

## RAPPORT D'ÉVALUATION MECANISME DE GESTION DE RECLAMATION (MGR)



Image du Guide illustré, p. 4

**Novembre 2020**

**Eva Palmans (PhD), Consultante**

## REMERCIEMENTS

Ce rapport d'évaluation du Mécanisme de Gestion de Réclamations (MGR), mis en œuvre dans les 337 communes de la Guinée, a été réalisé par le Dr Eva Palmans, consultante. Ce document reflète les analyses et recommandations des interlocuteurs interrogés entre août et novembre 2020 et celles de l'évaluateur en se basant sur des expériences similaires dans d'autres contextes.

La préparation de ce rapport d'évaluation a été rendue possible grâce à la collaboration de l'équipe de la Banque mondiale, notamment Kaori Oshima (Spécialiste Principale en Développement Social, Chargée du PACV3), de l'Agence Nationale de Financement des Collectivités (ANAFIC) notamment El Hadj Kamba Sylla, Responsable du suivi de politiques de sauvegarde environnementale et sociale, N'Fansou SYLLA, Responsable National, Suivi-Evaluation de l'ANAFIC, Sarifou Diallo (agent de suivi du Mécanisme d'Engagement Citoyen au niveau national), Camara Laye, Responsable Technique des Opérations de ANAFIC, Fatou Bangoura, Spécialiste Junior en Genre et Inclusion Sociale mais également à travers l'entretien avec des acteurs impliqués dans le MGR au niveau local dans la commune de Sangarédi et d'Alassoyah et avec Fanta Kouyaté, Spécialiste en Sauvegarde Sociale au projet de Mobilité et de Connectivité Rurale. L'évaluateur leur adresse sa gratitude.

Cette étude a été financée par le programme d'appui à la mise en œuvre du Régime d'Atténuation des Risques (*Risk Mitigation Regime*), financé par le Fonds pour la Consolidation de la Paix et de l'Etat (State and Peace Building Fund « SPF »).

## SOMMAIRE

ABREVIATIONS.....	4
Résumé.....	5
1. Introduction .....	10
1.1. Brève description du projet.....	10
1.2. Objectifs de la mission d'évaluation.....	11
1.3. Méthodologie de l'évaluation .....	12
2. Evaluation de la structure du MGR, les modalités opérationnelles et la pertinence du cadre institutionnel au niveau national et local .....	13
2.1 Aperçu des concepts et procédures du Guide pratique sur le Mécanisme de Gestion des Réclamations (MGR).....	13
2.2 Analyse du fonctionnement du MGR dans la pratique.....	15
3. Analyse des données, les canaux de transmission, le mécanisme de réponse et de feedback.....	21
4. Le centre d'appel d'ANAFIC .....	26
5. Recommandations pour améliorer et consolider le fonctionnement du MGR et son lien avec le SAPR .....	27
6. Le plan d'actions et de renforcement de capacités des comités locaux du MGR.....	32
Annexes .....	36

## **ABREVIATIONS**

ADL : Agent de Développement Local  
ANAFIC : Agence Nationale de Financement des Collectivités  
BM : Banque mondiale  
BP : Budgétisation Participative  
CGAR : Cellule de Gestion des Alertes et Réclamations  
CGR : Comité de Gestion des Réclamations  
CL : Collectivité Locale  
CR : Commune Rurale  
CU : Commune Urbaine  
MEC : Mécanisme d'Engagement Citoyen  
MGR : Mécanisme de Gestion des Réclamations  
ONG : Organisation Non-Gouvernementale  
PACV : Programme d'Appui aux Collectivités Villageoises  
PMCR : Projet de Mobilité et de Connectivité Rurale.  
PDAIG : Projet de Développement Agricole Intégré de Guinée  
PGBG : Projet de Gestion de la Biodiversité en Guinée  
RFGS : Responsable de la Formation et Gestion du Savoir  
SAPR : Système d'Alerte Précoce et de Réponses  
SC : Spécialiste en Communication

## Résumé

### Objectifs de l'évaluation du Mécanisme de Gestion des Réclamations (MGR), sa méthodologie et ses limites

L'**objectif de l'évaluation** du MGR est d'identifier avec les acteurs de mise en œuvre, notamment l'Agence Nationale de Financement des Collectivités (ANAFIC) et les acteurs de terrain<sup>1</sup>, les leçons apprises et des domaines d'amélioration potentiels pour le MGR afin de mieux contribuer à son objectif et à la gestion des réclamations au niveau local.

En ce qui concerne la **méthodologie de l'évaluation**, elle est basée sur **une approche de revue documentaire et des entretiens avec des acteurs impliqués dans la mise en œuvre du MGR et des bénéficiaires**<sup>2</sup>. La revue documentaire a permis de comprendre la conceptualisation du système et les différentes étapes dans sa mise en œuvre. Pour les entretiens, **l'impact de la pandémie est ressenti sur la nature même de l'évaluation** étant donné que les interactions ont dû se faire à distance sans pouvoir faire de mission de terrain qui aurait permis d'observer le système sur le terrain, d'interagir avec les différents types d'acteurs et bénéficiaires et d'assister à certaines étapes comme la transmission des plaintes ou le traitement des plaintes par les Comités de Gestion des Réclamations (CGR). Il est également à noter que les entretiens avec les acteurs de terrains (maires, présidents et membres de CGR, secrétaire général de la commune, Agents de développement local- ADL, restent limités à deux CGR ceux des communes de Sangarédi et d'Allassoyah et deux bénéficiaires dans les mêmes localités. Par conséquent, **l'évaluation n'a pas la prétention de pouvoir donner une vue exhaustive du fonctionnement du MGR en pratique et son impact au niveau des communautés et leurs populations.**

Il est à noter qu'en général, le MGR, comme tout autre mécanisme d'engagement citoyen, dépend de l'engagement et l'implication des personnes qui l'animent. Par conséquent, **l'opérationnalité des comités n'est pas égale d'un comité à l'autre et dépend donc du dynamisme des autorités locales et des citoyens qui le composent.** Dès lors, il est difficile de donner des éléments de réponses exhaustifs pour la mise en pratique du MGR vu que ceci demandera des enquêtes de terrain. Cependant, **à travers les éléments recueillis des entretiens, des indications peuvent être données sur les mesures mises en place pour garantir au maximum le bon fonctionnement des comités.**

### Présentation du MGR et résultats de l'analyse

Le MGR a été initié et développé dans les 337 collectivités locales (CLs) du pays. Pour faciliter son opérationnalisation, **un guide pratique** a été élaboré par l'ANAFIC et la Banque mondiale décrivant clairement la structure du MGR et ses modalités opérationnelles.

---

<sup>1</sup> Il s'agit des acteurs de terrain suivants : Mamadou Oudy Bah, Maire de la commune de Sangarédi ; Farah Nestor Léno, ADL de la commune de Sangarédi ; Président du Comité de Gestion des Réclamations ; Mamoudou Bah, Citoyen plaignant à Sangarédi ; El hadj N'Fansoumane Touré, Maire de la Commune d'Allassoyah ; Naby Conté, Sous-Préfet, Président du Comité de Gestion des Réclamations Allassoyah ; Adama Kourouma, Secrétaire Général de la Commune d'Allassoyah ; Sékou Touré, Citoyen réclamant à Allassoyah ; Mariama Salématou Camara, Agent de Développement Local Allassoyah.

<sup>2</sup> Il s'agit des acteurs cités ci-dessus et l'équipe d'ANAFIC dont : El hadj Kamba Sylla, Responsable du suivi des politiques de sauvegarde environnementale et sociale de l'ANAFIC ; N'Fansou SYLLA, Responsable National, Suivi-Evaluation de l'ANAFIC ; Fatou Kiridi Bangoura, Spécialiste Junior en Genre et Inclusion Sociale de l'ANAFIC ; Sarifou DIALLO, agent de suivi au niveau national ; Camara Laye, Responsable Technique des Opérations de l'ANAFIC

**Les principes de base du MGR** sont globalement respectés. Au niveau de **la participation**, il reste à organiser des consultations afin de permettre une évaluation participative du fonctionnement du MGR et ceci afin de garantir sa réponse efficace aux besoins des populations. En ce qui concerne **la transparence et l'accessibilité**, le système semble être accessible à tout groupe de la société. Il n'y a pas eu d'échos de discrimination. La seule question qui se pose dans la pratique est celle de l'accessibilité du système pour des personnes vivant loin du centre de la commune et ne pouvant pas forcément se déplacer vers la commune et n'ayant pas toujours les moyens de communication nécessaires pour transmettre la réclamation par téléphone. De plus, dans des localités éloignées, il n'est pas sûr que les citoyens soient systématiquement mis au courant de l'existence et fonctionnement du MGR. Les comités de réclamation ont la possibilité de mettre en place des points relais dans les zones éloignées et donc des personnes qui peuvent transmettre les réclamations. Une idée précise sur le nombre et le déploiement de ces points relais n'est pas disponible au niveau de l'ANAFIC. Pour ce qui est de **la sécurité et de la confidentialité des plaignants**, il a été souligné que même si ce sont des principes de base du mécanisme, il est difficile d'écarter entièrement le risque. Dans la pratique, certaines personnes préfèrent ainsi garder l'anonymat dans la remontée d'une réclamation, surtout quand il s'agit des réclamations sensibles.

Pour ce qui est de **la communication et le partage d'information**, un plan de communication global existe au niveau de l'ANAFIC et l'information et la sensibilisation se fait à travers les radios, affiches, réseaux sociaux. Des plans locaux de communications ne semblent pas exister de façon systématique dans chaque localité.

Pour ce qui est de **la transmission de la réclamation**, le retour concernant la pratique confirme que la plupart des réclamations se transmettent par téléphone ou physiquement. Même si le guide prévoit la possibilité de déposer les réclamations dans des boîtes, elles ne sont pas encore installées,

**Pour le suivi et l'enregistrement**, dans la pratique, l'enregistrement des réclamations se fait de manière uniforme au niveau du comité. Un rapport de synthèse est produit par l'ANAFIC mais selon des périodicités variables et manifestement trop espacés. Les données du MGR ne sont pas informatisées, ce qui complique un suivi de façon systématique et rapproché.

Un élément essentiel dans le fonctionnement du MGR est **le retour de l'information au réclamant**. Le retour sur la pratique fait état de certaines réclamations restant sans réponses auprès des réclamants. Ceci pourrait provoquer des répétitions dans la réclamation mais également une certaine frustration et mauvaise image du fonctionnement du MGR en général.

Les membres des comités sont des bénévoles mais il y a des demandes de leur part pour être « motivés » ou du moins d'avoir un moyen de transport pour pouvoir se rendre dans les districts ou villages éloignés. **En effet, pour certains CGR des difficultés sont rapportées en termes de moyens de fonctionnement.**

**Plusieurs évolutions positives ont été constatées dans l'encadrement des mécanismes d'engagement citoyen dont le MGR<sup>3</sup>.** L'évolution positive est effectivement qu'il y a actuellement **un ADL par commune** ce qui assure plus de présence et de possibilité de suivi pour tous les mécanismes d'engagement citoyen. Une autre évolution positive est **le recrutement des agents de suivi régionaux. Quatre ONG spécialisées sont également recrutées** pour justement appuyer le suivi et l'évaluation des outils d'engagement citoyen, y

---

<sup>3</sup> Les autres mécanismes d'engagement citoyen sont le suivi-évaluation participatif, la budgétisation participative et le Système d'Alerte Précoce et de Réponses.

compris le MGR. De plus, **il y a un agent de suivi au niveau national qui suit le travail des agents de suivi au niveau régional.**

En ce qui concerne le **centre d'appel** au niveau central, il assure la réception et le traitement des questions et réclamations des citoyens. Le centre d'appel tient un registre des réclamations. En principe, un état des lieux mensuel statistique est envoyé à l'ANAFIC par l'opérateur Call-me, en y intégrant des informations sur le taux des appels qui ont pu obtenir une réponse. Les opérateurs sont formés pour donner un maximum de réponses car souvent il s'agit des demandes d'informations. Si des réponses sont nécessaires de la part de la direction générale de l'ANAFIC ou d'une autre instance, les demandes sont transférées via un agent détaché de l'ANAFIC pour traiter ces cas et pour rappeler le réclamant. L'efficacité du centre d'appel n'est pas clairement établie mais des efforts sont entrepris pour le rendre plus accessible et ceci, entre autres, à travers l'obtention du numéro court. La prochaine étape est d'obtenir un numéro vert pour que les citoyens puissent appeler gratuitement. Ceci paraît une étape importante pour rendre le centre plus efficace car il est constaté que plusieurs personnes appellent sans en avoir réellement les moyens, ce qui compliquent le suivi des appels.

### **Points forts du MGR**

Il ressort de l'évaluation que le MGR est un mécanisme qui :

- aide à créer la transparence dans la gestion des affaires publiques ou de rectifier certains malentendus, et de faire en sorte que les autorités soient tenues redevables et qu'il y a un rapprochement entre les autorités et les citoyens ;
- a le potentiel d'améliorer la confiance et la responsabilité mutuelle des autorités et des citoyens pour le développement de la communauté et ainsi contribuer à la bonne gouvernance ;
- contribue à trouver des solutions dans la communauté grâce aux actions de médiation, de dialogue et de sensibilisation à travers le CGR, ce qui contribue au règlement pacifique des situations qui risqueraient de devenir conflictogènes si elles ne sont pas traitées ;
- permet un suivi des problématiques existantes dans les communautés par les autorités locales et nationales afin d'adapter les actions de la communauté aux besoins de la population et/ ou d'ajuster les interventions ou d'améliorer les campagnes d'information et de sensibilisation ;
- traduit en pratique l'engagement citoyen pour le suivi de l'action publique.

### **Points à améliorer et recommandations/points de suivi**

#### **1. Continuer la réflexion et les actions pour assurer la pérennité à travers, entre autres :**

- *La motivation des membres du CGR par la mise à disposition des moyens de fonctionnement et potentiellement des primes :*

Il faudra doter les CGR d'un minimum de moyens de fonctionnement sans dépendre de projet particulier afin de garantir la pérennité. Parmi les solutions avancées par l'ANAFIC est l'inscription d'une ligne budgétaire spécifique dans le budget de la commune pour le fonctionnement des mécanismes d'engagement citoyen dont le MGR. L'idéal serait de prévoir des moyens de déplacement, de communication, un endroit pour installer les comités et des éventuelles primes pour les rencontres. Parmi des solutions présentées par l'ANAFIC se trouve l'intégration d'une ligne budgétaire pour le fonctionnement des mécanismes d'engagements citoyens, dont le MGR, dans le budget des communes. Ceci demandent une campagne de sensibilisation au niveau des maires.

- *Le partage de bonnes pratiques afin de servir de sources d'inspiration et d'encouragement.*

- *La collaboration avec les autres mécanismes (SAPR) et d'autres projets pour la rationalisation des moyens.*

## **2. Suivi plus systématique et rapproché du fonctionnement du système et des données collectées à travers, entre autres :**

- *Un retour plus régulier et l'informatisation des données pour faciliter le suivi en temps réel :*

Pour ce qui est des rapports de synthèse, la pratique montre qu'un retour plus fréquent de la situation des réclamations serait bénéfique pour assurer un suivi plus rapproché et pour permettre des analyses sur le nombre et la nature des réclamations ainsi que les réponses apportées. Ceci aidera également à identifier les bonnes pratiques et les éventuelles difficultés. En effet, l'informatisation des réclamations est recommandée et d'ailleurs prévue. L'informatisation facilitera le suivi et l'exploitation des données en temps réel ce qui rendra non seulement le suivi mais aussi les réponses aux réclamations plus efficaces. Des solutions ont été également apportées à ce niveau à travers le recrutement des agents de suivi et des ONG. Il est donc important dans les mois prochains de faire le suivi de la mobilisation de ces acteurs et de l'informatisation des réclamations pour pouvoir évaluer leur efficacité.

- *L'enrichissement du rapport de synthèse afin de permettre d'en tirer de plus amples informations et de faire des analyses permettant de mieux saisir le fonctionnement du MGR et ceci dans le souci d'une amélioration continue.*

## **3. Renforcer les actions de sensibilisation/information en :**

- Continuant la sensibilisation des autorités locales sur le bénéfice d'un MGR qui fonctionne efficacement et qui fait sortir même des sujets sensibles à leur égard, ceci pour permettre également de corriger d'éventuel malentendus ou rumeurs provenant souvent d'un manque d'information.
- Adaptant les canaux d'information et les outils utilisés aux contextes spécifiques des différentes localités et en développant des plans de communication locaux avec la traduction des informations dans les langues locales afin de garantir un maximum de compréhension.
- Utilisant la mise en échelle du SAPR pour faire la sensibilisation et l'information sur l'existence et le fonctionnement des deux mécanismes.
- Partageant les bonnes pratiques en termes de fonctionnement du MGR à travers des émissions radios, un bulletin d'information, le site web de l'ANAFIC ou les réseaux sociaux.

## **4. Prévoir des renforcements de capacités pour :**

- Faire un rappel des principes de base et des procédures de fonctionnement du MGR vu que la plus part des comités sont en place depuis deux ans et que certains ont connu des remplacements de membres. Une attention particulière est à donner aux communes urbaines vu que la formation n'a pas encore eu lieu. Il est également recommandé de donner une attention particulière aux communes qui n'ont jamais fait remonter des réclamations vu qu'il s'agit potentiellement d'un manque de compréhension de leur rôle ou un changement de membres de comités.
- Assurer la collaboration efficace avec le SAPR et la bonne compréhension de la différence entre les deux mécanismes. et ceci en se basant sur les cas pratiques recueillis dans les communes pilotes qui ont pu expérimenter la cohabitation des deux systèmes. Il est prévu par l'ANAFIC d'élaborer une boîte à outils pour accompagner la

mise en échelle et pour expliquer les différentes étapes en y intégrant également un répertoire d'analyse pour distinguer le fonctionnement du SAPR et MGR.

**5. Encourager davantage l'approche participative à travers, entre autres :**

- L'organisation d'ateliers de consultation avec la population pour avoir leur retour sur le fonctionnement/perception du système et pour récolter les bonnes pratiques. Cette action se trouve parmi les tâches des agents de suivi régionaux.
- L'élaboration des chartes d'engagement en suivant le modèle du SAPR afin de faciliter le fonctionnement des CGR.

# 1. Introduction

## 1.1. Brève description du projet

Dans le cadre de l'amélioration de la gouvernance et du niveau de participation des populations dans le processus de développement local, le Programme d'Appui aux Communautés Villageoises (PACV), à la fin de sa seconde phase en 2014, s'est engagé à appuyer les communes rurales (CR) pour la mise en place des mécanismes d'engagement citoyen notamment la budgétisation participative (BP), le suivi-évaluation participatif (SEP) et les mécanismes de gestion des réclamations (MGR), impliquant l'ensemble des parties prenantes du développement local à la base.

Dans le cadre de la troisième phase du Programme d'Appui aux Communautés Villageoises (PACV3), la mise en place d'un mécanisme de gestion des réclamations portant sur l'action communale est une exigence liée non seulement à la gestion environnementale et sociale du programme, mais à toutes les actions réalisées sous son appui. Cette fonction est, au niveau national, la responsabilité du Responsable du Suivi des Politiques de Sauvegarde environnementale et Sociale et du Responsable National du Suivi-Évaluation du PACV, auxquels la coordination nationale et les autorités locales apportent leur appui.

Un mécanisme de gestion des réclamations a été ainsi initié et développé dans les 337 collectivités locales (CLs) du pays. Pour faciliter son opérationnalisation, un guide pratique a été élaboré par l'ANAFIC et la Banque mondiale. Les premiers comités ont été installés et formés le 31 juillet 2018 dans les 304 Communes Rurales de la Guinée. En 2019 l'ANAFIC a été créé et les comités ont été également installés dans les 33 communes urbaines en juin 2019. Cependant, ces comités n'ont pas encore bien fonctionné et connaissent peu de réclamations. Les raisons se trouvent dans le fait que les Agents de Développement Local (ADL) venaient d'être recrutés dans les CU qui n'ont pas encore eu la formation sur le MGR tout comme les autorités locales. Ceci est prévu dans le plan d'action mais vu l'impact de la pandémie de la COVID-19, ces formations ont été reportées.

Comme il est mentionné dans le Guide pratique sur le Mécanisme de Gestion des Réclamations, la gestion des réclamations des citoyens est une pratique essentielle pour établir une bonne relation entre les responsables des collectivités locales et les populations, pour favoriser une bonne gouvernance. Pour les habitants des communes, l'expression de réclamations est un acte citoyen, qui permet d'exiger une meilleure administration/gestion de leur commune et de résoudre les éventuels problèmes qu'ils peuvent rencontrer face à l'action communale.

Le rapprochement entre les collectivités locales et leurs citoyens s'inscrit dans le cadre du code de collectivité (Loi L/2017/040/AN du 26 mai 2017). Les collectivités locales sont tenues d'adopter les mécanismes de la démocratie participative et les principes de la gouvernance ouverte, afin de garantir la plus large transparence et la participation des citoyens à la préparation des projets de développement, ainsi que le suivi de leur exécution.

Le guide mentionne également que l'obligation de réponse aux réclamations relatives aux prestations administratives des collectivités locales est un devoir des élus. Les services techniques et les projets doivent répondre aux réclamations dans les délais légaux ou réglementaires, et que dans les cas où le délai de réponse maximum n'est pas fixé par des dispositions légales ou réglementaires, les services de l'administration concernée doivent répondre dans un délai maximum de trois semaines à compter de la date d'envoi ou de dépôt de la réclamation.

Toujours selon le guide, dfe façon spécifique, le PACV met en place un Mécanisme de Gestion des Réclamations (MGR) au niveau des Communes pour :

- Répondre aux besoins de la population et pour traiter et résoudre leurs réclamations
- Proposer un réceptacle aux requêtes et suggestions de la population, et améliorer ainsi la participation citoyenne dans les affaires communales
- Améliorer la performance opérationnelle grâce à l'information recueillie
- Améliorer le dialogue entre la collectivité locale et les citoyens
- Promouvoir la transparence, la redevabilité et la confiance
- Atténuer les risques éventuels liés à l'action communale

## **1.2. Objectifs de la mission d'évaluation**

Le but de l'évaluation est d'identifier avec les acteurs de mise en œuvre les leçons apprises et des domaines d'amélioration ou d'innovations potentielles pour le MGR afin de mieux contribuer à son objectif et à la gestion des réclamations au niveau local.

Plus spécifiquement, selon les termes de références de l'évaluation, il s'agit des domaines d'attention suivants, sans pour autant prétendre d'avoir tous les éléments à disposition pour faire une évaluation approfondie de tous les aspects :

1. évaluer la structure du système, les modalités opérationnelles et la pertinence du cadre institutionnel au niveau national et local (y compris la pertinence et les aspects techniques du guide pratique sur le MGR et le contrat avec le centre d'appel) ;
2. analyser les données collectées (par exemple, le nombre et la nature des plaintes, appels, des cas reportés et le traitement de ces cas, plus précisément : comment les cas sont traités et par qui afin de mieux comprendre les mécanismes de réponse et le temps de réponse/traitement) tout comme les canaux de transmission et le mécanisme de feedback ;
3. passer en revue les dernières données sur le centre d'appel d'ANAFIC et évaluer leur efficacité et le lien avec les MGR au niveau local si nécessaire ;
4. proposer des mesures pour renforcer et coordonner des liens avec d'autres mécanismes actifs au niveau local (comme le système d'alerte précoce et de réponse) afin d'éviter des doublons et pour renforcer la durabilité ;
5. analyser le plan de formation et /ou plan d'action sur le MGR développé par l'ANAFIC
6. donner des conseils techniques concrets pour le renforcement du MGR (y compris sur comment assurer la motivation et la capacité des membres du comité responsables pour la collecte des données et la prise d'action) ;

Le but de l'évaluation est donc d'identifier les éventuels domaines qui méritent d'être améliorés, des lacunes potentielles à corriger et donc d'apprendre des expériences pour consolider le mécanisme. Cet exercice semble venir au point nommé vu qu'une coordination, voire synergie est à envisager avec le Système d'Alerte Précoce et de Réponses (SAPR) en se basant sur les expériences des régions pilotes où ce système a été mis en œuvre et ceci en vue de sa mise en échelle. Une rationalisation des moyens est dans ce sens également à étudier. Le fait également que d'autres projets de la Banque mondiale souhaitent faire appel à la structure du MGR rend son évaluation également pertinente car permettant également d'identifier les éventuelles difficultés de fonctionnement et les besoins en renforcement de capacités et donc la redynamisation de certains comités qui ne fonctionnent pas ou pas de manière suffisante.

Il est à souligner que dans cette démarche, il s'agit de mener une réflexion conjointe avec l'équipe de l'ANAFIC pour identifier des éléments à améliorer dans les différents domaines mentionnés ci-dessus. Des propositions quant à l'adaptation du mécanisme ont été formulées par l'équipe de l'ANAFIC et les acteurs de mise en œuvre. A travers l'évaluation externe, ces propositions sont prises en compte et feront partie des recommandations pour la consolidation du mécanisme. L'objectif de l'évaluation est ainsi non seulement de faire sortir les bonnes pratiques qui peuvent servir comme source d'inspiration pour améliorer certaines pratiques mais également les difficultés qui existent afin de pouvoir identifier les sujets qui méritent une réflexion approfondie entre les différents types d'acteurs impliqués dans le MGR.

Il est également à noter que certaines actions qui font parties des recommandations ont été prévues dans le Plan d'actions et de renforcement de capacités des comités locaux du MGR mais dont la mise en œuvre a été retardée à cause de l'impact de la pandémie Covid-19, qui a apparu sur le territoire national depuis le 12 mars 2020. Plus de précisions sont données dans la partie y afférant.

Afin de répondre aux termes de références de la mission, le rapport est divisé en plusieurs parties qui reprennent les objectifs de la mission.

**Après la première partie introductive, la deuxième partie** du rapport se consacre à **l'évaluation de la structure du système** pour identifier d'éventuels éléments qui méritent d'être améliorés ou ajoutés. Il s'agit de passer en revue **le fonctionnement du MGR et plus particulièrement les principes de base et les modalités opérationnelles**. Pour cette revue, l'évaluateur se base en premier lieu sur le Guide pratique sur le MGR et les autres documents qui donnent une information sur le fonctionnement du système et en deuxième lieu sur les informations recueillies lors des entretiens. **La troisième partie** se concentre sur **l'analyse des données collectées** (par exemple, le nombre et la nature des plaintes, appels, des cas reportés et le traitement de ces cas et le temps de réponse/traitement) tout comme les canaux de transmission, les mécanismes de réponses et les outils y compris un rapport résumé et le mécanisme de feedback et évaluation. **La quatrième partie** passe en revue le fonctionnement et les données du **centre d'appel d'ANAFIC**. **La cinquième partie** se concentre sur les différents types de **recommandations pour améliorer et consolider le fonctionnement du MGR et son lien avec le SAPR**. **La sixième partie** consiste à passer en revue **le plan d'actions et de renforcement de capacités des comités locaux du MGR avec des conseils sur les autres actions** qui méritent une attention dans la planification des actions futures du MGR.

### 1.3. Méthodologie de l'évaluation

L'impact de la pandémie est ressenti sur la nature même de l'évaluation externe étant donné que les interactions avec les acteurs de mise en œuvre et les bénéficiaires a dû se faire à distance sans pouvoir faire de mission de terrain qui aurait permis d'observer le système sur le terrain, d'interagir avec les différents types d'acteurs et bénéficiaires et d'assister à certaines étapes. Cependant, malgré l'impossibilité de se rendre sur le terrain, une collaboration constructive avec l'équipe de la Banque mondiale, celle de l'ANAFIC et les acteurs de terrain a fait que les éléments nécessaires ont été mis à disposition de l'évaluateur pour permettre une vue d'ensemble du fonctionnement du MGR. La revue documentaire a également permis de comprendre la conceptualisation du système et les différentes étapes dans sa mise en œuvre. Cependant, l'évaluateur tient à s'excuser pour d'éventuels manquements dans la compréhension de certains détails, justement liés à l'absence d'une mission de terrain qui aurait servi comme moyen de vérification.

En ce qui concerne le déroulement de la mission, la revue documentaire (en annexe 2 la liste des documents consultés) a commencé dès le mois de mars 2020. Sur la base de la revue documentaire, une première série de questions a été partagée avec l'équipe de l'ANAFIC. La liste des questions se trouve en annexe 3 de ce document. L'équipe d'ANAFIC a apporté les premiers éléments de réponse et plusieurs échanges de partage d'information ont eu lieu avec l'équipe d'ANAFIC. Les questions restantes ont été abordées à travers les entretiens avec des acteurs clé du MGR. En annexe 1 se trouve la liste complète des personnes consultées.

## **2. Evaluation de la structure du MGR, les modalités opérationnelles et la pertinence du cadre institutionnel au niveau national et local**

### **2.1 Aperçu des concepts et procédures du Guide pratique sur le Mécanisme de Gestion des Réclamations (MGR)**

Comme cela a été mentionné dans la partie introductive, un guide pratique sur le Mécanisme de Gestion des Réclamation (MGR) a été développé par l'ANAFIC et la Banque mondiale. Il existe également un guide illustré pour la Gestion des réclamations qui relate de façon résumée et claire les principales notions et procédures quant au fonctionnement du MGR. Il n'existe pas de manuel de procédures, c'est le guide qui est la référence pour le fonctionnement du MGR. Les modules de formations sont organisés sur base du guide.

#### **➤ Les principes de base du MGR**

Le Guide pratique sur le MGR donne une description claire de la structure du système. Il explique les avantages d'un MGR, donne des exemples des réclamations types et avance les principes fondamentaux d'un MGR efficace. Parmi les principes, un élément clé est **la participation**. Afin de rendre le MGR efficace, il est nécessaire que les populations participent à sa mise en place, qu'elles s'en approprient et assurent également un certain suivi de son fonctionnement. **Dans cette optique, il semble important de consulter de façon continue les citoyens quant à leur perception et usage du MGR afin de pouvoir adapter le système, si nécessaire, à leurs besoins.** Cet élément est d'ailleurs repris dans le guide, notamment dans la section évaluation du MGR. Idéalement, cette évaluation se fait de façon participative, à travers les ateliers de concertations communautaires, ce qui n'a pas encore pu se faire mais ce qui semble être prévu du moment où les agents de suivi régionaux et les ONG seront déployés. Une démarche participative favorisera ainsi également les autres principes comme **la transparence** et **l'accessibilité** du système au plus grand nombre possible de personnes. Les autres principes de base pour un fonctionnement efficace sont **la sécurité et la confidentialité**. Les réclamants doivent nécessairement se sentir en sécurité en faisant appel au mécanisme d'où donc l'importance de traiter certaines demandes dont celles qui sont sensibles dans la confidentialité en respectant l'anonymat du réclamant si souhaité.

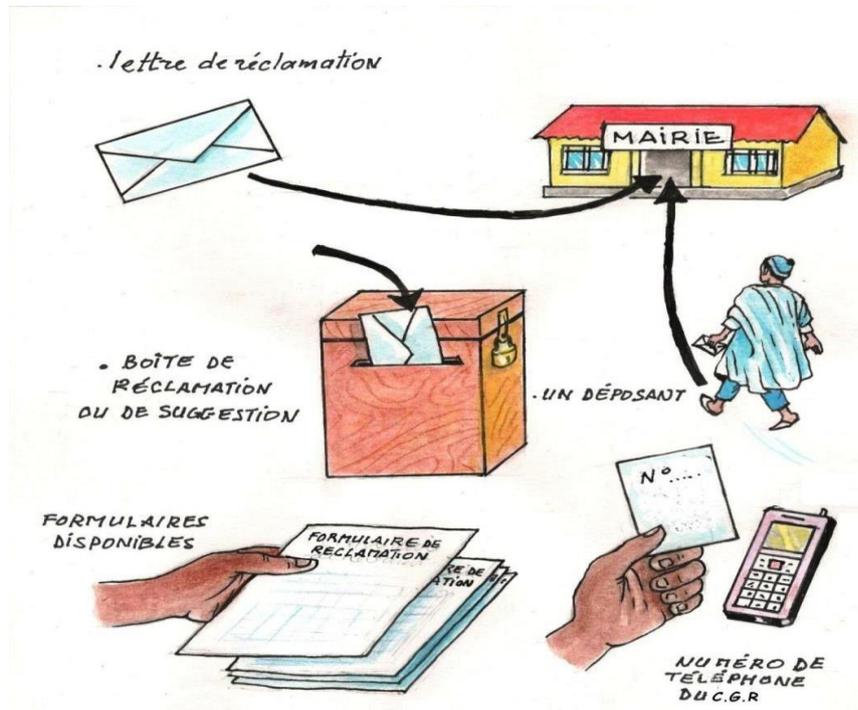
#### **➤ La communication et le partage d'information**

A part les principes de base, le guide insiste également sur l'importance de **la communication et le partage d'information** d'où donc la nécessité d'organiser des campagnes d'information et de sensibilisation sur l'existence et le fonctionnement du MGR en adaptant les stratégies et le contenu des messages au contexte des différentes localités et en utilisant les langues locales.

## ➤ Les étapes du MGR

Le guide fait également état des **différentes étapes d'un MGR** de la réception au traitement et à la résolution des réclamations. Le schéma à la page 8 du guide donne un aperçu clair de ces étapes.

Pour ce qui est de la **transmission de la réclamation**, plusieurs options sont possibles comme est illustré par cette image du guide illustré (p. 12) :



Important dans le traitement des réclamations est la classification des réclamations selon qu'elles sont **de nature « sensibles » ou « non-sensibles »**. Cette classification est essentielle pour déterminer la façon de traiter la réclamation vu que les réclamations sensibles demandent des procédures spécifiques en termes de vérification et validation. Ces réclamations sont à traiter dans la confidentialité vu qu'elles peuvent porter atteintes à l'intégrité d'une personne ou d'une institution. Ces réclamations sont également à suivre de près car si elles ne trouvent pas de réponses, dépendant de leur nature, elles peuvent se transformer en situation conflictuelle et donc éventuellement en alerte.

Le guide décrit également clairement les procédures de réponses et explique **la possibilité d'appel** en cas de désaccord sur la réponse apportée à la réclamation. Un élément essentiel dans le fonctionnement du MGR est **le retour de l'information au réclamant** et la tenue **d'un registre des réclamations** qui permet de garder les traces écrites de l'identité du réclamant (sauf si la personne souhaite garder l'anonymat), la date et la localité de la réclamation, la nature de la réclamation et si elle a été résolue ou pas et si le réclamant a été informé. Les informations quant à la nature de la résolution ou les raisons de sa non résolution ne font pas partie du registre (p. 13 du Guide). Il est également indiqué qu'il est nécessaire d'établir **un tableau synthétique** du traitement des réclamations de façon trimestrielle afin de permettre un partage au niveau local et au niveau central. Ce tableau de synthèse (p.15 du Guide) concentre l'information sur le nombre de réclamations reçues et traitées dans le délai des 21 jours avec une demande d'explications pour les cas traités et non traités. Un tableau de

synthèse spécifique concerne le traitement des réclamations concernant les micro-projets financés par le PACV.

Une partie importante du guide est consacrée à l'explication de **l'évaluation du MGR et ceci à travers un système de surveillance permettant le suivi et l'analyse des réclamations**. L'analyse de la nature et du nombre de réclamations semble essentiel pour anticiper les éventuelles situations problématiques, voire conflictuelles et pour créer davantage de transparence et confiance dans la gestion des affaires publiques. Important est également le **Suivi et Evaluation Participatif** comme mentionné plus haut afin de s'assurer que le mécanisme réponde aux besoins des populations et est adapté au contexte de sa mise en œuvre.

### ➤ **Rôle et responsabilités**

Les dernières sections du Guide donnent un aperçu **du rôle et responsabilités** des différents acteurs intervenant dans le MGR. Le fonctionnement efficace du MGR, comme pour les autres mécanismes d'engagement citoyen, repose sur l'implication des autorités locales et des citoyens sur base d'un engagement et donc d'une mobilisation volontaire et bénévole. Le rôle des maires et des Secrétaires Généraux et donc leur volonté politique de faire fonctionner un tel mécanisme est essentiel, d'où l'importance de les informer et sensibiliser. La composition du comité de réclamation se veut à l'image de la communauté avec des représentants des autorités locales, de la société civile, des femmes et des jeunes. Des ONG partenaires pourront également apporter un appui.

Au niveau national, dans un premier temps, la cellule nationale de coordination du PACV3 à travers le responsable du suivi des politiques de sauvegarde environnementale et sociale assure la coordination. Après le PACV, l'ANAFIC joue ce rôle.

## **2.2 Analyse du fonctionnement du MGR dans la pratique**

Comme mentionné précédemment, le Guide donne une description claire de la structure du MGR et les modalités opérationnelles au niveau national et local. Selon ces informations, le cadre tant institutionnel qu'opérationnel du mécanisme semble être pertinent. Tous les comités disposent du guide pratique et les radios de proximité ont reçu des microprogrammes afin de pouvoir organiser des programmes d'information. **Il n'existe pas de traduction en langue locale du guide, ce qui pourrait être un obstacle pour la compréhension par certains acteurs. Cependant, pendant les séances de formation des membres des CGR, les efforts sont déployés par les formateurs pour expliquer le contenu du guide tant en français qu'en langue locale, sachant que certains membres des CGR sont analphabètes. Il est recommandé d'étudier l'utilité de cette traduction dans les principales locales selon les besoins existants.**

L'évaluation a essayé de comprendre, dans la mesure du possible, si les différentes étapes décrites dans le guide ont pu se réaliser dans la pratique ou si la pratique fait ressortir certaines difficultés dans la mise en œuvre du MGR tel que décrit dans le guide ou si certains éléments venant de la pratique ne sont pas repris dans le guide.

En général, il ressort des entretiens que le fonctionnement du MGR, comme tout autre mécanisme d'engagement citoyen, dépend de l'engagement et l'implication des personnes qui l'animent. Par conséquent, l'opérationnalité des comités n'est pas égale d'un comité à l'autre et dépend donc du dynamisme des autorités locales et des citoyens qui le composent. Dès lors, il est difficile de donner des éléments de réponses exhaustifs pour la mise en pratique du MGR vu que ceci demandera des enquêtes de terrain. Cependant, à travers les éléments

recueillis des entretiens, des indications peuvent être données sur les mesures mises en place pour garantir au maximum le bon fonctionnement des comités. Une importance est donnée aux éléments clé du guide et leur mise en pratique.

### ➤ Les principes de base du MGR

**En ce qui concernent les principes de base du MGR**, dont la **participation** des populations dans sa mise en place, son fonctionnement et le suivi et l'évaluation, il n'est pas évident d'avoir les éléments de la pratique sauf que pour l'instant, **il n'y a pas eu la possibilité d'organiser des ateliers bilan ou de concertation au niveau local avec la participation des citoyens afin de permettre un suivi évaluation participatif. Cependant, ceci est prévu à travers les actions des agents de suivi régionaux et les ONG spécialisées qui viennent d'être recrutés.** Il est notamment stipulé dans les TDR des agents de suivi régionaux de devoir :

*« Appuyer les collectivités locales à l'organisation des ateliers bilans annuels locaux sur les activités du SEP, BP et MGR » et d'« Appuyer l'organisation des ateliers régionaux d'harmonisation des approches et outils nécessaires à l'amélioration du mécanisme d'engagement citoyen (SEP, BP, MGR) » ;*

Pour ce qui est des ONG, les TDR mentionnent également qu'elles sont attendues à *« Participer à l'organisation des ateliers bilans trimestriels pour la présentation des résultats du SAPR et du MGR » et à « Contribuer auprès des agents régionaux au suivi des plans d'actions élaborés lors des ateliers bilans locaux ».*

En ce qui concerne **la transparence et l'accessibilité**, le système semble être accessible à tout groupe de la société. Il n'y a pas eu d'échos de discrimination. La seule question qui se pose dans la pratique est celle de l'accessibilité du système pour des personnes vivant loin du centre de la commune et ne pouvant pas forcément se déplacer vers la commune et n'ayant pas toujours les moyens de communication nécessaires pour transmettre la réclamation par téléphone. De plus, dans des localités éloignées, il n'est pas sûr que les citoyens soient systématiquement mis au courant de l'existence et fonctionnement du MGR. Les comités de réclamation ont la possibilité de mettre en place des points relais dans les zones éloignées et donc des personnes qui peuvent transmettre les réclamations. Une idée précise sur le nombre et le déploiement de ces points relais n'est pas disponible au niveau de l'ANAFIC. **Il est recommandé, par exemple à travers les agents de suivi et les ONG, d'obtenir une idée plus claire sur l'existence des points relais et la connaissance de l'existence et du fonctionnement du MGR dans les localités éloignées et si ces dernières arrivent à transmettre des réclamations sans trop de contraintes.**

Pour ce qui est de **la sécurité et de la confidentialité des plaignants**, il a été confirmé que pendant les séances de formation et d'information des populations et des comités, surtout dans les microprogrammes diffusés dans les radios de proximité, il est confirmé que les usagers du MGR ne courent pas de risque de représailles et que les réclamations sensibles sont examinées et traitées dans la confidentialité. Il a cependant été souligné qu'il est difficile d'écarter entièrement le risque. Dans la pratique, certaines personnes préfèrent ainsi garder l'anonymat dans la remontée d'une réclamation. Le rapport de synthèse du mois d'avril 2020 montre 10 réclamations dont le réclamant a voulu garder l'anonymat. La plupart des réclamations concernées sont celles considérées comme sensibles car posant des questions/accusations sur des autorités comme des cas de dénonciation de vols, de détournement.

Afin de garantir au maximum la sécurité des plaignants, **il est également recommandé de continuer à sensibiliser les autorités locales sur le bénéfice d'un MGR qui fonctionne efficacement et qui fait sortir même des sujets sensibles à leur égard, ceci pour permettre également de corriger d'éventuel malentendus ou rumeurs car la pratique montre que parfois les accusations de corruption proviennent d'un manque d'information.**

#### ➤ **La communication et le partage d'information**

Le guide expose clairement l'importance de **la communication et le partage d'information** sur l'existence et le fonctionnement du MGR. A ce sujet, un plan de communication global existe au niveau de l'ANAFIC. Pour les outils spécifiques de communication proposés pour le MGR, il s'agit des dépliants, des affiches, des émissions radiophoniques, articles de presse et des plaquettes avec les informations sur le projet.

Dans la pratique, il a été confirmé que les différents moyens de communication, présentés dans le guide et le plan de communication sont utilisés, mais que surtout les réunions/consultations, banderoles, émissions radios/interactives qui sont utilisées pour informer les populations. **Il est recommandé d'adapter, dans la mesure du possible, les canaux d'information et les outils utilisés aux contextes spécifiques des différentes localités et de développer donc des plans de communication locaux. Dans la mesure où ceci n'est pas encore fait, il serait également intéressant de traduire les informations dans les langues locales afin de garantir un maximum de compréhension.**

D'ailleurs, il est également à noter que parmi les fonctions des agents de suivi régionaux qui sont à déployer prochainement, se trouve le fait de « *Contribuer à la mise en œuvre du plan de communication local dans le but de faire connaître les outils d'Engagement Citoyen et de favoriser une large visibilité des actions développées ainsi que des résultats obtenus dans les collectivités* ».

Pour ce qui est de la **transmission de la réclamation**, le retour concernant la pratique confirme que la plupart des réclamations se transmettent par téléphone ou physiquement. **Même si le guide prévoit la possibilité de déposer les réclamations dans des boîtes, il est confirmé que parmi les CGR que l'ANAFIC a pu visiter, il n'y a pas eu de présence de boîte de réclamation. Parmi les actions à promouvoir auprès des maires, il y a l'installation de ces boîtes aux sièges de toutes les communes.**

#### ➤ **Les étapes du MGR**

Dans la pratique, **les étapes** décrites dans le Guide (réception ; tri et traitement ; examen et enquête pour la vérification ; réponse et prise de mesures ; procédure d'appel ; résolution ; suivi et enregistrement des réclamations) se réalisent au niveau des CGR. Mais lorsqu'il se trouve que certaines réponses demandent une intervention extérieure, telles que les Services Techniques Déconcentrés, les Maires, les Entreprises de travaux, le Service régional de l'ANAFIC ou la Direction Générale de l'ANAFIC etc. le CGR renvoie la réclamation à l'institution concernée pour enquêtes ou résolution. Dans ce cas, le réclamant est informé de la destination de sa réclamation, soit par téléphone, soit par d'autres voies de retour d'information (étant donné que dans le processus, il est prévu de relever les adresses du réclamant par le rapporteur du comité) quel que soit le mode de dépôt de la réclamation. Après le traitement de la réclamation par cette institution, le retour d'informations revient au comité qui, à son tour transmet au réclamant. Donc parmi les 7 étapes, 5 se réalisent de façon

régulière par les comités. Quant aux procédures d'appel à la décision du comité, dans la pratique, aucun cas n'a encore été relevé.

**Pour le suivi et l'enregistrement**, dans la pratique, l'enregistrement des réclamations se fait de manière uniforme au niveau du comité selon le tableau n°3 (Enregistrement et suivi des réclamations) du guide pratique. Une fois ce tableau rempli mensuellement par le Comité, il est envoyé au niveau du service régional de l'ANAFIC qui le consolide avec les résultats mensuels des autres comités avant de les communiquer à la Direction générale pour analyse.

Il est également nécessaire d'établir **un tableau synthétique** (tableau n° 4 dans le Guide) du traitement des réclamations à établir de façon trimestrielle afin de permettre un partage au niveau local et au niveau central. Le tableau de synthèse (p.15 du Guide) concentre l'information sur le nombre de réclamations reçues et traitées dans le délai des 21 jours avec une demande d'explications pour les cas traitées et non traitées. **Il est constaté que les informations quant à la nature de la résolution ou les raisons de sa non résolution ne font pas partie du registre (p. 13 du Guide). Pour ce qui est de la classification des réclamations selon qu'elles sont de nature « sensibles » ou « non-sensibles » comme mentionné dans le guide, elle ne figure pas non plus dans le registre, ni dans la liste de synthèse de façon explicite. Comme le guide le mentionne, il serait bien d'explicitier cette classification afin de faciliter le suivi et le traitement**, Les réclamations sensibles sont à traiter dans la confidentialité vu qu'elles peuvent porter atteinte à l'intégrité d'une personne ou d'une institution. Ces réclamations sont également à suivre de près car si elles ne trouvent pas de réponses, dépendant de leur nature, elles peuvent se transformer en situation conflictuelle et donc éventuellement en alerte.

Un rapport de synthèse est consolidé tous les trois mois. La dernière situation date d'avril 2020 et la prochaine sera disponible fin novembre 2020. Ce retard est dû à l'impact de la pandémie. **La pratique montre qu'un retour plus fréquent de la situation des réclamations serait bénéfique pour assurer un suivi plus rapproché et pour permettre des analyses sur le nombre et la nature des réclamations ainsi que les réponses apportées. Ceci aidera également à identifier les bonnes pratiques et les éventuelles difficultés. En effet, l'informatisation des réclamations est recommandée et d'ailleurs prévue. Selon les informations reçues de l'ANAFIC, l'informatisation des réclamations comme il existe pour les alertes à travers Kobo Toolbox est en train d'être discutée. Ceci facilitera donc le suivi et l'évaluation du MGR et ceci à travers un système de surveillance permettant le suivi et l'analyse des réclamations.** Il est également prévu que les agents de suivi régionaux jouent un rôle dans le « *suivi régulier des données issues de la budgétisation et du suivi-évaluation participatifs et du MGR dans une plateforme Kobo Toolbox créée à cet effet et procéder à leur contrôle de fiabilité* » d'où donc le besoin d'informatiser les données du MGR.

**Actuellement, même si des analyses sont faites par l'ANAFIC, elles ne sont pas formulées dans un rapport et donc pas vraiment partagées. Comme il est dit dans le guide, l'analyse de la nature et du nombre de réclamations semble essentielle pour anticiper les éventuelles situations problématiques, voire conflictuelles et pour créer davantage de transparence et confiance dans la gestion des affaires publiques.** Il est rapporté que l'ANAFIC reçoit directement des réclamations et fait des interventions pour les résoudre. Quand il y a par exemple des manquements dans les réponses, l'ANAFIC appelle les responsables régionaux pour les inciter à y répondre. **Il serait bien de documenter ce genre d'actions et de faire également un inventaire des bonnes pratiques.**

**Il est ainsi recommandé d'inclure dans le prochain rapport de la situation, de plus amples informations sur les réclamations et notamment sur celles qui n'ont pas pu**

**trouver de solution. Il est important d'en connaître la raison.** L'ANAFIC a confirmé que dans le prochain rapport cette information sera demandée. **Il serait également bien de demander aux CGR de documenter les bonnes pratiques et les leçons apprises pour les partager d'un comité à l'autre.** Ceci se fait déjà dans des formations à l'oral mais mieux vaut le documenter afin de pouvoir le partager de façon plus systématique. La mise en place des agents de suivi et des ONG dont un rôle important est le suivi du mécanisme pourrait faciliter l'analyse des réclamations et la documentation des bonnes pratiques. Comme il n'existe pas de document technique pour régler les plaintes c'est justement les cas pratiques qui peuvent donner des exemples pour inspirer d'autres comités.

Un élément essentiel dans le fonctionnement du MGR est **le retour de l'information au réclamant.** Le retour sur la pratique fait état de certaines réclamations restant sans réponses auprès des réclamants. Ceci pourrait provoquer des répétitions dans la réclamation mais également une certaine frustration et mauvaise image du fonctionnement du MGR en général. **Il a été confirmé à travers les entretiens qu'il est en effet essentiel de donner un retour au réclamant même si ce retour consiste à l'informer sur le fait que la réclamation n'a pas trouvé de réponse pour éviter tout malentendu ou déception vis-à-vis du travail des CGR.**

**En ce qui concerne le traitement des cas, une bonne pratique consiste à faire signer la solution par le plaignant afin d'avoir une trace écrite de son accord.** Selon les informations recueillies, dans le traitement des réclamations, il n'existe pas d'office une étroite collaboration entre le secteur de la sécurité et de la justice et le MGR car normalement les cas qui concernent une implication de ces secteurs sont plutôt des alertes et donc à traiter par le SAPR qui a établi cette collaboration. Cependant, certaines réclamations sensibles sont traitées par le CGR directement sur place. **Il s'avère que dans certains cas, la population est plus à l'aise de porter sa plainte au niveau du CGR qu'au niveau de la justice, même si les cas rapportés sont à traiter par le système judiciaire.** Ainsi, les CGR ont traité des cas qui ne se trouvent normalement pas dans leurs prérogatives mais il a été décidé de le faire car souvent les citoyens n'ont pas d'autres recours comme, par exemple, pour les problèmes fonciers. Ainsi, à travers des actions de médiation par le comité, le problème a pu être réglé.

#### ➤ **Rôle et responsabilités**

En ce qui concerne le **rôle et responsabilités** des différents acteurs intervenant dans le MGR, la description dans le guide est claire. La mairie facilite la mise en place des comités mais ce n'est pas elle qui met en œuvre le CGR. Les représentants des différentes entités (OSC, femmes, jeunes, religieux) sont choisis par ces entités. **Il n'existe pas de code de bonnes conduites pour les membres du CGR vu que ces personnes sont justement choisies par leurs entités respectives sur base de leur intégrité. De plus, la pratique de code de bonne conduite n'est pas encore très répandue en Guinée. Ceci n'empêche qu'une réflexion puisse être menée à ce sujet et ceci par exemple à travers les ateliers bilan.** Comme le précise les TDR des agents de suivi, parmi les tâches des agents de suivi régionaux, il est également prévu d'« *Appuyer les CLs dans l'élaboration par les acteurs locaux des chartes éthiques dans le cadre de la mise en œuvre des outils d'EC et assurer le suivi de leur application.* »

**Comme les comités sont en place depuis deux ans, il est à évaluer si une formation est de nouveau nécessaire pour certains comités.** Ceci est d'autant plus utile que certains comités ont connu des remplacements de membres. Cette action sera parmi les tâches des agents de suivi qui feront un rappel des principes de base et des procédures de fonctionnement du MGR.

**Les membres des comités sont des bénévoles mais il y a des demandes de leur part pour être « motivés » ou du moins d'avoir un moyen de transport pour pouvoir se rendre dans les districts ou villages éloignés. En effet, pour certains CGR des difficultés sont rapportées en termes de moyens de fonctionnement. Certains comités réclament des moyens de fonctionnement ou des primes aussi car plus de projets font appels à eux. Tout comme pour les autres mécanismes d'engagement citoyen, il est important de trouver le juste milieu pour assurer le bon fonctionnement des comités. Il faudra les doter d'un minimum de moyens de fonctionnement sans dépendre de projet particulier afin de garantir la pérennité. Parmi les solutions avancées par l'ANAFIC est l'inscription d'une ligne budgétaire spécifique dans le budget de la commune pour le fonctionnement des mécanismes d'engagement citoyen dont le MGR. L'idéal serait de prévoir des moyens de déplacement, de communication, un endroit pour installer les comités et des éventuelles primes pour les rencontres.** Cette demande devient d'autant plus pertinente dans la mesure où plusieurs autres programmes de la Banque mondiale souhaitent s'appuyer sur les comités de réclamations comme mécanisme près des citoyens pour relayer les éventuelles insuffisances ou problèmes liés aux domaines d'intervention des projets.

**L'ANAFIC prévoit d'envoyer une lettre circulaire à tous les maires pour leur demander d'inscrire dans leur budget 2021 une ligne pour les mécanismes d'engagement citoyen afin de responsabiliser les maires et rendre l'appui durable.** Les maires devraient être sensibilisés à cet effet. Ceci n'a pas encore pu se faire à cause de l'impact de la pandémie. Il était prévu de les réunir mais vu les conditions sanitaires, il est à voir si la sensibilisation pourra se faire à travers les agents de suivi dans leurs localités.

**Par rapport au rôle et responsabilités des acteurs impliqués dans le MGR, plusieurs évolutions positives ont été constatées dans l'encadrement des mécanismes d'engagement citoyen dont le MGR.** L'évolution positive est effectivement qu'il y a actuellement **un ADL par commune** ce qui assure plus de présence et de possibilité de suivi pour tous les mécanismes d'engagement citoyen. Les ADL jouent le rôle d'informateur des populations pour l'existence du MGR local et de suivi de proximité des CGR. Ils sont aussi, des formateurs de ces comités. Cependant, les nouveaux ADL n'ont pas encore été formés au sujet du MGR dû à l'impact de la pandémie.

Une autre évolution positive est **le recrutement des agents de suivi régionaux.** Ils sont au nombre de sept. Ils ont été formés par l'ANAFIC et sont déployés actuellement dans leurs région d'origine. Il s'agit des anciens ADL donc des personnes qui connaissent le système et le terrain. Comme il a été mentionné auparavant, ils seront en charge de faire le suivi et l'accompagnement des mécanismes d'engagement citoyens dont principalement le MGR et le SAPR et ceci en collaboration avec les ONG qui sont également en cours de recrutement. **Quatre ONG spécialisées seront recrutées** pour justement appuyer le suivi et l'évaluation des outils d'engagement citoyen, y compris le MGR.

**Ainsi, le dispositif de suivi et d'accompagnement sera donc renforcé dans les prochaines semaines, ce qui sera bénéfique pour le fonctionnement des mécanismes comme le MGR.** Ce qui a motivé l'ANAFIC pour recruter les agents de suivi est d'avoir des personnes dédiées au suivi des mécanismes d'engagement citoyen car les représentants régionaux n'étaient pas dans ce suivi mais plus dans le suivi de la mise en place des infrastructures etc. De plus, **il y a un agent de suivi au niveau national qui suit le travail des agents de suivi au niveau régional. Ainsi, vu que certaines fonctions se sont ajoutées dans le système, il serait utile de les décrire également dans le guide.** Il s'agit notamment de la fonction de l'agent de suivi au niveau national, des agents de suivi régionaux

et des ONG. **Un autre élément qui serait utile à développer dans une version actualisée du guide si cela est envisageable est la description de la collaboration entre le MGR et le SAPR et donc entre le comité de réclamation et le groupe d'action. Dans les réflexions au sein de l'ANAFIC, il a été proposé que partout où le SAPR sera implémenté de mettre ensemble les membres du CGR et ceux du groupe d'action, même si les rôles seront clairement distincts.** Cette proposition découle du fait que certaines réclamations sont très proches des alertes (par exemple si une réclamation revient plusieurs fois et n'arrive pas à trouver de réponse consensuelle entre le ou les réclamants et le CGR ou l'entité désignées pour le traitement, il serait mieux de l'envoyer au groupe d'action mis en place dans le cadre du SAPR).

### **3. Analyse des données, les canaux de transmission, le mécanisme de réponse et de feedback**

Dans ce qui suit, il s'agit de regarder de plus près la pratique de la collecte et analyse des données, les canaux de transmissions et le mécanisme de feedback. Certains éléments ont déjà été abordés dans la partie précédente.

Le registre des réclamations n'est pas informatisé, c'est en manuscrit. Le registre n'est pas rendu public, pour des raisons de confidentialité, il est interne au comité. Mais lorsqu'une mission officielle en fait la demande, le comité peut permettre de le consulter. Le comité rend régulièrement compte de la situation des réclamations au Maire. **Il est recommandé, tout comme pour le registre des alertes dans le cadre du SAPR, de réfléchir sur la possibilité de digitaliser les registres au sein des CGR afin de prévenir une éventuelle perte des données dans le temps. Si un outil est élaboré pour le SAPR, il serait bien d'en faire profiter également le MGR.**

Comme il a été mentionné, **un tableau d'enregistrement et de suivi des réclamations est présenté tous les trois mois avec les réclamations de toutes les régions.** Ce tableau figure dans le guide pratique du MGR et est disponible aussi bien au niveau des CGR que des Services Régionaux de l'ANAFIC. Ce tableau est donc normalement transmis trimestriellement aux services régionaux qui a leur tour le consolident et le transmettent à la Direction Générale pour synthèse par le Responsable des politiques de sauvegarde. C'est cette synthèse qui est intégrée au rapport semestriel de l'ANAFIC. Le premier tableau d'enregistrement date d'octobre 2018, pour 172 réclamations, le 2ème date d'août 2019 pour 285 réclamations et le 3ème date d'avril 2020 pour 405 réclamations. **Il s'agit donc d'une nette augmentation des cas de réclamations depuis l'installation du MGR mais la période des rapports dépasse les 6 mois dont il est question auparavant. Comme il a été recommandé antérieurement, un système de reporting plus fréquent permettra un suivi plus rapproché.**

**Pour plus d'efficacité mieux vaut faire recours à la digitalisation et donc de faire appel à Kobo Toolbox pour un accès plus direct aux données.** Selon les informations recueillies, dès que la plateforme Kobo Toolbox sera installée dans toutes les communes, elle sera renseignée aussi par les données du MGR et il s'agit donc de l'évolution vers l'informatisation des données comme abordé dans la partie précédente. L'informatisation facilitera le suivi et l'exploitation des données car permettant d'avoir un suivi en temps réel ce qui rendra non seulement le suivi mais aussi les réponses aux réclamations plus efficaces. L'informatisation aidera également de faire le suivi du nombre de réclamations dans le temps, globalement, et spécifiquement par localité. **Comme mentionné précédemment, le nombre de réclamations a augmenté globalement mais il y a des localités où il n'y a pas eu de**

**réclamations.** Il a été discuté qu'il est important de comprendre pourquoi il n'y a pas eu de réclamations, soit il s'agit d'une localité où il n'y a pas de problèmes et où il n'y a donc pas de besoin de réclamations, soit parce que les comités de réclamations ne fonctionnent pas. Une autre raison pourrait être que les citoyens ne soient pas assez bien informés de l'existence des comités de réclamations. **Il est donc important de comprendre les raisons afin d'adapter les activités correctives éventuellement nécessaires.** L'informatisation permet aussi une meilleure visibilité sur ce qui fonctionne ou pas, sur les types de plaintes, les réponses etc. et d'en tirer les bonnes pratiques, les leçons apprises, et les exemples afin d'en faire une source d'inspiration.

**La situation d'avril 2020 fait mention de 405 réclamations reçues des 7 régions dont 232 réclamations traitées dans les 21 jours et 173 réclamations non traitées dont 10 sont en cours de traitement. Quelques recommandations pourraient être formulées au niveau de ce rapport de situation :**

- Il serait intéressant de comparer ces chiffres avec la situation précédente pour connaître l'évolution surtout en termes de traitement des réclamations.
- Comme indiqué antérieurement, il serait aussi intéressant d'identifier les localités avec le plus de réclamations et d'en connaître les raisons (parce qu'il s'agit d'une zone avec plus de problématique ou parce que le CGR est bien connu et fonctionne bien, etc. ?), tout comme les zones où il n'y a pas de réclamations et d'en connaître les raisons (parce qu'une zone sans problèmes et donc pas de réclamations ou parce que le comité n'est pas opérationnel ou peu connu, etc. ?). Le rapport de situation donne quelques indications sur les localités avec le plus de réclamations (la région de Kankan) et celle avec les moins de réclamations (la région de Mamou) et l'ANAFIC fait des efforts pour connaître les raisons mais il serait bien de fournir une analyse plus approfondie, aussi pour les autres régions. Ceci sera probablement plus facile à faire une fois que les agents de suivi sont installés et opérationnels.
- Il serait intéressant pour les cas non traités d'indiquer quelles en sont les raisons et quel risque existe que ces réclamations se transforment en situation de tension et éventuellement en alerte. Le rapport de synthèse fait état de ces cas, surtout observés dans la région de Kankan mais n'indique pas quelles pourraient être les solutions ou quel suivi est proposé pour ces réclamations. Ceci semble d'autant plus important que certains relèvent de conflits fonciers ayant donc le potentiel de devenir des alertes si pas traités, d'où l'importance d'assurer le suivi et d'avoir une collaboration étroite avec le SAPR. Il a été précisé que pas toutes les réclamations, si pas traitées, deviennent des alertes. Cela dépend de la nature des réclamations.
- Pour ce qui est des réclamations en cours de traitement, le rapport donne des informations sur leur nature et les mesures pour les traiter. Un autre exemple de suivi est qu'il est constaté que certaines réclamations reviennent quand elles ne sont pas traitées (2 cas dans la région de N'Zérékoré et 1 cas dans la région de Kindia). Pour ce qui est des réclamations qui sont restées sans réponses, il s'agit parfois des cas dans des communes où les conseillers communaux ne sont pas encore formés ou il s'agit des demandes relatives à la construction d'infrastructure, ce qui n'est pas réalisable dans l'immédiat.
- Il ressort des entretiens, que la plupart des réclamations sont des demandes d'informations et donc pas de réclamations sensibles. Des exemples de réclamations sensibles sont celles concernant le détournement des fonds par les autorités, ou la demande d'informations sur les recettes. Dans ces cas, une enquête est d'abord menée et le dossier est transféré au niveau de la préfecture ou à l'ANAFIC et donc pas traité directement par le comité sur place. Il serait intéressant d'inclure dans le tableau la classification distinguant les réclamations sensibles et celles qui ne le sont pas.

- En ce qui concerne les réponses aux réclamations, il est prévu par le guide de le faire dans les 21 jours qui suivent la réception de la réclamation. Le tableau de synthèse offre l'information quant au traitement dans les délais de la réclamation dans la mesure où la date de dépôt de la réclamation, la date de prévision du traitement et de la résolution y figurent. Ainsi il est possible d'extraire l'information sur combien de réclamations ont connu un traitement dans les délais des 21 jours et il serait bien de le faire pour intégrer cette information dans un rapport plus analytique.
- Il serait également intéressant d'avoir de plus amples informations sur le type de traitement pour les réclamations ayant été résolues, c'est-à-dire, est-ce que les réclamations ont été résolues par le comité, par l'ANAFIC, par une autre instance, ... ? Il n'y a pas d'idée précise de combien de réclamations ont pu être traitées par le comité et combien ont été transférées mais cette information pourrait être déduite du rapport de synthèse et il serait bien d'en faire une analyse. Selon les informations dans le tableau, il n'y a pas beaucoup de réclamations résolues par le comité ou en tout cas cela n'apparaît pas clairement dans le tableau, même si dans le tableau une colonne indique le destinataire de la réclamation. Il serait aussi intéressant de savoir par quel moyen la réclamation a été résolue : à travers une médiation, une réponse à une question, une compensation etc. et de documenter le processus de traitement afin d'en tirer des leçons et des exemples à partager avec les autres comités.
- A part ce qui précède, il serait intéressant que le rapport de synthèse permette l'identification de bonnes pratiques et des éventuelles difficultés. Actuellement, le suivi des comités est assuré par l'ANAFIC à travers des appels, ou des visites de terrain. Cependant, le suivi rapproché de 337 comités de réclamation s'avère impossible. Le fait d'avoir recruté un agent de suivi au niveau national et des agents de suivi régionaux, tout comme des ONG implantées sur le terrain constitue une réponse à un besoin de suivi plus rapproché des différents mécanismes d'engagement citoyen dont le MGR. Il est recommandé d'utiliser également les ADL pour faire un retour qualitatif et ceci à travers l'agent de suivi et les ONG qui seront opérationnels.

**En général, les exemples d'analyse du rapport de synthèse du mois d'avril 2020 sont intéressants et permettent d'assurer le suivi de ces réclamations. Il serait donc bien de les élaborer davantage et d'en faire un rapport d'analyse.** A ce sujet, et afin d'avoir donc de plus amples informations venant du terrain, l'ANAFIC a confirmé que le tableau a été enrichi et que la prochaine synthèse devrait inclure l'information sur la raison de la non-résolution des réclamations.

En ce qui concerne **les canaux de transmission des réclamations**, les canaux les plus utilisés sont les appels téléphoniques transcrits dans le registre de réclamations par le rapporteur du comité, les personnes de référence et sur papier. La liste des numéros des membres du comité est affichée à la commune et communiquée à travers les radios. Le plaignant a le choix de soit appeler donc un membre du comité localement ou d'appeler le centre d'appel, au niveau central. S'il s'agit d'une réclamation qui concerne un sujet local, mieux vaut passer par le comité. Si le citoyen se déplace vers le comité, la plainte se fait par écrit et il reçoit une copie et on prend le numéro du réclamant pour l'informer de la suite.

**Il y a des points focaux relais dans les districts éloignés. L'ANAFIC n'a pas de vision sur le nombre de ces relais car cela dépend du comité.** Ces personnes ne servent qu'à relayer les réclamations et non à les traiter. Elles disposent des outils personnels (téléphone, motocyclette) et les informations nécessaires au sujet de la transmission des réclamations. **Il pourrait être utile de connaître le nombre et la localité de ces points focaux relais et de donner cette information aussi aux agents de suivi et ONG qui feront le suivi. Dans les**

**consultations avec la population qui seront à organiser par les ONG/ agents de suivi, il serait intéressant de savoir si les relais fonctionnent, s'il en faudra plus etc.**

Pour ce qui est justement du **mécanisme d'évaluation et de feedback du MGR**, il n'y a pas encore eu d'ateliers de consultation avec la population pour avoir leur retour sur le fonctionnement/perception du système et pour récolter les bonnes pratiques. Cependant, comme mentionné précédemment, les termes de références des agents de suivi régionaux prévoient l'organisation des ateliers bilan au sujet des différents mécanismes d'engagement citoyen. Ces ateliers seront l'occasion pour non seulement évaluer le fonctionnement et les éventuels besoins des comités de réclamations mais également d'avoir une idée de la perception des citoyens sur le fonctionnement de ce mécanisme. Il s'agira également de recueillir les bonnes pratiques afin de pouvoir les partager avec d'autres comités. **Tout comme pour le SAPR, il est à considérer si l'élaboration des chartes d'engagement pourraient faciliter le fonctionnement des comités qui sont eux aussi, tout comme les groupes d'action du SAPR, confrontés aux difficultés en termes de moyens de fonctionnement.**

**Comme il a été mentionné auparavant, il est essentiel que chaque réclamation ait une réponse ou que le réclamant soit mis au courant de la possibilité ou pas de traiter sa réclamation afin de garantir la crédibilité du CGR.**

#### ***Cas pratique de la commune de Sangarédi***

Pour ce qui est du fonctionnement du mécanisme de gestion des réclamations dans la pratique, des exemples ont été tirés de la commune de Sangarédi. Il est à préciser qu'il s'agit d'une localité modèle tant pour le fonctionnement du MGR que le SAPR. Les entretiens avec le maire, le président du CGR et un plaignant font état de l'utilité des deux mécanismes pour la résolution des conflits avant qu'ils ne dégénèrent.

A Sangarédi, le CGR est composé de 7 membres dont 2 sont des femmes.

La réclamation est transmise en groupe ou de façon individuelle ou par un intermédiaire (ADL, point focal ou un moniteur SAPR etc.). Pour les endroits éloignés, des fiches de réclamations sont envoyées à des points relais. Dans les localités où le SAPR existe, le moniteur joue un rôle important dans la transmissions de la réclamation au CGR. La plainte est analysée par le groupe d'action qui décide s'il s'agit d'une réclamation à traiter par le CGR qui est un sous-comité du groupe d'action ou d'une alerte. Le comité gère les réclamations à l'amiable et donc localement dans les 21 jours sinon la réclamation est à transmettre au niveau de la préfecture mais le comité reste l'intermédiaire entre citoyen et l'instance ou la plainte a été introduite.

Concrètement à Sangarédi, 26 réclamations ont été reçues et 23 ont été résolues localement à l'amiable. 3 réclamations sont encore en cours de traitement.

A Sangarédi, le comité fonctionne bien grâce à l'engagement des citoyens qui le composent. Cependant, selon le président du comité, tout appui matériel et financier est la bienvenue car parfois les membres du comité doivent se déplacer à 40 km pour faire des enquêtes sur une réclamation. Le maire appuie le comité à Sangarédi pour le déplacement.

A Sangarédi, le maire est très content des comités car cela aide aussi à créer la transparence dans la gestion des affaires publiques ou de rectifier certains malentendus, et de faire en sorte que les autorités soient tenues redevables. Vu que le fonctionnement tant du MGR et que du SAPR est un modèle à Sangarédi, il est recommandé de documenter les bonnes pratiques afin de les partager avec les autres comités. Ceci pourrait être fait à travers des émissions radiophoniques, un bulletin d'information, le site de l'ANAFIC et les ateliers locaux, etc.

### **Cas pratique de la commune d'Alassoyah**

A travers l'entretiens avec les acteurs impliqués dans le MGR à Alassoyah d'autres aspects du fonctionnement du CGR sont illustrés et mis en évidence. Le CGR en question est composé de 5 membres dont le sous-préfet comme président, un conseiller, un représentant des OSC, une représentante des associations de femmes et un représentant des religieux. Des réunions se font tous les mois mais en fonction de la réception des réclamations, les réunions se font de façon plus fréquente, voire de façon hebdomadaire. La plupart des réclamations sont reçues par écrit par les points relais ou par le réclamant qui se déplace à la commune. Les numéros de téléphone des membres du CGR sont rendus publics et donc disponibles au niveau des citoyens.

En tout le comité a reçu 81 réclamations dont 25 ont été transférées au niveau de l'ADL pour un suivi par ce dernier et leur introduction auprès d'une autre instance. La plupart des réclamations concernent la construction des infrastructures publiques sur des terrains privés et donc le besoin de céder des terrains pour l'intérêt public mais elles concernent également des tensions entre agriculteurs et éleveurs. Ce genre de réclamations ont pu trouver des solutions grâce aux actions de médiation, de dialogue et de sensibilisation à travers le CGR. De cette façon le CGR contribue au règlement pacifique des situations qui ont le potentiel de devenir conflictogène si elles ne sont pas traitées. Dans le cas où le comité n'est pas en mesure de traiter la réclamation car relevant de la responsabilité d'une autre instance comme les instances judiciaires, le réclamant en est informé et le dossier est transféré à l'ADL qui fait le suivi du dossier et l'accompagnement du plaignant. Parmi les bonnes pratiques observées dans cette localité, il y a donc l'accompagnement du réclamant par l'ADL dans les démarches auprès de la justice, de la gendarmerie et d'autres instances afin de trouver une solution à la plainte. Il a été souligné qu'il est primordial de ne rejeter aucune réclamation et de ne laisser aucune réclamation sans réponse. Comme indiqué, si le CGR ne peut pas la traiter, elle est introduite à un autre niveau et le réclamant en est informé. Ceci est très important pour ne pas créer une frustration auprès des citoyens quant au travail fait par le CGR. Le MGR est justement en place pour encourager une culture de redevabilité et donc de bonne gouvernance.

En ce qui concerne la communication, la commune d'Alassoyah couvre 11 districts dont 3 ne sont pas couverts par les réseaux sociaux. Ces districts sont informés et sensibilisés sur l'existence et le fonctionnement du MGR à travers les radios locales, les autres également à travers les réseaux sociaux. La communication et sensibilisation se font également par les membres du CGR en utilisant leurs réseaux ou associations (OSC, associations de femmes, les lieux de prières, etc.). Des réunions organisées par les autorités locales sont également utilisées pour communiquer sur le MGR. De plus, il y a des points relais qui font en sorte que même dans les districts éloignés les citoyens sont informés sur le MGR et transmettent leurs réclamations.

Le CGR d'Alassoyah est confronté aux mêmes contraintes que celles identifiées à travers les autres entretiens, notamment les difficultés de transport pour atteindre des localités qui se trouvent jusqu'à 45 km du chef lieux de la commune, les moyens de communication pour assurer le suivi et l'information des plaignants et le matériel pour équiper un bureau qui leur a été accordé par le maire. Les déplacements se font actuellement à travers la location des motos privées. Le budget provient de la mairie. Un autre défi consiste dans le fonctionnement sur base de volontariat des membres du CGR. L'ANAFIC est en train de voir comment encourager les membres des CGR à travers des primes pour les réunions. LE SAPR n'existe pas encore dans la localité mais il est prévu d'avoir le SAPR fonctionnel dans cette zone en début 2021.

## 4. Le centre d'appel d'ANAFIC

Au niveau central, **un centre d'appel** assure la réception et le traitement des questions et réclamations des citoyens. Le fonctionnement de ce centre est également clairement décrit dans le guide et dans le contrat qui stipule les missions et tâches du centre d'appel (p. 21 et 22 du contrat). Le centre d'appel tient un registre des réclamations. En principe, un état des lieux mensuel statistique est envoyé à l'ANAFIC par l'opérateur Call-me, en y intégrant des informations sur le taux des appels qui ont pu obtenir une réponse. Les rapports intègrent également des recommandations. L'évaluateur a reçu les rapports de janvier, février et mars 2020. Il a été noté un certain retard dans l'envoi des rapports mensuels de Call-me à l'ANAFIC. Sur base de ces trois rapports, un nombre total de 50 appels sur les 3 mois avec des totaux mensuels variant entre 10 à 20 appels. Le contrat du centre d'appel prévoit également un rapport de sondage tous les trois mois. Cependant, ce type de rapport n'a pas été partagé avec l'évaluateur, par ce que le sondage n'a pas encore été effectué par Call-me.

Parmi les difficultés rencontrées se trouvent les « Appels inexploitable », c'est-à-dire des appels pour lesquels les conseillers ne sont pas parvenus à échanger avec leurs interlocuteurs ou des « Appels Interrompus », c'est-à-dire des personnes qui ont joint le centre mais dont l'appel s'est interrompu au cours de la communication. Parmi les appels, il y a en a qui concernent « Information sur le PACV », « Non transparence de la gestion financière des projets », « Choix du type d'infrastructure ». Les rapports font également mention de certaines recommandations quant à l'amélioration du fonctionnement du centre d'appel. Il s'agit des recommandations concernant le renforcement de la campagne médiatique à travers les différentes radios de la place et celles se trouvant dans les régions et de faire des affiches à Conakry et dans les régions par rapport à la mise en place du service client. **Il est également recommandé d'impliquer les acteurs communautaires sur les objectifs du centre d'appel ; en informant les populations en milieu rural.**

Dans le guide du MGR, il est mentionné que : « des informations (statistiques, etc.) concernant les réclamations qui ont été partagées par les citoyens seraient disponibles pour les citoyens plus largement à travers soit un rapport annuel, le site web, ou autres canaux ». **Ceci n'a pas encore été réalisé mais il est recommandé de le faire afin de faire connaître davantage le centre d'appel auprès des citoyens et de démontrer que le centre est opérationnel et efficace dans la réponse aux réclamations.** Pour faire connaître le centre d'appel, des pancartes existent pour informer le citoyen de l'existence du centre d'appel. Le numéro est aussi communiqué à travers des émissions radiophoniques.

Dans la pratique 3 opérateurs répondent aux appels de 8 à 17h. Les opérateurs sont formés pour donner un maximum de réponses car souvent il s'agit des demandes d'informations. Si les appels concernent donc des demande d'informations, les opérateurs les traitent directement. Si des réponses sont nécessaires de la part de la direction générale de l'ANAFIC ou d'une autre instance, les demandes sont transférées via un agent détaché de l'ANAFIC pour traiter ces cas et pour rappeler le réclamant. Un agent de liaison assure ainsi le contact entre le centre d'appel et l'ANAFIC et assure quotidiennement le suivi des réclamations venant du centre d'appel pour s'assurer que les réclamations reçoivent une réponse si celles-ci devaient venir de l'ANAFIC. Ce suivi au quotidien est possible grâce à une base de données accessibles directement et en temps réel. Des efforts sont ainsi faits pour s'assurer de donner une réponse au réclamant. Cependant, des difficultés semblent être observées à ce niveau. Cette difficulté n'est pas toujours liée au centre mais parce que le réclamant n'est plus joignable n'ayant pas utilisé son propre téléphone pour passer l'appel, etc.

L'efficacité du centre d'appel n'est pas clairement établie mais des efforts sont entrepris pour le rendre plus accessible et ceci, entre autres, à travers l'obtention du numéro court. La

prochaine étape est d'obtenir un numéro vert pour que les citoyens puissent appeler gratuitement. Ceci paraît une étape importante pour rendre le centre plus efficace car il est constaté que plusieurs personnes appellent sans en avoir réellement les moyens. La connexion coupe faute de crédit et pour retracer les personnes qui ont passé l'appel, il est souvent difficile de les retrouver car ayant utilisé un téléphone qui n'est pas le leur.

Afin de pouvoir améliorer les services du centre d'appel, il est prévu de faire une enquête de satisfaction sur base de 100 numéros. Des sms seront envoyés à cet échantillon. Au moment de l'évaluation, cette enquête n'avait pas encore été faite.

## **5. Recommandations pour améliorer et consolider le fonctionnement du MGR et son lien avec le SAPR**

**Tous les comités sont installés mais le fonctionnement n'est pas égal d'un comité à l'autre en termes d'efficacité et de réclamations reçues et traitées.** Pour comprendre pourquoi certains comités ne fonctionnent pas, car tous ont reçu le même matériel pour fonctionner (registre, formulaire et matériel de bureau), il est nécessaire d'analyser les difficultés auxquelles ils pourraient être confrontés. Ces dernières semblent de nature diverse et il est recommandé d'en faire une analyse plus approfondie avec l'appui des actions des agents de suivi régionaux.

Il est constaté par des interlocuteurs que dans certaines localités les comités sont installés mais pas opérationnels. Dans d'autres localités, les comités ont réglé certaines réclamations mais sans suivre les procédures décrites dans le guide et donc sans laisser des traces du processus de réception et de résolution des réclamations. Des actions ont été entreprises à l'oral et il n'y a donc pas toujours des traces écrites du processus. Cette situation mérite une attention particulière et devrait être améliorée à travers un rappel des procédures et le partage de bonnes pratiques.

Pour ce qui est des communes rurales et urbaines, les mêmes difficultés sont identifiées. Il est à noter qu'en ce qui concerne le fonctionnement des CGR spécifiquement dans les communes urbaines, comme cela a été dit dans la partie introductive, ces comités sont opérationnels depuis juin 2019. **Cependant, le nombre de réclamations dans les CU est très faible à cause du fait qu'après leur installation**, les formateurs des services préfectoraux de développement n'ont pas bien donné les formations à cause du retard de leur budget de fonctionnement à l'époque. Il est prévu d'organiser les formations pour les CGR au niveau des CU en y intégrant également les secrétaires généraux. **Il faut accroître les résultats mais la question des moyens se posent de la même façon dans les différentes communes et ceci mérite donc une réflexion approfondie avec l'ANAFIC, les communes et les différents projets de la Banque mondiale qui souhaitent s'appuyer sur les comités.**

Comme il a été mentionné auparavant, parmi les difficultés le plus souvent rapportées se trouvent le manque de moyens de fonctionnement du comité et dans certains cas le fait que les membres ne reçoivent pas de prime. **Le fonctionnement sur base de volontariat dépend de la motivation de chaque individu et n'est pas une donne stable.** Certains membres de comités ont été engagés au démarrage mais avec le temps et les difficultés liées au fonctionnement (les déplacements, les communications), un certain désengagement s'est installé. Le fait également que d'autres projets de la Banque mondiale s'intéresse aux services du CGR et souhaitent s'appuyer sur eux fait que la question des moyens de fonctionnement et de la motivation à travers des primes se pose davantage.

La réflexion sur comment résoudre cette difficulté est menée au sein de l'ANAFIC et les autres projets qui s'intéressent au MGR. Deux (2) missions conjointes ont eu lieu dans cinq (5) Préfectures et neuf (9) communes couvertes par le Projet de Développement Agricole Intégré de Guinée (PDAIG) et dans 48 communes couvertes par le Projet de Gestion de la Biodiversité en Guinée (PGBG), pour installer et former respectivement les Points Focaux relais et les membres supplémentaires qui doivent intégrer les CGR existants. Des missions ont été menées par les projets pour mieux connaître le fonctionnement du MGR sur le terrain et pour identifier les besoins, entre autres en renforcement de capacités liés aux nouveaux projets, mais également en termes de fonctionnement. **La réflexion quant aux solutions potentielles continue et parmi les constats se trouve le besoin de trouver un moyen durable de soutenir les comités. Le problème qui a été soulevé est que si le fonctionnement des comités est financé à travers les projets, celui-ci ne sera pas pérenne et s'arrêtera avec la clôture du projet en question.** Le problème se pose également en cas d'absence d'appui et donc du non-fonctionnement des comités car ainsi un outil de rapprochement et donc de lien entre les citoyens, les autorités et les différents projets n'existera plus.

Parmi les besoins les plus criants se trouvent les moyens de déplacement et de communication et donc doter le comité d'un téléphone et du crédit et des moyens de déplacement pourrait être une solution. Comme présenté plus haut dans ce rapport, **parmi des solutions présentées par l'ANAFIC se trouve l'intégration d'une ligne budgétaire pour le fonctionnement des mécanismes d'engagements citoyens, dont le MGR, dans le budget des communes. Ceci demande une campagne de sensibilisation au niveau des maires.**

Un autre défi semble être le suivi plus rapproché et en temps réel du travail fait par les comités et donc le traitement des réclamations. Des solutions ont été également apportées à ce niveau à travers le recrutement des agents de suivi et des ONG et la digitalisation des réclamations. **Il est donc important dans les mois prochains de faire le suivi de la mobilisation de ces acteurs et de l'informatisation des réclamations pour pouvoir évaluer leur efficacité.**

Un autre défi est le besoin en renforcement de capacités, non seulement par rapport aux nouveaux projets, mais également pour assurer un rappel des principes de base et des procédures de fonctionnement du MGR. **Une attention particulière est à donner aux communes urbaines vu que la formation n'a pas encore eu lieu. Il est également recommandé de donner une attention particulière aux communes qui n'ont jamais fait remonter des réclamations vu qu'il s'agit potentiellement d'un manque de compréhension de leur rôle ou un changement de membres de comités.**

Parmi les défis, se trouve également le potentiel manque de communication et d'information sur l'existence et le fonctionnement des CGR et ceci malgré les initiatives entreprises à ce niveau. **Il est recommandé de s'assurer que l'information dépasse le centre des communes et aille jusqu'aux districts et villages.** Le moment semble opportun de faire une campagne d'information vu que des ADL sont recrutés au niveau de toutes les communes et que des agents de suivi régionaux et des ONG sont également recrutés et déployés. **Le fait également que l'ANAFIC va procéder à la mise en échelle du SAPR dans les mois à venir constitue également un moment opportun pour faire la sensibilisation et l'information sur l'existence et le fonctionnement des deux mécanismes.**

Parmi les éléments à améliorer se trouvent aussi le système de rapportage sur les réclamations comme évoqué dans les sections précédentes et notamment le besoin d'informatisation pour faciliter le suivi en temps réel et l'analyse des données. Il y a donc besoin de créer une base de données et donc d'informatiser/digitaliser en temps réel le

système des plaintes venant des comités. Des réflexions sont en cours à ce sujet et il est à étudier si une application pourrait être mise en place pour mieux faire le suivi des réclamations.

**Pour le MGR, il n’y a pas eu d’atelier bilan ou mécanisme d’échange entre les autorités et la population pour permettre de recueillir le feedback, suggestions, difficultés de la part de la population quant au MGR. Vu la pertinence d’un tel exercice, il est prévu que de tels échanges, dialogues seront organisés par les ONG en charge du suivi/évaluation des mécanismes d’engagement citoyen.** Ceci fera également partie des responsabilités des agents de suivi qui collaboreront avec les ONG pour recueillir le retour des populations et pour faire connaître les bonnes pratiques et défis. Il n’est pas encore décidé à quelle fréquence ces réunions se tiendront. Ces ateliers sont très importants pour savoir ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas et pour mieux faire connaître les différentes pratiques.

**Le partage de bonnes pratiques en termes de fonctionnement du MGR est d’ailleurs une recommandation qui pourrait aider le fonctionnement de certains comités. Ces pratiques pourraient être partagées à travers des émissions radios, un bulletin d’information ou le site web de l’ANAFIC ou les réseaux sociaux.**

**Le processus de réflexion sur la coexistence, la synergie et donc la collaboration étroite entre le MGR et le SAPR est également en cours.** Cette réflexion est à mener pour donc mieux définir la démarcation et collaboration entre le MGR et SAPR et ceci en se basant sur les cas pratiques recueillis dans les communes pilotes qui ont pu expérimenter la cohabitation des deux systèmes. Ceci semble être important en vue de la mise en échelle du SAPR. Même si une réflexion a déjà été entamée pour assurer la collaboration étroite entre le MGR et le SAPR, **il est recommandé de décrire clairement l’objectif et le fonctionnement des deux mécanismes tout comme la définition des réclamations et des alertes et ceci pour éviter les malentendus lors de la mise en échelle du SAPR.** Le SAPR va être élargi à 140 autres communes en 2021 et l’idéal serait d’avoir documenté comment faire fonctionner le SAPR et le MGR en complémentarité. **Il est prévu par l’ANAFIC d’élaborer une boîte à outils pour accompagner la mise en échelle et pour expliquer les différentes étapes en y intégrant également un répertoire d’analyse pour distinguer le fonctionnement du SAPR et MGR.** Tous les acteurs seront informés de cet outil qui sera prêt avant la fin du premier trimestre 2021 pour la mise en échelle. La mise en échelle du SAPR constitue une occasion pour ainsi mener une campagne d’information et de sensibiliser auprès des autorités locales et des populations sur la nature du MGR et différence entre MGR et SAPR. Dans les localités pilotes où le SAPR a été installé, les membres des comités et groupe d’action ont été formés pour faire la différence entre réclamation et alerte. Les tableaux ci-dessous, développés par l’ANAFIC donne également une explication claire de la différence. Il est constaté que ce sont les réclamations sensibles qui se trouvent à la frontière entre l’alerte et la réclamation. La non-résolution d’une réclamation sensible peut ainsi devenir une alerte. Les informations contenues dans ces tableaux pourront être utilisées pour la conception de la boîte à outils vu qu’expliquant clairement la différence entre les deux mécanismes.

#### **Analyse comparative des deux mécanismes (SAPR et MGR) (élaboré par l’ANAFIC)**

Signes distinctifs	Outils de gestion	
	SAPR	MGR
<b>Orientation /statut</b>	Le SAPR est un outil de prévention et de gestion des conflits	Le MGR est un outil beaucoup plus orienté vers la bonne gouvernance

<b>Acteur chargé de la transmission de l'information ( alerte ou réclamation)</b>	Le transmetteur de l'information s'appelle <b>moniteur</b>	Le transmetteur de l'information s'appelle <b>réclamant</b>
<b>Nature de l'information transmise</b>	L'information transmise dans le cadre du SAPR s'appelle <b>alerte</b>	L'information transmise dans le cadre du MGR s'appelle réclamation ou doléance
<b>Dénomination de l'organe chargé de la gestion et de traitement des informations</b>	L'organe de gestion de l'information (alertes) s'appelle <b>Groupe d'Action (GA)</b>	L'organe de gestion de l'information (réclamations) s'appelle <b>Comité de Gestion des Réclamations (CGR)</b>
<b>Temps de transmission</b>	L'alerte est transmise aussitôt qu'elle est constatée. Elle est <b>précoce</b>	La réclamation peut être vécue pendant longtemps avant d'être transmise au CGR
<b>Relation entre le transmetteur et l'objet qui ait objet de transmission</b>	Le transmetteur (moniteur) n'est pas concerné par l'alerte. Il est extérieur au sujet qui fait objet de transmission, exception faite des alertes impliquant directement sa communauté toute entière	Le transmetteur (réclamant) est concerné par le sujet qui fait l'objet de la réclamation. Il est donc directement associé à l'objet de la réclamation
<b>Dimension</b>	Le SAPR a une dimension <b>préventive</b> (80%) et curative (20%)	Le MGR a une dimension <b>préventive et de transparence</b>

### Les points de synergie entre les deux mécanismes (SAPR et MGR), élaboré par l'ANAFIC

N°	Cas	Niveau de traitement		Commentaires
		MGR	SAPR	
1	Un citoyen ou un groupe de citoyens n'est pas satisfait de la gestion des services publics ou d'une actions de la collectivité et présentent quelques signes apparents de violence (menaces verbales, injures,.....)		x	Le moniteur est le principal acteur du processus de remontée de l'alerte pour qu'elle soit pris en charge par le groupe d'action
2	Un citoyen ou un groupe de citoyens n'est pas satisfait de la gestion des services publics ou d'une de la collectivité sans aucune manifestation de violence	x		Un plan de communication pourra régler cette situation. En effet, pour amener les citoyens à aller vers l'organe chargé du traitement de leurs réclamations, il faut réaliser des campagnes d'information et de sensibilisation de masse
3	Un citoyen ou un groupe de citoyens veut <b>porter une doléance</b> auprès des autorités communales ou administratives dans le cadre du développement de la commune, pour une prise en compte de ses préoccupations	x		
4	Un citoyen ou un groupe de citoyens <b>réclame des informations</b> relative à un service ou une activité de la commune auprès des autorités communales ou administratives dans le cadre du développement de la commune	x		

5	Une réclamation d'un citoyen ou d'un groupe de citoyen déjà répondue par le Comité de gestion des réclamations, est introduite auprès de l'institution locale compétente au moins trois fois		x	La récurrence d'une réclamation s'explique par l'inadaptation de la solution envisagée ou la non satisfaction du réclamant. Dans le cas où ce genre de réclamation est introduite au moins trois fois auprès du CGR. Le moniteur principal peut s'en servir et référer (via l'ADL) ladite réclamation auprès du groupe d'action pour envisager des solutions plus concrètes en terme d'investissement.
4	Une même réclamation qui n'est pas prise en charge ou ne trouve pas de réponses à chaque fois qu'elle est introduite auprès du Comité de réclamation		x	Quand une réclamation n'est pas traitée par le Comité de gestion des réclamations ou ne trouve pas de réponses au moins deux fois. Le moniteur principal veillera à la référer (via l'ADL) au niveau du groupe d'action. Dans ce cas de figure, la réclamation est considérée comme une alerte.

**A part la formation et sensibilisation des acteurs impliqués dans la mise en œuvre des deux mécanismes et des populations, des efforts sont donc à mener pour faire coexister les deux mécanismes.** Il est vrai que la fusion entre les deux mécanismes semble inévitable vu qu'il s'agit souvent des mêmes personnes qui sont actives dans le groupe d'action (SAPR) et le comité de gestion de réclamation (MGR). De plus, étant donné que la frontière entre une réclamation et une alerte peut être mince, une étroite collaboration entre les deux mécanismes permet un suivi et un traitement plus efficaces vu qu'une réclamation non résolue pourrait se transformer en alerte. Cependant, afin que la synergie entre les deux mécanismes soit réellement opérationnelle et efficace, il faudra que la distinction entre leur fonction soit clairement définie et comprise à la fois par les acteurs y impliqués et la population et ceci donc pour éviter qu'un système absorbe l'autre système.

**Selon les informations recueillies, dans les communes où les deux mécanismes existent, les comités de réclamations ont intégré le groupe d'action comme un sous-comité.** Il ne s'agit pas toujours des mêmes personnes dans les deux comités mais le président du comité de réclamation siège aussi dans le groupe d'action pour pouvoir faire le lien entre les réclamations et les alertes et afin donc d'assurer la liaison et le suivi des réclamations qui pourraient, en cas de ne pas être traitées, devenir des alertes. Ceci sera la pratique proposée pour la mise en échelle.

**Dans la réflexion sur la démarcation ou synergie entre le MGR et SAPR, il y a également une proposition de travailler sur les indicateurs du SAPR pour voir s'il n'y en a pas qui rentrent plutôt dans le cadre des réclamations ou en tout cas dans un premier stade.** Il s'agit notamment des alertes dans le domaine du foncier et notamment l'occupation anarchique des terrains publics. Ceci pourrait être géré par le MGR afin d'éviter justement que cela se transforme en conflit et donc en alerte. La même chose vaut pour les questions liées aux sociétés minières qui pourraient être traitées à travers le MGR pour éviter qu'elles se transforment en situation conflictogène et donc en alerte.

**Dans la réflexion sur la démarcation entre les deux systèmes, il serait également intéressant de définir quand est-ce qu'une réclamation se transforme en alerte, par exemple, après combien de retours d'une réclamation non résolue, la réclamation**

**devient une alerte.** Cependant, comme il a été dit auparavant, il n'est pas automatique qu'une réclamation qui revient à plusieurs reprises devienne une alerte. Tout dépend de la nature de la réclamation. Ainsi, la demande liée à la construction d'infrastructure qui, dans beaucoup de cas revient car pas toute suite résolue vu que la construction d'infrastructure demande du budget, une planification et du temps de mise en œuvre, ne devient pas forcément une situation conflictuelle mais demande un effort d'information et de sensibilisation des autorités auprès des populations pour faire comprendre le processus. Dans d'autres cas, et notamment des réclamations relatives à des sujets plus sensibles, le SAPR devrait être le mécanisme qui gère ce que le MGR n'a pas pu résoudre.

**Dans cette réflexion est également à inclure l'élément concernant le nom à donner au groupe/comité qui traite donc à la fois les réclamations et alertes. Actuellement, la tendance est de regrouper tout sous l'appellation « Cellule de Gestion des Alertes et Réclamations (CGAR) ». Pendant l'atelier de capitalisation du Mécanisme d'Engagement Citoyen (MEC), c'est ce nom qui a été proposé pour mettre en valeur les deux mécanismes.**

**Ainsi, il serait utile d'observer les cas pratiques afin de documenter davantage la coexistence afin de pouvoir donner des indications claires aux acteurs impliqués dans la mise en œuvre et gestion des deux mécanismes. L'idéal serait d'avoir un guide (ou donc l'inclure dans la boîte à outils) qui fait état des expériences, des cas pratiques pour capitaliser les acquis et faire une description claire du fonctionnement des deux mécanismes et leur coexistence.**

Il est à noter que parmi les tâches des ONG d'accompagnement, il y a : « *Organiser des rencontres mensuelles d'échange entre acteurs du SAPR et du MGR* » ce qui est favorable à l'encouragement et l'efficacité de la collaboration entre les deux mécanismes.

## **6. Le plan d'actions et de renforcement de capacités des comités locaux du MGR**

Comme il a été mentionné à plusieurs reprises, l'ANAFIC a planifié et est en train d'entreprendre plusieurs actions pour renforcer et consolider le MGR tout comme les autres mécanismes d'engagement citoyen. En général, il est donc constaté que l'ANAFIC est conscient du fait que des améliorations sont à apporter au fonctionnement du MGR et plusieurs efforts dans ce sens sont entrepris comme, entre autres, les suivants :

- Le fait d'avoir recruté des ADL au niveau de chaque commune.
- Le recrutement d'un agent de suivi au niveau national et des agents de suivi pour les 7 régions afin d'assurer un suivi et accompagnement des mécanismes d'engagement citoyens. Ces agents sont des anciens ADL qui connaissent les mécanismes et sont déployés dans leur région donc ils connaissent également le terrain.
- Le recrutement de quatre ONG spécialisées qui assisteront les agents de suivi dans le suivi, accompagnement et évaluation des mécanismes d'engagement citoyen.
- Le renforcement de capacités des membres des comités est planifié.
- La sensibilisation des maires est planifiée.
- L'implication des conseillers communaux dans les formations pour les membres des comités de gestion de réclamation des communes urbaines est planifiée.
- La réflexion sur les moyens de fonctionnement et la pérennité des CGR est menée en y associant d'autres projets de la Banque mondiale voulant s'appuyer le mécanisme.

- Préparation d'une demande aux maires d'inscrire une ligne pour le fonctionnement du MGR (et autres mécanismes d'engagement citoyen) dans le budget de la commune pour l'année 2021 afin d'améliorer les conditions de travail et donc les moyens de fonctionnement des CGR.
- La réflexion sur la coexistence, ou fusion entre le MGR et SAPR est menée.
- Réflexion et préparation d'une campagne d'information et de sensibilisation pour la mise en échelle du SAPR avec l'utilisation d'une boîte à outils qui intègre également les informations nécessaires quant à la démarcation entre le SAPR et le MGR et leur coexistence.
- La réflexion sur l'amélioration de l'enregistrement des réclamations à travers leur informatisation.
- L'amélioration du rapport de synthèse en y intégrant certaines informations comme les raisons de la non-résolution des réclamations.
- Les efforts sont menés pour obtenir un numéro vert pour le centre d'appel après avoir obtenu le numéro court.

Il est à mentionner que l'impact de la pandémie fait que certaines actions planifiées connaissent des retards comme les actions de formations, de sensibilisation et des missions de terrain. Quant aux missions conjointes de mise en place et de formation des membres supplémentaires pour les projets partenaires (PDAIG et PGBG), elles ont eu lieu en décembre 2020. Il est important de continuer à faire le suivi de tous ces points quant à leur réalisation tout comme les actions figurant dans le tableau ci-dessous, préparé par l'ANAFIC car le fonctionnement du MGR et des autres mécanismes d'engagement citoyen est un travail de longue haleine et demande des efforts et adaptations de façon continue et ceci à travers un suivi et accompagnement rapproché.

### Plan d'actions et de renforcement de capacités des comités locaux du MGR préparé par ANAFIC avec des commentaires de l'évaluateur (marqué en rouge)

N°	Activités	Période d'exécution	Responsables
01	Renforcement des Comités locaux de Gestion des Réclamations par des nouveaux membres pour tenir compte des thématiques des projets partenaires (PMCR, PDAIG, PGBG....), dans les zones de couverture de ces projets et assurer leur formation	15 au 30 juin  Les membres supplémentaires ont été installés et formés par les missions conjointes ANAFIC/PDAIG et ANAFIC/PGBG, dans 9 communes et 5 préfectures couvertes par le PDAIG et dans 48 communes couvertes par le PGBG en décembre 2020	RPSES+RDS des projets concernés
02	Coordination des activités liées à la gestion des réclamations avec les autres projets Banque mondiale pour renforcer les informations, la sensibilisation, le suivi et l'évaluation du MGR au niveau local, par la réalisation des missions conjointes de renforcement de capacités et de suivi...	25 juin au 10 juillet  La coordination a commencé. Les missions conjointes ont eu lieu (voir point 1).	RPSES+RDS +SC des projets concernés

03	Sensibilisation des autorités communales afin qu'elles prennent en charge et de manière durable, le fonctionnement des Comités de Gestion des Réclamations (CGR), en les dotant de bureaux, Badges, prime de motivation etc	15 juillet au 15 août 2020  La sensibilisation des mairies est encore à faire afin de prévoir dans le budget de la commune une ligne pour les mécanismes d'engagement citoyen dont le MGR et donc pour le fonctionnement des CGR car si ce sont les projets qui prennent en charge les primes etc.. ce ne sera pas durable. Il faut donc prévoir une ligne dans le budget de la commune et ceci dans le budget de l'année 2021.	RPSES+RNSE+ SeRA
04	Organisation des ateliers régionaux de formation des formateurs pour renforcer les capacités des CGR, notamment dans l'orientation, le suivi et le traitement des réclamations.	1 <sup>er</sup> au 30 juillet 2020  Pas encore eu lieu à cause de la pandémie. Ces ateliers sont reprogrammés en 2021	RPSES +RFGS
05	Redynamisation du plan de communication, y compris les affiches et microprogrammes pour la revitalisation des mémoires collectives	20 juin au 31 décembre 2020  Le Plan de communication global existe (avril 2019). Les actions décrites sont menées. Des micro-programmes existent pour radios de proximités d'informer les citoyens de l'existence et fonctionnement CGR et dire que c'est sécurisé. Des plans de communication sont à développer au niveau local afin de tenir compte des réalités spécifiques de chaque localité.	RPSES+SC+SeRA
06	Recrutement et formation de 4 ONG (1 par région naturelle) pour accompagner les collectivités locales dans la mise en œuvre du SAPR et du MGR	Recrutement terminé. Les formations ont commencé dès après le recrutement  Les ONG ont été recrutées formées et déployées dans les 4 régions naturelles.	RPSES+RNSE
07	Recrutement et formation de 7 agents de suivi (1 par région administrative) du SAPR et MGR  Formation de l'Agent de suivi du MEC (BP, SEP, SAPR) sur le MGR.	Les agents de suivi régionaux ont été recrutés et formés. Ils sont déployés dans les 7 régions.	RPSES+RNSE
08	Élargir les compétences de l'Agent de suivi du MEC (BP, SEP, SAPR) sur le MGR, afin de renforcer le système de suivi et évaluation de tout le mécanisme d'engagement citoyen	Dès que l'agent sera opérationnel (l'Agent est maintenant recruté) L'agent de suivi du MEC est recruté et opérationnel.	RNSE+ RPSES+Agent de suivi du MEC

09	Solliciter l'appui de la Banque pour le recrutement d'un consultant afin de : (i) évaluer les fonctions des CGR (méthodes et outils existants) ; (ii) appuyer le renforcement de capacités de ces comités à répondre aux réclamations des citoyens de manière transparente et en temps opportun ; (iii) organiser des rencontres ou voyages d'études sur les bonnes pratiques en matière de gestion des réclamations	La Consultante a été recrutée. Elle a fourni un rapport provisoire en décembre 2020. Ce rapport est cours de validation par l'ANAFIC et la Banque	DG ANAFIC+BM+RPSES
----	--	---	--------------------

PMCR : Projet de Mobilité et de Connectivité Rurale.

PDAIG : Projet de Développement Agricole Intégré de Guinée

PGBG : Projet de Gestion de la Biodiversité en Guinée

RFGS : Responsable de la Formation et Gestion du Savoir

SC : Spécialiste en Communication

## **Annexes**

### **Annexe 1 : Liste des entretiens**

- El hadj Kamba Sylla, Responsable du suivi des politiques de sauvegarde environnementale et sociale de l'ANAFIC
- N'Fansou SYLLA, Responsable National, Suivi-Evaluation de l'ANAFIC
- Fatou Kiridi Bangoura, Spécialiste Junior en Genre et Inclusion Sociale de l'ANAFIC
- Sarifou DIALLO, Agent de suivi du Mécanisme d'Engagement Citoyen au niveau national
- Mamadou Alpha Diallo, Agent de liaison ANAFIC – Centre d'appel
- Camara Laye, Responsable Technique des Opérations de l'ANAFIC
- Mamadou Oudy Bah, Maire de la commune de Sangarédi
- Farah Nestor Léno, Président du Comité de Gestion des Réclamations de la commune de Sangarédi
- Mamadou Oury Diallo, ADL de la commune de Sangarédi
- Mamoudou Bah, Citoyen plaignant à Sangarédi
- El hadj N'Fansoumane Touré, Maire de la Commune d'Allassoyah
- Naby Conté, Sous-Préfet, Président du Comité de Gestion des Réclamations Allassoyah
- Adama Kourouma, Secrétaire Général de la Commune d'Allassoyah
- Sékou Touré, Citoyen réclamant à Allassoyah
- Mariama Salématou Camara, Agent de Développement Local Allassoyah
- Fanta Kouyaté du projet PMCR

### **Annexe 2 : Liste des documents consultés**

- Guide pratique sur le Mécanisme de Gestion des Réclamations (MGR)
- Guide de gestion de réclamations illustré
- Tableau de suivi/ Synthèse « Enregistrement et suivi des réclamations dans les 7 Régions »
- Plan d'actions et de renforcement de capacités des comités locaux du MGR
- Manuel de procédures d'exécution du Programme d'Appui à la Gouvernance locale (PAGL)
- Manuel de procédures, administratives, budgétaires et comptables de l'agence nationale de financement des collectivités locales
- Rapports de Call-me concernant le centre d'appel des mois de janvier, février, mars 2020
- Contrat du centre d'appel
- Stratégie de communication ANAFIC 2019
- Termes de référence agent de suivi régional
- Termes de référence ONGs
- Déclaration 9 Septembre 2020 (suivi des appels par l'agent de liaison entre Call-me et ANAFIC)

### **Annexe 3 : Questions préliminaires dans le cadre de l'évaluation du fonctionnement du Mécanismes de Gestion de Réclamations (MGR)**

**30/07/2020**

Le but de l'évaluation est d'identifier des leçons apprises et domaines d'amélioration pour le MGR. Plus spécifiquement, il s'agit des domaines suivants :

- Évaluer la structure du système, les modalités opérationnelles et la pertinence du cadre institutionnel au niveau national et local ;
- Analyse des données collectées (par exemple, le nombre et la nature des plaintes, appels, des cas reportés et le traitement de ces cas, plus précisément : comment les cas sont traités et par qui afin de mieux comprendre les mécanismes de réponse et le temps de réponse/traitement) tout comme les canaux de transmission et le mécanisme de feedback ;
- Analyse des mécanismes de réponse et les outils y compris un rapport résumé ;
- Donner des conseils en termes de plan d'action sur comment assurer la motivation et la capacité des membres du comité, responsables pour la collecte des données et la prise d'action ;
- Analyse du plan de formation et /ou plan d'action sur le MGR développé par l'ANAFIC
- Passer en revue les dernières données sur le centre d'appel d'ANAFIC et évaluer leur efficacité et le lien avec les MGR au niveau local si nécessaire ;
- Évaluer la pertinence et les aspects techniques du manuel opérationnel (y compris le MGR guide et le contrat avec le centre d'appel) ;
  - Proposer des mesures pour renforcer et coordonner des liens avec d'autres mécanismes actifs au niveau local (comme le système d'alerte précoce et de réponse) afin d'éviter des doublons et pour renforcer la durabilité ;
  - Donner des conseils techniques concrets avec un plan d'action pour le renforcement du MGR.

#### **Questions relatives aux différents aspects de l'évaluation :**

- ***la structure du système, les modalités opérationnelles et la pertinence du cadre institutionnel au niveau national et local ;***
- ❖ ***Questions pour l'équipe du PACV3/ANAFIC/agent de suivi/ADL :***
  - Le Guide pratique sur le MGR donne une description claire de la structure du système cependant il serait intéressant de savoir si toutes les étapes décrites ont pu se réaliser :
  - Quelle procédure a été mise en place pour enregistrer les plaintes de façon uniforme ?
  - Quel mécanisme permet le traitement confidentiel des réclamations ?
  - Quel mécanisme existe pour mettre en sécurité les usagers du mécanisme ?
  - Quel est le rôle de la Cellule Nationale de Coordination du PACV3/ANAFIC, est-ce quelle centralise les données ? est-ce que des analyses sont faites sur la nature des réclamations ?
  - Quel est le rôle de l'ADL et l'agent de suivi dans l'accompagnement/ suivi du MGR ?
  - Est-ce que le fonctionnement est appuyé par des acteurs externes à l'ANAFIC ? (ONG ?) si oui, quel rôle pour ces structures ?

- Le guide présente différentes façons de pouvoir informer le public (p.7), est-ce que ces moyens sont utilisés : réunions/consultations, banderoles, boîte de réclamation, événements culturels et sportifs, Internet, émissions radios/interactives ?
- Le Guide de gestion de réclamations illustré décrit clairement le fonctionnement du mécanisme. Est-ce que ce guide a été largement distribué auprès de la population ? Est-ce qu'il y a eu des traductions en langues locales des parties de ce guide ? est-ce que ce guide a été utilisé pour organiser des séances d'information/ de sensibilisation dans les communautés ?

❖ **Questions pour les acteurs locaux de mise en œuvre (comités de réclamations, autorités locales, éventuellement ONG d'accompagnement) :**

- Est-ce que le comité de réclamations siège à un endroit fixe ? Combien de fois le comité se réunit ? Comment la réponse aux réclamations s'organisent dans la pratique ? (le comité analyse la réclamation et une décision quant à son traitement est prise ensemble ? comment le suivi est assuré par le comité ? comment les plaignants sont informés sur les réponses, etc.)
- Comment les autorités locales sont informées sur l'existence des comités de réclamation, comment la collaboration est assurée ?
- Existe-t-il un plan de communication sur le MGR ? Comment les citoyens sont informés sur l'existence et le fonctionnement du système ? et sur les résultats ?
  - **Analyse des données collectées (par exemple, le nombre et la nature des plaintes, appels, des cas reportés et le traitement de ces cas et le temps de réponse/traitement) tout comme les canaux de transmission et le mécanisme de feedback ;**

❖ **Questions pour l'équipe du PACV3/ANAFIC :**

- Le document : « Enregistrement et suivi des réclamations dans les 7 Régions » date de quand et couvre quelle période ? Est-ce que tous les comités ont été mis en place au même moment ?
- Comment ce document est constitué ? Est-ce que chaque commune envoie ces données au niveau central ?
- Est-ce que le registre des réclamations tenu par le comité est informatisé ? Manuscrit ? Comment transmis au niveau communal, au niveau central ?
- Ce document est pour quel public ? usage interne ou est-ce qu'il existe une communication externe et donc pour le public sur les nombres de réclamation et leur traitement ? si oui, par quel canal ces informations sont communiquées ?
- Quel mécanisme permet le suivi des réclamations et donc les résultats en termes de traitement de ces dernières ? Est-ce qu'il existe une base de données informatisées ? Un mécanisme de suivi à travers une plateforme comme Kobo Toolbox existe-il pour permettre facilement le suivi et le partage des données ?
- Quelle est l'évolution du nombre de réclamations durant la période de mise en œuvre (stable, croissance, diminution ?).
- Est-ce que les comités de réclamations sont déjà opérationnels dans les communes urbaines ? En termes de nombres de réclamations, des différences sont à noter entre les CR et les CU ?
- Est-ce qu'une analyse est faite sur le type de réclamations afin de savoir si certains types de réclamations reviennent et pour quelle raison ?
- Quels canaux de transmission de réclamations sont utilisés dans la majorité des cas : par appel (existence de numéros verts ?), sur papier, à travers la personne de référence, ... ?

- Comment le mécanisme de feedback fonctionne dans la pratique : du niveau central vers les comités et vice-versa ?
- Est-ce qu'il y a eu des ateliers de consultation avec la population pour avoir leur retour sur le fonctionnement/perception du système mais également pour récolter les bonnes pratiques ?

- o **Analyse des mécanismes de réponse et les outils y compris un rapport résumé ;**

❖ **Questions pour l'équipe du PACV3/ANAFIC :**

- Est-ce que des analyses sont menées sur les réclamations qui n'ont pas pu être traitées afin d'en connaître les causes ? Pour les réclamations non traitées, existe-il un moyen de faire le suivi ou de les lier au système d'alerte précoce (dans les localités où le SAPR existe) vu qu'il y a risque que ces réclamations non traitées deviennent des sources de tensions ?

❖ **Questions pour les acteurs locaux de mise en œuvre (comités de réclamations, autorités locales, éventuellement ONG d'accompagnement)**

- Comment les cas sont traités et par qui ?
- Combien de réclamations ont été classées comme « sensibles » ?
- Comment le suivi est fait des réclamations qui ont dû être introduites à un niveau supérieur ?
- Est-ce qu'il y a eu déjà des appels de la réponse (plaignant pas d'accord avec la réponse) ? Est-ce qu'une procédure claire existe quant à ces appels ? Et est-elle communiquée aux citoyens ?
- Est-ce que des enquêtes confidentielles ont dû être menées ? Quelle collaboration avec les autres instances (la justice, la police etc., les organes de lutte contre la corruption, etc.)
- Dans la pratique, comment les plaignants sont informés sur le traitement/résolution/non-résolution de leur réclamation ?

- o **Donner des conseils en termes de plan d'action sur comment assurer la motivation et la capacité des membres du comité responsable pour la collecte des données et la prise d'action ;**

❖ **Questions pour l'équipe du PACV3/ANAFIC :**

- Est-ce que le fonctionnement du MGR est bien compris par les personnes impliquées dans sa mise en œuvre ? Est-ce que les membres des comités de réclamation ont eu des formations ? et si oui, quel type de formations ?
- Est-ce que des ateliers bilan ont déjà été organisé pour avoir un retour sur les expériences vécues, les besoins en termes de renforcements de capacités, en fonctionnement etc. ?
- Est-ce qu'un plan de renforcements de capacités existe et si oui, disponible ? Quels types de formations ont eu lieu ? Qui donne les formations ? ANAFIC ? ONG ?

**Questions pour les acteurs locaux de mise en œuvre (comités de réclamations, autorités locales, éventuellement ONG d'accompagnement)**

- Quelles ont été les demandes des membres du comité en termes d'encouragements/ primes/per diems ? est-ce qu'actuellement le travail par les membres des comités se

fait sur base volontaires ? quels sont les moyens de fonctionnement pour mener des enquêtes ?

- En général et dans la pratique, combien de membres par comité ? Quel type de personnes ? comment la sélection se fait ?
- Est-ce qu'un code de conduite/ règlement existe pour les membres du comité ?
- Est-ce que des points focaux relais ont été désignés dans les villages et secteurs ? Et est-ce qu'ils sont formés ?
- Est-ce que des représentants des bénéficiaires existent ? Et sont-ils formés ?
- Existe-t-il des collaborations avec des ONG activés dans les communautés dans le même domaine ?

- o **Analyse du plan de formation et /ou plan d'action sur le MGR développé par l'ANAFIC**

❖ **Questions pour l'équipe du PACV3/ANAFIC :**

- Pour le plan d'action, il aurait-été intéressant d'avoir une brève description du constat auquel les différentes actions se veulent une réponse afin de mieux pouvoir situer les actions et d'en évaluer la pertinence.

- o **Passer en revue les dernières données sur le centre d'appel d'ANAFIC et évaluer leur efficacité et le lien avec les MGR au niveau local si nécessaire ;**

❖ **Questions pour l'équipe du PACV3/ANAFIC :**

- Disponibilité du contrat concernant le centre d'appel ?
- Fonctionnement du centre appel : depuis quand en place ? Quel type de numéro (numéro vert ou pas ? sinon, combien coûte un appel ?) ? Est-ce que le numéro court a été obtenu ?
- Comment la population est informée sur l'existence de ce centre d'appel ?
- Comment on assure le traitement des réclamations ? On les transfère à quel niveau ? Est-ce qu'un registre est tenu ?
- Comment on assure la réponse aux personnes ayant effectués l'appel ?
- Dans le guide pratique, il est question de partager les informations concernant les réclamations avec les citoyens à travers un rapport annuel, site web, ... est-ce que ceci a été fait et est-ce qu'un éventuel rapport est disponible ?
- Est-ce que la base de données dont il est question dans le guide pratique est opérationnelle ? Au total combien d'appels ? Quel type ? Combien de solutions ? Combien d'appels sans réponse ?
- Quelle est l'évolution du nombre de réclamations durant la période de mise en œuvre (stable, croissance, diminution ?).
- Est-ce qu'il y aura une enquête de satisfaction ?

- o **Évaluer la pertinence et les aspects techniques du manuel opérationnel (y compris le MGR guide et le contrat avec le centre d'appel) ;**

- En attente du manuel opérationnel ou de procédures MGR et le contrat avec le centre d'appel.

- **Proposer des mesures pour renforcer et coordonner des liens avec d'autres mécanismes actifs au niveau local (comme le système d'alerte précoce et de réponse) afin d'éviter des doublons et pour renforcer la durabilité ;**
  
- ❖ **Questions pour l'équipe du PACV3/ANAFIC et acteurs locaux de mise en œuvre:**
  - Dans la pratique, dans les localités où le SAPR est établi, les retours de terrains semblent indiquer que le groupe d'action du SAPR et le MGR fonctionnent ensemble, vu que les deux équipes sont dans la majorité des cas composées par les mêmes personnes. Il s'agira dans ce cas d'un comité avec deux sections. Ceci facilitera le traitement des réclamations qui, faute de solution, pourraient devenir source de conflits et donc se transformer en alerte. Cependant, il a été souligné que les fonctions sont différentes et que les capacités pour traiter des alertes et des réclamations doivent co-exister dans le comité. **Il s'avère nécessaire d'analyser plus en détail le co-fonctionnement de ces deux mécanismes et la démarcation entre les indicateurs et les réclamations : Est-ce que des réflexions ont été menées dans ce sens les dernières semaines ? L'idéal serait de partir de la pratique, de ce qui fonctionne actuellement dans les zones pilotes pour en tirer des leçons pour les autres zones qui sont à couvrir par le SAPR prochainement.**
  
  - **Donner des conseils techniques concrets avec un plan d'action pour le renforcement du MGR.**