail. Un membre du noyau était informé mais il n'a pas pris d'actions ni relayé l'information auprès d'autres membres susceptibles d'intervenir.

Actuellement, il n'existe pas de canaux clairs de communication, et si un membre souhaite avoir une information, il a tendance à s'adresser aux membres avec qui il a une affinité.

« Le sous-groupe a été soutenant pendant ma détention. Il savait que j'avais été arrêté mais l'information n'a pas bien tourné. La plupart des gens ont dit qu'ils n'étaient pas au courant. Et à mon niveau je ne savais pas ce que le Réseau pouvait faire à mon égard²⁹. »

2.2.4 CRITERES D'INCLUSION ET D'EXCLUSION

Il n'existe pas de critères ni de procédures d'inclusion ou d'exclusion clairs. Les membres ne savent pas qui, quand et comment des membres peuvent être intégrés ou exclus.

« Le Réseau a demandé à chaque président de nommer des greffiers. Et j'ai été désigné. Je ne connais pas les critères qui ont justifié ma sélection³⁰. »

Dans l'esprit de la grande majorité des membres, le Réseau doit rester ouvert à de nouvelles adhésions mais aussi aux membres qui ont arrêté de venir. En effet, la majorité des membres estiment qu'il ne faut pas les exclure. Cette attitude est justifiée par l'esprit du projet, à savoir ne pas stigmatiser, ne pas indexer les gens qui sont corrompus mais plutôt les influencer, les sensibiliser pour que doucement ils réduisent leurs recours à la corruption. Pour certains membres du Réseau, il s'agit aussi de « rentabiliser » l'investissement (formation, sensibilisation...) qui a été fait sur ces personnes en leur laissant la possibilité de revenir. Plus rarement, des membres ont exprimé la crainte que si un membre est exclu du Réseau, il pourrait lui nuire.

« C'est en cherchant à comprendre que j'ai pris goût. Tout le travail qu'on fait (formation, évaluation, team building...) c'est long. Donc si une personne part, c'est tout un investissement qui se perd. Les nouvelles personnes n'ont pas tout ça. Si on exclut, on perd un investissement qui pourrait éclore un jour. Si on exclut c'est formel et on a peur que les gens aillent parler de ce qui s'est dit en interne³¹. »

Malgré cette unanimité, beaucoup se rendent compte que les éléments corrompus du Réseau pourraient porter préjudice au Réseau et aux membres. Ils acquiescent sur le besoin d'avoir un contrôle de la redevabilité et une procédure claire d'exclusion pour éviter les décisions arbitraires. Le risque pour la réputation du Réseau est important.

« Mais au sein de votre Réseau, sont-ils tous intègres ? Parce que j'entends que certains continuent avec la corruption. Il faudrait quand même contrôler qui sont les membres et comment ils se comportent³². »

A chacune des nouvelles phases d'élargissement, il a été constaté des faiblesses quant à la définition et même parfois à la prise en compte du critère d'intégrité. Pour les membres qui n'ont pas été associés au processus de sélection, le choix des nouveaux membres a été fait de manière subjective.

²⁹{EXPURGE}, 22/11/2017

³⁰{EXPURGE}, 15/11/2017

³¹{EXPURGE}, 11/11/2017

³²{EXPURGE} Hors-Réseau, 24/11/2017

A plus long terme, l'absence de critères d'intégrité pour juger de l'intégration ou de l'exclusion des membres pourrait impacter le réseau et ses actions sur trois niveaux :

- La dynamique du réseau en interne et la confiance entre membres ;
- La réputation et la crédibilité du réseau, le réseau ne reflétant plus l'idée d'un îlot d'intégrité ;
- L'efficacité des actions par l'investissement sur des acteurs qui ne contribuent pas à la lutte contre la corruption et à la constitution d'une masse critique d'acteurs "résistants" au sein de l'appareil pénal.

« Les gens connaissent le Réseau, alors s'ils savent que des membres sont dans la corruption, ça nous porte atteinte³³. »

2.2.5 RESSOURCES MATERIELLES DU RESEAU

La force du Réseau repose sur ses ressources humaines, c'est l'engagement de ses membres qui sont au cœur de sa stratégie et qui sont sa principale richesse. Ce postulat ne doit pas en revanche occulter les besoins en ressources matérielles et financières.

Depuis l'arrêt du financement en août 2017, le Réseau se retrouve sans aucune ressource matérielle et financière si ce n'est une centaine de guides sur les stratégies de résistance, quelques rames de papier et des stylos, le tout confié à la gestion du président. Pour l'organisation d'activités et notamment de réunions, le président continue à se tourner vers RCN J&D qui lui apporte un soutien technique. La présence d'un ancien staff de RCN financée pour cette période transitionnelle par CDA réactive le leadership du Réseau mais ce dernier s'appuie sur lui et sur les moyens de CDA pour organiser une réunion du noyau ainsi que d'un événement réunissant l'ensemble des membres début décembre.

« Je ne suis pas pessimiste mais sans partenaires, je ne sais pas trop. Pour réunir ça demande des moyens. Je ne vois pas le Président dépenser plein d'unités pour appeler les gens bénévolement. Il faut rappeler l'engagement des gens³⁴. »

La question d'une cotisation éventuelle des membres scinde le réseau. Une grosse moitié considère que les membres pourraient cotiser un petit peu pour réussir à se voir : apporter un dollar pour un soda par exemple.

« On peut se cotiser mais c'est difficile. Quand on parle d'argent, c'est compliqué. Ça dépend de l'engagement de chacun³⁵. »

« Je n'ai pas apprécié ce manque d'engagement financier hier pendant l'atelier. Les amis d'Europe et des Etats Unis nous aident. Alors pourquoi ne pas nous aider nous-même³⁶ ? »

Une petite moitié n'envisage pas de contribuer financièrement, considérant que leur engagement est leur contribution. Les ressources principales du Réseau sont ses membres qui résistent au quotidien, sensibilisent et donnent de leur temps. RCN J&D payait des frais de transport à hauteur de 10US\$ par réunion. Selon les membres, si cette somme constitue de l'argent, c'est une somme modique à côté de l'argent qu'ils pourraient se faire s'ils pratiquaient la corruption. Si des frais de transport n'étaient

³³{EXPURGE}, 18/11/2017

³⁴{EXPURGE}, 10/11/2017

³⁵{EXPURGE}, 10/11/2017

³⁶{EXPURGE}, 15/11/2017

plus payés, la majorité des membres continueraient à venir sauf cas de situation économique trop difficile. Pour déterminer s'il fallait ou non maintenir des frais de transport pour les ateliers organisés pour la présente revue, l'équipe d'évaluation a consulté le noyau. Ces derniers ont souhaité qu'une contribution aux frais de transport soit maintenue, mais accepté que le montant soit réduit à 5US\$ par personne.

Si la mobilisation de ressources financières auprès des membres du Réseau divise, des stratégies d'optimisation des ressources disponibles pourraient être renforcées. Par exemple, les réunions organisées depuis le mois d'août se sont tenues chez les membres du noyau ou au sein des juridictions avec l'autorisation des chefs hiérarchiques.

« On demande la permission des chefs, on peut même se retrouver dans la salle d'audience. On s'enferme et on travaille. {...} Tous nos chefs savent que nous faisons partie de Kuleta Haki. Si j'informe que nous nous réunissons tous les mardis avec le SG pour poursuivre nos réunions, on ne craindra rien³⁷. »

Pour favoriser le partage des tâches et du coût de l'engagement, une chaîne de communication pourrait être mise en place³⁸, où chaque membre se chargerait d'informer un autre membre lors de l'organisation d'une activité.

2.3 BENEFILES COLLECTIFS ET INDIVIDUELS

2.3.1 COLLABORATION ET SOUTIEN MUTUEL AU NIVEAU PROFESSIONNEL

Les relations qui unissent les membres du réseau se matérialisent par un décloisonnement entre acteurs, une meilleure compréhension des contraintes qu'ils vivent mais aussi une connaissance de leurs ressources qui permet d'avoir accès à un soutien amical, un appui hiérarchique ou encore un avis juridique sur un dossier.

« Si j'ai un dossier et que je veux une orientation, je peux appeler un membre du Réseau. {...} Je peux lui demander comment procéder par rapport à la loi. Elle va me dire de faire tel acte pour m'assurer que je suis dans la légalité³⁹. »

Dans la résistance quotidienne, les liens les plus efficaces sont au sein des juridictions, où certains membres ont développé des relations de solidarité au-delà des relations hiérarchiques et de corps. A titre d'exemple, un juge (du Réseau) a été sollicité par un greffier (du Réseau) pour l'aider à faire face aux pressions de sa hiérarchie d'accepter la corruption. Ensemble, ils ont expliqué pourquoi ils ne voulaient pas de la corruption.

« Parce que on était à trois, il a changé d'avis. Ce jour-là, on était forts.⁴⁰ »

L'action du Réseau au sein des juridictions reste cependant limitée par le fait que les juges ou les greffiers n'ont pas de pouvoir sur les dossiers qu'on leur attribue. S'ils peuvent refuser un dossier, ils ne peuvent pas en demander un spécifiquement. Lorsque les membres du Réseau se retrouvent à traiter un même dossier, ce n'est que par coïncidence.

³⁷{EXPURGE}, 16/11/2017

³⁸ Les moyens modernes de communication, comme par exemple what's app, pourraient être utilisés.

³⁹{EXPURGE}, 10/11/2017

⁴⁰{EXPURGE}, 20/11/2017

« Quand je rencontre un membre du Réseau dans un dossier, ça m'aide. Je vais déposer une lettre au parquet et on me demande de l'argent. Mais quand tu tombes sur un membre du Réseau il n'y a pas ce problème⁴¹. »

D'une juridiction à une autre, les relations de collaboration varient en fonction de l'engagement des membres, de leur capacité à obtenir et transmettre de l'information, à leur pouvoir d'intervention pour régler un problème, du soutien de leurs chefs, de la fréquentation au sein de la juridiction⁴², de la connaissance et de la confiance que les membres ont établi entre eux. Ainsi, lorsque dans un même tribunal de Paix travaillent des OPJ, magistrats, secrétaires, greffiers tous membres du Réseau, la collaboration est plus importante que dans un Tribunal de Paix avec une présence moins importante de membres.

« On s'encourage. Et on partage des fois quand il se trouve devant une situation. Le fait d'avoir quelqu'un qui est également dans ton bureau et dans le réseau, ça m'encourage⁴³. »

Une personne a pris un rôle central au sein du Réseau : {EXPURGE}, cela lui permet de collaborer avec l'ensemble des juridictions et des services.

« Dans le suivi des dossiers, une femme est acquittée mais on nous demande de l'argent. Donc on va voir {un membre du Réseau}, qui intervient pour que la femme ne paie pas d'argent.⁴⁴. »

Ces collaborations sont appréciées par une grande majorité des membres du Réseau qui considèrent que collectivement, ils ont plus de résultats que s'ils agissaient individuellement⁴⁵.

2.3.2 AVANTAGE INDIVIDUEL

L'appartenance au Réseau apporte aux membres un sentiment de fierté, de dignité mais aussi une impulsion et un cadre pour résister face à la corruption.

« Quand le réseau est venu, ça m'a donné un cadre pour lutter. Un support pour résister. Je me suis forgée un caractère⁴⁶. »

« Je suis aussi plus digne depuis que je suis au Réseau. Il y a un raffermissement de mon intégrité⁴⁷. »

« Quand vous êtes choisi pour participer à l'amélioration de la chose publique, votre apport ça fait une fierté⁴⁸. »

La majorité des membres ne demande rien en échange de leur lutte contre la corruption. Quelques personnes requièrent une contrepartie, à savoir avoir des possibilités d'apprendre et de bénéficier d'opportunités comme certains membres du Réseau l'ont eu (formation à l'étranger et consultance rémunérée). Le fait de ne pas être sélectionné a créé des tensions et des jalousies entre les membres, certains ayant le sentiment que ce sont toujours les mêmes qui bénéficient des opportunités. La

⁴¹{EXPURGE}, 18/11/2017

⁴² A la différence des greffiers, des secrétaires et des procureurs, les juges ne passent que peu de temps au Tribunal. Beaucoup travaillent de chez eux et ne viennent dans les juridictions que lors de la répartition des dossiers et pour les audiences.

⁴³{EXPURGE}, 17/11/2017

⁴⁴{EXPURGE}, 10/11/2017

⁴⁵ Question 10 du Questionnaire, Annexe B

⁴⁶{EXPURGE}, 10/11/2017

⁴⁷ {EXPURGE}, 22/11/2017

⁴⁸ {EXPURGE}, 20/11/2017

nécessité de faire monter d'autres personnes que les deux ou trois sur lesquelles reposent le Réseau est exprimée pour éviter qu'un éventuel départ ou transfert porte préjudice à toute la structure.

Le coût de la lutte des membres du Réseau se décline à différents niveaux, un coût financier, professionnel ou encore sécuritaire. Le déséquilibre entre coût/bénéfice est une menace majeure à la pérennité du réseau.

L'absence des revenus de la corruption constitue un manque à gagner important qui pèse au quotidien sur toute la famille. On note une résistance qui s'étend à la cellule familiale, compréhensive de l'engagement du membre du Réseau.

« J'avais acheté une petite échoppe pour ma femme. Et c'est elle qui rapporte aujourd'hui le plus gros salaire. Des fois, je travaille à la cité, comme maçon. On me donne quelque chose. Ma femme comprend que le moment que nous traversons. Nos enfants, qui travaillent, des fois pensent à nous avec un sac de farine⁴⁹. »

La résistance prive également les membres de la solidarité de certains justiciables dont ils ont pourtant vraiment besoin.

« J'ai reçu un justiciable. J'ai travaillé sans exiger de l'argent. Son dossier a été clôturé sans trop de temps. Un jour il est venu pour prendre son jugement. Il était content et me remercie car je l'ai aidé, et me dit je ne sais comment vous remercier. Je suis médecin. Si un jour vous êtes malade, vous, vos enfants ou votre mari, venez me voir. Je vous soignerai gratuitement. J'étais contente mais après en échangeant avec les autres du Réseau, ils m'ont dit, que non ! ça aussi c'est de la corruption, même si ça vient après. Alors je ne suis plus allée voir ce docteur même si on est malades⁵⁰. »

Pour certains, le contexte et notamment l'absence de revenus réguliers et suffisants pèse sur l'engagement de ceux qui veulent résister et peuvent le compromettre.

« Mon foyer est dans la voie de mourir car c'était notre mode de vie la corruption⁵¹. »

L'engagement dans la lutte contre la corruption peut aussi avoir un coût professionnel en affectant la carrière de ceux qui luttent : absence de promotion, mise au placard, privation des dossiers intéressants, mutation.

« J'étais en charge d'un dossier civil. Au moment du délibéré, on m'a demandé de ne pas juger au fond mais de rouvrir le dossier. J'ai essayé de montrer à mon chef que ça n'allait pas dans le sens de la bonne administration. Dans les 30 jours, j'ai délibéré au fond et j'ai prononcé le jugement. Le juge était mécontent. Il ne m'a plus nommé pour des dossiers civils. Je n'ai rien dit et un jour il m'a de nouveau nommé. Je crois qu'un collègue a influencé le chef de me remettre dans les dossiers⁵². »

Deux membres ont mentionné des situations où ils ont été menacés physiquement ou ont craint de l'être.

« Il y en a beaucoup des difficultés {...}. L'ordre des chefs, ça c'est la loi. Si le chef parle, on exécute. C'est le plus dur. Si on dit non, on fait la prison. C'est une grosse conséquence. {...} i⁵³. »

⁴⁹ {EXPURGE}, 20/11/2017

⁵⁰ {EXPURGE}, 17/11/2017

⁵¹ {EXPURGE}, 18/11/2017

⁵² {EXPURGE}, 16/11/2017

⁵³ {EXPURGE}, 22/11/2017

Face à ces situations délicates, les membres du Réseau ne savent pas quel appui ils peuvent recevoir des autres membres, et certains déclarent s'être sentis isolés lorsqu'ils ont posé des actes de résistance. Aucun mécanisme d'alerte n'existe au sein du Réseau, les actes de solidarité qui peuvent exister reposent donc sur les relations que les membres ont construites et sur leur capacité/volonté à interpeller le Réseau.

« On ne nous assiste pas. Nous qui avons ce courage de résister à la corruption. Par exemple dans ce dossier, je n'ai pas eu un membre du Réseau venir me consoler. Même les avocats, les juges, je n'ai vu personne me soutenir. J'aurais eu besoin d'un soutien moral. Je pouvais être tué. {EXPURGE}. On ne sait pas. Ça nous a fait peur. Des fois, j'ai peur pour ma vie⁵⁴. »

« Quand on est sous pression de corruption, je n'appelle personne du Réseau. Je me suis engagé. Je suis seul⁵⁵. »

⁵⁴{EXPURGE}, 16/11/2017

⁵⁵{EXPURGE}, 15/11/2017

3. CHANGEMENTS INDUITS PAR LE PROGRAMME

3.1 CHANGEMENTS CHEZ LES MEMBRES DU RESEAU

La force du Réseau repose sur l'engagement de ses membres et leurs actes de résistances. Il n'existe pas de corrélation directe entre l'engagement visible au sein du Réseau et le fait de mener des actes de résistance au sein de sa juridiction. Certains acteurs, peu visibles, au sein du Réseau, ont montré un engagement fort au quotidien, au sein de leur juridiction.

Le pragmatisme est au cœur du Réseau. Le but n'est pas de faire disparaître la corruption mais de la réduire par l'exemplarité des comportements. Cette exemplarité agit aussi sur l'adhésion au sein du Réseau.

« Au début je doutais de ce groupe de personnes mais l'idée était intéressante. Mais je me disais, 'en pratique comment ça se passerait ?' Par exemple je suis allée à la police où j'ai accompagné mon client. Je trouve un inspecteur membre du Réseau qui dit à mon client : ceci n'est pas une infraction, on ne vous retient pas monsieur. J'étais très surprise, je me suis dit : alors ça marche⁵⁶. »

Il n'y a pas un chemin typique d'engagement ni une stratégie unique de résistance mais une multitude de formes, de temporalités et de niveaux d'engagement en fonction de la position hiérarchique, de la personnalité, de l'institution d'appartenance. L'impact du travail du Réseau est de fait difficile à évaluer car les membres du Réseau agissent à travers un ensemble d'actions individuelles qui elles-mêmes ne sont pas recensées.

Trois options principales de résistance se dégagent :

1. **Logique de contournement** : Face à une situation où le risque de corruption est très fort mais où je n'ai pas les capacités de résister, je demande à être dessaisi(e) du dossier ;
2. **Logique de résistance passive** : je résiste passivement en ne demandant pas de corruption.

Cette résistance passive se décline en une série d'actes qui s'inscrit dans le respect des fonctions du membre, de la loi, de la gratuité et des délais/procédures. Ces actions quotidiennes de résistance, et notamment le respect de la gratuité de la justice, contribuent à donner aux populations les plus pauvres l'accès la justice.

« On faisait des choses sans savoir que c'était de la corruption. On nous a donné des exemples et maintenant je suis éveillée. Par exemple, au greffe, les avocats ou les justiciables, ils cherchent à motiver le greffier pour que la procédure puisse évoluer rapidement. Il faut emmener le dossier chez le chef de juridiction et chez le chef greffier. Maintenant quand quelqu'un me donne des sous, je lui dis que non. Je fais mon travail⁵⁷. »

« Dans un dossier, un juge qui n'est pas du Réseau m'a proposé une somme de 45000 Francs pour falsifier mon PV d'audience pour que la partie qui devait perdre puisse avoir gain de cause. Je lui ai dit qu'étant membre de RCN, je ne me permets pas de faire ça. Il a appelé la partie concernée pour dire que le greffier refuse. Depuis les membres de sa composition disent que je suis sérieux⁵⁸. »

⁵⁶{EXPURGE}, 18/11/2017

⁵⁷{EXPURGE}, 17/11/2017

⁵⁸{EXPURGE}, 17/11/2017

« Une fois des gens sont venus me voir et m’ont donné de l’argent. J’ai pris mais après j’ai réfléchi et je me suis dite que non! La justice n’est pas monnayable. Et j’ai rendu. A chaque fois que je pose un acte, je dois réfléchir⁵⁹.

« Avant le Réseau, je donnais au juge. Maintenant je ne donne plus, je calcule les délais et demande aux juges en lui rappelant les délais⁶⁰. »

3. **Logique de résistance active** : Je résiste activement en tenant ma position dans un dossier malgré les influences externes ou hiérarchiques, et je refuse une offre de corruption. Si cela est nécessaire je mobilise les ressources du réseau.

« Comme je suis présidente de chambre, je m’impose quand les deux autres juges sont corrompus. Une fois je suis allée voir le président de {EXPURGE} pour une affaire d’expulsion foncière. Une des personne était sans titre, et les deux autres juges voulaient l’aider, j’étais en minorité. J’ai donné mes raisons par rapport au droit et le chef m’a soutenu. Je sens souvent la colère de mes collègues⁶¹. »

La résistance active est largement influencée par le contexte professionnel.

Si le contexte est bienveillant et soutenant, que la hiérarchie répond positivement à ses actions, qu’elle soutient, voire encourage le membre du Réseau, la portée de l’action des membres du Réseau et leur motivation seront décuplées. Par ricochet, il peut aussi bénéficier d’une bonne réputation auprès de ses collègues.

Au contraire, si les collègues sont auteurs de propos cyniques et incrédules, les raillent, que le supérieur est lui-même corrompu, qu’il perçoit les membres du Réseau comme une entrave, qu’il s’oppose à leurs actions et les sanctionne, l’engagement des membres du Réseau risque de s’épuiser.

« En tant que membre, je rencontre l’ironie, les moqueries de la part de tout le monde (avocat, juges, greffiers) : ‘vous luttez mais RCN vous donne quoi ? C’est vous qui allez mettre fin à la corruption. C’est partout. Que pouvez-vous faire ? ‘Pour qui te prends-tu ?’ Ça frustre. Mais c’est une lutte⁶². »

« C’est certain, quand vous ne parlez pas le même langage avec les autres collègues, vous vous les mettez à dos, quand un justiciable vient au parquet et ne doit pas payer alors que les gens vivent de ça, ils sont prêts à vous faire du mal. On essaie de ne pas se décourager, on a besoin du soutien des autres {...} La difficulté ne vient pas de la hiérarchie, mais principalement des collègues ancrés dans ces pratiques⁶³. »

3.2 CHANGEMENTS SUR LE SYSTEME JUDICIAIRE

Le travail des acteurs de la justice en RDC se heurte à de nombreuses difficultés, l’absence ou la faiblesse des salaires, le manque d’infrastructure et de matériel ainsi que l’ingérence du politique. La revue s’est déroulée dans une période particulièrement tendue, marquée par les tensions liées au report des élections. L’existence même du Réseau dans ce contexte économique, politique, professionnel difficile est un succès.

La force du Réseau repose sur ses actions, au quotidien, au sein du système judiciaire. Cette présence ‘acceptée’ au cœur de l’appareil judiciaire est confirmée par le fait que les entretiens se sont déroulés

⁵⁹{EXPURGE}, 13/11/2017

⁶⁰{EXPURGE}, 16/11/2017

⁶¹{EXPURGE}, 13/11/2017

⁶²{EXPURGE}, 10/11/2017

⁶³{EXPURGE}, 22/11/2017

au sein des juridictions au vu et au su des autres acteurs judiciaires. Selon les membres du Réseau, cela n'aurait pas été possible au-début du projet. Le fait que les membres soient visibles et acceptés au sein du système judiciaire vient briser un tabou. Même si certains continuent de nier le sujet, avec l'installation du Réseau et sa présence au sein des palais, on peut désormais parler de la corruption. En diffusant des supports de sensibilisation que les autorités peuvent afficher dans leur bureau, la lutte contre la corruption devient visible et vocale.

« Je fais déjà partie de Kuleta Haki. Regardez, il y a même l'horloge 'justice sans corruption' c'est possible. Moi aussi je suis Kuleta Haki⁶⁴. »

« Avant on ne pouvait pas mettre le polo et être devant le palais de justice. Ça fait du bien. Mais là, les juges, avocats, greffiers, tout le monde s'intéresse. Ça interpelle⁶⁵. »

L'identité du Réseau Kuleta Haki dépasse les membres du Réseau. Ainsi, on constate son appropriation par d'autres acteurs de la chaîne judiciaire. Certaines autorités hiérarchiques disent être Kuleta Haki car ils soutiennent les actions de leurs subalternes.

« Je suis Kuleta Haki car je suis chef d'un Kuleta Haki ».

« Je peux tout faire pour soutenir Kuleta Haki. C'est éviter que les magistrats subissent la corruption. {...} Kuleta haki est un principe constitutionnel. Tous les magistrats sont dans cette logique. Je suis déjà dedans. Pas besoin de militer dans une structure particulière car je suis déjà un Kuleta Haki⁶⁶. »

Cette appropriation des valeurs et de l'identité du projet au-delà du cercle de ses membres offre un potentiel pour la diffusion des valeurs et pratiques anti-corruption au sein du système judiciaire mais aussi un levier pour rappeler à ces autorités leur engagement.

Le soutien, même passif, des responsables hiérarchiques s'avère décisif dans la lutte contre la corruption, s'agissant notamment de cas sensibles avec une ingérence du politique. Ce sont en effet ces autorités qui sont en première ligne face aux pressions du politique, et qui doivent donc jouer le rôle de tampon en soutenant les décisions de leurs subalternes et en les protégeant des répercussions possibles de leur décision.

Au quotidien, certains chefs mobilisent les membres du Réseau car ils apprécient leur probité pour résoudre une situation ou parfois redorer la réputation de leur institution.

« La hiérarchie, {EXPURGE}, m'a désigné. Il sait que je fais partie du Réseau. Je présume qu'il sait bien ce qu'est le Réseau. Le fait que je sois membre du Réseau aide ma hiérarchie car ça l'aide à avoir des collaborateurs sur qui compter⁶⁷. »

« Le greffier en chef m'a appelé pour contrôler le travail d'un autre greffier qui a pris de l'argent. Il sait que je suis justice sans corruption. Le greffier en chef ne peut pas le faire lui-même car il aime la corruption. Mais il va changer d'avis, je le sais car plusieurs fois, il m'a donné raison. Il fait toujours référence à moi⁶⁸. »

Il est toutefois important d'analyser ses situations pour éviter que les membres du Réseau soient utilisés par leurs supérieurs pour contrôler leurs pairs ou prendre les décisions qu'ils n'osent pas

⁶⁴{EXPURGE}, Hors reseau, 16/11/2017

⁶⁵{EXPURGE}, 13/11/2017

⁶⁶{EXPURGE}, Hors Reseau, 16/11/2017

⁶⁷{EXPURGE}, 17/11/2017

⁶⁸{EXPURGE}, 13/11/2017

assumer. Ce rôle ambiguë des membres du Réseau les expose à des risques accrus ou encore à la colère de leurs pairs.

Certains membres du Réseau travaillent à former et sensibiliser leurs subalternes. Et même si cela semble plus difficile à estimer, la seule présence des membres du Réseau et leur comportement d'exemple auraient un rôle dissuasif sur le reste du personnel judiciaire.

« J'apprécie la présence du Réseau au Katanga car maintenant certains s'abstiennent car ils disent qu'un œil les observe⁶⁹. »

« Je dois éduquer mes gens. Quand je suis avec mes collaborateurs, quand j'entends une personne qui vient en justice et se lamente, je vais intervenir pour savoir pourquoi on lui demande. Car l'accès à la justice est gratuit. J'ai 13 personnes sous ma responsabilité. Il y a une grande différence entre avant et après le Réseau. Nous sommes en train de nous efforcer de les former. Avant j'avais toujours des réclamations maintenant j'en ai beaucoup moins. Et ce depuis plus ou moins six sept mois⁷⁰. »

Le Réseau a aussi inscrit son empreinte de manière plus durable et tangible dans certaines institutions. Dans le cadre du programme soutenu par l'OIM, un nouveau commissariat a été construit où 26 policiers nouvellement formés ont été affectés. Le commissariat de {EXPURGE} s'est construit une réputation de commissariat vertueux, en veillant à ce que le personnel ne demande ni n'accepte la corruption. Depuis l'ouverture du commissariat, 16 des 26 policiers ont quitté leur poste car ils ne voulaient pas se plier à la contrainte d'un environnement professionnel qui refuse la corruption mais parallèlement, fort de sa réputation, le nombre des usagers du commissariat a augmenté.

« Nous étions 26 lors de l'ouverture du commissariat après la formation et la construction de nos nouveaux locaux. Aujourd'hui nous ne sommes plus que 10. Les autres se sont auto-mutés dans d'autres commissariats où on n'applique pas les valeurs anti-corruption. Ici on ne fait pas payer pour la plainte, ni pour les visites au cachot, ni pour les libérations... les justiciables viennent de loin pour nous saisir même s'ils ont un commissariat à côté de chez eux⁷¹. »

De manière très pragmatique, le commissariat a développé une activité génératrice de revenu en offrant un service payant de parking sécurisé la nuit pour les riverains. La question de la pérennité de cette initiative se pose tout de même, avec une augmentation de la charge de travail pour un nombre réduit de policiers qui sont acculés par des difficultés économiques.

« Les conditions de travail ne sont pas favorables. La volonté, la conscience est là mais nous sommes découragés. Nous avons bénéficié de la formation de la police de proximité qui prône une police gratuite. Nous ne sommes pas payés, aucune prime. On nous demande des choses mais le ventre affamé n'a pas d'oreilles⁷². »

Dans le cadre de cette revue, nous manquons d'éléments pour mesurer l'impact du projet sur les justiciables. Toutefois, différents exemples montrent la manière dont les actions du projet sont perçues chez les usagers des services de justice.

Bien que les justiciables ne connaissent pas le Réseau, le comportement intègre des membres est apprécié des justiciables. Ces derniers sont surpris qu'on ne leur demande pas d'argent pour poser un acte ou obtenir une libération et sont extrêmement reconnaissants pour cette justice gratuite. Lorsque

⁶⁹{EXPURGE}, 22/11/2017

⁷⁰ {EXPURGE}, 16/11/2017

⁷¹ {EXPURGE}, 20/11/2017

⁷²{EXPURGE}, 20/11/2017

ce comportement intègre est imputable à plusieurs personnes, c'est l'institution elle-même qui bénéficie et se forge une réputation.

« Une fois une personne de l'église a perdu deux guitares. On a identifié les voleurs et receleurs. On a rendu les guitares. On a fait le PV de restitution. Le monsieur ne voulait pas partir et nous a dit : je n'ai jamais vécu quelque chose comme ça. La police retrouve et te restitue sans aucune condition, gratuitement. Il n'en revenait pas. C'était une fierté. Un monsieur comme ça va propager la même nouvelle, même au ciel⁷³. »

3.3 ACTIVITES AYANT AMENEES DES CHANGEMENTS POSITIFS

La connectivité est au cœur de la construction et de la réussite du Réseau. Pour les membres, l'apport central du réseau réside dans le fait de ne pas être seuls tant dans la lutte contre la corruption que dans leurs actions individuelles de résistance. Il est fondamental en effet de savoir que les autres membres résistent aussi et qu'ils se confrontent également à des situations quotidiennes de corruption. Les échanges sur leur manière de contourner ou de refuser la corruption les renforcent, leur donnent du courage mais aussi des stratégies.

« On parle, on échange nos expériences, partages d'histoires en lien avec la corruption. Souvent ce sont des histoires positives. On entend aussi le découragement des membres. Ne pas arriver à résister, je n'ai pas entendu ces histoires. Mais par contre l'influence du chef on en parle.⁷⁴ »

Si certains mentionnent le soutien familial dont ils disposent, il n'en est pas moins important de mobiliser des ressources et des soutiens au-delà de sa sphère de connaissance habituelle.

Mais cette connectivité n'existe que si des rapports de confiance et de proximité se créent et perdurent. Il est donc nécessaire de ménager des temps réguliers de rencontre et d'échange de qualité. Les rencontres doivent permettre de sortir de l'environnement professionnel oppressant ou stressant ainsi que de s'affranchir des titres et professions : le professionnel devient un résistant au même titre que les autres membres du Réseau. L'absence de la robe ou de l'uniforme contribue à une égalité au sein du groupe. Le caractère récréatif des rencontres aide fortement à renforcer les liens et à briser les clivages sociaux et hiérarchiques. Se sentir avec les autres membres comme avec des pairs libère la parole et autorise le recours aux uns et aux autres en cas de besoin, plus tard, dans la vie professionnelle.

Le résultat actuel, direct, visible et humain des activités communes favorise également le renforcement des liens entre les membres : ainsi les clubs d'écoute, ayant permis la libération de femmes détenues arbitrairement du fait de la conjonction des expertises et professions, sont cités comme un élément de motivation et de création de liens forts. Les membres se créent ainsi une histoire commune dont ils sont fiers, à partir de laquelle il est plus facile de bâtir.

« J'ai participé à des clubs d'écoute où nous avons assisté des femmes détenues avec des avocats. Je la connaissais avant mais comme ça, sans plus. Maintenant c'est devenu une amie.⁷⁵. »

Ces activités communes contribuent également à se forger une réputation et accroître son activité professionnelle, notamment pour les professions libérales :

⁷³{EXPURGE}, 22/11/2017

⁷⁴{EXPURGE}i, 16/11/2017

⁷⁵{EXPURGE}, 16/11/2017

« Les clubs d'écoute {...} c'était un succès. Parce que maintenant les gens parlent de nous. En prison, mon numéro est resté car j'y ai donné des conseils sur la garde-à-vue et la détention provisoire. Beaucoup m'appellent pour me dire : 'on m'a demandé de l'argent'⁷⁶. »

La fréquence des rencontres est également un facteur de consolidation des liens et de maintien de la motivation à résister.

« Les rencontres doivent être régulières. S'il y a un long espace, chacun dans son coin, ça va créer une distance et les gens vont se disperser⁷⁷. »

La diminution du nombre de réunions et d'évènements aboutit à isoler les membres du Réseau. Face à une situation économique difficile, une corruption banalisée et une hiérarchie souvent peu exemplaire et incitative, le membre ne tire sa résistance que dans son seul engagement personnel et dans ses valeurs. Dans cette situation, l'absence de rencontres cumulée à une méconnaissance des règles de gouvernance du Réseau amène à un sentiment d'exclusion du Réseau :

« Le dernier message que j'ai reçu du Réseau remonte au 15 août. Depuis plus rien. C'était le dernier team building. Est-ce que j'ai été débarquée ou quoi ? puisque je n'ai aucune information, ça veut dire que j'ai été débarquée. {...} Il y avait beaucoup d'effectifs alors il faut peut-être écartier. (...) Si j'ai été débarquée je ne veux pas le savoir. Je préfère ne pas le savoir. Ça me fera mal⁷⁸. »

Les rencontres doivent s'inscrire dans la durée. La confiance et la connaissance des uns et des autres exigent la répétition des activités et échanges dans le temps. Les membres du Réseau ont besoin de temps pour parvenir à un solide tissage de relations interpersonnelles. Les policiers, dernier corps accueilli au sein du Réseau, sont moins connus des autres membres du Réseau et ne peuvent encore, avec facilité, recourir aux uns et aux autres. Le manque de connaissance au sein du Réseau joue alors sur la redevabilité : pour savoir sur qui compter, encore faut-il savoir qui est membre du Réseau et connaître son intégrité dans l'exercice quotidien de sa profession.

« Je ne connais pas les membres du SG police. En ne les connaissant pas c'est difficile de savoir si ça change quelque chose. Nous devons tous nous connaître. Le jour de la marche, ou le jour où on est allé à la ferme, on apprend à se connaître. Si nous ne nous connaissons pas, on ne peut pas savoir ce qu'ils font. Lorsque je vous connais, lorsque vous posez un acte en ma présence, je saurais si vous êtes intègres ou pas⁷⁹. »

La création de ces liens requière un accompagnement des nouveaux venus.

La connectivité protège en ce qu'elle apporte un cadre de résistance. Un membre du Réseau se sent ainsi plus en sécurité lorsqu'il s'oppose à l'injonction du chef qu'un collègue, qui n'appartient pas au Réseau mais est influencé par le comportement de ce membre.

- « Dans le service, quand on voit un jugement biaisé, on peut penser qu'il y a une corruption {...} Ça nous attriste. Mais on ne peut pas agir. Quand c'est votre supérieur qui fait ça, comment l'aborder ? Si on dit quelque chose, on va avoir des sanctions. Votre chef va vous suspecter et ça devient un peu dangereux. Pour être protégé, il faut faire partie du Réseau. Le Réseau peut chercher à vérifier les faits et pourra vous couvrir. Si vous n'avez pas de couverture, vous restez dans votre position.

⁷⁶{EXPURGE}, 24/11/2017

⁷⁷{EXPURGE}, 18/11/2017

⁷⁸{EXPURGE}, 15/11/2017

⁷⁹{EXPURGE}, 16/11/2017

- *Oui c'est vrai. En faisant partie du Réseau, je suis protégé car j'ai mis en place des stratégies. On peut discuter entre nous {...}. Je me sens plus fort parce que j'appartiens au Réseau. Car je résiste parfois face au juge comme par exemple un dossier avec détention préventive. On essaye de faire notre travail⁸⁰. »*

Cette connectivité va de pair avec la formation sur la corruption. La connaissance des situations qui constituent des faits de corruption permet une prise de conscience sur ses propres pratiques de corruption.

« On était dans l'ignorance qu'on faisait des choses qui étaient de la corruption⁸¹. »

Cette conscientisation est le déclencheur chez de nombreux membres d'une attitude de résistance et de volonté d'éclairer par ricochet les collègues et chefs encore dans l'ignorance de la notion même de corruption.

« Je suis fier car on a été formé, on nous a donné des stratégies dans nos fonctions. En tant que greffier ça m'a permis de me ressaisir. Les temps organisés par RCN, sur comment lutter sont très utiles. Ça nous édifie. Ça nous aide à changer les comportements⁸². »

La formation sur la théorie du changement, bien que les membres ne la maîtrisent pas, génère une vision plus macro de la corruption et permet de comprendre l'importance du rôle de résistance de chacun.

« Avec la théorie du changement, on essaye de rassembler les gens qui partagent les mêmes valeurs et tentent à leur niveau de résister mais qui seuls sont en difficultés. Il fallait donc les regrouper pour mieux résister. Et influencer les autres. La théorie du changement nous a permis de fonctionner. Mais il y a une faiblesse. Pour un projet très court, elle n'est pas adaptée. Il faut du temps. Il faut des modifications, parce que ça ne va pas. Mais les changements prennent du temps à être validés et on arrive déjà à la fin du projet. Mais elle fonctionne par rapport au fait que mettre en commun les îlots d'intégrité, ça marche⁸³. »

Le support papier qu'est le Manuel de résistance renforce les membres, lesquels, seuls dans leur bureau, peuvent y puiser des stratégies et de la motivation. Ce manuel devient encore plus important lorsque les réunions diminuent et que les échanges se font rares.

« Le guide de lutte contre la corruption et le tee-shirt et bic sont les meilleurs apports. Le guide, on peut jeter un coup d'œil, on se renforce par rapport à ce qu'on vit⁸⁴. »

Enfin, l'utilisation du théâtre facilite la diffusion des situations vécues par un corps de métier. Les jeux de rôle fluidifient la parole et autorisent à raconter les histoires personnelles. La mise en scène de pratiques quotidiennes de corruption met en exergue les difficultés rencontrées avec le contexte, les justiciables, les collègues et la hiérarchie. Ainsi, elle diabolise certaines catégories professionnelles :

« Avec leur théâtre participatif, on a compris beaucoup de chose. Quand on voit la police on pense à des gens brutaux. On les découvre⁸⁵. »

⁸⁰ Echanges entre {EXPURGE}, membre du Réseau et son collègue de bureau {EXPURGE}, 15/11/2017

⁸¹{EXPURGE}, 10/11/2017

⁸²{EXPURGE}, 15/11/2017

⁸³{EXPURGE}, 11/11/2017

⁸⁴{EXPURGE}, 15/11/2017

⁸⁵{EXPURGE}, 16/11/2017

Le théâtre permet la prise de conscience des réalités des uns et des autres et outille sur les stratégies de réaction et de comportement. Cette activité contribue également à la formation et au renforcement des compétences techniques et juridiques des membres.

« Le théâtre nous a vraiment donné des clés, en nous montrant des exemples de théâtres. Ça m'a aidé car ça m'épargne. Car en tant que greffier dès qu'on va à l'encontre de la loi, on va en prison. Donc en connaissant la loi, j'échappe à des problèmes⁸⁶. »

3.4 ACTIVITES SANS EFFET OU AVEC DES EFFETS NEGATIFS

Certaines activités souffrent d'un manque de compréhension par les membres, de suivi ou d'une incompatibilité avec le particularisme du Réseau :

La sensibilisation est au cœur de l'action du Réseau et explique l'attachement des membres judiciaires aux membres journalistes. Il est important pour les membres de ne pas seulement résister mais également de lutter.

« Il faut atteindre le grand public. Car c'est une lutte commune. Le Réseau a commencé. Nous devons relayer. Je pense que c'est un combat de tout le monde, comment arriver à impliquer tout le monde ? donc ce n'est pas le problème du Réseau mais de l'ensemble des gens. Pour atteindre le grand public, nous devons d'abord persuader le système judiciaire car c'est lui qui applique. Qui fait la justice. Mais les corrupteurs que sont la population doivent comprendre qu'il faut arrêter ça⁸⁷. »

La stratégie de lutte passe par une conscientisation des non-membres qu'ils soient collègues, chefs ou justiciables. Elle peut se faire à deux niveaux avec des impacts quantitativement différents.

La sensibilisation de masse, permettant d'atteindre le plus grand nombre, est perçue par les membres comme fondamentale. Toutefois, elle vulnérabilise le membre qui s'affiche alors publiquement comme un résistant et non plus seulement comme un professionnel.

« Pour moi, mettre un tee-shirt et aller devant le palais de justice, je ne le fais pas. Je ne suis pas à l'aise. Mais les autres le font et c'est bien⁸⁸. »

L'éducation des justiciables côtoyés au quotidien dans le cadre de leurs activités professionnelles représente un moyen de sensibilisation avec lequel les membres du Réseau sont plus confortables.

« Moi je préfère faire de la sensibilisation auprès des justiciables que je côtoie. Je ne suis pas à l'aise d'aller manifester ou dénoncer⁸⁹. »

Cette sensibilisation de proximité est menée au quotidien par la grande majorité des membres du Réseau bien qu'ils ne la perçoivent pas toujours comme telles du fait qu'elle ne touche que peu de personnes à la fois.

Il est important que la sensibilisation ne soit pas perçue comme une menace politique pour le pouvoir en place. Or, dans le contexte actuel, toute manifestation ou expression d'une opinion sur l'existence et le caractère néfaste de la corruption peut mettre en danger les membres du Réseau.

⁸⁶{EXPURGE}, 15/11/2017

⁸⁷{EXPURGE}, 10/11/2017

⁸⁸{EXPURGE}, 11/11/2017

⁸⁹{EXPURGE}, reunion core network, 24/11/2017

« Certaines personnes pensent qu'on fait partie d'un groupe de renseignement. Quand on dit mais quel Réseau ? que faites vous ? j'espère que vous ne prenez pas de renseignements, que vous n'êtes pas des mauvais⁹⁰. »

La perception par le public que les membres du Réseau pourraient être un contre-pouvoir les fragilise et les freine dans leur lutte.

« J'étais devant le palais de justice pour la manifestation. Quelqu'un est venu me voir et m'a encouragé en me disant qu'on allait faire tomber Kabila. Ah je suis parti tout de suite. Je me suis éloigné⁹¹. »

D'ailleurs, ces derniers se sentent en sécurité de résister et de lutter contre la corruption dans la mesure où ils demeurent dans le strict cadre légal de leurs fonctions.

« Je ne me sens pas en insécurité car je suis dans les limites de la légalité⁹². »

« Peur ? Quand je prends des décisions juste dans le cadre de la loi, je n'ai pas peur. Mais si c'est dans le domaine politique, je ne sais pas comment je réagis. C'est une chance de ne pas traiter a du politique⁹³. »

Ils sont conscients qu'ils sont en mesure de sensibiliser et dénoncer de manière légère seulement lorsqu'ils le font en leur qualité de juges, greffiers, secrétaire, procureur, avocat/défenseur judiciaire dans l'exercice de leurs fonctions et non pas en tant que membre du Réseau.

« Je peux faire ce travail de résistance parce que je fais partie de la juridiction et que je résiste. {...}. Si on ne vous connaît pas, vous aurez des problèmes. Mais nous qui sommes auprès de nos collègues, c'est facile⁹⁴. »

Le fait d'appartenir au Réseau les protège, les motive, les renforce mais l'action se fait majoritairement individuellement dans l'exercice de leurs responsabilités.

Les sous-groupes, des points de vue de la structure et du contenu, souffrent de quelques faiblesses.

Le sous-groupe genre n'a pas été compris, en ce qu'il aurait été mal défini et expliqué au moment de son lancement. Pour les membres, le sous-groupe genre devait s'occuper des femmes en détention en lien avec la corruption. Les membres expriment une profonde satisfaction du fait que, grâce aux activités des clubs d'écoute, le sous-groupe a pu contribuer à libération de femmes détenues illégalement mais aussi gagner en visibilité et en légitimité dans leur fonction :

« (les clubs d'écoute) c'était un succès. Parce que maintenant les gens parlent de nous. En prison, mon numéro est resté car j'ai donné des conseils sur la garde à vue et la détention préventive. 'Beaucoup m'appellent pour me dire : on m'a demandé de l'argent.'⁹⁵. »

Toutefois, la non-compréhension du genre n'a pas permis de modeler et d'orienter les activités du sous-groupe d'une manière plus large. Le sentiment est que la création d'un sous-groupe a été imposée de l'extérieur sans que le Réseau ne puisse s'exprimer à ce sujet. Le sous-groupe est tombé en désuétude.

⁹⁰{EXPURGE}18/11/2017,

⁹¹{EXPURGE}, déclaration au cours du premier Atelier de la revue transitionnelle, 14/11/2017

⁹²{EXPURGE}, 10/11/2017.

⁹³{EXPURGE}, 10/11/2017

⁹⁴{EXPURGE}, 11/11/2017

⁹⁵{EXPURGE}, 24/11/2017

« Genre et corruption ça nous a été imposé. On aurait dû d'abord faire une étude et ensuite organiser des activités or on a fait le contraire. {...}Le SG genre et corruption, c'était bien mais on a mis la charrue avant les bœufs et on ne sait plus trop ce que ce groupe peut faire. {...} Comme le travail n'était pas bien défini à la base, c'est difficile d'établir le lien entre la détention et la corruption⁹⁶. »

Toutefois, les membres approuvent et reconnaissent le bénéfice des formations sur le genre.

« On a suivi des formations. Par exemple on a compris que le genre n'était pas seulement l'histoire des femmes⁹⁷. »

Les membres partagent la nécessité que le genre devienne une thématique transversale au Réseau et non pas la raison d'être d'un seul sous-groupe. Certains déplorent ainsi de ne pas avoir bénéficié de la formation sur le genre.

« On ne peut donner que ce qu'on a appris. Par exemple nous n'avons pas bénéficié de la formation {...} sur le genre⁹⁸. »

Concernant tous les autres sous-groupes, la faiblesse réside dans l'absence d'accompagnement et de structuration. La représentation du Réseau au sein des juridictions et les sous-groupes ont la possibilité d'être une véritable force et un moteur au même titre que le noyau. La décision d'abandonner les sous-groupes est liée à la gestion de projet plus qu'à la nature de ces mini-Réseaux.

« On a vu que c'était lourd. On a des Sous-Groupes dans les différentes institutions. Ce que je vois, c'est devenu lourd, car ils devaient être suivis mais ils n'avaient pas de formation. C'est plus de travail, sans compter la préparation des ateliers. Des réunions⁹⁹. »

Malgré la baisse des barrières entre les membres, les mentalités demeurent profondément ancrées dans un modèle hiérarchique : les membres du noyau attendent que le Président ou la Vice-Présidente prennent des actions, les membres des sous-groupes demeurent passifs dans l'attente que le noyau décide d'une action ou d'un événement. Les membres des sous-groupes manifestent toutefois leur volonté, si autorisés, de devenir moteur, de se donner des objectifs, de s'organiser et de se réunir sur la base d'un plan de travail.

3.5 CONTRAINTES ET LIMITES DES CHANGEMENTS OBSERVÉS

Le Réseau évolue dans un contexte où la corruption continue d'être endémique et tabou.

« La corruption est un mot français. En swahili 'Rushua'. Je n'ai jamais vu. On ne le fait pas. Des gens qui se plaignent ? les gens viennent en conflit à la justice et donc il y en a un qui perd et un qui gagne. 'Rushua' c'est un mot à taire. C'est un mot à taire¹⁰⁰. »

Si les membres du Réseau brisent petit-à-petit ce tabou, le dialogue reste pauvre du fait de la négation de l'existence de la corruption. Ce refus de convenir de l'ampleur de la corruption est émis par les chefs hiérarchiques au sein des juridictions.

« Dans ce tribunal avec plus de 30 juges je n'en vois aucun qui est dans la tricherie¹⁰¹. »

⁹⁶{EXPURGE}, 11/11/2017

⁹⁷{EXPURGE}, 16/11/2017

⁹⁸{EXPURGE}, 17/11/2017

⁹⁹{EXPURGE}, 11/11/2017

¹⁰⁰{EXPURGE}, Hors Réseau, 16/11/2017

¹⁰¹{EXPURGE}, Hors Réseau, 16/11/2017

« Vous voulez dire que des magistrats sont corrompus ? ah mais ce sont des accusations graves¹⁰². »

Le discours est similaire au niveau de l'ordre des avocats.

« Je n'en ai pas entendu parler de corruption. Je n'ai jamais entendu un avocat venir se plaindre d'un magistrat ou d'un confrère. En 27 ans d'expérience je n'en ai jamais entendu parler d'avocats confrontés à un problème de corruption. Il y a peut-être des cas sporadiques mais ça reste minime. Peut-être des clients qui perdent des dossiers accusent ensuite des avocats mais sinon, je ne sais pas. On peut gagner sa vie en tant qu'avocat sans être corrompu¹⁰³. »

Lorsque certaines personnes reconnaissent l'existence de la corruption, elles la banalisent ou mettent en exergue leur manque de connaissance du concept de corruption. Elles expliquent, sans complexe aucun, comment elles-mêmes recourent à et encouragent la corruption.

« A mes juges, je leur dis de bouffer du bon côté. S'ils bouffent du mauvais côté, c'est-à-dire en prenant de l'argent de ceux qui ont tort aux yeux de la loi, alors ils sont corrompus. Mais s'ils bouffent au niveau de ceux qui ont raison, alors non, ce n'est pas de la corruption. C'est juste un encouragement. L'esprit et la conscience du magistrat sont préservés¹⁰⁴. »

Dans ce contexte, le coût de la résistance et de la lutte contre la corruption demeure très élevé.

La dévaluation du franc congolais en janvier 2017 et l'augmentation du coût de la vie par ricochet mettent les membres dans des situations économiques très difficiles. Un magistrat du parquet gagnant US\$ 725 peine à joindre les deux bouts et à couvrir les besoins de sa famille. Un sous-commissaire ne gagne que US\$ 70 mensuels. Mais de nombreux membres du Réseau, comme les greffiers ou les policiers, ne touchent ni salaire ni prime. Le coût de la résistance est alors plus difficile encore car il pèse sur les familles et les enfants.

« Lutter contre la corruption c'est mettre sa vie en danger. Mon foyer est dans la voie de mourir car c'était notre mode de vie la corruption¹⁰⁵. »

Les membres du Réseau sont très fréquemment raillés et moqués. S'ils ont appris à passer outre les paroles de leurs collègues et hiérarchies, ils demeurent toutefois blessés.

« En tant que membre, je rencontre l'ironie, les moqueries de la part de tout le monde (avocat, juges, greffiers) : 'vous luttez mais RCN vous donne quoi ? C'est vous qui allez mettre fin à la corruption. C'est partout. Que pouvez-vous faire ? La corruption vient de la tête. Il faut commencer par là-haut. Pour qui te prends-tu ?' Ça frustre¹⁰⁶. »

Les chefs jouent un rôle particulièrement important. S'ils ne soutiennent pas leur personnel, alors la résistance ne peut qu'être limitée. Les conséquences sur la carrière et sur la liberté sont autant de contraintes réelles contre lesquelles les membres n'ont que peu de poids.

Enfin la sécurité reste problématique. La présence d'une organisation telle que RCN protège, par sa seule présence, les membres du Réseau qui résistent. Physiquement et psychologiquement. Il demeure difficile de chiffrer les résistances. Beaucoup de membres évoluent, essayent de résister au jour le jour, cherchant la meilleure voie pour lutter sans payer un coût trop important.

¹⁰²{EXPURGE}, Hors Réseau, 23/11/2017

¹⁰³{EXPURGE}, Hors Réseau, 22/11/2017

¹⁰⁴ {EXPURGE}, Hors Réseau, 24/11/2017

¹⁰⁵{EXPURGE}, 18/11/2017

¹⁰⁶{EXPURGE}, 10/11/2017

4. SCENARIOS POUR L'AVENIR

Cette revue a mis en lumière la force de l'engagement de nombreux membres du Réseau, et l'utilité sinon l'efficacité du dispositif actuel. Il serait judicieux de renforcer les membres du Réseau pour leur permettre de porter des améliorations au quotidien des justiciables. Chaque scénario a pour racine le Réseau en son essence à défaut de sa structure.

Considérations importantes dans le choix des scénarios :

Les membres du Réseau sont unanimes sur le fait que la force du Réseau réside dans sa capacité à influencer les institutions judiciaires de l'intérieur ; cette vision devrait d'une manière ou d'une autre perdurer.

- Les membres du Réseau sont avant tout des professionnels de la chaîne judiciaire (c'est ce qui fait la plus-value du Réseau) et au-delà, travaillant à temps plein, parfois actifs dans d'autres structures, et disposant de nombreuses obligations sociales. Il est donc important que les scénarios soient compatibles avec le statut professionnel des membres et ne requièrent pas une trop forte charge de travail.
- Résister à la corruption peut s'avérer risqué ; la viabilité des scénarios sera par ailleurs analysée à l'aune de la protection qu'ils apportent aux membres du Réseau.
- Une valeur ajoutée du Réseau réside dans les connexions personnelles et professionnelles qui ont pu s'établir entre membres du Réseau à travers un cadre d'échanges sécurisé. Les scénarios privilégiés doivent donc permettre ces temps de rencontre et d'échange pour renforcer les liens de confiance.
- Tout scénario viable doit faire en sorte que l'appartenance au Réseau apporte quelque chose de supplémentaire (lien social, lien professionnel, renforcement des convictions personnelles, accès au savoir à travers des formations, protection, etc) à chaque membre. Il s'agit ici de trouver une manière de réduire l'écart actuel entre le coût de leur engagement et le bénéfice.
- De nombreuses organisations développent des approches et programmes de lutte contre la corruption ; les synergies possibles avec d'autres projets ou acteurs seront prises en compte.
- Le contexte congolais en général, du Katanga en particulier, est tendu ; aux difficultés politiques se superposent celles économiques ; une loi restreignant le champ d'action des ASBL pour sa part est en préparation, affectant les scénarios.

4.1 SCENARIO 1 : RESEAU INFORMEL

Continuité d'un Réseau informel adossé à une structure reconnue

Le Réseau reste informel, et continue son action au sein même des institutions judiciaires et de police, améliore sa gouvernance et sa structure, continue à bénéficier de l'appui d'une structure internationale qui devra favoriser une autonomie future, élargit sa base de membres (plusieurs membres du Réseau ont plaidé pour une expansion du réseau à d'autres secteurs notamment les régies financières, les affaires foncières, l'enseignement, etc), agrandit les actions, multiplie les synergies. Une vision largement partagée par les membres du Réseau est que soit mis en place une cellule anti-corruption au sein des institutions judiciaires, et départements de lutte au sein des institutions étatiques et paraétatiques; tous souhaitent qu'être intègre devienne un critère d'avancement pour l'administration, au lieu d'un facteur rédhibitoire.

Objet	Résistance contre la corruption
Objectifs	Partage et apprentissages communs ; développement de pratiques communes ; coordination d'activités ; plaidoyer ; sensibilisation
Statut	Informel
Compatibilité avec les activités professionnelles des membres	Bonne
Organisation	Non hiérarchique et décentralisée de type îlots connectés pour une meilleure circulation de l'information, et une plus grande autonomie des sous-groupes
Gouvernance	Un leadership axé sur l'action et la représentation, appuyé par un exécutif, des comités pour les activités, avec une meilleure répartition des tâches
Taille	Le Réseau peut continuer à s'étendre et conserver sa diversité de profils
Ressources humaines	Tout repose sur la bonne volonté et le bénévolat des membres
Ressources matérielles et financières	Dépendance de subventions et appuis externes
Soutien requis	Soutien externe en matière financière, logistique, administrative, méthodologique, etc. Les capacités de gestion des membres du réseau devraient aussi être renforcées.
Niveau de protection	Medium : la protection des membres repose sur l'adossement du Réseau à une structure formelle
Synergies possibles	OIM, ABA ROLI, ESSOR, CICR, associations et ONG de lutte contre la corruption au niveau national et international.

Avantages : Avec ses deux années d'existence (contre 5 à 7 généralement estimés pour des réseaux fonctionnels), le Réseau ne dispose pas la maturité, l'organisation, les ressources et la crédibilité nécessaires pour pouvoir continuer sans appui extérieur. Ce scénario permet d'accompagner le Réseau sur la voie d'une autonomisation progressive ; par ailleurs, dans un climat politique tendu, il permet de ne pas surexposer les membres.

Défis : Légitimité externe limitée ; forte dépendance du leadership informel pour atteindre son but ; Forte dépendance de l'organisation en appui et de subventions externes ; le fonctionnement du Réseau est soumis à la bonne volonté des uns et des autres.

4.2 SCENARIO 2 : CENTRE DE RESSOURCES ET D'ÉCHANGES

Le Réseau formalisé ou non, se dote d'un centre de ressources et d'échanges sur la résistance à la corruption au sein des institutions judiciaires.

Le Réseau informel ou non, continue son action au sein même des institutions judiciaires (et de police), et collabore à la création ou se dote d'un centre de ressources et d'échanges sur la lutte contre la corruption au sein des institutions judiciaires et de police. Ce dernier pourrait être adossé à une université, ou une structure indépendante servant de lieu d'échanges, de conférences, etc. Le lieu de ressources est à la fois physique (lieu d'échange, bibliothèque), électronique, et une base de données d'acteurs qui combattent la corruption au sein du système.

Objet	Résistance contre la corruption
Statut	Informel avec des éléments formalisés
Compatibilité avec les activités professionnelles des membres	Bonne – les membres du réseau qui choisiraient de contribuer à la gestion de l'espace pourraient cependant ne pas pouvoir allier les deux activités.
Objectifs	Partage et apprentissages communs ; développement de pratiques communes ; coordination d'activités ; sensibilisation du public sur leurs droits ; activités de conseil- clarté sur les objectifs du Réseau, de la structure, et la participation des membres du Réseau
Organisation	Structure de gouvernance plus forte ; tâches bien définies ; Un comité de membres ou un petit secrétariat facilitent le fonctionnement du Réseau et prennent en charge le projet de centre de ressources.
Gouvernance	Un leadership davantage axé sur l'action, appuyé par un exécutif, des comités pour les activités, avec une meilleure répartition des tâches ; un mini secrétariat
Taille	Le réseau ralentit son expansion pour resserrer les relations entre membres ; ce scénario s'accommode bien du caractère pluridisciplinaire du réseau ;
Ressources humaines	La majorité des membres continuent à donner de leur temps ; compétences spécifiques en développement et gestion de projet requises ; idéalement 1 à 2 permanents ;
Ressources matérielles et financières	Partenariats et subventions requis pour le projet initial.
Soutien requis	Soutien externe en matières financière, logistique, administrative, méthodologique, etc. Renforcement des capacités des membres clés du Réseau en matière d'organisation et gestion.
Niveau de protection	Medium
Synergies possibles	Université de Lubumbashi, programmes nationaux ou internationaux de lutte contre la corruption, bailleurs de fonds ; ressources qui proviendraient de partenariats internationaux (par ex Transparency International, U4 Centre de ressources anti-corruption, etc)

Avantages : Ce scénario rend le Réseau visible. Il conserve l'aspect relationnel et de soutien mutuel, qui est celui mis en avant par les membres du Réseau comme étant clé. Il offre la possibilité d'avoir un lieu d'échanges et de rencontres physique, tourné autant vers les membres du Réseau que vers les acteurs externes.

Le centre de ressources sur la résistance à la corruption au sein des institutions judiciaires fait aussi référence à la possibilité pour les membres du Réseau, d'être considérés comme des 'experts' de la résistance à la corruption au sein du système judiciaire et d'être régulièrement conviés à intervenir sur le sujet.

Le centre de ressources peut par conséquent générer des ressources à travers : des activités de conseil ou interventions de membres qui reverseraient une participation à la structure ; des publications autour des droits des citoyens et de la lutte contre la corruption émanant des membres du réseau et qui pourraient être vendues à prix modique.

Ce scénario se prête par ailleurs à de multiples collaborations avec notamment :

- Le milieu académique pour des activités de recherche, enseignement, l'accueil de stagiaires, etc ;
- Des bailleurs de fonds publics ou privés susceptibles de donner des subventions ;
- La société civile à travers des activités conjointes de plaidoyer, sensibilisation, formation, etc ;
- Le secteur privé à travers le sponsoring ou mécénat, l'organisation d'évènements, etc ;
- Des organisations nationales et internationales susceptibles de donner des ressources.

Ce scénario a beaucoup plu aux membres du Réseau qui se sont facilement projetés dans le futur, proposant un nom, identifiant un lieu et imaginant des activités futures.

Défis : Dès lors que des fonds seraient en jeu, les risques sont légion. La gestion de ce projet pourrait détourner l'énergie de certains membres de l'objectif initial de résistance à la corruption. Par ailleurs, il existe un risque que le secrétariat soit perçu par les autres comme capable d'assumer plus que ce qu'il peut ou commence à se substituer au Réseau.

4.3 SCENARIO 3 : ASBL

Le Réseau se formalise et devient une asbl ou ONG de lutte contre la corruption.

Objet	Lutte contre la corruption
Objectifs	Activités de sensibilisation ; développement et capitalisation de bonnes pratiques; coordination d'activités ; activités pro Bono
Statut	Formel, ASBL
Compatibilité avec les activités professionnelles des membres	Mauvaise : de nombreuses fonctions (comme les juges) ne sont pas compatibles avec une activité politique ou associative.
Organisation	Beaucoup plus formalisée, avec statuts, définition précise de qui est membre, conseil d'administration, comité exécutif, assemblée générale, avec une distinction claire entre les employés éventuels de l'organisation, et les membres du conseil.

Gouvernance	Un leadership axé sur l'action et la représentation, appuyé par un exécutif, des comités pour les activités, avec une meilleure répartition des tâches
Taille	Le Réseau ne s'agrandit pas et conserve sa diversité de profils
Ressources humaines	Les divers comités effectuent leur travail bénévole ; un personnel dédié est requis. La répartition des tâches est effectuée sur base des compétences individuelles ; Besoin de véritables compétences managériales, de recherche de financements, etc.
Ressources matérielles et financières	Dépendance aux subventions et appuis externes Modèle économique reposant sur des financements privés et le développement de produits issus de la vente de services (consultances) ou biens (publications) et de fonds de philanthropie ; le sponsoring par le secteur privé serait aussi envisageable.
Niveau de protection	Faible : L'acquisition d'une personnalité juridique, dans le contexte de la proposition de loi restreignant le champ d'action des ASBL, pourrait de facto conférer au Réseau un caractère politique qui exposerait les fonctionnaires, en plus de mettre en lumière d'éventuelles incompatibilités avec leur statut professionnel.
Synergies possibles	OIM, ABA ROLI, ESSOR, bailleurs de fonds finançant les programmes anti-corruption comme INL, DFID, etc.

Avantages : Ce scénario a reçu l'assentiment de nombreux membres du Réseau, qui associent l'obtention d'une personnalité juridique à une certaine sécurité.

Défis : Le projet de loi restreignant le champ d'action des ASBL, allié à l'impossibilité pour certaines catégories au sein du Réseau de pouvoir intégrer une ASBL, représentent de véritables freins. Par ailleurs, une structure professionnalisée avec du personnel permanent pourrait se traduire par un affaiblissement de l'engagement bénévole des membres du réseau.

Par ailleurs, une ASBL devrait nécessairement penser à son autonomie financière ; elle devrait adopter un modèle socio-économique associatif reposant sur une mission sociale, un modèle économique (ressources financières, humaines et de gestion pour faire vivre l'association) et une organisation interne (pilotage, administration, organisation des moyens à mettre en œuvre).

La recherche de fonds au sein des associations risque de faire perdre de vue les objectifs initiaux du Réseau car toute l'énergie serait désormais consacrée à la lutte pour la survie de l'association.

4.4 SCENARIO 4 : ENTREPRISE SOCIALE

Le Réseau est adossé à une entreprise sociale (entreprise dont le but est de générer un bénéfice social ou environnemental et non pas des plus-values pécuniaires) ou un bureau d'étude qui génère des revenus qui permettent de poursuivre l'action de lutte contre la corruption

Objet	Lutte contre la corruption
Objectifs	Activités de conseils au sein des institutions ; activités de sensibilisation et formation à la lutte contre la corruption ; capitalisation de bonnes pratiques et rédaction de manuels et autres outils de résistance ; organisation d'événements ; activités pro Bono
Statut	ASBL ou société coopérative (un groupement autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs, au moyen d'une entreprise dont la propriété et la gestion sont collectives et où le pouvoir est exercé démocratiquement et selon les principes coopératifs).
Compatibilité avec les activités professionnelles des membres	Mauvaise : de nombreuses fonctions ne sont pas compatibles avec une activité commerciale.
Organisation	Le Réseau doit être bien plus formalisé, pour une gouvernance de type entreprise ; conseil d'administration, comité exécutif, employés éventuels de l'organisation
Gouvernance	Un leadership axé sur l'action et la représentation, appuyé par un exécutif, des comités pour les activités, avec une meilleure répartition des tâches
Taille	Le réseau ne s'agrandit pas et conserve sa diversité de profils
Ressources humaines	Besoin de véritables compétences managériales, de recherche de financements, etc.
Ressources matérielles et financières	Besoin de mobiliser des fonds dès le départ, développer un modèle économique reposant sur des financements privés et le développement de produits issus de la vente de services (consultances) ou biens (publications) et de fonds de philanthropie ; le sponsoring par le secteur privé serait aussi envisageable.
Niveau de protection	Faible

Ce scénario n'a pas reçu l'assentiment des participants à la rencontre du 21 novembre 2017. Il n'apparaît que peu réaliste. Il vaudrait mieux intégrer les pans de mobilisation de ressources et génération de revenus dans les premiers trois scénarios.

4.5 CONCLUSIONS/RECOMMANDATIONS POUR L'AVENIR DU RESEAU

Il n'existe pas de scénario idéal, chacun a des avantages et des inconvénients. Il est possible d'identifier une série de critères critiques qu'il faudra analyser avant de faire un choix.

- Structure formelle ou informelle ?

Le premier est celui du choix d'une structure informelle ou, au contraire, d'une structure plus formalisée avec acquisition d'un statut juridique. Pour une majorité des membres du Réseau, l'obtention d'une personnalité juridique offre des gages de sécurité, tandis qu'une minorité le voit comme un risque d'être associé à une organisation politique. A l'heure actuelle, il est difficile de se prononcer sur ce point. Une loi est actuellement à l'étude qui vise à obliger toutes les associations de

fait à se doter d'une personnalité juridique, et à suspendre l'agrément des organisations dont les activités sont considérées comme politique. Parmi les associations visées, on trouve des organisations actives dans le secteur des droits humains tel que Human Rights Watch. Le Réseau peut-il être considéré comme une association de fait ? Est-ce que la lutte contre la corruption au sein de l'appareil judiciaire pourrait être qualifiée de « politique » par les autorités ? A savoir, c'est le ministère de la justice qui octroie les agréments.

- Elargissement et taille du réseau

La théorie du changement du projet repose sur la force du nombre, sans pour autant déterminer quelle est la masse critique. Le Réseau compte actuellement 80 membres, parmi ces 80, une moitié est effectivement active. L'ouverture ou au contraire la limitation du nombre de membres doit être analysée en fonction des capacités du Réseau à gérer et à animer un groupe. A l'inverse, si le Réseau décide de limiter l'accès, il faudra imaginer la manière de conserver le dynamisme du groupe pour éviter le départ de membres et notamment des membres les plus engagés. L'ouverture nécessite de clarifier des critères d'adhésion et de mettre en place des mécanismes de redevabilité de manière à préserver l'identité du Réseau comme « ilot d'intégrité » et de garder la confiance entre les membres. Le Réseau est caractérisé par une grande diversité de corps/professionnels. Cette diversité est un des atouts du Réseau, il lui permet d'agir sur l'ensemble de la chaîne judiciaire. Le rôle et la place de chacun devraient être toutefois pensés de manière à véritablement optimiser les compétences des différents membres, tirer parti de leur réseau mais aussi des ressources qu'ils peuvent mobiliser. Un système de mentorat pourrait être développé pour permettre aux membres les plus engagés d'accompagner et transmettre leur expérience aux plus nouveaux. Pour les personnes clés du Réseau, un mentorat externe de la part d'experts internationaux permettrait de les appuyer dans leur leadership et les renforcer sur des points précis.

- Gouvernance hiérarchique versus gestion collaborative et décentralisée

La gouvernance du Réseau jusque-là a été de type centralisé sans pour autant que le noyau dur ne soit totalement en charge du fonctionnement, celui-ci reposant en partie sur RCN J&D. Une structure centralisée nécessite d'établir une chaîne hiérarchique claire avec un leadership qui est accepté, et une chaîne de communication explicite. Une structure décentralisée permet de répartir les tâches (plus compatible avec le statut de professionnel), le pouvoir (chacun peut « briller » un peu) et de mieux tirer parti des compétences multiples des membres. Les sous-groupes pourraient notamment être renforcés et valorisés. Actuellement, le socle des personnes actives au sein de Réseau est restreint. Pour éviter que le Réseau soit trop fortement impacté par le départ possible de l'un de ces membres pivot, il est indispensable de réfléchir à un meilleur partage des responsabilités. Attention toutefois si le réseau se formalise, obtient des financements et recrute, il faudra prévoir des personnes responsables et disposant de compétences en gestion.

- Autonomie versus « tutelle » d'une organisation partenaire

L'autonomie peut être un objectif mais la structure actuelle du Réseau ne lui permet d'impulser et mener des activités sans appui extérieur. Trois appuis apparaissent essentiels : en matière de structuration, de protection et de ressources financières/logistiques. Le Réseau souffre d'un manque de compétences de gestion. Un renforcement des membres apparaît donc nécessaire mais attention, cependant à ne pas détourner les membres du Réseau de leur responsabilité professionnelle. Une structure souple et flexible pourrait être imaginée pour limiter le travail de gestion. Si le Réseau continue à travailler sous tutelle d'une organisation partenaire, cet appui pourrait s'organiser dans un

cadre plus large de synergies permettant au Réseau de se délester d'une partie de ses tâches et notamment des activités de sensibilisation orientées vers le grand public.

Le Réseau Kuleta Haki existe maintenant depuis deux ans, à travers ses membres.

La principale voie d'action sera pour les membres du Réseau de continuer à incarner, au quotidien, leur valeur d'intégrité, au moyen de leurs actes professionnels et personnels. Il s'agira pour eux d'être le changement qu'ils souhaitent voir au sein du système judiciaire et dans leur pays. Cette approche nécessite et mérite du temps.

Le challenge résidera notamment dans le passage d'un agglomérat d'initiatives et de résistances individuelles à une dynamique plus collective.

Le fait que le personnel judiciaire, à la différence des avocats et des défenseurs judiciaires, ne choisisse pas leurs dossiers, constituera une limitation. Mais le renforcement de la capitalisation des expériences et le développement de stratégies de diffusion des valeurs au sein de l'appareil judiciaire notamment auprès des chefs, collègues et justiciables seront autant de pistes d'orientation.

Il sera important de travailler en synergie avec d'autres acteurs en raison des caractères complexe et multifactoriel de la corruption mais également du fait de la nécessité pour les membres de rester dans les limites de leurs fonctions et responsabilités respectives.

La problématique du genre devra être intégrée de manière transversale et mieux explicitée pour que le Réseau puisse développer des stratégies pertinentes et efficaces.

Enfin, les risques sécuritaires et économiques ne devront pas être négligés. Des menaces répétées à l'intégrité et la liberté des membres cumulées à de réelles difficultés à faire vivre leur famille pourraient impacter la motivation des membres à résister, malgré qu'ils soient aujourd'hui des pionniers de la lutte contre la corruption.

ANNEXE A : RESULTATS DU QUESTIONNAIRE

Ce questionnaire a permis de donner à chacun des membres du réseau la possibilité de partager avec l'équipe de revue son point de vue. Le questionnaire vise à pré-identifier les forces et les faiblesses du réseau.

L'équipe de revue a préalablement testé et fait valider le questionnaire par le noyau. Des modifications mineures relatives à la clarification des affirmations et la reformulation des catégories de réponses ont été apportées suite à la réunion avec le noyau le 10 novembre 2017.

90 questionnaires ont été distribués. 48 personnes ont répondu et restitué le document de manière confidentielle. Les résultats sont ci-dessous reproduits.

Raison d'être du Réseau

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Totalement d'accord
1. Les membres ont une même compréhension des objectifs pour le réseau.	8	4	5	17	12
2. Les membres ont tous participé à l'identification des objectifs du réseau.	4	7	4	21	11
3. Les membres partagent les mêmes valeurs.	10	3	5	19	8
4. Le plan de travail est en phase avec les objectifs du réseau.	2	0	8	19	16
5. La corruption est néfaste pour le développement du pays, de l'économie et de la justice.	1	0	1	4	40

Performance du Réseau

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Totalement d'accord
6. Les membres travaillent tous ensemble pour lutter contre la corruption.	3	3	5	23	12
7. Chaque membre contribue au travail des autres.	6	7	6	20	5

8. Tous les membres sont perçus comme des personnes intègres par les autres membres du réseau.	4	4	10	21	9
9. Depuis la fin du projet RCN, le réseau atteint ses objectifs.	13	2	9	14	3
10. Les membres ont plus de résultats en agissant collectivement que chacun individuellement.	5	2	2	13	24
11. Le réseau attire de nouveaux membres.	2	4	6	25	9

Activités du Réseau

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Totalement d'accord
12. La manière dont les décisions sont prises au sein du réseau encourage les membres à contribuer et à participer .	1	0	3	24	20
13. Le réseau sait prévenir les conflits et intervenir en cas de conflit entre les membres.	3	3	21	9	11
14. La communication entre le noyau, le réseau et les sous-groupes fonctionne bien.	6	3	3	19	16
15. Il y a une communication entre les sous-groupes.	8	7	8	17	5
16. Tous les membres participent activement au réseau.	4	6	6	19	12
17. Le noyau contribue à une dynamique positive et une bonne motivation de ses membres.	2	2	2	26	14
18. Le réseau a développé une expertise et une expérience en matière de lutte contre la corruption.	0	2	0	24	20

19. Chaque membre est tenu responsable de ses actes devant le réseau.	0	1	3	21	19
---	---	---	---	----	----

Capacité du Réseau

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Totalement d'accord
20. Aujourd'hui, le réseau dispose des ressources matérielles nécessaires à la poursuite de ses objectifs.	11	11	12	11	3
21. Le réseau et ses membres ont les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs du réseau.	2	1	2	27	15
22. Le réseau et ses membres ont les connections humaines et professionnelles nécessaires pour atteindre ses objectifs.	2	1	8	27	8

ANNEXE B: DIAGNOSTIC PARTICIPATIF DU RESEAU (ATELIER 1)

Analyse SWOT (strengths/Weaknesses/Opportunity/Threats) autour de quatre thématiques : Cohésion, Ressources, Organisation Interne, Plus-value du réseau

Cohésion du Réseau

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Multidisciplinarité des membres du réseau (avocats, juges, greffiers, secrétaires, OPJ) - Acquis des formations sur la lutte contre la corruption - Existence même du réseau (un lieu d'échange) - Le soutien de la RCN et de CDA - Tous engagés pour un même combat 	<ul style="list-style-type: none"> - La différence de degré de compréhension de la corruption par les membres - La différence du degré d'engagement des membres dans la lutte - Les guerres froides entre certains membres - Manque de politique de lutte contre la corruption au niveau national
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Prise de conscience commune que la corruption est un mal - La disponibilité de RCN & CDA à soutenir le réseau - La lutte contre la corruption étant d'actualité sur le plan international offre des opportunités de partenariat du réseau 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de transparence et de sincérité des membres - Persistance de certains membres dans la corruption - Les guerres froides non objectives entre les membres

Ressources du réseau

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - La force humaine : les membres avec leur expertises intellectuelles, expérimentés qui sont dans le domaine de la justice - Le temps consacré par les membres pour le réseau - Les différentes formations avec par exemple les teams buildings, les clubs d'écoute, les séminaires ateliers, le théâtre participatif 	<ul style="list-style-type: none"> - Le réseau est financièrement moins fort - Insuffisance de communication entre les membres eux-mêmes d'une part et entre les membres et le public - Absence de cotisation /Fonds propres
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Des formations, team buildings, club d'écoute 	<ul style="list-style-type: none"> - Les interférences extérieures - Les injonctions politiques et hiérarchiques

<ul style="list-style-type: none"> - Le financement extérieur - De nouveaux partenariats 	<ul style="list-style-type: none"> - Le trafic d'influence
--	---

Organisation interne

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - La connaissance des concepts de corruption - L'engagement des membres - Le rapprochement des différents acteurs judiciaires - La confidentialité - La structure en réseau, noyau et sous-groupes 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de coordination - Manque d'accompagnement des sous-groupes - Relâchement de certains membres - L'absence de financement qui ne permet pas les réunions
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - La collaboration avec d'autres acteurs externes - Les sollicitations - Les contacts du réseau et de chacun - Le renforcement des Sous-groupes 	<ul style="list-style-type: none"> - Les moqueries - L'indifférence - Le découragement - La marginalisation - La méfiance des autres - L'antipathie

Plus-value du Réseau

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Espace d'échanges et de confiance - Espace de confidentialité et de prise de conscience - Regroupement de personnes qui luttent contre la corruption - Cohésion de la force dans la lutte contre la corruption - Valeurs ressuscitées - L'interdisciplinarité dans le réseau - La complémentariste 	<ul style="list-style-type: none"> - La non conversion de certains membres à la lutte contre la corruption - La communication limitée au sein du réseau - L'inaccessibilité au grand public - Le découragement venant de l'extérieur (moqueries des non- engagés) - Le relâchement de certains membres - Le manque d'autonomie financière
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Le nouement de nouvelles relations - L'obtention de la personnalité juridiques - Le partenariat avec d'autres organisations pour le partage d'expériences 	<ul style="list-style-type: none"> - Le réseau est informel - Le problème de continuité du réseau - Non acceptation du réseau par l'extérieur - Le découragement

ANNEXE C: VISION D'AVENIR DU RESEAU – 5 ANS (ATELIER 2)

Elargissement du Réseau

Amélioration de la procédure et des critères d'intégration et d'exclusion au réseau

Elargissement du réseau à a la vie publique (hors secteur judiciaire) en priorisant Régies financières, affaires foncières, enseignement

Elargissement du réseau à a d'autres provinces

Mécanisme de recrutement efficace de nouveaux membres par soucis d'élargissement et afin de pallier aux mutations éventuelles de membres du réseau

Intégration des magistrats militaires

Institutionnalisation du Réseau

Mise en place d'une cellule de lutte contre la corruption au sein des institutions judiciaires

Création de département anti-corruption au sein de toutes les institutions étatiques et paraétatiques

Pérennité & Financement du Réseau

Avoir un bureau permanent

Trouver et améliorer les possibilités de financement du réseau

Amélioration de la communication au sein du réseau

Représentation du réseau par les membres du réseau

Création d'une caisse

Mettre en place un système de cotisation des membres

Délivrer des cartes de membres

Visibilité du Réseau

Plaidoyer au niveau national (Présidence, Primature, Conseil Supérieur de la Magistrature, Ministre de la justice...) pour expliquer le mandat du réseau et le bien-fondé de la lutte contre la corruption dans toutes les institutions de l'Etat

Présentation du réseau au sein des institutions

Mener des actions concrètes : dénonciation, création d'un site internet de lutte contre la corruption

Publier sur la résistance et la lutte contre la corruption dans des revues

Dénonciation des cas de corruption au sein des institution

Activités de résistance et de lutte contre la corruption

Renforcement des mécanismes de résistance permanente dans le secteur public

Arrêter de nous taire sur la corruption

Devenir un agent de changement et de transformation social.

Rappel des règles anti-corruption aux collègues

Encadrement/Accompagnement des membres du Réseau

Gérer la peur des retombées négatives de notre lutte : moqueries, conséquences économiques, insécurité

Avoir une spécialisation des membres du noyau au sein du réseau (formation/publication...)

Travail sur le maintien de la motivation des membres

Travail d'introspection sur l'engagement des membres avec un accompagnement extérieur

Influencer des décisions d'affectation dans le domaine judiciaire

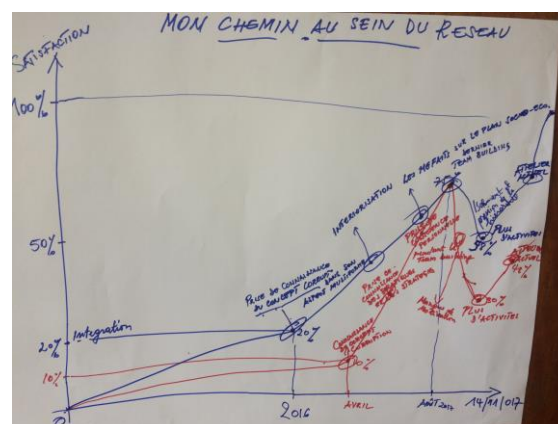
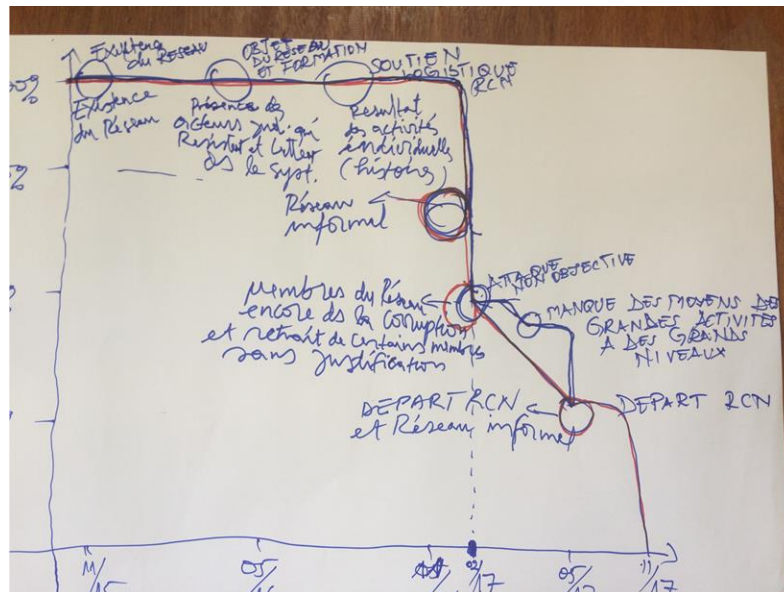
Maintenir des relations soudées entre les membres du réseau

Mécanisme de contrôle au sein du réseau

Devenir une pépinière d'hommes et de femmes intègres à réaffecte

ANNEXE D : Graphiques de chemins personnels au sein du reseau (Atelier I)

Les graphiques ci-dessous ont été réalisés par des participants de l'atelier I. Il s'agissait pour les membres de représenter sous la forme d'un graphique leur chemin personnel au sein du reseau en indiquant trois moments de découragement, trois moments d'encouragement. Les graphiques ci-dessous contiennent chacun les chemins respectifs de deux membres.



ANNEXE E : Données chiffrées de la revue transitionnelle

La collecte de données réalisée pour la revue transitionnelle a été conduite au moyen de différents outils. Au total, 55 membres du Réseau ont été consultés au cours de la revue.

- Deux réunions avec le noyau : une au début de la mission terrain pour valider la méthodologie et co-organiser la revue, une à la fin pour discuter des recommandations initiales,
- Des entretiens individuels avec
 - *36 membres du Réseau* : 16 femmes/20 hommes, 8 avocats, 6 greffiers, 1 journaliste, 5 juges, 5 procureurs, 5 policiers, 1 professeur, 3 secrétaires de parquet, 2 membres de la société civile.
 - *21 non membres* : présidents de juridictions, ordre des avocats, avocats, collègues de membres du Réseau (juge, greffier, procureur) société civile, organisations internationales
 - *11 partenaires du projet* (CDA, RCN J&D, IOM, INL)
- Deux ateliers d'une journée avec les membres du réseau
- Un questionnaire à l'intention de tous les membres du Réseau : 48 personnes y ont répondu.

