

# Complaint and Response Mechanism

## CRM Policy\*

*\*Policy sui reclami e meccanismi di risposta*

VOLONTARIATO INTERNAZIONALE  
PER LO SVILUPPO



Insieme, per un mondo possibile

Organismo Non Governativo - Onlus • Promosso dal CNOS - Centro Nazionale Opere Salesiane  
Accreditato presso ECOSOC con Special Consultive Status • Associato al DBN - Don Bosco Network

Via Appia Antica 126, 00179 Roma (Italia) - Tel. +39 06 516291 - Fax +39 06 51629299  
vis@volint.it - www.volint.it - CF 97517930018

## 1- Introduzione

Il VIS è una organizzazione non governativa (ONG) e una organizzazione della società civile (OSC) che opera nel settore della cooperazione internazionale. Fondato in Italia nel 1986, il VIS è ispirato dal sistema preventivo di Don Bosco e la pratica educativa salesiana. In aggiunta il VIS è supportato dal CNOS – Centro Nazionale Opere Salesiane, in quanto organizzazione composta da laici che sostiene l’impegno tradizionale sociale dei Salesiani di Don Bosco in Italia e nei paesi del sud del mondo. Coerentemente con la sua identità e nel quadro degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs, Agenda 2015–2030) definiti dalle Nazioni Unite, davanti alle situazioni di profonda ingiustizia in cui sono negati i diritti fondamentale ad una grande parte dell’umanità, VIS ha come obiettivo il sostegno all’impegno concreto a favore della solidarietà internazionale e la pace.

Il VIS è un’associazione con personalità giuridica ed è:

- ONG/CSO riconosciuta ufficialmente in quanto tale dal Ministero degli Affari Esteri italiano, registrata nell’Elenco delle Organizzazioni della Società Civile (OSC) presso l’Agenzia italiana per la cooperazione e lo sviluppo in base al Decr. 2016/337/000285/2, ai sensi dell’art. 26, comma 2, della Legge 125/2014;
- Una organizzazione non-profit (ONLUS), registrata nel Registro delle ONLUS organizzazioni non-profit presso la DR Lazio dell’Agenzia delle Entrate, art. 32, paragrafo 7, della Legge 125/2014;
- ONG con *Special Consultative Status* presso l’*Economic and Social Council* delle Nazioni Unite Nations (ECOSOC) con decisione no. 226 del 27 luglio 2009;
- ONG partner di ECHO - European Commission Humanitarian Office: FPA (Framework Partnership Agreement) 2014-305;
- ONG accreditata da e/o partner di istituzioni europee e internazionali per l’implementazione di programmi di cooperazione allo sviluppo internazionali, ufficialmente riconosciuta dalle autorità locali di molti paesi in cui opera (Albania, Angola, Bolivia, Burundi, DRC, Etiopia, Ghana, Palestina, Senegal, etc.).

VIS è uno dei membri fondatori del Don Bosco Network, la rete internazionale di ONG di ispirazione salesiana, del CINI - Coordinamento Italiano Network Internazionali, del Comitato per la promozione e protezione dei diritti umani. Il VIS è inoltre membro dell’ASVIS – Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile, della FRA – Fundamental Rights Agency Civil Society Platform e dell’EU Civil Society Platform Against Trafficking in Human Beings.

## 2- Definizione del CRM

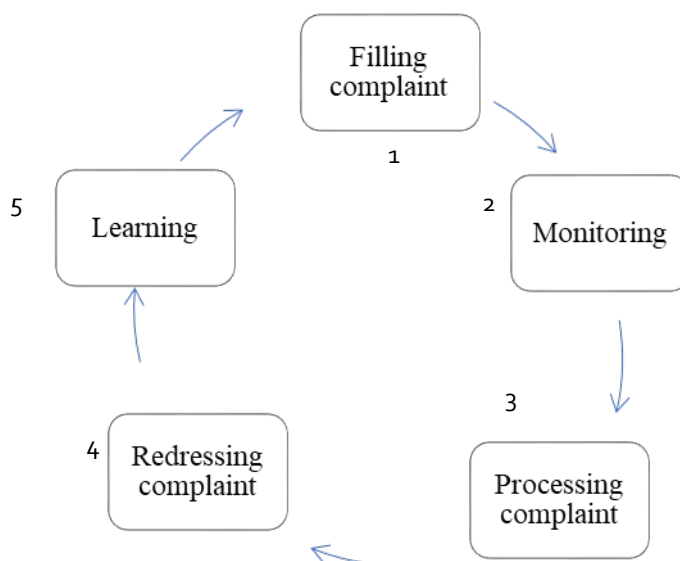
*La comunicazione con i beneficiari offre molti vantaggi all’azione umanitaria. Salva vite, promuove la dignità e la fiducia nell’operazione e dà voce alle persone nel processo decisionale che a sua volta migliora l’efficacia e l’efficienza dei programmi (Catherine Chazaly, "Beneficiary Communications Evaluation - Haiti Earthquake Operation", 2011, www.ifrc.org).*

Un sistema di gestione di reclami e meccanismi di risposta consente di sollevare richieste critiche o preoccupazioni circa servizi o prodotti forniti e quindi di garantire che la persona o la comunità che ha inviato il reclamo riceva una spiegazione o veda che venga adottato un provvedimento in merito. Il feedback può essere richiesto e fornito per tutto il periodo di durata di un progetto di cooperazione.

Il VIS riconosce il legame esistente fra qualità del programma e la responsabilità verso i beneficiari (utenti diretti), insieme alla comprensione del fatto che il rafforzamento dell’impegno rispetto alla responsabilità massimizza l’impatto dell’azione stessa rispetto agli individui più vulnerabili.

Avere un meccanismo ben progettato e ben gestito per gestire i reclami esterni può migliorare ulteriormente la qualità del lavoro delle ONG, migliorare la fiducia dei partecipanti al progetto, identificare le aree di intervento delle ONG che devono essere migliorate e garantire che le organizzazioni incaricate dell’attuazione del progetto apprendano dal feedback fornito attraverso questa procedura. Più in generale,

l'istituzione di un Meccanismo di Reclamo e Risposta (CRM) sicuro e facilmente accessibile per "dare voce" ai reclami degli utenti/beneficiari può aiutare le organizzazioni a migliorare e riconoscere programmi affidabili basati sugli Humanitarian Accountability Standards<sup>1</sup>.



(1) Inoltro del reclamo; (2) Monitoraggio; (3) Elaborazione del reclamo; (4) Risoluzione del reclamo; (5) Apprendimento

Questa procedura permette all'organizzazione che implementa l'azione di riconoscere i limiti e di sviluppare buone pratiche onde evitare qualsiasi recidiva. In altre parole, è importante realizzare uno strumento il più appropriato possibile per inoltrare un reclamo all'organizzazione che implementa l'azione. Tale strumento potrebbe ad esempio essere: l'Help Desk comunitario, la cassetta per i suggerimenti, la comunicazione telefonica, gli sms o agenzie locali incaricate ad hoc.

Il funzionamento dell'intero meccanismo potrebbe risultare negativo se lo strumento di reclamo non rispetta alcuni criteri importanti. Esso deve essere accessibile a tutti gli utenti/beneficiari. L'accessibilità infatti garantisce:

- sicurezza (entro il territorio target i reclami devono essere raccolti in aree protette);
- confidenzialità (la riservatezza durante la presa in carico del reclamo deve essere garantita);
- l'opzione di poter presentare un ricorso per conto di altra persona (nei casi di possibile analfabetismo, paura di ripercussione, ecc.);
- visibilità (le procedure da seguire devono essere visibili ad esempio esponendole sul muro dell'ufficio);
- imparzialità della persona e/o istituzione incaricata di accogliere i ricorsi.

Le fasi di monitoraggio e gestione dei reclami e delle segnalazioni, pur articolandosi in fasi e processi speculari sia a livello di sede centrale sia negli Uffici-paese, si configurano diversamente e i relativi caratteri sono sinteticamente presentati nei paragrafi successivi.

L'ultima fase del ciclo CRM è quella della risoluzione del reclamo e della relazione diretta coi ricorrenti. Coloro che reclamano devono infatti ricevere risposte chiare e tempestive. In questo modo la ONG può godere di una chiara comprensione del tipo di indennizzo o riparazione offerta. Per evitare che il CRM sia sovraccarico, è fondamentale che ex-ante siano indicati i reclami accettabili e il possibile indennizzo, ma nel caso si verifichi un'eventuale discrepanza nel processo o nel risultato, il ricorrente mantiene l'opzione di poter ricorrere nuovamente.

<sup>1</sup> 1. Stabilire e mantenere gli impegni, 2. Competenza dello staff, 3. Condivisione dell'informazione, 4. Partecipazione, 5. Gestione dei reclami, 6. Lezioni apprese e continuo miglioramento.

Da un lato, i ricorrenti e lo staff devono essere consapevoli che il CRM ha canali alternativi di accesso, dall'altro lato dare un/una riscontro/risposta rapido/a ai ricorrenti aiuta la ONG a comprendere meglio il livello di risposta e coordinamento fra tutti gli ambiti operativi coinvolti, dal campo allo staff della sede centrale. Misurare la reattività di risposta media ai reclami è utile per capire lo sviluppo del CRM e per migliorarne la performance.

Nel chiudere il caso si dovrebbe raggiungere un accordo con il ricorrente circa l'indennizzo o il rimedio e, pertanto, entrambe le parti dovrebbero sottoscrivere la chiusura del caso e i risultati congiuntamente raggiunti. Così come, all'avvio del procedimento, il ricorrente deve ottenere una ricevuta certificante che il suo reclamo sia stato ricevuto e che è in trattamento, allo stesso modo un accordo scritto tra la ONG che implementa il progetto e i ricorrenti deve essere conservato come prova che il ricorso in esame è stato portato a compimento e definitivamente risolto.

### 3- CRM a livello della sede centrale del VIS

Il CRM comprende – sia in Italia sia presso gli Uffici-paese- come proprio oggetto fondamentale i reclami e le segnalazioni emergenti dallo svolgimento delle attività progettuali e, in particolare, ricorsi e questioni sollevate dai beneficiari/destinatari delle attività del VIS.

Presso la sede centrale del VIS, a tal fine, è istituita un'apposita funzione di gestione del CRM ([crm-hq@volint.it](mailto:crm-hq@volint.it)), che viene assolta da un'unità composta da un numero ristretto di membri dello staff della sede, all'uopo designati dal Comitato Esecutivo sentiti i Direttori. Tale unità si occupa della gestione dei reclami che scaturiscono dalle attività in Italia e, contestualmente, rappresenta anche l'apice (ovvero l'eventuale ultima istanza) della procedura di reclamo per le segnalazioni che giungano dagli Uffici-paese. L'unità di gestione CRM ha sia poteri decisionali, sia doveri di sorveglianza e - per questo - supervisiona il funzionamento del CRM nei paesi ove sia stato implementato. Nel caso di dispute complesse, l'unità ha la responsabilità di identificare una decisione definitiva circa il ricorso e allo stesso tempo monitorare e coordinare tutti in meccanismi CRM posti in essere nella ONG.

Qualora l'unità di gestione CRM sia destinataria di reclami o segnalazioni che profilino o configurino condotte in violazione del CdC e configurabili, nei casi più gravi, come reati, l'informativa deve essere urgentemente trasmessa per competenza all'Organismo di Vigilanza (OdV) per gli adempimenti opportuni e/o necessari. Infatti, in coerenza con il proprio Modello 231/2001 e con il Codice di Condotta (CdC), VIS si impegna ad indagare su qualunque informativa comunicata all'OdV attraverso l'applicazione della procedura di *whistleblowing* (WB). Tutto lo staff VIS ha la possibilità e il dovere di denunciare qualsiasi illecito commesso da colleghi, partner e stakeholder. Ci si riferisce, in particolare, alle condotte contemplate dal CdC ed oggetto delle Policy per la prevenzione delle frodi, per la prevenzione e il contrasto di molestie e abusi, nonché per la tutela di bambine, bambini e adolescenti, che costituiscono i pilastri dell'approccio cd. "a Tolleranza-zero" adottato dall'organismo sulle questioni etiche. La segnalazione dell'illecito può essere effettuata via email all'indirizzo [odv@volint.it](mailto:odv@volint.it) o per lettera in forma strettamente riservata. E' responsabilità dell'OdV investigare circa la violazione commessa e darne le risultanze al CE affinché adotti tutte le misure appropriate, garantendo che qualsiasi decisione presa non comprometta la sicurezza fisica e psicologica del ricorrente.

Nel caso specifico di condotte a vario titolo rientranti nella Policy per la prevenzione e il contrasto di molestie e abusi, l'unità di gestione CRM deve coinvolgere tempestivamente anche la *Consigliera di Fiducia*, in quanto la stessa supervisiona il corretto adempimento delle misure di prevenzione e rappresenta la referente principale per lo staff e per i beneficiari per la segnalazione di comportamenti riconducibili alle fattispecie di abuso sessuale, molestie sessuali e/o morali e sfruttamento sessuale..

Un sistema CRM, come detto, aumenta la responsabilità dello staff nei confronti dei beneficiari ad ogni livello, ma soprattutto presso gli uffici locali. Per questo è fondamentale che tutto lo staff coinvolto nell'implementazione del CRM debba possedere una conoscenza chiara e condivisa delle motivazioni alla base della sua attuazione e delle sue finalità. In questo senso l'impegno degli Uffici centrali per aumentare il livello della responsabilità verso il basso è ritenuto un passaggio preliminare fondamentale per l'avvio e lo

sviluppo del CRM. Assicurare un efficace supporto degli Uffici centrali riduce il rischio che lo staff sul campo possa percepire il CRM come un'iniziativa volta a mettere in luce la loro cattiva amministrazione/gestione. Lo staff deve invece comprendere che il CRM non è una modalità di controllo del proprio operato, quanto piuttosto uno strumento per migliorare la loro performance e l'efficacia e l'impatto dei programmi condotti.

#### **4- CRM a livello di paese della controparte: un tool-kit**

Questo tool-kit sintetico comprende i passaggi e gli strumenti che devono essere considerati per dar vita ad un sistema di gestione dei reclami e delle relative risposte presso gli Uffici-paese. Qualsiasi intervento pratico per sviluppare un sistema CRM deve corrispondere in maniera appropriata al contesto locale, al donatore e alla natura specifica del progetto che si sta implementando. Le fasi fondamentali sono così riassumibili:

- A) Mappatura degli stakeholders del progetto: identificare ed elencare tutti gli attori coinvolti nell'iniziativa con i relativi rapporti contrattuali e altre forme di partenariato.
- B) E' importante avere una visione generale dell'intero contesto locale, considerare tutte le parti coinvolte e non focalizzarsi solo sugli attori principali.
- C) Identificare i componenti dello staff in loco che saranno responsabili del CRM nell'ambito delle iniziative. Almeno 2 profili sono necessari. Profilo 1: Project manager/Field officer/MEAL/Technical-expert con il compito di informare gli utenti/beneficiari diretti e gli stakeholder dell'esistenza del CRM (cfr. mappa degli stakeholders) e raccogliere reclami e segnalazioni. Profilo 2: Country Rep./Program manager/Regional-Coordinator, con funzione di verifica oggettiva dei ricorsi ammissibili e relativo trattamento.
- D) Identificare il metodo CRM più pertinente (hot-line, cassetta, email dedicata, ecc.) e il cronogramma.

#### **5- Analisi dei rischi del CRM:**

Ogni CRM a livello di paese/progetto deve comprendere (al fine di garantirne l'efficacia) anche un'analisi dei rischi che tenga conto dei seguenti aspetti:

- Ogni stakeholder dovrebbe avere il proprio CRM e dovrebbe garantire gli aspetti più sensibili di riservatezza, sicurezza e imparzialità).
- Prevedere tempi realisti rispetto ai tempi di risposta e a seconda delle caratteristiche del progetto.
- L'impegno di tempo e finanziario.
- La definizione dei termini e delle condizioni di accettazione dei ricorsi e reclami così da evitare un sovraccarico del CRM.
- Il limitare i ricorsi accettabili e nello stesso tempo i ricorsi con soluzioni non previste è il giusto equilibrio fra un meccanismo funzionante/pertinente e un meccanismo gestibile/sostenibile.

#### **6- Glossario**

*Coordinamento e collaborazione:* La risposta umanitaria è pianificata e implementata in coordinamento con le autorità coinvolte, le agenzie umanitarie e le organizzazioni della società civile impegnate in un'azione umanitaria imparziale. Tutti questi attori lavorano insieme per ottenere il massimo della efficienza e l'efficacia.

*Design e risposta:* La risposta umanitaria soddisfa i bisogni identificati della popolazione colpita dal disastro in relazione al contesto, ai rischi affrontati e alla capacità delle persone colpite e delle autorità di fronteggiare e recuperare.

*Performance, trasparenza e lezioni:* La performance delle agenzie e organizzazioni umanitarie è costantemente esaminata e comunicata agli stakeholder; i progetti sono adattati in coerenza alla performance.

*Performance dell'operatore di sviluppo:* Le agenzie ed organizzazioni umanitarie forniscono la gestione appropriata, la supervisione e il supporto psicologico. Ciò permette agli operatori di sviluppo di avere la conoscenza, le capacità, il comportamento e l'attitudine di pianificare e porre in essere una risposta umanitaria efficace caratterizzata da senso umanitario e rispetto.

*Humanitarian Accountability Partnership - HAP:* Le organizzazioni e i suoi membri dichiarano il loro impegno a rispettare e a promuovere gli standard umanitari e i diritti dei beneficiari.

*Fissare standard e rafforzamento delle capacità:* E' necessario definire un quadro di riferimento delle responsabilità assunte verso i propri stakeholder. Le organizzazioni fissano e periodicamente revisionano i loro standard e indicatori di performance e forniscono una formazione appropriata.

*Comunicazione:* Le organizzazioni si informano e consultano fra loro e con gli stakeholder (in particolare beneficiari e staff) circa gli standard adottati, i programmi da intraprendere e i meccanismi disponibili in risposta ai reclami.

*Partecipazione ai programmi:* I beneficiari devono essere coinvolti nella pianificazione, implementazione, monitoraggio e valutazione dei programmi e devono essere relazionati circa il loro progresso.

*Monitoraggio e rapporto di conformità:* Le organizzazioni coinvolgono i beneficiari e lo staff nel monitorare e revisionare gli standard, e relazionano almeno una volta l'anno agli stakeholder, inclusi i beneficiari, sul rispetto degli standard.

*Inoltre del reclamo:* Le organizzazioni mettono in grado i beneficiari e lo staff di presentare reclami e denunce e chiedere in maniera sicura un risarcimento.

*Partner che implementano l'azione:* Le organizzazioni si impegnano ad attuare questi principi anche quando operano attraverso partner nella realizzazione degli interventi.

*Responsabilità:* Il processo di utilizzo responsabile del potere decisionale, che tiene conto dei diversi stakeholder e del fatto di essere ritenuti da questi responsabile, in primis da coloro che sono coinvolti dall'esercizio di tale potere.

*Quadro di responsabilità:* Il quadro di responsabilità permette alle organizzazioni di comunicare, implementare, monitorare e migliorare gli impegni che assumono. Per questa ragione, un quadro di riferimento generale della responsabilità è necessario che sia adattato ai contesti specifici. Un quadro di responsabilità può comprendere o fare riferimento ad un'analisi di base del rispetto degli impegni assunti, a un piano dettagliato per mettere in pratica gli impegni assunti e a linee guida per lo staff.

*Reclamo/Ricorso:* Una lamentela o segnalazione critica specifica avanzata da chiunque sia stato colpito o coinvolto in maniera negativa dalle attività di un'organizzazione o che ritenga che una organizzazione abbia fallito nel soddisfare gli impegni assunti nei suoi confronti.

*Procedura di reclamo:* Una serie specifica di azioni con le quali un'organizzazione gestisce i reclami e assicura che le segnalazioni e i ricorsi siano esaminati e si prendano provvedimenti. Le organizzazioni che rispettano gli HAP Standard hanno procedure per gestire tutti i tipi di ricorsi, compresi quelli relativi a reati quali lo sfruttamento sessuale e gli abusi perpetrati dallo staff sulle persone colpite da crisi.

\*\*\*

Questo policy paper è stato elaborato con il contributo di Manuel Morini, "The relevance of a Complaint and Response Mechanism in the Project Management", *Master in Cooperation and Development, Università di Pavia & IUSS, 2019. Case-study sugli strumenti e meccanismi di responsabilità sociale relativi al progetto "Resilience and Integration in favour of Eritrean refugees and host communities in Shire area, Ethiopia"*.



# Complaint and Response Mechanism CRM Policy

VOLONTARIATO INTERNAZIONALE  
PER LO SVILUPPO



*Insieme, per un mondo possibile*

Organismo Non Governativo - Onlus • Promosso dal CNOS - Centro Nazionale Opere Salesiane  
Accreditato presso ECOSOC con Special Consultive Status • Associato al DBN - Don Bosco Network

Via Appia Antica 126, 00179 Roma (Italia) - Tel. +39 06 516291 - Fax +39 06 51629299  
vis@volint.it - www.volint.it - CF 97517930018



## 1- Introduction

VIS is a non-governmental organisation (NGO) and a civil society organisation (CSO) operating in the field of international cooperation. Established in Italy in 1986, VIS is inspired by the preventive system of Don Bosco and the Salesian educational practice. In addition, VIS is sponsored by the CNOS – Centro Nazionale Opere Salesiane, and as an organisation made up of lay persons supports the traditional social commitment of the Salesians of Don Bosco both in Italy and in the countries of the South of the world. Consistently with its identity, within the Sustainable Development Goals (SDGs, 2015-2030 Agenda) framework defined by the United Nations, and faced with the situations of injustice that deny fundamental rights to a large part of humanity, VIS aim is to foster a concrete commitment to international solidarity and peace.

VIS has the legal status of association with legal personality and is a:

- NGO/CSO officially recognised as such by the Italian Foreign Affairs Ministry, and registered with the List of Civil Society Organisations (CSOs) of the Italian Agency for Cooperation and Development under Decree 2016/337/000285/2, pursuant to art. 26, paragraph 2, of Law 125/2014;
- No-profit organisation (ONLUS), registered with the Registry of ONLUS non-profit organisations kept by the DR Lazio of the Italian Internal Revenue Service, pursuant to art. 32, paragraph 7, of Law 125/2014;
- NGO accredited with *Special Consultative Status* by the *Economic and Social Council* of the United Nations (ECOSOC) with decision no. 226 of 27 July 2009;
- NGO partner of ECHO - European Commission Humanitarian Office: FPA (Framework Partnership Agreement) 2014-305;
- NGO accredited by and/or partner to European and international institutions for the implementation of international development cooperation programmes, and NGO officially recognised by the local Authorities of numerous countries where it operates (Albania, Angola, Bolivia, Burundi, DRC, Ethiopia, Ghana, Palestine, Senegal, etc.).

VIS is one of the founding members of the Don Bosco Network, an international network of Salesian-inspired NGOs, of CINI - Coordinamento Italiano Network Internazionali, of the Italian Committee for the Promotion and Protection of Human Rights. Furthermore, VIS is member of ASVIS – Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile, FRA – Fundamental Rights Agency Civil Society Platform and EU Civil Society Platform Against Trafficking in Human Beings.

## 2- Definition of CRM

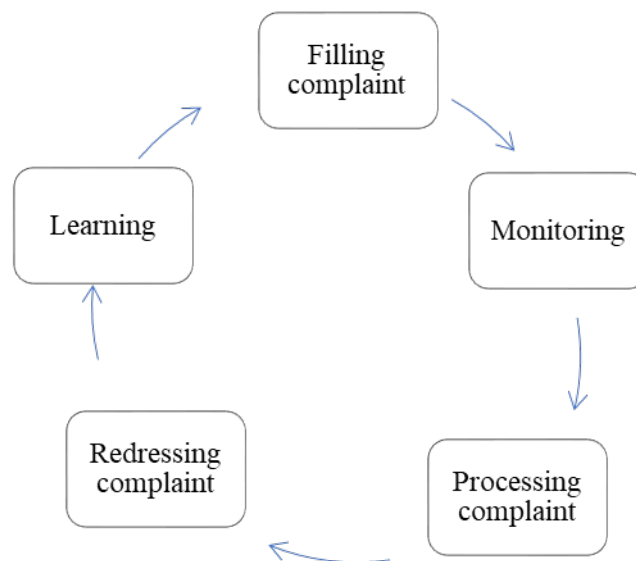
*Communicating with beneficiaries has many benefits for a humanitarian operation. It saves lives, promotes dignity and trust in the operation and gives people a voice in decision-making which in turn improves the effectiveness and efficiency of programmes (Catherine Chazaly, "Beneficiary Communications Evaluation - Haiti Earthquake Operation", 2011, www.ifrc.org).*

A complaint and response mechanism allow allegations or concerns to be raised with a service or product provided, ensuring, hence, that the person or community who submitted the complaint receives an explanation or sees that a measure is adopted. Feedback can be requested and provided throughout the timeframe of an aid project.

VIS recognises the link between quality of the program and accountability towards the beneficiaries (direct users), along with understanding that strengthening the accountability commitments maximises the impact of the action itself towards the most vulnerable ones.

Having a well-designed and well managed mechanism for handling external complaints can further improve the quality of the work of the NGO, enhance the trust of the project participants, identify the intervention areas of the NGOs which need to be improved and ensure that the organizations in charge of

implementing the project learn from the feedback provided through such procedure. More in general, the set-up of a Complaint and Response Mechanism (CRM) safe and easily accessible to “give voice” to users’/beneficiaries’ complaints can assist organizations to improve and recognize accountable programmes based on Humanitarian Accountability Standards<sup>1</sup>.



Such procedure will allow the organization implementing the intervention to recognize limits and develop best-practices, to avoid any relapse. In other words, it is important to realize a means the most suitable possible for conveying a complaint to the implementing organization.. Such means could be for example: a Community Help Desk, a Suggestion Box, a telephone communication or a SMS or local agencies *ad hoc* in charge.

The functioning of the entire mechanism could be negatively affected if the complaint tool does not respect some important criteria and is accessible to all users. Accessibility in fact ensures:

- security (within the target area complaints must be collected in safe areas)
- confidentiality (privacy during the complaint registration must be guaranteed)
- the option to have the capability to file a complaint on behalf of someone else (in cases of possible illiteracy, fear of repercussion , etc.)
- visibility (the procedures to be followed must be visible e.g. posted on the walls of the office)
- impartiality of the individual and/or body appointed for the collect complaints.

The monitoring and management phases of the complaints and reporting, although articulated in specular phases and processes both at Headquarters level and in the country offices, are shaped differently and the relevant characteristics are briefly indicated in the following paragraphs.

The last phase of the CRM cycle is the resolution of the complaint and of the direct relationship with the applicants. In fact, those who complain must receive clear and timely responses. This way, the NGO can have a clear understanding of the type of compensation or repair offered. To prevent the CRM from being overloaded, it is essential that acceptable complaints and possible compensation are indicated *ex-ante*, but in the event of any discrepancy in the process or result, the plaintiff retains the option to be capable to appeal again.

On the one hand, the applicants and staff must be aware that CRM has alternative access channels, on the other hand, giving a rapid response/reply to the a plaintiffs helps the NGO to better understand the level of response and coordination between all the operational areas involved, from the field to the Headquarters

---

<sup>1</sup> 1. Establishing and delivering on commitments, 2. Staff competency, 3. Sharing information, 4. Participation, 5. Handling complaints, 6. Learning and continual improvement.

staff. Measuring the average response reactivity to complaints is useful for understanding the development of the CRM and improve its performance.

In closing the case, an agreement should be reached with the claimant about the compensation or remedy and, therefore, both parties should sign the closure of the case and the results jointly achieved. Just as, at the start of the procedure, the applicant must obtain a receipt certifying that his complaint has been received and that it is being processed, in the same way a written agreement between the NGO that implements the project and the plaintiffs must be kept as proof that the appeal in question was completed and definitively solved.

### 3- CRM at VIS Headquarters level

The CRM includes - both in Italy and in country offices - as its fundamental object the complaints and reporting emerging from the implementation of the project activities and, in particular, complaints and reporting raised by the beneficiaries /recipients of VIS activities.

To this purpose, a specific CRM management function is set up at VIS Headquarters (crm-hq@volint.it), which is performed by a unit made up of a limited number of Headquarters staff members, appointed for this purpose by the Executive Committee after consultation with the Directors. Such unit deals with the management of complaints arising from activities in Italy and, at the same time, also represents the apex (or the last resort, if any) of the complaint procedure for reporting that comes from the country offices. The CRM management unit has decision-making powers and surveillance duties and - for this - supervises the CRM functioning in the countries where it has been implemented. In the case of complex disputes, the unit is responsible for identifying a final decision about the complaint and at the same time to monitor and coordinate all CRM mechanisms put in place in the NGO.

If the CRM management unit is the recipient of complaints or reporting that profile or configure a conduct in violation of the Civil Code which can, in the most serious cases, be considered as crimes, the information must be urgently sent to the Supervisory Body (SB) for the appropriate and/or necessary acts . In fact, in accordance with its Model 231/2001 and with the Code of Conduct (CoC), VIS undertakes to investigate any information communicated to the SB through the application of the whistleblowing procedure (WB). All VIS staff have the possibility and duty to report any wrongdoing committed by colleagues, partners and stakeholders. We refer, in particular, to the conduct contemplated by the CoC and subject of the Policies for the prevention of fraud, for the prevention and contrast of harassment and abuse, as well as for the protection of girls, boys and adolescents, which constitute the pillars of the so-called approach "Zero-tolerance" adopted by the organization on ethical issues. The reporting of the offense can be made by email to odv@volint.it or by letter in a strictly confidential form. It is the responsibility of the SB to investigate the violation committed and refer the outputs to the EC so that it adopts the appropriate measures, ensuring that any decision taken does not compromise the applicant's physical and psychological security.

In the specific case of a conduct included in various capacities within the Policy for the prevention and contrast of harassment and abuse, the CRM management unit must also promptly involve *the Councilor of Trust*, as the same supervises the correct fulfilment of the prevention measures and represents the main contact person for staff and beneficiaries for reporting behaviours attributable to the cases of sexual abuse, sexual and/or moral harassment and sexual exploitation.

A CRM system is set up as above to . increase the accountability of the staff toward the beneficiaries at all levels, but above all in the field offices. For this reason it is fundamental that all the staff involved in the implementation of the CRM needs to have a clear and shared understanding of the motivations behind its execution and its purpose. In this sense, the commitment of the HQ to increase the level of downward accountability is considered a mandatory preliminary step for the start and development of the CRM. Ensuring an effective support to the HQ reduces the risk that the field-staff perceive the CRM as an initiative aiming at revealing their maladministration/management. The staff needs instead to understand

that the CRM is not a way to control our work but rather a tool to improve the performance and the effectiveness and impact of the programmes implemented.

#### **4- CRM at Partners' Country Level: a tool-kit**

This synthetic tool-kit covers the steps and means you need to consider in order to generate a complaints and response mechanism in the country offices. Any practical intervention to develop a CRM system must appropriately correspond to the local context, donor and specific nature of the project being implemented. The fundamental phases can be as follows summarized:

- A) Project stakeholders mapping: identify and list all actors involved in the initiative with the relevant with contractual regulations and any other forms of partnership.
- B) It is important to have a general overview on the entire local context, to consider all parties involved in the initiative and not focus only on the main actors.
- C) Identify the staff members in loco that will be responsible for the CRM within the initiatives. At least 2 profiles are required. Profile 1: Project manager/Field officer/MEAL/Technical-expert with the task of informing direct users/beneficiaries and stakeholders of the existence of the CRM (see stakeholders' map) and collection of complaints and reporting. Profile 2: Country Rep./Program manager/Regional-coordinator with the task of objectively verify viable complaints and relevant treatment.
- D) Identify the CRM method most appropriate (hotline, box, ad hoc email, etc.) and the timetable.

#### **5- Risk analysis of CRM:**

Each CRM at country/project level (in order to guarantee its effectiveness) must include a risk analysis considering the following issues:

- Each stakeholder should have his own CRM and should guarantee the most sensitive feature (privacy, security, and impartiality).
- Foresee realistic timing for the response timeframe, depending on the project traits.
- Time and financial engagement.
- Definition of the terms and conditions for the acceptance of the complaints and reporting to avoid overloading the CRM.
- Limiting acceptable complaints and at the same time complaints with unforeseen solutions is the right balance between a effective/relevant mechanism and a manageable/sustainable mechanism.

#### **6- Glossary:**

*Coordination and collaboration:* The humanitarian response is planned and implemented in coordination with the relevant authorities, humanitarian agencies and civil society organisations engaged in impartial humanitarian action. All these actors work together to obtain maximum efficiency and effectiveness.

*Design and response:* The humanitarian response fulfils the assessed needs of the disaster-affected population in relation to context, risks faced and capacity of the affected people and authorities to cope and recover.

*Performance, transparency and learning:* The performance of humanitarian agencies and organizations is constantly examined and communicated to stakeholders; projects are adapted coherently to performance.

*Aid worker performance:* The humanitarian agencies and organizations provide appropriate management, supervision and psychosocial support. It enables aid workers to have the knowledge, skills, behaviour and

attitudes to plan and implement an effective humanitarian response characterized by a humanitarian sense and respect.

*Humanitarian Accountability Partnership - HAP:* The organizations and their members state their commitment to respect and promote the humanitarian standards and the rights of the beneficiaries.

*Setting standards and building capacity:* A framework of the assumed responsibilities towards the own stakeholders must be set. The organizations set and periodically review their standards and performance indicators and provide an appropriate training.

*Communication:* The organizations inform and consult each other and the stakeholders (in particular beneficiaries and staff) about the standards adopted, the programmes to be undertaken and the mechanisms available for addressing the complaints.

*Participation in programmes:* Beneficiaries must be involved in planning, implementation, monitoring and evaluation of programmes and must be regularly informed about their progress..

*Monitoring and reporting on compliance:* The organizations involve beneficiaries and staff when they monitor and revise standards and report at least once a year to the stakeholders, including the beneficiaries, on the standards compliance.

*Addressing complaints:* The organizations enable beneficiaries and staff to report grievances and complaints and seek redress safely.

*Implementing partners:* The organizations are committed to implement these principles even when they operate through their partners in the implementation of the interventions.

*Accountability:* The process of the responsible use of decision making , which takes into account the different stakeholders, and of the fact of being considered by these responsible primarily by those who are involved in the exercise of such power.

*Accountability framework:* The accountability framework enables the organisations to communicate, implement, monitor and improve the commitments they make. For this reason, it is necessary that an overarching accountability framework is adapted to specific contexts. An accountability framework may include or refer to a baseline analysis of the compliance with commitments made, a detailed plan for putting into practice the commitments and the staff guidelines.

*Grievance/Complaint:* A specific grievance or complaint submitted by anyone who has been negatively affected or involved by the activities of an organisation or who believes that an organisation has failed to meet the commitment made in his/her regard.

*Complaints procedure:* A specific set of actions through which an organisation deals with complaints and ensures that grievances and complaints are reviewed and acted upon. Organisations that meet the HAP Standard have procedures for handling all types of complaints including those related to sexual exploitation and abuses by the staff on persons affected by the crisis.

\*\*\*

This policy paper was elaborated with the contribution of Manuel Morini, *“The relevance of a Complaint and Response Mechanism in the Project Management”*, Master in Cooperation and Development, University of Pavia & IUSS, 2019. Study-case of social accountability tools and mechanism related to the project *“Resilience and Integration in favour of Eritrean refugees and host communities in Shire area, Ethiopia”*.



# Mécanisme de réclamation et de réponse\*

*\* CRM - Complaint and Response Mechanism*

VOLONTARIATO INTERNAZIONALE  
PER LO SVILUPPO



*Insieme, per un mondo possibile*

Organisme non-gouvernemental sans but lucratif • Sous l'égide de CNOS - *Centro Nazionale Opere Salesianean*  
Accrédité à ECOSOC sous statut spécial de conseil • Associé du réseau DBN - *Don Bosco Network*

Via Appia Antica 126, 00179 Roma (Italie) - Tél. +39 06516291 - Fax +39 0651629299  
vis@volint.it - www.volint.it - Identification fiscale italienne 97517930018

## 1- Introduction

"VIS - *Volontariato Internazionale per lo Sviluppo*" (*Volontariat international pour le développement*) est une organisation non gouvernementale (ONG) et une organisation de la Société civile italienne (*OSC - Organizzazioni della Società Civile*) qui travaille dans le secteur de la coopération internationale. Fondé en Italie en 1986, VIS s'inspire du système préventif de Don Bosco et du système d'éducation des Salésiens. De plus, VIS bénéficie de l'aide de *CNOS – Centro Nazionale Opere Salesiane* en sa qualité d'organisme composé de laïcs soutenant traditionnellement l'œuvre des Salésiens de Don Bosco, en Italie comme dans les pays les plus pauvres du monde. Conformément à son identité et dans le cadre idéologique du Programme de développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies (SDG, Agenda 2015-30), face à des situations de profonde injustice qui dénie à une grande partie de l'humanité ses droits fondamentaux, VIS a pour objectif un engagement concret en faveur de la solidarité internationale et de la paix.

VIS est une association ayant sa propre personnalité juridique:

- en tant qu'ONG/CSO, elle est officiellement reconnue par le ministère italien des Affaires étrangères et enregistrée dans la Liste des *OSC* de l'Agence italienne pour la Coopération et le Développement au sens du décret N° 2016/337/000285/2, art. 26, paragraphe 2, et de la loi italienne N° 125/2014;
- en tant qu'organisation sans but lucratif (*ONLUS - Organizzazione Non lucrativa di Utilità Sociale*), elle est enregistrée dans la liste des organisations sans but lucratif de la Direction de la Région Latium du Bureau italien des Recettes (*Agenzia delle Entrate*), art. 32, paragraphe 7, de la loi italienne N° 125/2014;
- en tant qu'ONG sous statut spécial de conseil, elle est accréditée à l'*ECOSOC - Conseil économique et social des Nations Unies* par décision N° 226 du 27.07.2009;
- en tant qu'ONG, elle est partenaire de la Direction générale de l'aide humanitaire de la Commission Européenne (*ECHO - European Commission Humanitarian Office*) sur la base de l'accord-cadre de partenariat (*FPA - Framework Partnership Agreement*) N° 2014-305;
- en tant qu'ONG, elle est accréditée ou partenaire de différentes institutions européennes ou internationales pour la réalisation de programmes de coopération et elle est officiellement reconnue par les autorités locales de la plupart des pays où elle intervient (Albanie, Angola, Bolivie, Burundi, République démocratique du Congo, Ethiopie, Ghana, Palestine, Sénégal, et autres).

VIS est un membre fondateur du *DBN - Don Bosco Network*, réseau international des ONG d'inspiration salésienne, de *CINI - Coordinamento Italiano Network Internazionali* (*Coordination italienne des réseaux internationaux*) ainsi que du Comité de Promotion et de Protection des Droits de l'Homme. VIS est également membre d'*ASVIS – Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile* (*Alliance italienne pour le Développement durable*), ainsi que des plates-formes de la société civile de l'Agence pour les Droits fondamentaux de l'Union Européenne et du Bureau pour la Lutte contre la traite des êtres humains de la Commission Européenne.

## 2- Définition du CRM

*Le fait de dialoguer avec les bénéficiaires présente de nombreux avantages pour l'action humanitaire. Cela permet de sauver des vies, de mieux respecter la dignité des bénéficiaires et de leur donner confiance dans le bien-fondé des opérations. Cela leur permet de participer au processus de décision, ce qui ne peut qu'améliorer l'efficacité et l'efficience de nos programmes (Catherine Chazaly, "Evaluation des communications avec les bénéficiaires - Opération séisme à Haïti", 2011, [www.ifrc.org](http://www.ifrc.org)).*

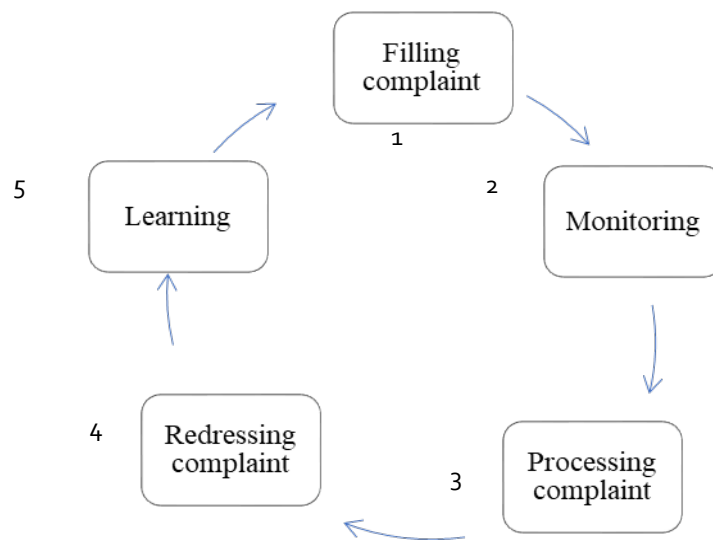
Un mécanisme qui permet de gérer des réclamations et de leur répondre (*CRM - Complaint and Response Mechanism*) permet de tenir compte de certaines demandes, critiques ou simples préoccupations des bénéficiaires au sujet des services ou des produits qui leur sont fournis. Il garantit donc à la personne ou à la collectivité qui introduit une réclamation de recevoir une explication ou de voir qu'une mesure est



dûment prise à son sujet. Un retour de ce genre peut être demandé et fourni pendant toute la durée d'un projet de coopération.

VIS reconnaît qu'il y a un lien entre la qualité d'un programme et la responsabilité des bénéficiaires (qui en sont les usagers directs) et comprend que renforcer l'engagement de VIS par rapport à la redevabilité ne peut que maximiser l'impact de ses actions en faveur des individus les plus vulnérables.

Un mécanisme bien pensé et bien géré permettant de traiter des réclamations venues de l'extérieur ne peut qu'améliorer la qualité de notre travail, renforcer la confiance des participants vis-à-vis de nos projets, identifier les zones où il convient de revoir nos interventions et garantir que les agents qui s'occupent de mettre en place les projets prennent mieux conscience de leur travail sur la base des retours reçus dans le cadre de ce mécanisme. Plus généralement parlant, l'institution d'un mécanisme de CRM sûr, facile d'accès, permettant aux usagers d'exprimer leurs revendications, ne peut qu'aider nos organisations à améliorer la fiabilité de nos programmes par application des normes de la redevabilité humanitaire<sup>1</sup>.



1) Envoi de la réclamation; 2) Suivi; 3) Elaboration de la plainte; 4) Solution; 5) En tirer les fruits

Cette procédure permet à l'agence qui développe une action d'identifier ses limites et de développer de bonnes pratiques afin d'éviter que le problème ne se représente. En d'autres mots, il s'agit d'un instrument qui permet de faire des réclamations auprès de l'organisation qui réalise l'action. Cet instrument peut être un Bureau d'Aide au niveau de la communauté, une boîte de doléances, un numéro de téléphone, un système de sms ou des agences locales dûment mandatées.

Toutefois, l'ensemble de ce mécanisme pourrait s'avérer négatif s'il ne respecte pas certains critères particulièrement importants et il faut, en premier lieu, qu'il soit accessible à l'ensemble des usagers et bénéficiaires et que cette accessibilité garantisse:

- la sécurité (dans le cadre d'un territoire donné, les réclamations doivent pouvoir être recueillies dans des zones protégées);
- la confidentialité (qui doit être garantie pendant toute la prise en charge de la réclamation);
- la possibilité de présenter une réclamation pour le compte d'une autre personne (en cas d'éventuel analphabétisme, crainte de répercussions, etc.);

---

<sup>1</sup> Les normes de redevabilité humanitaire (*Humanitarian Accountability Standards*) se fondent sur les principes suivants: 1) la prise d'engagements et leur maintien; 2) la compétence de l'équipe de réalisation; 3) le partage de l'information; 4) la participation; 5) la gestion des réclamations; 6) les fruits à tirer de l'expérience vécue pour promouvoir une amélioration permanente.

- la visibilité (les procédures à suivre doivent être faciles à consulter, comme par exemple en les affichant sur le mur du bureau);
- l'impartialité de la personne ou de l'organisme qui se charge de recevoir les réclamations.

Bien que s'agissant clairement de processus spéculaires au niveau du siège central comme au niveau des pays, le contrôle et de la gestion des réclamations et/ou signalisations y suivent forcément différentes étapes. Les caractéristiques de ces étapes sont synthétiquement prises en revue plus avant.

L'objectif final d'un cycle de CRM est de résoudre la plainte introduite et entrer en rapport direct avec ceux qui en sont à l'origine. Toute personne introduisant une réclamation ou signalisation a droit à recevoir une réponse claire et rapide. VIS se doit d'avoir une claire compréhension du type d'indemnisation ou de réparation qui doit être offert.

Il faut toutefois éviter qu'un mécanisme de CRM ne se retrouve engorgé et il faut donc procéder à une sélection préliminaire de la recevabilité des réclamations et du choix de leur possible indemnisation.

Par ailleurs, s'il y a discordance durant le processus ou au niveau du résultat, les Requérants doivent toujours avoir faculté d'introduire un nouveau recours.

Les Requérants comme nos personnels doivent savoir que le CRM dispose de plusieurs voies d'accès et ils doivent également savoir que le fait de donner une réponse rapide aux réclamations ne peut qu'aider VIS à mieux appréhender le genre de réponse à donner et à mieux prévoir la coordination à mettre en place à tous les niveaux opérationnels concernés, sur le terrain comme au niveau du siège central. Quand on connaît la moyenne de réactivité des réponses vis-à-vis des réclamations, on peut mieux comprendre la façon dont le CRM a fonctionné et l'on peut alors en améliorer d'autant les performances.

A la clôture d'un cas, il convient de documenter que le Requérant est satisfait de l'indemnisation et/ou de la réparation reçue en signant avec lui un procès-verbal reportant les résultats atteints. De même, au moment de recevoir une réclamation, il convient de donner au Requérant un récépissé certifiant que sa réclamation a été reçue et qu'elle est sous traitement. De plus, l'accord écrit passé entre l'ONG responsable du projet et un Requérant doit être conservé comme preuve que la Réclamation a bien été traitée jusqu'à sa résolution définitive.

### **3- CRM au niveau du siège central de VIS**

En Italie comme dans les Bureaux de pays, le CRM a pour objectif fondamental de traiter les réclamations ou les signalisations relevant de l'exécution des activités de projet et, plus spécifiquement, les revendications et les demandes que des bénéficiaires/destinataires introduisent relativement aux activités réalisées par VIS.

Une fonction spécifique de gestion du CRM ([crm-hq@volint.it](mailto:crm-hq@volint.it)) existe au niveau du siège central de VIS. Cette Unité se compose d'un petit nombre de membres choisis au sein de nos cadres. Ces membres sont nommés par le Comité exécutif sur avis des Administrateurs. L'Unité s'occupe d'une part de gérer les réclamations faites au sujet de nos activités en Italie et, d'autre part, elle représente le plus haut niveau procédural des réclamations ou signalisations provenant des différents pays. L'Unité est investie de pouvoirs de décision mais aussi de devoirs de surveillance. Elle supervise de ce fait le fonctionnement des CRM créés au niveau des pays. En cas de différend, il appartient à l'Unité de prendre une décision définitive pour résoudre la réclamation en cause. Il lui appartient également d'assurer le contrôle et la coordination de tous les engrenages du CRM mis en place par VIS.

Quand l'Unité de gestion du CRM reçoit des réclamations ou des signalisations évoquant des conduites qui violent notre Code de Conduite, ou se configurent voire même en délits, ces informations sont immédiatement transmises à notre Organisme de Vigilance pour qu'il prenne les mesures opportunes ou nécessaires. De fait, conformément à notre Formulaire 231/2001 et à notre Code de Conduite, toute information reçue par l'Organe de Vigilance par le biais d'une procédure de dénonciation fait l'objet d'une enquête et tous les personnels de VIS ont la possibilité et le devoir de dénoncer tout fait illicitement commis par des collègues, des partenaires ou des parties prenantes. Ces conduites illicites sont

notamment celles qui sont visées dans notre Code de Conduite en matière de prévention des fraudes et de lutte contre les harcèlements ou les abus, de protection de jeunes enfants ou adolescents, filles ou garçons, c'est-à-dire les piliers de l'approche de "tolérance zéro" que nous avons adoptée en matière d'éthique.

Toute signalisation d'un fait illicite peut se faire par courrier ou par e-mail à l'adresse [odv@volint.it](mailto:odv@volint.it) et sera traitée de façon strictement confidentielle. Il appartient à notre Organe de Surveillance d'enquêter sur les violations commises et d'en référer au Comité Exécutif pour que celui-ci prenne toutes les mesures du cas, ces mesures garantissant toujours de ne compromettre en rien la sécurité physique et/ou psychologique de l'auteur de la signalisation.

Dans le cas spécifique de conduites relevant, d'une manière ou d'une autre, de notre stratégie de prévention des fraudes et de lutte contre les harcèlements ou les abus, l'Unité de gestion du CRM en informe aussitôt la *Conseillère de Confiance*, celle-ci surveillant la bonne mise en place des mesures de prévention et faisant fonction, pour nos personnels comme pour nos bénéficiaires, de Référent principal en matière de signalisation de comportements relevant d'abus sexuels, de harcèlements sexuels ou moraux, ou d'exploitation sexuelle.

Comme on l'a déjà dit, la mise en place d'un CRM augmente le sens de responsabilité de nos personnels vis-à-vis de nos bénéficiaires, à tous les niveaux mais notamment au niveau des bureaux locaux. Il est donc fondamental que tous les préposés d'un CRM connaissent bien les motifs qui en sont à la base et soient bien intimement convaincus de ses objectifs. En ce sens, les bureaux du siège central doivent se mobiliser pour développer un sens de responsabilité vers le bas, entendu comme un passage préliminaire fondamental avant de pouvoir mettre en place et de développer un CRM. L'efficacité du support offert par le siège central réduit le risque que les personnels sur le terrain n'aillent percevoir le CRM que comme une initiative ayant pour seule fin de détecter leur mauvaise administration ou gestion. Nos personnels doivent comprendre qu'un CRM n'est pas un instrument pour contrôler leurs actes, mais un moyen d'améliorer leurs performances et donc de rehausser l'efficacité et l'impact de nos programmes.

#### **4- Le CRM au niveau du pays de contrepartie : comment procéder**

Synthétiquement, la manière de procéder au niveau des pays concerne les passages qui doivent être suivis et les instruments qui doivent être mis en place pour créer un CRM qui soit en mesure de correctement correspondre au contexte local, aux caractéristiques du bailleur de fonds et à la nature spécifique des projets à réaliser. D'un point de vue pratique, les étapes fondamentales de la création d'un CRM peuvent se résumer en:

- A) établissement d'une liste de toutes les parties prenantes du projet, avec identification de tous les acteurs concernés et indication de leurs rapports contractuels respectifs ou de leurs éventuelles autres formes de partenariat;
- B) construction d'un panorama général du contexte local, en prenant en compte l'ensemble des parties concernées, sans se focaliser sur les acteurs principaux;
- C) identification des membres du personnel local à préposer au CRM du projet : ces membres devront être un minimum de deux pour assurer les profils suivants: 1) Chef de Projet/Responsable de terrain/MEAL/Expert technique ayant pour tâche d'informer les usagers/bénéficiaires directs et les parties prenantes (voir liste ci-dessus) de l'existence du CRM ainsi créé et d'enregistrer toutes les réclamations et signalisations; 2) Représentant du pays/Chef de Programme/Coordinateur au niveau régional ayant pour tâche de vérifier objectivement la recevabilité des réclamations et le traitement à leur donner;
- D) identification de la méthode la mieux adaptée pour la mise en place du CRM (ligne téléphonique rouge, boîte de doléances, e-mail spécifique, etc.) et pour fixer le chronogramme de son fonctionnement.

## 5- Analyse des risques du CRM

Tout CRM créé au niveau d'un pays ou d'un projet doit comporter une analyse de risques si l'on veut en garantir l'efficacité. Cette analyse doit tenir compte des aspects suivants:

- chacune des parties prenantes doit gérer son propre CRM et en garantir les aspects les plus délicats (confidentialité, sécurité, impartialité);
- les délais de réponse doivent être établis avec réalisme, en fonction des caractéristiques du projet;
- les engagements à prévoir doivent être évalués, en temps et en argent;
- des modalités et conditions de recevabilité des réclamations et recours doivent être établies afin d'éviter d'engorger le CRM;
- il faut savoir limiter les réclamations recevables et les recours requérant des solutions non prévues pour assurer un juste équilibre entre un CRM pertinent et efficace et un CRM gérable et durable.

## 6- Glossaire

*Coordination et collaboration:* Les réponses humanitaires sont programmées et réalisées en coordination avec les autorités du lieu, les agences humanitaires et les organisations de la Société civile engagées. Tous ces acteurs travaillent ensemble pour obtenir un maximum d'efficacité et d'efficacités dans le cadre d'une action humanitaire impartiale.

*Conception et réponse:* Les réponses humanitaires entendent satisfaire aux besoins identifiés par les populations frappées de calamités en tenant compte de leur contexte, des risques à affronter, de la possibilité de récupération des sinistrés et de la capacité des autorités d'y faire face.

*Rendement, transparence et leçons à tirer:* Le rendement des agences et organisations humanitaires est continuellement évalué et communiqué aux parties prenantes afin d'y adapter les projets.

*Rendement de l'agent de développement:* Les agences et organisations humanitaires fournissent aux agents de développement une gestion appropriée ainsi que la supervision et le support psychologique nécessaires, ce qui leur permet d'avoir les connaissances, les capacités, la manière de faire et les aptitudes requises pour programmer une réponse humanitaire efficace et la mettre en œuvre avec humanité et avec respect.

*Le Partenariat pour la redevabilité humanitaire (HAP - Humanitarian Accountability Partnership):* Par ce partenariat, les organisations humanitaires et leurs membres s'engagent à respecter les normes humanitaires et à promouvoir les droits des bénéficiaires.

*Etablissement des normes et renforcement des capacités:* Définition d'un cadre de références en matière de responsabilités vis-à-vis des propres parties prenantes. Les différentes organisations révisent périodiquement leurs normes et leurs indicateurs de rendement et mettent en place, le cas échéant, les formations nécessaires.

*Communications:* Les différentes organisations s'informent mutuellement et se consultent entre elles et avec leurs parties prenantes (notamment leurs bénéficiaires et leurs personnels) au sujet des normes à adopter, des programmes à entreprendre et des mécanismes dont elles disposent pour répondre aux réclamations.

*Participation aux programmes:* Les bénéficiaires doivent participer à la programmation, à la réalisation, au suivi et à l'évaluation des programmes et ils doivent être tenus au courant de l'avancement des opérations.

*Suivi et Rapport de conformité:* Les différentes organisations font participer leurs bénéficiaires et leurs personnels au suivi et à la révision des normes et elles informent leurs parties prenantes (dont les bénéficiaires) au moins une fois l'an sur le respect de ces normes.

*Introduction des réclamations:* Les différentes organisations mettent leurs bénéficiaires et leurs personnels en mesure de présenter des réclamations ou des signalisations et de demander une indemnisation en toute sécurité.

*Partenaires mettant en œuvre les actions:* Les différentes organisations s'engagent à mettre en œuvre ces mêmes principes également quand elles réalisent leurs interventions par l'intermédiaire de partenaires.

*Redevabilité:* La redevabilité est la façon d'utiliser responsablement un pouvoir de décision en tenant compte des différentes parties prenantes et d'en être tenu pour responsable de la part de celles-ci, notamment par celles qui sont concernées par l'exercice de ce pouvoir.

*Cadre des responsabilités:* Le cadre de référence des responsabilités permet aux différentes organisations de communiquer entre elles et de réaliser, contrôler et améliorer leurs engagements. Ce cadre de référence des responsabilités doit donc être adapté aux différents contextes. Un cadre de référence des responsabilités peut inclure, ou faire référence, à une analyse fondée sur le respect des engagements pris, sur un plan détaillé des engagements à mettre en œuvre, ou encore à un manuel offrant des lignes de conduite pour les personnels.

*Réclamation/Recours:* Toute plainte ou signalisation spécifique déposée par une personne ayant été lésée ou frappée de façon négative par l'action d'une organisation humanitaire ou qui pense que cette organisation a failli aux engagements qu'elle avait pris vis-à-vis d'elle.

*Procédure de réclamation:* Cette procédure établit la série d'actions spécifiques par lesquelles une organisation gère les réclamations et signalisations reçues, assure qu'elles sont bien examinées et que des mesures sont prises à leur sujet. Les organisations qui respectent les normes de partenariat de redevabilité humanitaire mettent en place des procédures pour gérer les différents types de réclamations, y compris celles relatives à l'exploitation sexuelle ou aux abus perpétrés par leurs personnels sur des individus vulnérables.

\*\*\*

Ce Manuel de Procédures CRM a été élaboré sur la base de textes de M. Manuel Morini, et notamment "*The Relevance of a Complaint and Response Mechanism in the Project Management*", Master en Coopération et Développement, Université et IUSS - *Istituto Universitario di Studi Superiori* de Pavie (Italie), 2019 et Etude de cas sur les instruments et mécanismes de redevabilité sociale du projet "*Resilience and Integration in favour of Eritrean Refugees and Host Communities in Shire Area, Ethiopia*".

