

Note d'orientation conjointe du PNUD et de la Banque mondiale¹ à l'intention des pays REDD+ : établissement et renforcement des mécanismes de règlement des plaintes

Version n°3
Novembre 2013

Veillez noter qu'il s'agit d'une note d'orientation sans aucun caractère contraignant. Elle ne crée aucune obligation juridique ni pour les pays REDD+ participants ni pour les partenaires à l'exécution. C'est un document amené à évoluer : les contributions et les commentaires des utilisateurs sont les bienvenus. Les versions ultérieures seront rendues publiques et les modifications seront indiquées.

1. Contexte

L'introduction à la REDD+ dans les pays qui y participent est susceptible d'avoir un impact important sur la dynamique des conflits concernant les ressources forestières ainsi que les ressources en terres, pétrole, gaz, minéraux et autres ressources précieuses dans les zones forestières. Cette note d'orientation a pour objectif d'aider les pays à renforcer leurs capacités en matière de résolution des plaintes en cas de contentieux, de réclamations et de différends.

Selon la Note de la FMT sur le renforcement des capacités pour le règlement des différends, un mécanisme national de retour d'informations et de règlement des plaintes doit être disponible, et si nécessaire renforcé dans le cadre des dispositifs institutionnels du pays pour la REDD+. Ce mécanisme doit être mis à la disposition des parties prenantes à la REDD+ dès les premières étapes de la mise en œuvre de la R-PP afin de faciliter le traitement d'une demande de commentaires ou d'une réclamation de la part d'une partie prenante, en s'attachant à faciliter l'accès au mécanisme de groupes isolés ou exclus sur le plan géographique, culturel ou économique.

Cette note propose une approche de renforcement des capacités nationales concernant les activités de résolution de différends lors de la phase de préparation à la REDD+.

Une fois établis ou renforcés, des mécanismes de règlement des plaintes (MRP) efficaces peuvent aider les pays REDD+ à atteindre plusieurs objectifs lors des phases de préparation et de mise en œuvre :

- *Identifier et résoudre les problèmes de mise en œuvre en temps voulu et à un coût raisonnable* : fonctionnant comme des systèmes d'alerte, les MRP peuvent contribuer à l'identification et à la résolution de problèmes avant qu'ils ne dégénèrent, évitant ainsi des conflits coûteux en temps et en argent.
- *Identifier les problèmes systémiques* : les informations liées au règlement des plaintes

peuvent mettre en lumière des réclamations récurrentes, de plus en plus fréquentes ou aggravées, et contribuent à identifier des problèmes systémiques sous-jacents liés aux capacités et aux processus de mise en œuvre.

- *Améliorer les résultats de la REDD+* : en résolvant rapidement les problèmes, les MRP peuvent contribuer à la réalisation en temps voulu des objectifs de la REDD+.
- *Promouvoir la responsabilisation dans les pays REDD+* : Des MRP efficaces favorisent la responsabilisation des parties prenantes et ont un impact positif sur les activités spécifiques comme sur la gouvernance globale de la REDD+.

2. Qu'est-ce qu'un MRP et quel est son objectif ?

Définition : Dans le contexte de cette note d'orientation, les MRP sont définis comme des systèmes et des ressources organisationnels établis par des agences gouvernementales pour recevoir et instruire les questions sur l'impact de leurs politiques, programmes et opérations sur les parties prenantes externes. Ce que les parties prenantes expriment à travers ces systèmes et ces procédures peuvent être appelés « plaintes », « réclamations », « griefs », « retour d'informations » ou un terme analogue.

Les MRP sont destinés à être accessibles, collaboratifs, expéditifs et efficaces grâce au dialogue, à l'établissement conjoint des faits, à la négociation et à la résolution de problèmes². Ils sont conçus pour être la première intervention face aux préoccupations des parties prenantes qui n'ont pas été résolues par une implication proactive des parties prenantes. Les MRP sont conçus pour compléter, et non pour remplacer, les voies juridiques formelles de gestion des plaintes (système judiciaire, mécanismes d'audit organisationnels, etc.). Les parties prenantes gardent l'option de faire appel à d'autres alternatives plus formelles, y compris aux recours juridiques. Il est important de souligner que les MRP nationaux **ne sont pas** destinés à remplacer le système judiciaire ou une autre forme de recours juridique. L'existence d'un MRP ne doit pas empêcher les citoyens ou les communautés à exercer leurs droits et leurs intérêts auprès d'un autre forum national ou local. Les citoyens ne doivent pas avoir l'obligation d'utiliser les MRP avant d'avoir recours aux tribunaux, aux procédures administratives légales ou à tout autre mécanisme formel de résolution des différends.

Objectif : Les MRP deviennent un recours lorsque des parties prenantes s'inquiètent des impacts potentiels d'un projet ou d'un programme, et ce, malgré une implication proactive des parties prenantes. Toutes les plaintes ne peuvent être traitées à travers un MRP. Les plaintes alléguant de corruption, de coercition ou de violation majeure et systématique des droits et/ou des politiques sont normalement adressées à des mécanismes de responsabilité organisationnelle pour une enquête formelle plutôt qu'à un MRP qui fait appel à une résolution collective des problèmes.

Les pays REDD+ sont censés établir ou renforcer les MRP sur la base d'une évaluation des risques potentiels posés par les programmes et les activités de REDD+ pour les communautés tributaires des forêts ou d'autres parties prenantes. L'objectif étant de fournir un recours

² Les MRP peuvent proposer une décision ou un arbitrage (un jugement par une partie neutre pour résoudre le différend). La décision/l'arbitrage est une option que les parties prenantes participantes peuvent choisir et ne constitue pas un processus obligatoire à suivre.

accessible, rapide et efficace pour ces parties prenantes, il est essentiel de concevoir et de mettre en œuvre les MRP en consultation avec elles.

Les partenaires internationaux impliqués directement dans la mise en œuvre de la REDD+ doivent aussi participer à la conception et à la mise en œuvre des MRP. Il peut être indiqué, et parfois nécessaire, que ces partenaires internationaux participent directement à la résolution des plaintes liées aux activités qu'ils soutiennent.

3. Quels sont les principes directeurs pour concevoir un MRP ?

La conception de MRP doit se baser sur plusieurs principes directeurs pour optimiser les chances de résoudre efficacement les griefs des parties prenantes³.

- a. **Légitimité : susciter la confiance des groupes de parties prenantes auxquels les MRP s'adressent et répondre du déroulement équitable des procédures de règlement des griefs. Pour instaurer la confiance, il est important de s'assurer que les parties impliquées dans une procédure de réclamation ne compromettent pas le déroulement équitable de cette procédure.**

Veiller à ce que les parties à un processus de règlement des griefs ne puissent pas interférer avec sa juste conduite est généralement un facteur important dans la construction de la confiance des parties prenantes.

- b. **Accessibilité : communiquer à tous groupes de parties prenantes auxquels les MRP sont destinés et apporter une assistance appropriée à ceux qui font face à des obstacles particuliers pour y accéder.** Ces obstacles peuvent inclure un manque de connaissances du mécanisme, la langue, l'alphabétisation, les coûts, la situation géographique et la crainte de représailles.

- c. **Prévisibilité : une procédure claire et connue assortie d'un calendrier pour chaque étape et une description précise des types de processus et d'issues disponibles et des moyens de suivi de la mise en œuvre.** Un mécanisme doit fournir des informations publiques sur la procédure associée pour être fiable et utilisé.

...une procédure claire et connue avec un calendrier indicatif pour chaque étape, et la clarté sur les types de processus et les résultats disponibles et les moyens de mise en œuvre....

- d. **Équité : s'efforcer de garantir que les parties lésées aient un accès raisonnable aux sources d'informations, aux conseils et aux compétences nécessaires pour s'engager dans une procédure de règlement des griefs de façon équitable, respectueuse et en connaissance de cause.** Si les déséquilibres ne sont pas corrigés, le sentiment d'injustice peut compromettre la perception d'un processus équitable et la capacité des MRP à parvenir à des solutions durables.

³ Conseil des droits de l'homme de l'ONU, 2011. Rapport de John Ruggie, Représentant spécial du Secrétaire général des Nations Unies chargé de la question des droits de l'homme et des sociétés transnationales et autres entreprises : *Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme : mise en œuvre du cadre de référence « protéger, respecter et réparer » des Nations Unies*. A/HRC/17/31, 21 mars. Mis au point initialement pour les entreprises dont les opérations peuvent avoir un impact sur les droits des communautés et d'autres parties prenantes, ces principes directeurs, et en particulier le guide sur les mécanismes de réclamation comme élément essentiel de recours, font rapidement des nouveaux adeptes au sein des agences multilatérales qui les utilisent pour mettre au point et affiner le mécanismes de réclamation de leur organisation. Par ailleurs, si ces principes ne s'adressent pas officiellement aux agences gouvernementales ou non gouvernementales, ils apportent une base solide aux gouvernements pour examiner, mettre au point et affiner leur MRP.

e. Transparence : tenir les parties impliquées dans la plainte informées du déroulement du processus et apporter suffisamment d'informations sur la capacité du mécanisme à instaurer la confiance dans son efficacité et à répondre aux intérêts publics en jeu. Faire preuve de transparence sur les résultats du mécanisme vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes à l'aide de statistiques, d'études de cas ou d'informations plus détaillées sur le traitement de certains cas, peut être important pour démontrer la légitimité du mécanisme et pour maintenir la confiance. Parallèlement, il faut préserver la confidentialité du dialogue entre les parties et des identités des individus si nécessaire.

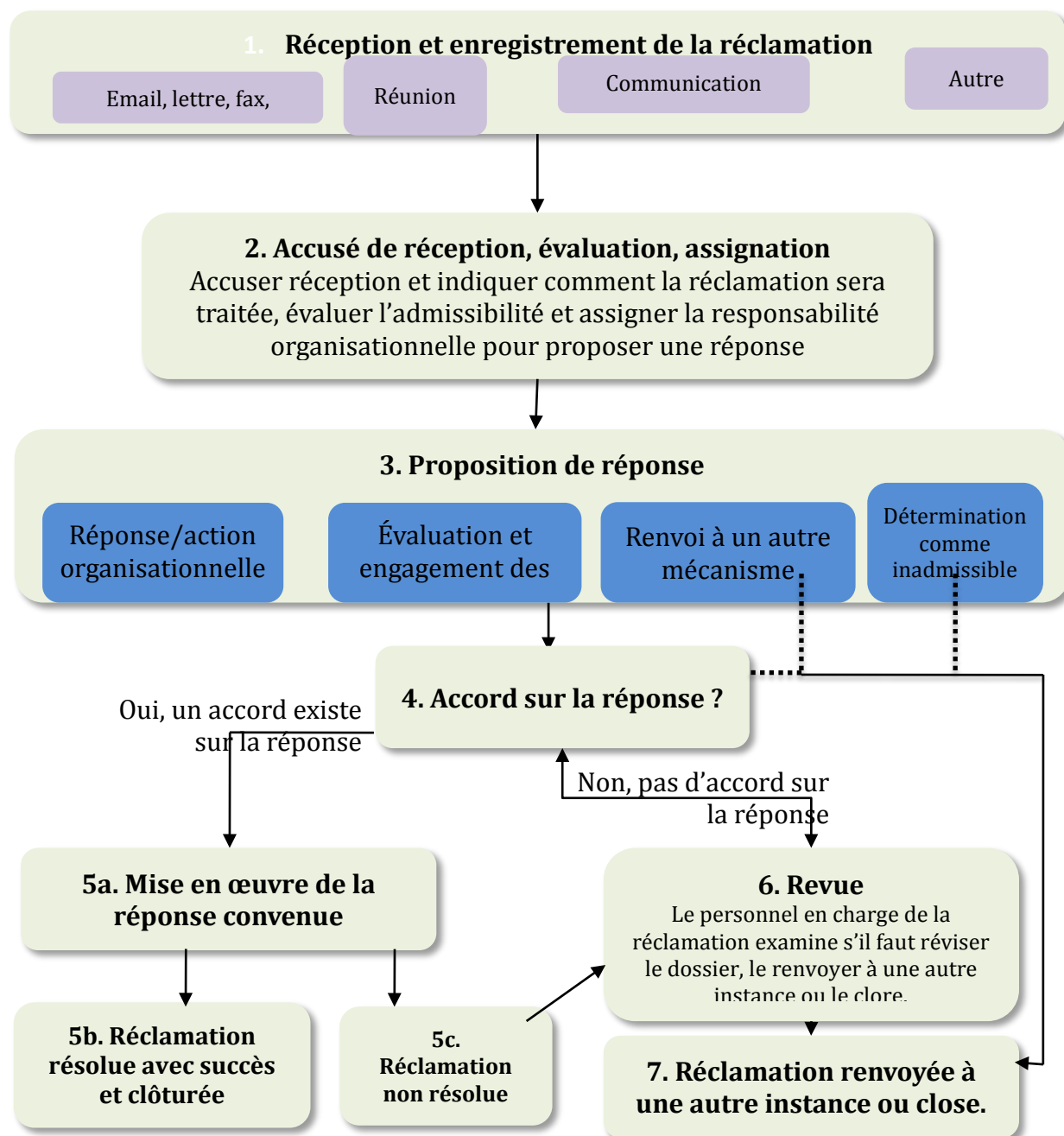
f. Compatibilité avec les droits : ces processus obtiennent plus de succès lorsque les résultats sont conformes aux droits reconnus nationalement et internationalement. Les réclamations ne sont souvent pas formulées en termes de droits de l'homme et nombre d'entre elles ne soulèvent pas de préoccupations initiales dans ce domaine ou par rapport à d'autres droits. Cependant, lorsque les issues des recours ont des répercussions sur les droits, il faut veiller à ce qu'elles soient compatibles avec les normes applicables et reconnues au niveau national et international et ne limitent pas l'accès aux autres mécanismes de recours.

g. Source d'apprentissage permanent : s'appuyer sur les mesures pertinentes pour tirer les enseignements afin d'améliorer le mécanisme et prévenir les réclamations et préjudices futurs. Une analyse régulière de la fréquence, des caractéristiques et des causes des réclamations, des stratégies et des procédures de règlement des plaintes et de l'efficacité de ces stratégies et procédures peut aider l'institution en charge du MRP à améliorer les politiques, les procédures et les pratiques afin d'améliorer le mécanisme et de prévenir les préjudices futurs.

h. Fondé sur l'engagement et le dialogue : consulter les groupes de parties prenantes auxquels les MRP sont destinés sur leur conception et leurs résultats et mettre l'accent sur le dialogue pour traiter et résoudre les plaintes. Dans le cas d'un mécanisme au niveau opérationnel, une consultation régulière du groupes d'acteurs concernés sur la conception et les résultats d'un MRP peut contribuer à assurer qu'il répond à leurs besoins, qu'ils l'utiliseront dans la pratique et qu'un intérêt commun existe pour garantir sa réussite.

À quoi ressemble un MRP ?

Le diagramme ci-dessous indique les étapes d'un MRP, qui peut être ajusté en fonction du contexte institutionnel, des capacités et des préoccupations des pays REDD+ et des parties prenantes.



Des directives sur ces étapes sont présentées ci-dessous.

1. Réception et enregistrement de la réclamation

Les pays REDD+ doivent permettre aux parties lésées (« les plaignants ») de faire parvenir leurs plaintes par différents canaux (téléphone, courrier, email, site Internet, réunion, etc.).

Comme mentionné ci-dessus, un MRP a pour objectif de fournir une réponse accessible, rapide et efficace aux parties concernées, en particulier aux groupes vulnérables qui n'ont souvent pas accès au système juridique formel. La première responsabilité des pays REDD+ est de s'assurer que les parties concernées comprennent l'utilité du MRP, les différentes options à leur

disposition pour faire part de leurs plaintes et l'assistance et les conseils disponibles pour la communication éventuelle d'une réclamation et le mode de communication. Une communication verbale et écrite adaptée, en langues locales, à travers les médias et au sein des communautés les plus exposées est essentielle. Il est aussi important de communiquer de façon proactive et d'établir la confiance avec l'ensemble des groupes d'acteurs, en particulier les groupes vulnérables.

Une fois la communication et l'engagement entamés, il convient d'habiliter le personnel désigné sur le site ou au niveau local à recevoir les plaintes et à effectuer les étapes initiales de réponse.

, personnel désigné sur le site ou au niveau local devrait être habilité à recevoir des plaintes et prendre les premières mesures pour y répondre

Les pays REDD+ doivent aussi établir une base de données centralisée, avec l'appui d'un bureau/personnel central. Toutes les plaintes reçues doivent être saisies dans la base de données à l'aide d'un protocole commun. Un enregistrement et un suivi centralisés sont importants pour identifier les responsabilités et permettre un apprentissage permanent, tout en contribuant potentiellement à la notification nationale sur les aspects de durabilité sociale et environnementale de la REDD+, par exemple à travers le système d'informations sur les sauvegardes (SIS).

Si nombre de réclamations peuvent être résolues tout de suite et de façon informelle par les autorités pertinentes, il convient d'encourager d'enregistrer ces résolutions informelles dans la base de données pour (i) promouvoir la réactivité et (ii) s'assurer que les plaintes répétées ou mineures soient notées dans le système.

2. Accusé de réception, évaluation, assignation

Accusé de réception : le personnel ayant reçu la réclamation, ou un bureau central de réclamations, doit informer rapidement le ou les plaignants que la plainte a bien été reçue, sera enregistrée et évaluée pour déterminer son admissibilité et si c'est le cas, fera l'objet d'une première réponse. Cette réponse doit avoir lieu dans un délai de 3 à 5 jours après la réception, sous la forme d'une lettre ou d'un courrier électronique, mentionnant un point de contact clairement identifié au sein de l'organisation/de l'agence nationale d'exécution de la REDD+ (désignée ci-après par le terme organisation), décrivant brièvement la procédure qui sera appliquée et indiquant un nom ou un numéro de référence. Si les personnes recevant les réclamations sont autorisées à les enregistrer, elles peuvent accuser réception immédiatement, indiquer que la plainte a bien été enregistrée et informer le plaignant de la procédure d'évaluation de l'admissibilité et de la génération d'une réponse initiale.

Évaluation de l'admissibilité pour le MRP : il s'agit d'une étape procédurale pour vérifier que le problème soulevé est pertinent pour le programme de REDD+. Il est souvent plus approprié d'avoir une faible barrière à l'entrée, avec un traitement rapide, plutôt que d'écarter l'examen d'un problème soulevé par les utilisateurs. La décision sur l'admissibilité sert uniquement à susciter une première évaluation et une réponse initiale. Elle n'équivaut pas à admettre que l'organisation a provoqué un impact ni à s'engager à apporter au plaignant un moyen spécifique de réparation. Le personnel en charge de la réponse initiale doit suivre des directives claires concernant les types de problèmes pouvant être traités dans le cadre du MRP, ceux qui doivent être renvoyés à d'autres mécanismes (départements internes d'audit, entités de lutte contre la

corruption internes ou externes, police, etc.), et les problèmes ou les contextes qui n'appellent pas de réponse de la part de l'organisation.

Ceux qui évaluent l'admissibilité doivent aussi décider si la plainte doit être renvoyée à une section différente de l'organisation ou à une instance totalement différente. Ainsi par exemple, une plainte alléguant d'un impact économique suite à des procédures corrompues de passation de marché devrait sans doute être immédiatement renvoyée au département interne d'audit et/ou à une entité externe de lutte contre la corruption.

L'admissibilité est souvent déterminée par quatre critères :

1. La plainte indique-t-elle que le programme a provoqué un impact négatif économique, social ou environnemental sur le plaignant ou peut potentiellement avoir un tel impact ?
2. La plainte précise-t-elle le type d'impact existant ou potentiel, et comment le programme a provoqué ou peut provoquer cet impact ?
3. La réclamation indique-t-elle que les personnes qui portent plainte sont celles ayant subi l'impact ou encourant un risque ; ou représentent-elles les parties prenantes affectées ou potentiellement affectées à la demande de ces dernières ?⁴
4. La réclamation contient-elle suffisamment d'informations pour permettre au personnel chargé du MRP de répondre aux trois premières questions ?

Assignment de responsabilité: les réclamations doivent être renvoyées à l'institution ou à l'individu le plus qualifié. Lorsque plusieurs partenaires mettent en œuvre les activités de la REDD+, il est important de clarifier les rôles et les responsabilités pour l'exécution du MRP et la réponse aux réclamations. La procédure de renvoi dépendra du type de problème et du niveau de risque. Le processus de renvoi dépendra probablement du type de question posée et du niveau faible ou élevé du risque. Classer les réclamations par catégorie – type de problème soulevé et effet sur l'environnement/le plaignant si les impacts indiqués se concrétisent – permet de renvoyer rapidement la réclamation à l'instance qualifiée. Cette procédure d'assignation de responsabilité a plus de chances d'aboutir lorsqu'elle se fait avec l'accord du plaignant.

3. Proposition de réponse Élaboration d'un projet de réponse

Les MRP produisent généralement trois types de réponses :

- Action directe visant à résoudre le problème
- Évaluation supplémentaire et engagement avec le plaignant et les autres parties prenantes pour déterminer conjointement la meilleure solution
Une évaluation plus approfondie et l'engagement avec le plaignant et les autres intervenants afin de déterminer la meilleure façon de résoudre conjointement la plainte.

⁴ En pratique, diverses opinions existent sur la représentation des parties prenantes affectées pour le dépôt des plaintes. Certains MRP exigent que les plaintes soient déposées par les entités directement concernées et n'acceptent pas de représentants. D'autres acceptent la représentation considérant que certaines parties prenantes ont besoin d'un appui technique/de défense considérable pour les guider dans l'utilisation du MRP.

- Détermination de l'inadmissibilité de la réclamation pour le MRP, soit parce qu'elle ne répond pas aux critères de base, soit parce qu'un autre mécanisme (au sein de l'organisation ou externe) est plus qualifié pour traiter la réclamation.

La personne/l'équipe en charge de la réponse doit déterminer si une action relativement simple peut résoudre le problème ou si le niveau de complexité de la réclamation requiert une évaluation additionnelle et un dialogue avec le plaignant et les autres parties prenantes sur la meilleure marche à suivre.

Nombre de réclamations peuvent être résolues grâce à une action directe et relativement simple de la part de l'organisation ou du programme : par exemple une enquête sur des dégâts présumés causés par un véhicule ; une modification de l'heure et de l'endroit d'une consultation ; une meilleure accessibilité de l'information publique au sein d'une communauté.

Dans d'autres cas, une évaluation approfondie, impliquant plusieurs parties prenantes et concernant des problèmes multiples, et une procédure étendue d'établissement conjoint des faits, de dialogue et/ou de négociation seront nécessaires. Dans ces cas, le MRP doit proposer une *procédure d'évaluation et d'engagement des parties prenantes* pour traiter la réclamation (voir étapes 4 et 5 ci-dessous).

4. Communication de la proposition de réponse au plaignant et recherche d'un accord

Le MRP a la responsabilité de communiquer la réponse proposée dans les meilleurs délais, par écrit, dans un langage compréhensible pour le plaignant. Les intervenants peuvent également contacter le plaignant par téléphone ou le convier à une réunion pour examiner et revoir l'approche initiale. La réponse doit inclure une explication claire justifiant la réponse proposée, la nature de la réponse et les options disponibles pour le plaignant compte tenu de la réponse.

La réponse doit inclure une explication claire de la raison pour laquelle la réponse est proposée, quelle serait la réponse, et les choix possibles pour le plaignant, compte tenu de la réponse proposée.

Les options peuvent être un accord pour procéder de la façon proposée, une demande de réexamen de la décision d'admissibilité ou de renvoi à une autre instance, un dialogue plus poussé sur l'action proposée ou une participation dans la procédure proposée d'évaluation et d'engagement. Par ailleurs, la réponse doit indiquer tous les autres recours organisationnels, judiciaires, non judiciaires mais officiels que le plaignant peut envisager.

Bien que variable en pratique, la réponse proposée doit être communiquée généralement dans un délai de 14 à 21 jours suivant la réception de la plainte. Lorsque les plaintes allèguent de dommages ou de risques graves et/ou de violations sérieuses des droits, les procédures opérationnelles du MRP doivent prévoir une réponse accélérée, soit par le MRP soit par renvoi immédiat à une autre section ou une autre organisation avec une notification immédiate au plaignant de ce renvoi.

Le plaignant peut accepter ou non la réponse proposée. En cas d'accord, l'organisation peut aller de l'avant, qu'il s'agisse d'une action directe, d'une évaluation supplémentaire ou d'un renvoi. Si le plaignant conteste la décision d'inadmissibilité, rejette l'action directe proposée ou

ne veut pas participer à une procédure plus approfondie d'évaluation et d'engagement des parties prenantes, le personnel en charge du MRP doit clarifier les raisons du refus du plaignant, fournir des informations supplémentaires et si possible réviser l'approche proposée.

Si un accord n'est toujours pas trouvé, le personnel en charge du MRP doit s'assurer que le plaignant comprenne quels autres recours peuvent être disponibles, à travers le système judiciaire ou administratif, et doit documenter l'issue des discussions avec le plaignant en indiquant clairement les options qui ont été offertes et les raisons de leur rejet par le plaignant.et de documenter les résultats des discussions avec le plaignant d'une manière qui indique clairement quelles sont les options privilégiées qui lui ont été offertes et pourquoi le plaignant a choisi de ne pas les poursuivre.

En ce qui concerne les cas sensibles et difficiles, le MRP peut rechercher un accord pour faire appel à une évaluation indépendante et une médiation ou un jugement pour trouver une solution. Dans le cas d'une médiation indépendante, il serait judicieux d'établir une supervision conjointe de la procédure par des représentants de haut niveau des principales parties prenantes (gouvernement, partenaires internationaux, communautés, ONG et/ou entreprises impliquées par exemple) pour s'assurer de l'impartialité du médiateur et d'un contrôle stratégique de la procédure.

5. Mise en œuvre de la réponse à la plainte

La réponse doit être exécutée lorsqu'un accord a été obtenu entre le plaignant et le personnel en charge du MRP pour procéder à l'action proposée ou au processus d'engagement des parties prenantes.

Lorsque la réponse initiale consiste à démarrer une procédure d'évaluation et d'engagement de l'ensemble des parties prenantes, cette procédure peut être exécutée par le personnel en charge du MRP, par des consultants, ou par d'autres entités considérées comme impartiales et efficaces par l'organisation, par le plaignant, et par les autres parties prenantes. La procédure d'évaluation et d'engagement sert à clarifier :

- Les problèmes et les événements qui ont conduit à la plainte
- Les parties prenantes impliquées dans ces problèmes et événements
- Les opinions, les intérêts et les préoccupations des parties prenantes par rapport aux problèmes
- Si les principales parties prenantes ont la volonté et les moyens de s'engager dans un processus conjoint et coopératif (qui peut inclure un établissement conjoint des faits, le dialogue et/ou la négociation) pour résoudre les problèmes.
- Comment les parties prenantes seront représentées et qui aura le pouvoir de décision de leur côté
- Le plan de travail et le calendrier établis pour trouver une solution
- Les ressources nécessaires et qui apportera ces ressources.

Dans certains cas, l'évaluation des parties prenantes permettra de déterminer et d'approuver l'approche coopérative de résolution des problèmes. Dans d'autres cas, l'évaluation peut déterminer qu'une ou plusieurs parties prenantes n'a pas la volonté ou la capacité de participer au processus. Que le processus coopératif semble viable ou non, le personnel en charge du MRP

doit communiquer les résultats de l'évaluation au plaignant et aux autres parties prenantes, assortis d'une recommandation sur le choix de procéder ou non et la marche à suivre.

Lorsqu'une approche coopérative est possible, le personnel en charge du MRP est généralement responsable de sa supervision⁵. Le personnel du MRP peut faciliter directement le travail des parties prenantes, passer un contrat avec un consultant qui s'occupera de la facilitation ou utiliser des procédures traditionnelles de consultation et de résolution des conflits et des animateurs/facilitateurs locaux. Le personnel du GRM peut directement faciliter le travail des parties prenantes sur les questions, passer un contrat avec un consultant qui s'occupera de la facilitation, ou utiliser des procédures de consultation et de résolution des conflits traditionnelles et locales et des animateurs/facilitateurs locaux.

Si la procédure de dialogue conduit à un accord sur les actions à réaliser, le personnel du MRP sera en charge de superviser ces actions. Lorsque des parties prenantes multiples sont impliquées, plusieurs acteurs peuvent participer à la solution. Il est important que le personnel du MRP et les parties prenantes suivent conjointement la mise en œuvre et reviennent à la table des négociations en cas de problèmes pendant la mise en œuvre.

⁵ Comme mentionné ci-dessus, lorsque les cas sont très complexes et sensibles, des représentants de haut niveau des parties prenantes peuvent superviser la procédure indépendante de médiation.

6. Réexamen de la réponse en cas d'échec

Comme mentionné ci-dessus, il est parfois impossible de parvenir à un accord avec le plaignant sur la réponse proposée. Dans le cas d'un conflit impliquant de multiples parties prenantes, la procédure d'évaluation peut conclure à l'impossibilité d'une approche coopérative. Même si l'approche en collaboration est suivie, la bonne foi seule peut ne pas suffire à résoudre les problèmes. Dans ces cas, le personnel du MRP doit examiner la situation avec le plaignant et voir si une modification de la réponse peut satisfaire le plaignant, l'organisation et les autres parties prenantes (voir étape 4 ci-dessus). Si ce n'est pas le cas, le personnel du MRP doit communiquer au plaignant les autres alternatives potentielles, notamment les mécanismes de recours judiciaire ou administratif. Quelle que soit l'alternative choisie par le plaignant, il est important que le personnel du MRP documente la discussion avec le plaignant et le choix motivé du plaignant d'une alternative.

7. Clôture ou renvoi de la réclamation à une autre instance

L'étape finale consiste à clore la réclamation. Si la réponse a eu des résultats positifs, ces résultats doivent être documentés par le personnel du MRP. Dans les cas de risques et d'impacts sérieux et/ou de publicité négative, il pourrait être indiqué d'inclure une documentation écrite par le plaignant indiquant sa satisfaction après la réponse apportée. Dans d'autres cas, il suffira que le personnel du MRP note l'action et la satisfaction du plaignant et de l'organisation. Il peut être utile d'inclure les enseignements tirés lorsque la situation a été particulièrement complexe ou inhabituelle.

Si la plainte n'a pas été réglée, le personnel du MRP doit documenter les étapes suivies, la communication avec le plaignant (et avec d'autres parties prenantes si des efforts importants ont été effectués pour initier ou finaliser une procédure impliquant différentes parties prenantes), et les décisions prises par l'organisation et le plaignant quant à un renvoi ou un recours à d'autres alternatives, y compris juridiques.

En général, les documents de MRP doivent préserver la confidentialité des détails et présenter des statistiques publiques agrégées sur le nombre et le type de plaintes reçues, les actions prises et les résultats obtenus. Dans certains cas, il peut être indiqué de rendre public des informations de base sur l'identité des plaignants, avec leur consentement.

Une documentation précise à l'aide d'une base de données électronique est essentielle pour la responsabilité publique, l'apprentissage au sein de l'organisation et la planification des ressources. Dans le contexte de la REDD+, elle contribue aussi au partage des bénéfices et aux aspects de sauvegarde des activités de suivi du pays. Clore un cas est à la fois un moyen formel de documenter une réponse à une plainte précise et un moment critique pour s'assurer que les principales leçons et informations soient enregistrées.

5. Les MRP et la phase de préparation à la REDD+

La phase de préparation à la REDD+ est essentiellement un processus d'élaboration de politiques et de planification. En préparation à la mise en œuvre de la REDD+, les efforts de règlement des plaintes pendant la phase de préparation porteront simultanément sur : 1) l'appui aux pays REDD+ pour un renforcement des capacités de réponse aux différends qui

peuvent survenir pendant la phase de mise en œuvre et 2) le traitement des réclamations liées à l'élaboration des politiques et aux autres activités de préparation.

Anticiper et se préparer pour les différends/réclamations pendant la mise en œuvre. Lors de la phase de préparation, le programme de REDD+ peut mieux anticiper le type de plaintes qui risquent de survenir à propos du mode de mise en œuvre des politiques, des projets et des activités de la REDD+ (par exemple, les bénéficiaires reçoivent-ils ce qui est prévu par la loi et selon des mécanismes accessibles ? Certaines personnes contestent-t-elles le droit aux bénéfices sur un territoire donné ?). Les pays doivent utiliser la phase de préparation pour identifier, évaluer et renforcer les cadres de règlement des plaintes à l'aide des fonds dédiés à cet objectif (dans le cas du FCPF, \$200.000 par pays).

L'établissement et l'opération d'un MRP représentent un effort permanent d'amélioration ; si les pays s'engagent à établir un MRP opérationnel avant la fin de la phase de préparation, on s'attend à ce qu'ils continuent à renforcer et à améliorer le MRP pendant la phase de mise en œuvre. Avant le début de la mise en œuvre de la REDD+, les pays devraient avoir achevé les éléments suivants :

- (i) L'évaluation des MRP existants y compris une identification des domaines à améliorer est achevée et rendue publique
- (ii) La procédure de règlement des plaintes, conforme aux axes fondamentaux du processus, est rendue publique
- (iii) Le MRP est opérationnel

La section 6 de ce document fournit des détails supplémentaires sur la finalisation de ces tâches et produits.

Répondre aux plaintes liées aux activités de préparation à la REDD+. Le niveau de complexité des problèmes et la diversité des acteurs impliqués entraînent de nombreuses questions, demandes et plaintes sur la formulation de la stratégie de la préparation à la REDD+. À ce stade, les plaintes déposées concernent (i) le caractère adéquat de la participation, (ii) la divulgation préalable et l'absence d'informations suffisantes et (iii) les implications détaillées du cadre proposé de politiques. La prévention et la résolution de ce type de problèmes doivent se faire à travers des procédures de consultation et de participation déjà en place, notamment l'ESES (si applicable) et d'autres processus de la R-PP. Il faut dès le départ établir un canal de retour d'informations pour la procédure de consultation et de participation afin que les problèmes soient systématiquement enregistrés et traités. Des compétences en facilitation du dialogue et en résolution de conflits doivent être fournies rapidement dans le cadre du processus de consultation et de participation.

Il est peu probable que la phase de préparation à la REDD+ résolve des problèmes complexes tels que les problèmes fonciers, mais elle peut être mise à profit pour souligner l'importance du problème, pour aider les gouvernements et d'autres parties prenantes à développer des stratégies de prévention et de résolution des différends fonciers et pour améliorer les processus d'allocation des terres de manière à réduire les probabilités de conflit.

6. Comment les gouvernements et les autres partenaires nationaux peuvent-ils établir et renforcer les MRP lors de la phase de préparation à la REDD+ ?

Il faut un développement efficace des capacités pour établir et/ou renforcer des MRP nationaux. L'objectif est de mettre en place ou d'améliorer les résultats institutionnels des MRP afin de réduire les impacts négatifs du programme de REDD+ tout en renforçant ses contributions positives sur la vie des populations.

Une **procédure en trois étapes** est envisagée : (i) **identification des plaintes potentielles** et des conflits qui peuvent survenir du fait de la REDD+ ; (ii) **évaluation des capacités actuelles du pays** de réponse et de résolution de ces conflits et (iii) mise en place d'un **plan d'action** visant à renforcer les capacités actuelles de règlement des plaintes. Chaque étape doit être accomplie dans le cadre des processus existants du FCPF/Programme ONU-REDD, conformément aux engagements du FCPF/Programme ONU-REDD :

- Le processus d'ESES (dans le cas du FCPF) ou les efforts du pays pour établir un système national de sauvegardes (dans le cas du Programme ONU-REDD) représentent une opportunité d'identification des risques et des plaintes potentielles
- Les processus de participation et de consultation publiques permettent de recueillir des commentaires sur les capacités actuelles de règlement des plaintes et de garantir que ces contributions soient communiquées au public
- Le processus de suivi permet d'assurer la participation du public et de répondre aux commentaires sur le plan d'action et les résultats d'un MRP (par exemple, communication du nombre de plaintes reçues et résolues)

Il est tout d'abord essentiel de comprendre les schémas des réclamations dans le secteur forestier national, les processus utilisés pour régler ces plaintes et leur degré d'efficacité. Sur la base de cette évaluation, les partenaires nationaux et internationaux peuvent définir conjointement des mesures de performance du MRP. Une fois défini ce qui constitue un système efficace, il faut se concentrer sur le développement des capacités : établir ou améliorer les dispositifs institutionnels, le leadership, la gestion des connaissances et les systèmes de responsabilité.

Un bref récapitulatif des principales étapes que les partenaires nationaux et internationaux peuvent suivre pour évaluer et renforcer les MRP est présenté ci-dessous. (Voir également le tableau « évaluation et renforcement des MRP nationaux » en Annexe 2).

3.1 Revue et analyse du contexte historique et actuel des réclamations dans le secteur forestier et caractérisation des schémas et des tendances actuels de réclamations

... contexte historique et actuel des réclamations dans le secteur forestier, et de la caractérisation des modalités et des tendances actuels ...

La première étape consiste à cerner le contexte historique et actuel des réclamations dans le secteur forestier. Cette étape permet de :

- Prévoir le type de problèmes qui risquent d'être au centre des plaintes liées à la REDD+, tels que la clarté de la propriété des ressources ou des droits fonciers, la distribution des bénéfices, les intérêts intersectoriels concurrents, les procédures de prise de décision et des opinions divergentes sur les solutions basées sur les marchés pour résoudre les problèmes d'environnement.

- Inventorier les principales *parties prenantes* pour chaque problème, leurs intérêts actuels et leurs perceptions des problèmes et la situation historique et actuelle de leur interaction par rapport aux problèmes (constructive, polarisée, absente, etc.). Il faut prêter attention à la culture locale de résolution des différends et en particulier à la capacité et aux antécédents des parties prenantes à régler des différends à travers un dialogue constructif, la négociation ou la résolution de problèmes.
- Identifier les systèmes et les capacités disponibles pour régler les plaintes comme base pour une évaluation plus détaillée des MRP existants et des autres capacités institutionnelles nécessaires pour permettre aux partenaires nationaux de répondre à ces plaintes.

Lorsque une ou plusieurs agences ont des antécédents de réception de plaintes et de tentative de résolution, il est aussi possible d'examiner les schémas de plaintes : leur fréquence, le profil des plaignants, le type de problèmes soulevés, les réponses utilisées, leur efficacité et efficience et les perceptions de légitimité et d'équité. Il est également important d'identifier et de caractériser les plaintes qui peuvent être en principes traitées à travers le MRP de l'agence mais résolues en recourant à d'autres mécanismes formels (tribunaux, recours administratifs par exemple) ou informels (sollicitations personnelles de leaders locaux par exemple). Ces informations de référence doivent contribuer à l'évaluation de la performance du MRP et des principaux facteurs influençant ses résultats.

3.2 Évaluation des forces et des lacunes

Il est rare de n'avoir aucun MRP en place aussi faible soit-il. La revue doit inclure la disponibilité, la crédibilité et les capacités des ***institutions locales et nationales*** à traiter les problèmes au cœur des plaintes liées à la REDD+. Une évaluation de crédibilité sera réalisée pour chaque institution concernée par la résolution de tels problèmes. **Un exemple d'outil d'évaluation de MRP est inclus en Annexe 1.** D'autres informations sur les *moyens* d'évaluation sont présentées ci-dessous, faisant référence aux principes de MRP mentionnés dans la section 3 ci-dessus.

La transparence, l'accessibilité et la prévisibilité peuvent être évaluées par une enquête auprès des utilisateurs actuels et potentiels pour évaluer leur niveau de connaissance et de compréhension du MRP, la facilité ou la difficulté d'accès au MRP selon leur perception et leur expérience, et le degré de respect des directives procédurales sur les principales étapes, les calendriers, la documentation et d'autres éléments standard. La transparence doit être aussi évaluée en termes de disponibilité et d'accessibilité au public de la documentation sur le mandat, les procédures et l'expérience de cas du MRP (à l'aide de statistiques agrégées et de descriptions qualitatives).

La légitimité, l'équité et la compatibilité aux droits peuvent être évaluées à travers une combinaison d'évaluation institutionnelle (clarification par exemple du niveau d'indépendance du personnel en charge du MRP par rapport aux responsables des agences qui peuvent être directement impliqués dans les plaintes) et d'enquêtes et d'entretiens avec les parties prenantes pour clarifier l'opinion des parties prenantes sur l'indépendance du MRP, sa crédibilité en tant que moyen de réponse aux réclamations, l'équité du processus et des résultats et la conformité des résultats par rapport aux standards applicables et reconnus au niveau national et international. L'examen des documents portant sur un échantillon de cas et

l'observation directe de plusieurs cas peuvent contribuer à l'évaluation de l'indépendance, du traitement équitable des parties prenantes et du respect des droits.

L'engagement et le dialogue avec les parties prenantes peuvent être évalués à deux niveaux : la conception et la supervision du MRP et les procédures utilisées pour le règlement des plaintes. L'évaluation de l'engagement des parties prenantes dans la conception et la supervision doit examiner si des mécanismes, processus et/ou organes consultatifs de consultation impliquant de multiples parties prenantes ont été établis, et s'il y a des indications sur l'influence de leurs conseils sur la prise de décision relative aux objectifs, aux principes et aux opérations du MRP. La meilleure façon d'évaluer l'application de processus volontaires, basés sur le dialogue, pour les plaintes individuelles est de combiner la revue des cas, les entretiens avec les participants passés et actuels dans les cas que le MRP tente de résoudre et l'observation directe d'un ensemble de cas.

L'apprentissage permanent par l'organisation ou les organisations exécutant le MRP peut être évaluée en examinant l'historique des décisions sur sa conception et son opération, en cherchant à démontrer que les données et les analyses sur l'opération du MRP ont influencé la prise de décision. Des preuves peuvent être rassemblées pour voir dans quelle mesure les responsables examinent les données et des archives et si cette revue influence la production de nouvelles directives et évaluations. L'évaluation de la capacité d'apprentissage de l'organisation peut également bénéficier d'entretiens avec les dirigeants actuels et antérieurs du MRP pour voir les enseignements qu'ils ont tirés de l'expérience opérationnelle et comment ces enseignements ont contribué à des modifications des objectifs et/ou des opérations du MRP.

Sur la base de l'évaluation du contexte et de l'évaluation des forces et des lacunes des MRP existants, les partenaires nationaux et internationaux doivent pouvoir classer a) les principaux problèmes qui entraînent des risques importants de plaintes liées à la REDD+ et b) les capacités institutionnelles au niveau infranational ou national pour faire face à ces risques. Lorsque la capacité et la crédibilité des institutions nationales sont faibles pour des risques élevés, la probabilité de ne pas pouvoir régler les plaintes sera importante. Un tableau d'analyse des risques similaire à l'exemple simplifié ci-dessous peut être utile.

		Quel est le niveau de capacité institutionnelle ?			
		Commissions ou conseils de communautés locales	Tribunaux nationaux	Commission nationale des droits de l'homme	Médiateur national
Quel est le niveau de risques ?	Différends sur la propriété/fonciers	Risque élevé/capacité moyenne	Risque élevé / Faible capacité	Risque élevé/ Capacité élevée	
	Partage de bénéfices	Etc.			
	Participation dans à prise de décision				

Finalement, lorsqu'il faut établir un nouveau MRP, ce type d'inventaire des risques/des capacités doit orienter le processus de définition des objectifs du MRP, son format institutionnel, sa structure et les mesures de performance. La procédure d'établissement d'un MRP doit impliquer des représentants du gouvernement et des partenaires internationaux, des représentants des utilisateurs potentiels du MRP et des représentants de la société civile, de toute entreprise ou de tout autre groupe ayant un intérêt dans la conception et l'opération du MRP.

3.3 Développement d'un plan conjoint pour consolider les forces et combler les lacunes

Les partenaires nationaux et internationaux doivent élaborer un plan d'amélioration de la performance du MRP en se basant directement sur l'évaluation des forces et des lacunes. La phase de préparation à la REDD+ est prévue inclure une revue des politiques, programmes/projets, des activités des agences et des secteurs qui peuvent déclencher des réclamations ainsi que la conception, les opérations et les ressources de MRP au sein des agences. Modifier un MRP sans prendre en considération les facteurs sous-jacents de plaintes liés à l'agence pourrait ne pas être perçu comme légitime ou crédible par les utilisateurs du MRP ou par des parties prenantes externes.

Le processus de planification doit s'efforcer de parvenir à un accord sur les modifications de politiques, de programmes/de projets et d'activités des agences ainsi que sur la conception, l'opération et les ressources pour le MRP qui devraient contribuer le plus à réduire les plaintes et à les résoudre de façon plus efficace. Le plan peut inclure :

- Les modifications politiques, réglementaires, procéduriales et liées à la direction pour réduire le risque de plaintes et apporter une réponse aux limites perçues de légitimité, d'équité ou de compatibilité aux droits du MRP
- Les modifications des procédures, des liens hiérarchiques et des mécanismes de responsabilité du MRP, l'allocation de ressources supplémentaires et/ou la réallocation de ressources existantes pour combler les lacunes en matière d'accès, de transparence et de prévisibilité ;
- Le développement professionnel du personnel pour renforcer les capacités de règlement des plaintes, institutionnaliser la capture et le transfert des connaissances et promouvoir l'apprentissage permanent ;
- Les modifications des structures, des procédures et des pratiques d'engagement et de supervision des parties prenantes pour promouvoir un dialogue continu et l'engagement conjoint à la prévention et à la résolution des plaintes parmi les responsables d'agences, les représentants d'utilisateurs de MRP et d'autres parties prenantes externes concernées ;
- D'autres stratégies et actions nécessaires pour réduire le risque de plaintes et améliorer la performance du MRP.

3.4 Mise en œuvre du plan avec une participation et un suivi conjoints de l'organisation et de parties prenantes externes, et amélioration sur la base des leçons apprises.

Au fur et à mesure que les réclamations sont déposées et traitées, l'agence gouvernementale nationale ou le bureau du programme de REDD+ en charge du MRP doivent rassembler des données et discuter des avancées avec les utilisateurs et les parties prenantes externes dans le

cadre de l'engagement à l'apprentissage conjoint et à l'amélioration permanente. Les leçons apprises et les schémas identifiés doivent être le résultat de l'amélioration continue des procédures de l'agence/du bureau, du leadership, de la gestion des connaissances, des mécanismes de responsabilité, des budgets et/ou des ressources humaines consacrées au MRP.

Pour plus d'informations sur les MRP dans le contexte de la REDD+, veuillez consulter le site du FCPF : <https://www.forestcarbonpartnership.org/draft-toolbox-addressing-grievances-and-disputes-during-redd-readiness-preparation>

Annexe 1 : Outil d'évaluation du MRP

Note à l'utilisateur : Il s'agit d'une liste de questions qui peut être utilisée pour aider à l'évaluation d'un mécanisme existant de règlement des plaintes. Les questions doivent servir à orienter la discussion avec l'objectif d'identifier les domaines qui fonctionnent bien et ceux qui nécessitent une amélioration.

Questions à examiner		
<i>Stade de conception</i>		
Pourquoi avez-vous inclus un mécanisme de règlement des plaintes (MRP) dans votre projet ? Où/comment avez-vous installé votre MRP ? Comment avez-vous déterminé son efficacité ? Le MRP a-t-il été conçu avec la participation des communautés auxquelles il est destiné ?		
<i>Stade de mise en œuvre</i>		
1. Engagement de l'organisation	La direction et le personnel du projet reconnaissent-ils et accordent-ils de la valeur au processus de MRP comme moyen d'améliorer l'administration publique et l'amélioration de la responsabilité et de la transparence ? Le règlement des plaintes est-il intégré dans les activités principales du projet ? Le règlement des plaintes est-il intégré dans les descriptions de postes et les responsabilités du personnel ? Bénéficie-t-il de suffisamment de ressources et d'un suivi ?	
2. Principes :		
2.1 Légitimité	Le MRP fonctionne-t-il de manière indépendante par rapport aux parties concernées ? Le MRP est-il largement perçu comme indépendant ?	
2.2 Accessibilité	Le MRP est-il accessible à toutes les parties prenantes quels que soient leur niveau d'isolement, leur langue, leur niveau d'éducation ou de revenus ? Les procédures de dépôt des plaintes et de recherche de mesures sont-elles facilement compréhensibles par les bénéficiaires du projet ? Les plaintes peuvent-elles être déposées de façon anonyme ? Existe-t-il un choix d'options de contact ? Le MRP fait-il l'objet de suffisamment de publicité et de communication auprès des personnes concernées par le projet ?	
2.3 Prévisibilité	Le MRP répond-il aux besoins de tous les plaignants ? Le MRP propose-t-il une procédure claire, assortie	

	d'échéanciers pour chaque étape, et indique-t-il clairement les types de résultats qu'il peut (ou non) délivrer ?	
2.4 Équité	Les plaintes sont-elles traitées de façon confidentielle, évaluées de manière impartiale et gérées avec transparence ?	
2.5 Compatibilité avec les droits	L'issue du MRP est-elle conforme aux standards nationaux et internationaux applicables ? Limite-t-il l'accès à d'autres mécanismes de recours ?	
2.6 Transparence	Les procédures et les résultats du MRP sont-ils suffisamment transparents pour répondre aux préoccupations d'intérêt public en jeu ?	
2.7 Capacité	Les responsables du MRP ont-ils les ressources, les moyens et les pouvoirs techniques, humains et financiers nécessaires pour enquêter sur les plaintes ?	
3. Personnel	Un personnel dédié et formé est-il disponible pour s'occuper du MRP ? Ce personnel bénéficie-t-il d'opportunités d'apprentissage et reçoit-il une revue systématique de sa performance ?	
4. Processus :		
4.1 Réception	Existe-t-il plusieurs réseaux de réception ?	
4.2 Tri et traitement	Existe-t-il un système pour classer, déterminer la priorité et envoyer les plaintes vers l'instance adaptée ?	
4.3 Accusé de réception et suivi	La réception des plaintes est-elle reconnue par écrit ? Est-ce que cette reconnaissance explique le processus de MRP, fournit les coordonnées des personnes à contacter et indique une idée du temps nécessaire pour régler la plainte ? Des échéanciers clairs sont-ils disponibles au public ?	
4.4 Vérification, enquête et action	Le mérite de chaque plainte est-il jugé de façon objective par rapport à des standards clairement déterminés ? Les enquêteurs sont-ils neutres ou ont-ils un intérêt dans le résultat ? Une action est-elle prise pour chaque plainte ?	
4.4 Suivi et évaluation	Une procédure existe-t-elle pour suivre les plaintes et évaluer le progrès accompli pour leur résolution ? Des indicateurs existent-ils pour mesurer le suivi et la résolution des plaintes ? Si des données sont rassemblées, sont-elles utilisées pour modifier des politiques et/ou des processus afin de réduire les plaintes similaires à l'avenir ?	
4.6 Retour	Une enquête auprès des utilisateurs existe-t-elle pour	

d'informations	recueillir leurs opinions sur la crédibilité du processus ? Ces opinions sont-elles disponibles au public ? Existe-t-il un droit d'appel ? Si oui, les utilisateurs du MRP sont-ils au courant ?	
4.6. Analyse	Une procédure existe-t-elle pour analyser l'efficacité du MRP ? Y a-t-il un calendrier ?	

Annexe 2 : Évaluation et renforcement des MRP nationaux : Principales étapes, parties prenantes, questions et sources d'informations

Étape de développement des capacités du MRP	Principales parties prenantes à impliquer	Questions centrales	Sources d'informations ; autres ressources nécessaires
Revue et analyse du contexte du MRP ; caractérisation des schémas et des tendances actuels des plaintes	<ul style="list-style-type: none"> • Responsables d'agences • Personnel du MRP • Utilisateurs du MRP (actuels et potentiels) • Experts externes (universitaires, journalistes, consultants, etc.) • Autres parties prenantes externes concernées par les programmes et les opérations de l'agence (par exemple groupes d'intérêt public, associations communautaires, agences gouvernementales, associations professionnelles) 	<ul style="list-style-type: none"> • Historique des plaintes visant l'agence ? • Évolution des réponses de l'agence ? • Perceptions par les parties prenantes des réponses de l'agence ? • Plaintes récentes/actuelles : nombre, fréquence, type, réponses, issues, tendances ? • Politiques, programmes et actions de l'agence associées aux plaintes ? • Facteurs organisationnels, politiques, sociaux et économiques influençant les plaintes et les réponses ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Législation, politiques, réglementations, procédures liées aux plaintes • Données historiques de l'agence • Analyses d'universitaires, articles, études effectuées par des consultants et des ONG • Dossiers/base de données de l'agence • Entretiens avec les parties prenantes • Examen des politiques, des programmes et des actions de l'agence associées aux plaintes
Revue ou définition des objectifs et des principes du MRP ; identification de politiques, procédures et actions de l'agence potentiellement	<ul style="list-style-type: none"> • Toutes les parties prenantes mentionnées ci-dessus • Législateurs et hauts responsables du gouvernement 	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs et principes opérationnels du MRP ? • Bases juridiques et politiques ? • Alignement avec les bonnes pratiques nationales ou internationales ? • Tensions avec les politiques, les programmes et les actions de l'agence qui déclenchent des réclamations ? • Occasions de clarifier et/ou d'aligner les objectifs du MRP et autres de l'agence avec les bonnes pratiques ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Législation, politiques, règlements et procédures habilitantes pour le MRP • Lois, politiques et pratiques nationales qui régissent d'autres MRP • Directives du PNUD et références à d'autres normes internationales de bonnes pratiques • Entretiens avec les parties prenantes et ateliers conjoints

conflictuelles			
Évaluation des procédures actuelles de règlement des plaintes	<ul style="list-style-type: none"> • Responsables de l'agence • Personnel du MRP • Utilisateurs du MRP • Experts externes • Autres parties prenantes externes 	<ul style="list-style-type: none"> • Quel est le degré de conformité des pratiques actuelles aux lois, politiques et réglementations ? • Dans quelle mesure les pratiques actuelles remplissent-elles les critères clefs de performance : <ul style="list-style-type: none"> ○ transparence, accessibilité, prévisibilité, légitimité, équité, compatibilité avec les droits, dialogue avec les parties prenantes, apprentissage permanent ? ○ autres objectifs/principes directeurs nationaux et internationaux ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Revue de l'agence et évaluations externes • Enquêtes auprès des utilisateurs • Visites de sites • Examen d'un échantillon aléatoire de cas • Observation directe • Entretiens avec les parties prenantes
Identification des forces et des lacunes en capacités institutionnelles actuelles	<ul style="list-style-type: none"> • Responsables de l'agence • Personnel du MRP • Utilisateurs du MRP • Experts externes 	<ul style="list-style-type: none"> • Principaux facteurs de la performance actuelle ? <ul style="list-style-type: none"> ○ politiques et procédures de l'agence, leadership, responsabilité, ressources, gestion des connaissances ○ Connaissance du MRP par l'utilisateur, responsabilisation, ressources ○ Autres facteurs externes (par exemple législation, contexte politique, économique et social) 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse quantitative et qualitative des informations sur les pratiques actuelles • Entretiens et ateliers avec les parties prenantes
Développement d'un plan conjoint pour consolider les forces et combler les lacunes	<ul style="list-style-type: none"> • Responsables de l'agence • Personnel du MRP • Utilisateurs du MRP • Experts externes • Autres parties prenantes externes 	<ul style="list-style-type: none"> • Quels changements au sein de l'agence (y compris les modifications des politiques, des procédures et des actions qui déclenchent les plaintes) et/ou auprès des utilisateurs actuels et potentiels du MRP auront l'impact le plus positif sur la performance ? • Qui doit décider, appuyer, mettre en œuvre et suivre ces changements ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Processus coopératif de planification avec les parties prenantes • Analyses comparatives nationales et internationales et partage d'expérience • Tests pilotes

Mise en œuvre du plan avec la participation conjointe de l'organisation et des parties prenantes externes	<ul style="list-style-type: none"> • Toutes les parties prenantes mentionnées ci-dessus • Législateurs et/ou hauts responsables du gouvernement si nécessaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles mesures seront prises par l'agence et les acteurs externes pour effectuer les changements requis ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Autorisation et leadership de l'agence/ du gouvernement • Plan de mise en œuvre • Budget et autres ressources non budgétaires (par exemple personnel qualifié, ONG spécialistes de la sensibilisation des communautés)
Suivi, évaluation et apprentissage conjoints de la mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Toutes les parties prenantes mentionnées ci-dessus 	<ul style="list-style-type: none"> • Comment la mise en œuvre des changements influence-t-elle la performance ? • Quels sont les autres facteurs qui influencent la performance ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi et examen des cas • Enquêtes auprès des utilisateurs et du personnel du MRP
Amélioration du MRP sur la base de l'apprentissage conjoint	<ul style="list-style-type: none"> • Toutes les parties prenantes mentionnées ci-dessus 	<ul style="list-style-type: none"> • Comment le MRP peut-il être amélioré à partir des leçons du suivi et de l'évaluation ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Planification en coopération avec les parties prenantes • Autorisation et leadership de l'agence/ du gouvernement • Plan de mise en œuvre • Ressources budgétaires et non budgétaires