



Outil d'évaluation pour la transition vers d'autres modes de protection

Rédigé par Rebecca Nhep et Hannah Won, 2020

Élaboré par "The Better Care Network" et "Kinnected", une initiative d'ACC International Relief

Avec le soutien de Changing the Way We Care et de Martin James Foundation pour la version Française





Sommaire

Les origines de cet outil	3	Thématique n° 3 :	
Remerciements	4	Motivations	60
Contexte	5	Thématique n° 4 :	
Vue d'ensemble des réformes de la protection	5	Marginalisation	74
La transition comme une solution idéale	6	Thématique n° 5 :	
Qu'implique la transition ?	6	Clientélisme et obligations sociales	86
Les degrés de réussite	8	Thématique n° 6 :	
Le pouvoir et son impacts sur la décision d'une transition	8	Appropriation psychologique	106
Collaboration avec les décideurs dans l'écosystème interne	10	Thématique n° 7 :	
Présentation generale de l'outil	12	Nature du partenariat	120
Objectif de l'outil	12	2e Partie :	
À qui s'adresse cet outil ?	12	Regroupement et analyse des resultats	140
Ce à quoi cet outil n'est pas destiné	13	3e Partie :	
Quand utiliser cet outil	13	Note a propos du sabotage	145
Structure de l'outil	14	4e Partie :	
1re Partie :		Conclusions	147
Indicateurs et implications	16	Annexes	148
Thématique n° 1 :		Ressources et outils utiles	148
Arguments en faveur de la transition	17	Études de cas	151
Thématique n° 2 :		Vue d'ensemble de l'outil d'évaluation pour la transition vers d'autres modeles de protection	167
Loyauté et engagement	32		

Les origines de cet outil

Cet outil est le fruit de l'expérience et des apprentissages des auteurs tirés de leur travail dans la transition visant à sortir des institutions guidées et financées par des fonds privés, dans divers pays et régions. Au fil du temps, les auteurs ont observé des tendances et des indicateurs clés qui leur ont permis d'anticiper le déroulement probable d'une transition.

Ces tendances et ces indicateurs clés résultent souvent des dynamiques liées aux motivations et aux caractéristiques du directeur/de la directrice et du principal bailleur de fonds d'une institution, ainsi

que des relations et des antécédents entre eux. Ces dynamiques ont créé le « point de départ » ou, pour dire les choses autrement, l'environnement propice. En analysant l'environnement propice, les auteurs ont constaté qu'ils pouvaient anticiper la voie que pouvait emprunter une transition et utiliser ces informations pour élaborer la stratégie la plus sûre et la plus efficace possible. La documentation de ces enseignements et de ces tendances, qui s'étend sur de nombreuses années, a abouti à l'élaboration de cet outil.



Remerciements

Groupe de reference

Nous tenons à remercier les praticiens et leurs organisations respectives qui ont participé au groupe de référence et ont contribué à l'élaboration de cet outil. Les connaissances, les expériences, les enseignements et les suggestions qu'ils nous ont apportés ont joué un rôle crucial pour garantir la pertinence de cet outil dans divers contextes.

Membres du groupe de référence :

Andrea Nave	Forget Me Not Australia
--------------------	-------------------------

Anju Pun	Forget Me Not Nepal
-----------------	---------------------

Beth Bradford	Changing the Way We Care
----------------------	--------------------------

Daniel Nyan	Global Child Advocates
--------------------	------------------------

Dy Noeut	Children in Families Cambodia
-----------------	----------------------------------

Elli Oswald	Faith to Action
--------------------	-----------------

Gabriel Walder	Alliance for Children Everywhere
-----------------------	-------------------------------------

Jo Wakia	Maestral/Changing the Way We Care
-----------------	--------------------------------------

Joseph Sentongo	CCCU Uganda
------------------------	-------------

Katie Blok	ACC International Relief/ Kinnected
-------------------	--

Kristi Gleeson	Bethany Christian Services
-----------------------	----------------------------

Mara Cavanagh	Lumos
----------------------	-------

Michelle Grant	Accredited Mental Health Social Worker
-----------------------	---

Manan Naw Jar	Kinnected Myanmar
----------------------	-------------------

Niyoshi Metha	Miracle Foundation India
----------------------	--------------------------

Peter Kamau	Child in Family Focus Kenya
--------------------	-----------------------------

Stephen Servant	Heaven's Family US
------------------------	--------------------

Sully S.de Ucles	Maestral Guatemala
-------------------------	--------------------

Robbie Wilson	Lumos
----------------------	-------

Nous tenons tout particulièrement à remercier Alliance for Children Everywhere et ACC International pour avoir testé cet outil au sein de leur équipe et nous avoir fait des retours supplémentaires à propos de sa facilité d'utilisation. Cela nous a permis de façonner non seulement la structure, mais aussi le langage, de l'outil pour qu'il soit accessible à un large éventail de praticiens.

Nous souhaitons également témoigner notre gratitude à Changing the Way We Care et à USAID, qui ont soutenu l'élaboration de cette ressource.

Contexte

Vue d'ensemble des réformes de la protection

Les effets délétères du placement en institution sur le développement et le bien-être des enfants sont parfaitement documentés et établis. L'immense faisceau de preuves a engendré un appel mondial à mettre fin au placement d'enfants en institution et a catalysé des réformes de la protection de l'enfance et des systèmes de prise en charge dans de nombreux pays et régions.

Les réformes de la protection sont complexes et impliquent des changements multidimensionnels au niveau des systèmes. Des modifications sont apportées à la législation, à la réglementation, aux politiques, aux services, à l'affectation des ressources et à la formation des effectifs. De nouveaux mécanismes de mise en œuvre et de suivi ont été également élaborés. Ces réformes sont dirigées par les gouvernements et sont souvent soutenues par des organisations intergouvernementales et non gouvernementales.

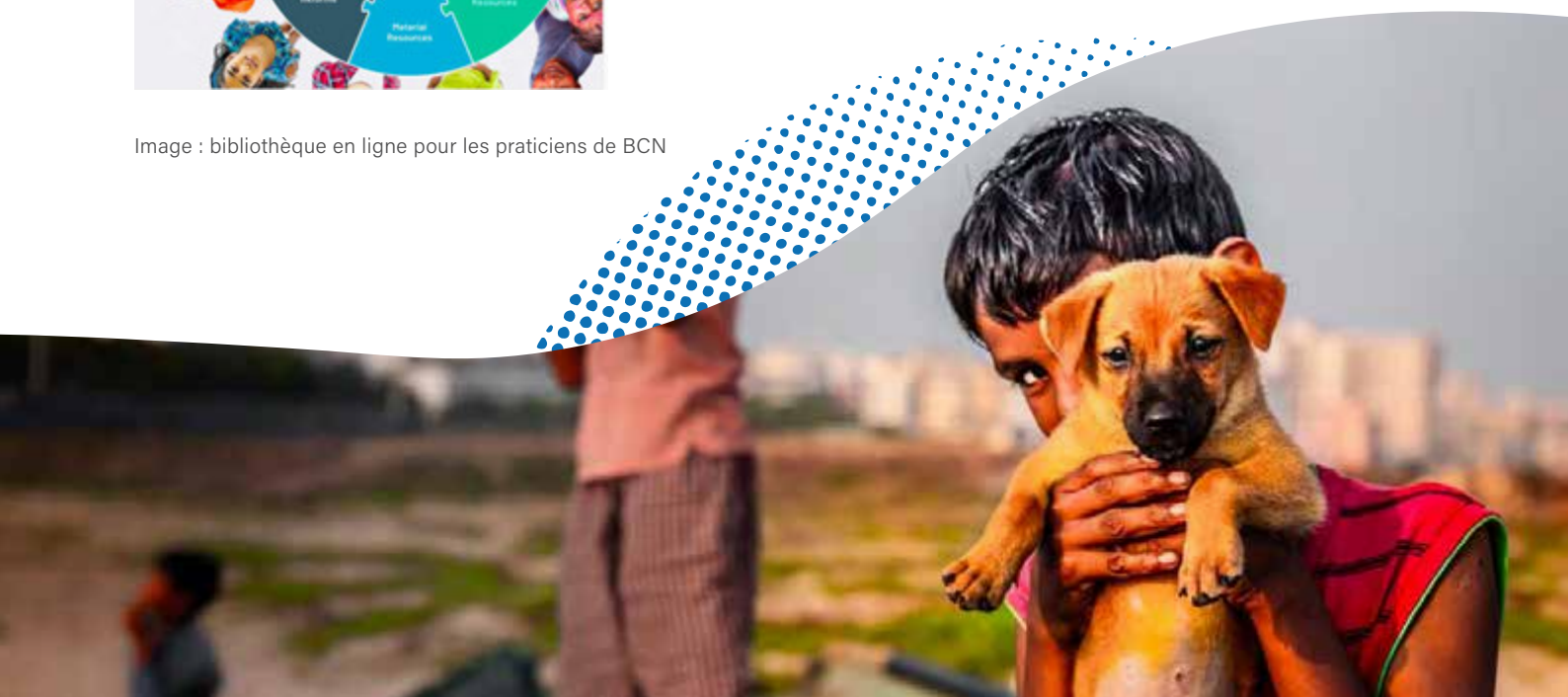


Image : bibliothèque en ligne pour les praticiens de BCN

Dans les pays qui ont excessivement recours au placement en institution, les initiatives de réforme ont principalement pour objectif de réorienter les systèmes de protection vers des solutions de type familial, en reconnaissant que :

- a. la famille constitue le meilleur environnement pour le développement et le bien-être de l'enfant ;
- b. un enfant a droit à une vie en et de famille ;
- c. les États ont le devoir d'aider les parents à exercer leurs devoirs de prise en charge des enfants ; et
- d. les normes internationales privilégient la protection de remplacement de type familial.

Ce type de réforme, qualifié de « désinstitutionnalisation », inclut des démarches visant à réduire le nombre d'enfants placés en institution, par la réintégration et la réduction du nombre d'institutions en fonction, en opérant dans l'idéal une transition plutôt qu'une fermeture. La transition est donc une composante des réformes de la protection et devrait, dans la mesure du possible, être associée à des réformes au niveau des systèmes, se faire avec l'implication des autorités mandatées et employer les procédures éventuellement déjà établies au niveau national.



La transition comme une solution idéale

Comme son nom l'indique, la transition implique le changement de modèle de protection, de prise en charge et ou de service qu'une organisation offre allant du placement en institution, pour s'orienter vers un modèle hors institution. La transition est une solution idéale, préférable à une fermeture, car elle sert deux objectifs : premièrement, elle contribue à faire baisser le nombre d'institutions ; deuxièmement, elle permet de développer de nouveaux services qui aident les enfants à rester dans leurs familles. Cela nécessite donc de réaffecter et de réutiliser les ressources humaines, financières et matérielles servant au fonctionnement des institutions à d'autres fins. La transition vise donc à réorienter les ressources consacrées aux modèles de placement en institution, en conservant toutefois les investissements réalisés dans les systèmes d'aide sociale à l'enfance et aux familles.

Définition de la transition

Processus consistant à modifier le modèle de prise en charge ou de service fourni par une organisation, pour passer d'un service de placement en institution à un service ou à un modèle de prise en charge hors institution. La transition implique des changements à tous les niveaux de l'organisation et inclut, sans toutefois s'y limiter, une réintégration sécurisée des enfants.

Certaines organisations s'orientent vers des programmes mis en place pour favoriser la réintégration des enfants qui sortent d'une institution en transition. Dans d'autres cas, de nouveaux programmes sont élaborés pour combler une faille du système général qui fera perdurer le placement en institution, si rien n'est fait pour y remédier. Les nouveaux programmes ne doivent pas forcément se limiter à des services de protection de remplacement, comme le placement en famille d'accueil et la prise en charge par des proches. Ils peuvent porter sur l'éducation, le handicap, les garderies, le développement communautaire axé sur l'enfant ou la parentalité positive. Ces programmes contribuent tous aux efforts faits pour renforcer les systèmes tels que la protection sociale, l'éducation, l'aide sociale à l'enfance ou la protection de l'enfance, qui ont tous une incidence sur la prise en charge des enfants.

Qu'implique la transition ?

Pour nombreuses personnes, la transition d'une institution est une démarche identique ou similaire au processus de réintégration des enfants. Bien que la réintégration soit l'un des résultats les plus importants, la transition est un processus bien plus vaste, qui implique des changements à tous les niveaux de l'organisation dirigeant l'institution. Notamment au niveau de la structure, des politiques, des procédures, des programmes et des ressources. Comme le montre le schéma ci-dessous, de nombreuses étapes et mesures doivent être accomplies avant d'entamer une réintégration. La négligence de ces étapes cruciales peut avoir des conséquences négatives sur tout le processus de transition et sur les résultats pour les enfants.

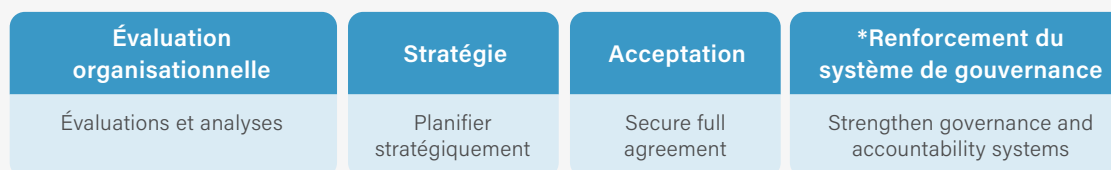
Les stratégies de transition doivent être adaptées à chaque organisation, en tenant compte du point de départ propre à chacune. Pour celles qui ne possèdent pas au départ une structure ou des procédures de signalement suffisamment solides, les stratégies devront peut-être remédier à ce problème pour pouvoir gérer le processus de changement, limiter les risques ou répondre aux incidents qui pourraient survenir durant la transition.

Les Phases de la Transition

Phase 1 Exploration et apprentissage



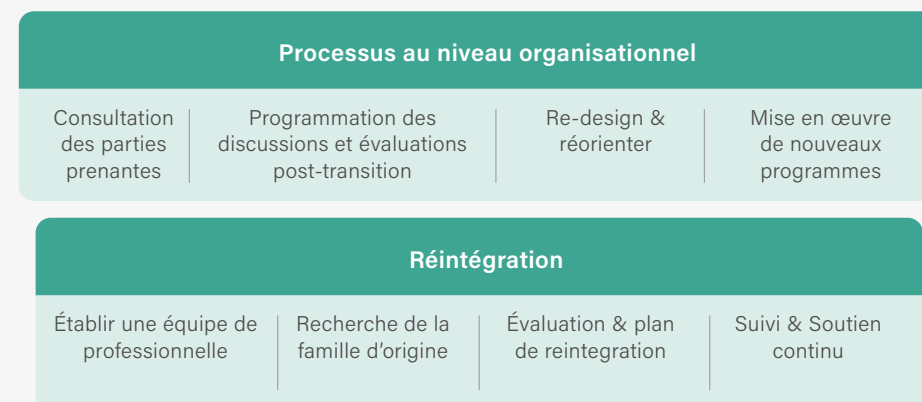
Phase 2 Préparation de la Transition



*when required as indicated by assessments

Phase 3 Implementation

Option A Transition totale



Option B Fermeture sécurisée / Désengagement total

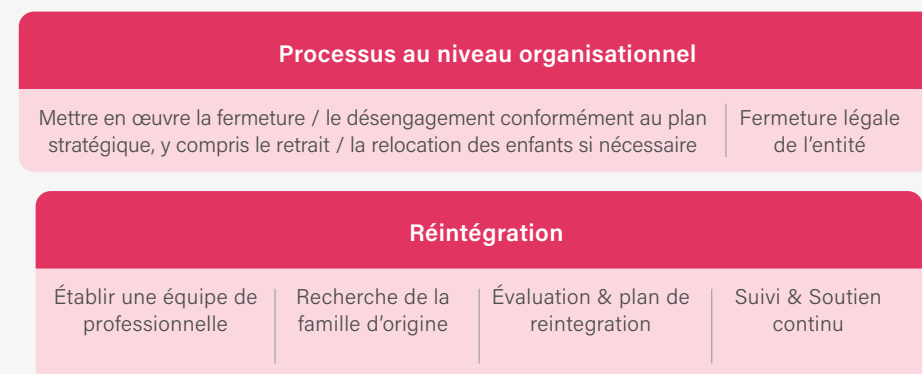


Schéma n° 1 : les étapes de la transition

Les degrés de réussite

Plusieurs résultats importants sont associés à la transition d'une institution et tous contribuent à la réforme de la protection au niveau des systèmes. .

Résultats au niveau des institutions	Résultats au niveau des systèmes
Réintégration sécurisée des enfants placés en institution dans leurs familles et leurs communautés	Réduction du nombre global d'enfants placés en institution
Désengagement des ressources humaines, financières et matérielles allouées à une institution	Réduction du nombre global d'institutions en fonction
Réinvestissement des ressources humaines, financières et matérielles dans des services de renforcement des familles ou dans une protection de remplacement de type familial	Développement de services non institutionnels, à titre d'alternatives

Dans un scénario de transition idéale, les trois résultats au niveau des institutions seraient entièrement atteints, aboutissant à une réutilisation entière de l'ancienne institution, y compris de tout son personnel et de toutes ses ressources, à d'autres fins. Cela n'est cependant pas toujours possible. Dans certaines situations, une transition complète ne constitue pas un objectif approprié et pourrait même exposer les enfants à des préjudices. En particulier dans le cas d'un engagement insuffisant à fournir des services de qualité, de sérieuses préoccupations concernant les capacités ou la protection des enfants, ou de motivations diverses mises en lumière durant l'évaluation. Ce genre de préoccupations peut remettre en question les aptitudes des directeurs, du personnel ou d'autres parties prenantes qui travaillent directement avec des enfants vulnérables. Dans ces cas-là, une fermeture sécurisée peut constituer un objectif plus approprié. Celle-ci peut être volontaire ou imposée par les autorités compétentes dans les cas plus graves ou dans le cadre d'initiatives

nationales visant à réduire le placement en institution dans le pays. Selon le contexte et la nature des préoccupations, il peut être tout à fait approprié de transférer les directeurs et le personnel vers des projets sans rapport avec l'aide sociale à l'enfance.

Bien que la fermeture sécurisée d'une institution ne soit pas forcément la solution idéale ou le meilleur scénario, c'est un résultat valable qui ne doit pas être considéré comme un échec. En effet, les fermetures sécurisées contribuent tout de même significativement à la réforme au niveau des systèmes, en produisant notamment les résultats suivants :

1. une réduction du nombre global d'enfants placés en institution, à travers une réintégration sécurisée ; et
2. une réduction du nombre global d'institutions en fonction, à travers une fermeture sécurisée.

Dans certains cas, une fermeture sécurisée peut également permettre d'atteindre, de manière légèrement différente, l'objectif souhaité concernant le réinvestissement des ressources financières dans des services de prise en charge hors institution. Les bailleurs de fonds qui soutenaient l'institution en cours de fermeture peuvent être aidés et encouragés à réinvestir leurs finances dans d'autres organisations fournissant des services de renforcement des familles ou une protection de remplacement de type familial. Cela permet le déploiement d'alternatives existantes dirigées par des organisations qui ont fait la preuve de leurs capacités et de leur expertise.

Il est donc important que la réussite du travail de transition soit perçue comme un ensemble de résultats et d'impacts, qui doivent tous être produits d'une manière sécurisée et servant l'intérêt supérieur des enfants. Une définition réaliste de la réussite dès le départ permettra aux praticiens d'élaborer des cadres de suivi et d'évaluation appropriés. Cela est également indispensable pour faire perdurer la motivation et le dévouement face à ce chantier complexe et difficile.

Le pouvoir et son impacts sur la décision d'une transition

Pour procéder correctement à la transition d'une institution, il faut comprendre la dynamique des pouvoirs entre les principales parties prenantes et exploiter ces connaissances de manière stratégique.

Les pouvoirs revêtent différentes formes et proviennent de diverses sources. Pour ce qui est de la **prise de décisions**, y compris la décision d'opérer une transition, les pouvoirs sont généralement détenus par trois grandes parties prenantes :

1. **le gouvernement**
2. **le directeur/la directrice**
3. **le principal bailleur de fonds**

Les gouvernements, tant dans les pays donateurs que dans les pays de mise en œuvre, exercent différents niveaux de pouvoir et d'influence sur une

transition. Cela dépend de la solidité et de l'efficacité des lois, des politiques, des réglementations, des services d'inspection et des mécanismes de réponse à la protection de l'enfance existants.

Cela vaut non seulement pour les gouvernements des pays dans lesquels se trouvent les institutions, mais aussi pour les gouvernements des pays donateurs, dont les lois et les réglementations influencent les activités et les initiatives de collecte de fonds des organismes caritatifs. Dans certains cas, cela inclut les réglementations régissant le financement ou la gestion d'institutions à l'étranger.

Pouvoir et influence sur les soins résidentiels

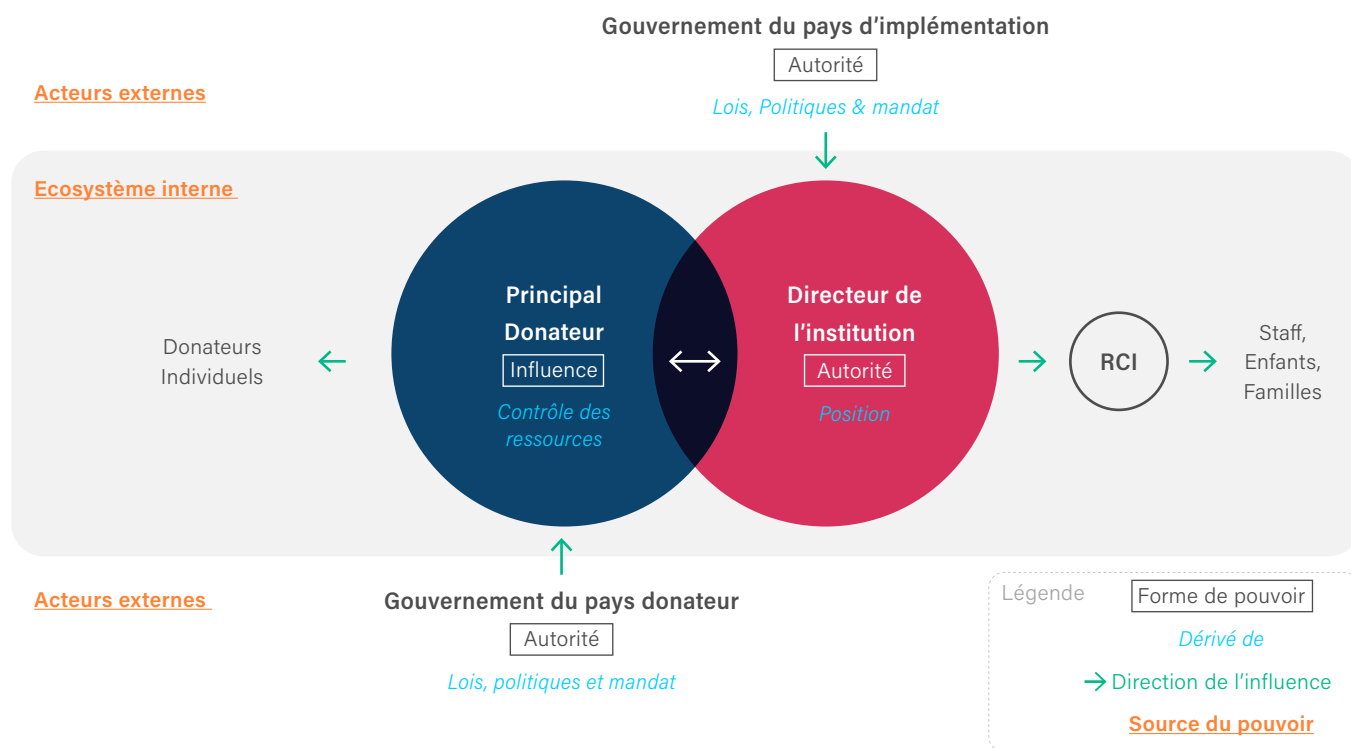


Schéma n° 2 : parties prenantes exerçant des pouvoirs et une influence

L'existence de systèmes gouvernementaux bien établis et solidement dotés en ressources dans les pays dans lesquels se trouvent les institutions peut sans aucun doute faciliter grandement la mise en œuvre d'une transition et permet au gouvernement d'apporter un soutien crucial en cas de difficultés. Cela peut également donner lieu à des transitions ou à des fermetures imposées par le gouvernement, ce qui confère à ce dernier les pleins pouvoirs sur la procédure. Dans de nombreux contextes dans lesquels des réformes ont été entamées, il existe

souvent des lois et des politiques pertinentes. Les ressources des gouvernements sont cependant limitées et les systèmes n'en sont qu'aux premiers stades de développement. Cela réduit la probabilité que des transitions soient imposées par des mandats ou des pouvoirs gouvernementaux. Dans ces situations, il est d'autant plus crucial d'exploiter les structures d'influence et de pouvoir au sein de l'écosystème interne d'une institution donnée, pour ce qui est à la fois de l'adhésion et de l'élaboration d'une stratégie de transition.

Collaboration avec les décideurs dans l'écosystème interne

L'**écosystème interne** d'une institution est constitué de diverses parties prenantes, incluant :

- le directeur/la directrice de l'institution ;
- le personnel de l'institution et les personnes qui s'occupent des enfants ;
- les enfants et les familles ;
- les organismes caritatifs et les organisations partenaires qui soutiennent l'institution ;
- les donateurs individuels qui soutiennent l'institution ; et
- le fondateur ou la fondatrice de l'institution.
- Dans certains cas, le fondateur/la fondatrice est aussi le directeur/la directrice ou le principal bailleur de fonds, parfois les deux.
- Dans d'autres cas, le fondateur/la fondatrice peut ne plus jouer aucun rôle actif dans l'institution et n'être que peu ou pas impliqué(e).

Ecosystème interne d'une institution

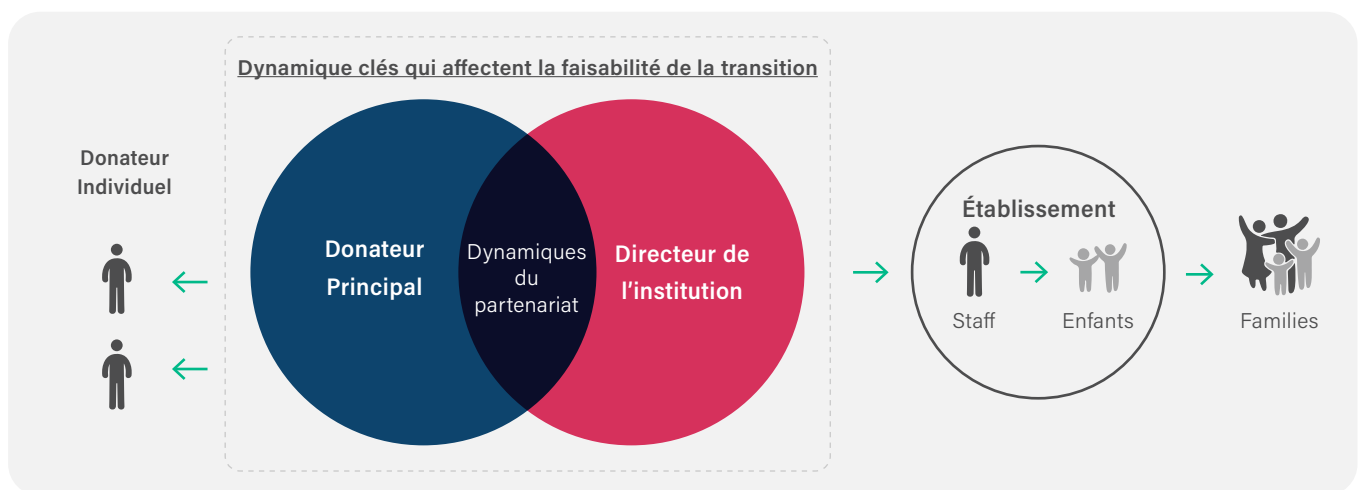


Schéma n° 3 : l'écosystème interne des institutions

Dans cet écosystème, toutes ces parties prenantes jouent un rôle important et doivent être intégrées pour assurer une solide transition. Toutefois, les deux grandes parties prenantes qui **exercent le plus d'influence sur la prise de décisions au sein de l'organisation et donc sur le processus de transition** sont :

- **le directeur/la directrice**, qui exerce un contrôle opérationnel sur l'institution, y compris sur le personnel et les personnes qui s'occupent des enfants ; et
- **le principal bailleur de fonds**, la personne qui représente le plus grand donateur ou le principal bailleurs de l'organisme. Le principal bailleur de fonds :
 - peut-être une personne physique ou morale ;
 - représente généralement un organisme caritatif, une organisation, une église, une fiducie familiale ou une entreprise qui finance l'institution ;
 - recueille souvent des dons de particuliers et se charge de transmettre les dons individuels à l'institution ;
 - gère généralement la communication avec les donateurs individuels ; et
 - dans des cas plus rares, apporte un soutien financier indépendant à l'institution.

Dans certains cas, le fondateur/la fondatrice de l'institution peut avoir évolué d'un poste de directeur/directrice vers le rôle de principal bailleur de fonds.

N.B. : il est courant que les institutions soient gérées par des couples mariés. Même si l'une des deux personnes peut sembler plus affirmée et impliquée dans les discussions, les points de vue des deux époux auront sans doute une influence sur la décision d'opérer une transition. Il est donc important de tenir compte de cette dynamique et de la possibilité de points de vue ou de motivations divergents entre les époux, en parcourant cet outil d'évaluation.

Le fait de désigner le directeur/la directrice et le principal bailleur de fonds comme étant les deux principales parties prenantes ne diminue en rien le rôle important que joue le personnel et ne garantit pas que celui-ci a adhéré au processus de transition. Cela met plutôt en avant le contrôle opérationnel qu'exerce le directeur/la directrice sur l'institution, y compris sur le personnel. En tant que « gatekeeper » de ces relations, c'est la principale personne qui gèrera ou affaiblira la coopération entre et avec le personnel, ainsi que la mise en œuvre et le respect des décisions opérationnelles.

De même, le fait de désigner le principal bailleur de fonds comme une partie prenante essentielle n'affaiblit pas la présence d'autres donateurs, ni l'importance de collaborer avec eux. Cela reconnaît la probabilité que le plus grand donateur ait la plus grande influence sur la décision de transition et sur sa mise en œuvre effective.

C'est pour cette raison que le directeur/la directrice et le principal bailleur de fonds sont qualifiés et désignés tout au long de cet outil comme étant les « principales parties prenantes ». Tout au long de cet outil, des recommandations sont également faites concernant la collaboration avec le personnel et les autres donateurs.

Le directeur/la directrice et le principal bailleur de fonds sont les deux points d'entrée dans les discussions concernant la possibilité d'une transition. Les praticiens peuvent s'adresser en premier lieu **au directeur/à la directrice** d'une institution pour obtenir l'adhésion à la transition. Ils peuvent aussi contacter le **principal bailleur de fonds** pour exercer une influence via le canal de financement. Ces deux points d'entrée sont valables, mais ne sont pas forcément tous les deux aussi efficaces, du fait des différentes dynamiques relatives aux partenariats.

Définition des principaux termes employés tout au long de cet outil

Directeur/ directrice :	désigne le directeur/la directrice de l'institution.
Principal bailleur de fonds :	désigne la personne qui représente le principal ou le plus grand donateur ou le principal organisme de collecte de fonds acheminant les fonds collectés auprès des petits donateurs individuels.
Partie prenante :	dans la partie consacrée à l'évaluation, désigne le directeur/la directrice et le principal bailleur de fonds.
Praticien/ praticienne :	désigne la ou les personnes qui apportent une assistance technique à l'institution à des fins de transition.

Dans les institutions financées par des fonds privés, les principaux bailleurs de fonds sont très souvent mieux placés que les directeurs pour instaurer des changements, puisqu'ils contrôlent les fonds. Toutefois, les pouvoirs de la plupart des principaux bailleurs de fonds relèvent plus de l'influence que de l'autorité et il leur est rarement possible de prendre de façon indépendante la décision d'opérer une transition.

La réussite d'une transition requiert donc d'impliquer ces deux parties prenantes dans la discussion et dans la prise de décisions. Il faut pour cela :

1. déterminer la dynamique des pouvoirs entre le directeur/la directrice et le principal bailleur de fonds, et adapter la stratégie d'implication en conséquence ;
2. analyser la dynamique du partenariat entre le directeur/la directrice et le principal bailleur de fonds ; et
3. identifier les points forts et les risques qui résultent de ces deux dynamiques et intégrer des stratégies de gestion des risques dans le plan de transition.

Cet outil d'évaluation a principalement pour but de guider les praticiens tout au long de ce processus.

Presentation generale de l'outil

Objectif de l'outil

Cet outil vise à aider les praticiens à atteindre les objectifs qui suivent lorsqu'ils apportent une assistance technique aux institutions opérant une transition :

- déterminer la faisabilité d'exécution d'une transition réussie en tenant compte du nombre d'indicateurs positifs et du niveau de gravité des indicateurs de risque ;
- extraire et analyser des informations capitales qui guident l'approche et permettent aux praticiens d'élaborer un plan stratégique et un budget pour la transition.

Cet outil reconnaît qu'il n'existe pas d'approche universelle, le point de départ de chaque institution étant différent. Des stratégies personnalisées doivent être élaborées pour chaque processus de transition, en tenant compte de sa dynamique unique. Cet outil a donc été conçu comme un cadre d'évaluation pouvant aider les praticiens à identifier et à analyser ces dynamiques de départ essentielles, et à déterminer ce qu'elles impliquent en termes de stratégie. En d'autres termes, **il s'agit d'un outil d'interprétation, et non d'une stratégie prête à l'emploi**. Cet outil peut également être utilisé de manière évolutive, pour aider les praticiens à interpréter de nouvelles informations ou de nouveaux indicateurs qui se présentent durant le processus de transition.

À qui s'adresse cet outil ?

Cet outil a été rédigé à l'intention des praticiens qui guident ou apportent une assistance technique à des organisations tierces dirigeant des institutions, afin de les aider à opérer une transition. Ces praticiens peuvent être des agents techniques, des agents de protection de l'enfance ou des travailleurs sociaux d'ONG locales ou internationales, ou encore des consultants. Ils peuvent apporter une aide à la transition à titre individuel ou dans le cadre d'une équipe pluridisciplinaire. Les praticiens peuvent apporter une assistance technique à la transition des institutions dans le cadre de divers arrangements, notamment :

- dans le cadre d'un programme ou d'un service proposé par leur organisation ;
- dans le cadre d'un partenariat formé avec l'institution ou avec leur bailleur de fonds dans le but précis d'apporter une assistance technique ;
- dans le cadre d'un contrat ou de services de consultant ; ou
- dans le cadre d'un plan national de désinstitutionnalisation qui fait appel à l'expertise technique d'un partenaire de la société civile pour soutenir les institutions opérant une transition.

Cet outil est principalement conçu pour être utilisé dans les transitions impliquant des institutions qui sont :

- privées ;
- largement financées par des fonds étrangers ; et
- situées dans des pays aux cadres réglementaires émergents ou peu solides.

Il peut être utilisé indépendamment du fait que la transition ou la fermeture soit volontaire ou imposée par un gouvernement.

Ce à quoi cet outil n'est pas destiné

Il est important d'admettre certaines limites de l'outil et de préciser les situations pour lesquelles il n'a pas été conçu ou dans lesquelles son utilisation n'est pas recommandée, à savoir :

- **Fermeture d'institutions publiques.** Les praticiens qui soutiennent la transition d'institutions publiques peuvent trouver quelques parties de cet outil pertinentes et utiles, en particulier celles qui portent sur l'implication des parties prenantes dans la phase de mise en œuvre. Il est toutefois important de noter que cet outil n'a pas été conçu en ayant à l'esprit la transition ou la fermeture d'institutions publiques. Le processus de transition ou de fermeture de ces institutions peuvent être très différents. Il peut être moins complexe au niveau du processus d'adhésion et de la gestion des parties prenantes, car il intervient en réponse à une directive gouvernementale. Il est aussi moins probable que les praticiens soient impliqués dans l'ensemble du processus de fermeture ou de transition.
- **Autoévaluations pour les organisations fournissant directement des services de placement en institution.** Cet outil n'est pas destiné à être utilisé à des fins d'autoévaluation pour aider les organisations qui fournissent directement des services de placement en institution à assurer une transition de manière indépendante. Il peut certes offrir des enseignements et des suggestions pertinents, mais il ne s'agit pas d'un manuel de formation sur la transition destiné à guider une organisation à chaque étape d'un processus de transition.
- **Utilisation dans le cadre d'entretiens avec des directeurs ou des principaux bailleurs de fonds de services de placement en institution.** Cet outil a pour but d'aider les praticiens à interpréter les informations qu'ils ont recueillies, de manière formelle ou informelle. Il ne s'agit pas d'un ensemble de questions à poser directement aux principales parties prenantes, ni d'un questionnaire ou d'un formulaire à remplir avec des parties prenantes ou en leur présence. Les praticiens peuvent en revanche

fournir aux principales parties prenantes ou aux partenaires une vue d'ensemble de l'outil, présentée page 147 de l'annexe, s'ils souhaitent offrir un résumé concis des outils qu'ils utiliseront pour élaborer la stratégie de transition.

- **Utilisation par des praticiens inexpérimentés ou non formés.** Cet outil suppose et requiert un bon niveau de connaissances techniques sur la transition et doit donc être utilisé par des praticiens possédant une formation et une expérience suffisantes. Cela reflète la nature complexe du travail de transition, qui ne doit pas être sous-estimée ni minimisée.
- **Utilisation en tant que manuel de réintégration.** Bien que la réintégration soit indubitablement l'un des résultats les plus importants d'un processus de transition, cet outil traite de l'ensemble du processus de transition, qui comporte de multiples étapes (voir le schéma n° 1 : les étapes de la transition, page 6). Son but n'est pas d'émettre des recommandations sur les modalités d'exécution d'un processus de réintégration. Des ressources dédiées à cette thématique sont citées dans la partie « Ressources et outils utiles » de l'annexe, page 148.

Quand utiliser cet outil

Les praticiens devront posséder des connaissances suffisantes sur le directeur/la directrice et le principal bailleur de fonds pour pouvoir utiliser cet outil. Dans l'idéal, la composante d'évaluation de l'outil doit donc être utilisée durant **l'étape 2** du processus de transition global (voir le schéma n° 1 : les étapes de la transition, page 7), après avoir mené les activités de sensibilisation et d'évaluation de l'organisation. C'est à ce stade que les praticiens auront probablement recueilli suffisamment d'informations pertinentes pour pouvoir procéder à l'évaluation, à partir de leurs observations directes et de leurs échanges avec les parties prenantes, mais aussi auprès de sources d'information tierces. Il est cependant recommandé aux praticiens de lire intégralement l'outil avant d'entamer la première étape d'une transition, car le contenu est susceptible de guider l'approche de sensibilisation, l'évaluation de l'organisation et le recueil d'informations.

Si un manque de connaissances est mis en lumière durant le travail portant sur les indicateurs, il est conseillé de chercher des informations supplémentaires ou d'éclaircir certains points, dans la mesure du possible. Les praticiens pourront ainsi bénéficier au maximum de cet outil. Lorsque certaines informations ne sont pas encore connues, les questions peuvent être utilisées pour aider les praticiens à recueillir des informations supplémentaires avant de finaliser l'évaluation.

Structure de l'outil

Cet outil est organisé en quatre parties.

Première partie : Indicateurs et Implications

Il s'agit de la partie fondamentale de l'outil, qui contient des listes récapitulatives mentionnant un large éventail d'indicateurs et d'implications qui portent sur le directeur/la directrice et le principal bailleur de fonds, les deux principales parties prenantes, ainsi que sur leur partenariat. Cette partie s'organise autour de **sept grandes thématiques**, qui se décomposent elles-mêmes en trois parties :

▪ À propos de cette thématique

Chaque thématique commence par une brève présentation générale de la théorie sur laquelle elle s'appuie. Les théories ont été résumées à l'intention des praticiens qui jugent le contexte théorique utile. D'autres pourront préférer passer directement aux indicateurs plus concrets.

▪ Indicateurs

Pour chaque thématique, les praticiens peuvent sélectionner les indicateurs pertinents et représentatifs du directeur/de la directrice et du principal bailleur de fonds, ainsi que du partenariat conclu entre eux.

Les praticiens sont ensuite amenés à déterminer la catégorie de couleur qui correspond le mieux à leur situation concernant cette thématique particulière. Les indicateurs et les implications qui suivent sont classés à l'aide d'un système d'évaluation tricolore :



Vert

indicateurs positifs ou traduisant un faible risque



Orange

indicateurs traduisant un risque moyen



Rouge

indicateurs traduisant un risque élevé

▪ Implications :

Les indicateurs entraînent diverses implications correspondant à chaque catégorie de couleur. Les implications incluent les parties suivantes :

- explications ;
- mesures suggérées ;
- implications en termes de financement ; et
- lorsque cela est pertinent, des remarques et des mises en garde destinées à alerter les praticiens sur les risques et les suppositions qui pourraient s'avérer problématiques.

Les implications se basent sur les tendances observées dans de nombreuses transitions et ont pour but d'aider les praticiens à détecter des problèmes sous-jacents plus subtils. Les cadres d'évaluation des institutions plus concrets peuvent ne pas détecter ces problèmes sous-jacents, mais il est indispensable de les prendre en compte, car ils peuvent avoir une incidence significative sur la transition et, par extension, sur les enfants.

La liste des implications ne doit pas être considérée comme définitive ni exhaustive, et cet outil ne dispense pas les praticiens d'effectuer des évaluations approfondies de l'institution et des enfants placés, dans le cadre du processus de transition. Un exemple d'évaluation d'une institution peut être consulté [ici](#).

Études de cas

Afin d'illustrer la façon dont ces thématiques se sont manifestées dans des projets de transition réels, chaque partie consacrée aux indicateurs commence par une liste d'indicateurs tirés de trois grandes études de cas intégrées tout au long de l'outil. Chaque étude de cas représente de manière globale la catégorie verte, orange ou rouge. Les indicateurs peuvent cependant attribuer à une thématique particulière de l'étude de cas une évaluation des risques différente de celle attribuée de manière globale. Par exemple, l'étude de cas sur le village Lighthouse a été classée en orange pour deux des sept thématiques, mais a été évaluée, dans l'ensemble, comme une situation de catégorie rouge.

Dans la plupart des transitions, les sept thématiques ne seront probablement pas classées dans la même couleur. Cet outil aidera les praticiens à déterminer les catégories qui correspondent le mieux à chaque thématique et à attribuer une évaluation globale.

Les études de cas ont été anonymisées pour protéger la confidentialité et ont été sélectionnées de manière à illustrer un large éventail de scénarios. Les détails sont cependant factuels et n'ont pas été mélangés à des détails d'autres situations.

Les récits complets des études de cas figurent page 151 de l'annexe. Il est recommandé aux praticiens de les lire avant de se plonger dans l'outil.

Deuxième partie : regroupement et analyse des résultats

Cette partie aide les praticiens à regrouper les résultats obtenus dans les sept thématiques.

Cela aboutit à une évaluation globale des risques et donne une idée des dynamiques importantes qui suivent :

- la présence d'indicateurs positifs qui améliorent la transition ;
- le niveau de complexité, qui va de faible à élevé ;
- les risques qui y sont liés, y compris les risques d'ingérence ou de « sabotage » ;
- le type et le niveau d'assistance technique à apporter ;
- les implications en termes de ressources humaines et financières ;
- l'étape de la transition qui doit être entamée dans le calendrier de transition général ; et
- la question de savoir s'il est plus réaliste de viser une transition vers d'autres services ou une fermeture sécurisée.

Troisième partie : note à propos du sabotage

Cette partie détaille le problème « sabotage », mentionné tout au long de cet outil. Elle fournit davantage de contexte et définit les différents comportements susceptibles de constituer un sabotage, à différents degrés.

Quatrième partie : conclusions

Cette partie contient une brève conclusion, suivie de l'annexe contenant les études de cas et une liste d'autres ressources utiles.

1re Partie : Indicateurs et implications

Cette partie contient les listes d'indicateurs et les implications correspondantes. Il s'agit de la composante d'évaluation de l'outil, destinée à aider l'utilisateur à regrouper et à analyser les informations concernant les parties prenantes et à étudier les possibles implications concernant la transition. Les indicateurs et les implications sont organisés autour des sept grandes thématiques, et décomposés en catégories à l'aide d'un système tricolore. Les sept grandes thématiques sont les suivantes :

Thématique n° 1 : Arguments en faveur de la transition

Thématique n° 2 : Loyauté et engagement

Thématique n° 3 : Motivations

Thématique n° 4 : Marginalisation

Thématique n° 5 : Clientélisme et obligations sociales

Thématique n° 6 : Appropriation psychologique

Thématique n° 7: Nature du partenariat

Thématique n° 1 : Arguments en faveur de la transition

À PROPOS DE CETTE THÉMATIQUE

Cette thématique porte principalement sur l'élaboration de la stratégie de communication et d'adhésion. Il s'agit de reconnaître que la transition est catalysée et pérennisée par un changement de compréhension, d'attitude et de comportement de la part des principales parties prenantes. Si ces dernières ne sont pas réellement convaincues de l'importance de la transition, leur adhésion n'est pas acquise et cela peut entraîner une certaine instabilité dans le processus de transition, en particulier si des difficultés surviennent.

Pour garantir l'adhésion à la transition et au processus, il est important de savoir adapter la stratégie de communication en fonction de chaque partie prenante. Une communication persuasive peut prendre deux formes différentes :

- **Arguments rationnels** : recours à la logique, à la science, à des données probantes, à des rapports et à des faits pour modifier le raisonnement et convaincre la personne du bien-fondé de la transition. Cette méthode s'appuie largement sur la crédibilité des arguments, sur les sources utilisées et sur l'expertise reconnue de l'auteur des communications. Des arguments rationnels ne seront sans doute efficaces que si la partie prenante est prête à assimiler les messages qui lui sont ainsi transmis. Dans le cas contraire, cette approche a peu de chances d'aboutir et l'adhésion ne sera sans doute que superficielle, voire inexistante.
- **Arguments faisant appel à l'émotion** : informations présentées d'une manière plus personnelle et communiquées de façon à montrer directement la pertinence pour un groupe spécifique d'enfants, de familles ou de membres du personnel, ou pour une personne particulière, comme un directeur/ une directrice, qui a un lien avec l'institution. Ce type d'arguments s'appuie largement sur la capacité à relier la raison à l'émotion, en fournissant les informations de façon à susciter chez la partie prenante une réponse émotionnelle et une certaine préoccupation concernant cette personne ou ce groupe spécifique. Il s'agit de convaincre la partie prenante que la transition et le placement

de type familial sont non seulement une « bonne idée » de manière générale, mais que cela est faisable et mieux pour la personne ou le groupe spécifique envers qui la partie prenante s'est engagée. Les études de cas, les vidéos, les histoires personnelles et les témoignages constituent généralement des outils d'argumentation plus efficaces auprès d'une partie prenante disposée à assimiler des informations présentées sous l'angle émotionnel, plutôt que par une approche rationnelle. Les défenseurs de la transition qui possèdent une expérience personnelle dans ce domaine, comme les jeunes qui ont grandi en institution et les anciens directeurs d'établissements, sont considérés comme des sources hautement crédibles.

Il est souvent possible de déterminer laquelle de ces deux approches sera la plus efficace pour chacune des deux principales parties prenantes (directeur/ directrice ou principal bailleur de fonds) en écoutant leur témoignage et en tentant de comprendre si leur décision initiale de fonder, de financer ou de gérer une institution reposait sur des arguments rationnels ou faisant appel à l'émotion. Il est également possible de déterminer quels arguments seront plus efficaces en vérifiant si les parties prenantes ont un parcours professionnel qui les met régulièrement en contact avec des données probantes et des informations scientifiques. Ces deux informations indiquent généralement de manière assez précise quelles sont les préférences en termes de communication persuasive. Il est tout à fait possible que le directeur/ la directrice et le principal bailleur de fonds aient des préférences de communication différentes, auquel cas des stratégies de communication persuasive devront être adaptées spécifiquement à chaque partie prenante.

Les praticiens qui apportent une assistance technique ont tendance à opter par défaut pour des arguments rationnels. C'est pourquoi la catégorie de couleur verte reflète des indicateurs qui traduisent l'utilisation d'arguments rationnels. Les arguments faisant appel à l'émotion sont couverts par la couleur orange. Cela ne signifie pas que cette catégorie comporte des risques plus élevés, mais plutôt que les risques sont introduits lorsque les praticiens ne s'adaptent pas au contexte et optent par défaut pour des arguments rationnels.

Il convient également de noter qu'en présence de motivations sous-jacentes qui vont à l'encontre des droits et de l'intérêt supérieur des enfants et qui prévalent sur ces derniers, les arguments en faveur de la transition ont moins de chances de porter leurs fruits, qu'ils soient de type rationnel ou fassent appel

à l'émotion. Ces motivations peuvent être présentes chez l'une des parties prenantes, et non les deux. Il faut donc s'attacher à présenter les arguments à la partie prenante dont les motivations sont simples et qui se préoccupe du bien-être des enfants dans l'institution.

INDICATEURS DES ÉTUDES DE CAS : THÉMATIQUE N° 1

Le tableau ci-dessous illustre l'application de cette thématique aux trois études de cas incluses page 151 de l'annexe. Il a été inséré pour fournir des exemples concrets montrant comment identifier, extraire, classer et interpréter les indicateurs qui peuvent être mis en évidence dans chaque transition prospective.

La première ligne représente l'évaluation globale de l'étude de cas. La deuxième ligne représente l'évaluation de cette thématique, sur la base des indicateurs identifiés. La troisième ligne contient la liste des indicateurs jugés pertinents pour cette thématique.

ÉTUDE DE CAS SUR L'ORGANISATION BRIDGES	ÉTUDE DE CAS SUR L'ORPHELINAT FIREFLY	ÉTUDE DE CAS SUR LE VILLAGE LIGHTHOUSE
Évaluation de la thématique n° 1 : Vert	Évaluation de la thématique n° 1 : Orange	Évaluation de la thématique n° 1 : Orange
▪ L'implication dans l'institution était motivée par la bonne cause. ▪ Les parties prenantes ne sont pas les fondateurs. ▪ Un directeur a été employé pour gérer l'institution. ▪ Les parties prenantes possèdent des compétences professionnelles pertinentes. ▪ Une assistance technique a été sollicitée après avoir lu des données probantes. ▪ Il existe une préoccupation légitime pour le bien-être des enfants. ▪ Aucun élément n'indique des motivations contraires aux droits de l'enfant.	▪ L'implication dans l'institution était basée sur une relation. ▪ Le directeur est le fondateur. ▪ Les parties prenantes ont une formation pertinente limitée. ▪ Des recommandations ont été demandées suite à des soupçons de comportement contraire à l'éthique. ▪ Une réponse positive a été apportée aux études de cas.	▪ L'implication dans l'institution était basée sur une expérience personnelle du placement en institution. ▪ La directrice est la fondatrice. ▪ Les parties prenantes n'ont aucune formation pertinente. ▪ Les parties prenantes n'ont pas été formées à effectuer des recherches.

INDICATEURS DE LA THÉMATIQUE N° 1

Instructions : lisez les indicateurs énumérés dans les tableaux suivants, classés par couleur. Cochez tous les indicateurs qui se rapportent au directeur/à la directrice ou au bailleur de fonds dans les deux colonnes correspondantes. Comptez le nombre d'indicateurs cochés pour le directeur/la directrice et pour le bailleur de fonds dans chaque catégorie de couleur et inscrivez-le dans la case Total.

THÉMATIQUE N° 1 : INDICATEURS DE LA CATÉGORIE VERTE	Directeur/ directrice	Bailleur de fonds
La décision de la partie prenante de s'impliquer dans l'institution (qu'il s'agisse de la créer, de la gérer ou de la financer) était basée sur une bonne cause, à savoir un désir de mener ou de soutenir des programmes pour les enfants orphelins ou vulnérables..	☐	☐
N.B. : lorsque les directeurs sont un couple marié, sélectionnez la couleur verte dans la colonne des directeurs uniquement si l'indicateur s'applique aux deux époux.		
La partie prenante n'est pas la fondatrice de l'institution.	☐	☐
Le directeur/la directrice a été employé(e) par un membre fondateur pour gérer l'institution, au moment de sa création ou par la suite.	☐	☐
La partie prenante possède un diplôme d'études supérieures et peut donc être plus encline à effectuer des recherches basées sur des données probantes et à faire preuve d'un raisonnement critique.	☐	☐
La partie prenante possède des compétences, une expérience ou des qualifications professionnelles et est donc susceptible de connaître les concepts et les théories du développement de l'enfant.	☐	☐
La partie prenante a sollicité personnellement une assistance technique ou des recommandations après avoir découvert des recherches, des données probantes ou des changements de politique concernant le placement en institution.	☐	☐
La partie prenante démontre une préoccupation légitime pour le bien-être des enfants et rien n'indique l'existence d'autres motivations qui vont à l'encontre des droits et de l'intérêt supérieur des enfants et qui prévalent sur ces derniers.	☐	☐
La partie prenante a déjà exprimé le désir de consulter des documents de recherche ou basés sur des données probantes pour guider sa décision de s'engager dans le processus de transition, soit en demandant des ressources, soit en effectuant ses propres recherches.	☐	☐
La partie prenante a mis en place une structure permettant de guider son rôle au sein de l'institution, par exemple à travers l'encadrement des programmes ou des accords écrits de financement.	☐	☐
Total	0	0

THÉMATIQUE N° 1 : INDICATEURS DE LA CATÉGORIE ORANGE	Directeur/ directrice	Bailleur de fonds
Le facteur qui a poussé la partie prenante à s'impliquer dans l'institution était d'ordre relationnel, à savoir basé sur une relation créée entre le fondateur/la fondatrice, le bailleur de fonds ou le directeur/la directrice.	☐	☐
Le facteur qui a poussé la partie prenante à s'impliquer dans l'institution était d'ordre relationnel, à savoir que la personne a rencontré ou a répondu à la détresse d'un enfant ou d'un groupe d'enfants particulier.	☐	☐
Le facteur qui a poussé la partie prenante à s'impliquer dans l'institution était une réaction à une émotion déclenchée en regardant un film, une vidéo, une histoire ou un spectacle en direct d'enfants placés dans une institution, en assistant à une collecte de fonds ou en écoutant une présentation faite par le directeur/la directrice.	☐	☐
Le facteur qui a poussé la partie prenante à s'impliquer dans l'institution était d'ordre personnel, à savoir que la partie prenante a personnellement fait l'expérience d'un placement, ceci incluant l'expérience vécue par un(e) époux(se) ou un enfant.	☐	☐
Le facteur qui a poussé la partie prenante à s'impliquer dans l'institution était d'ordre personnel, à savoir pour honorer la mémoire d'un proche.	☐	☐
La partie prenante est la fondatrice de l'institution.	☐	☐
La partie prenante n'a que peu, voire pas, de formation et de qualifications professionnelles pertinentes, ou a été peu, voire pas, exposée aux concepts et aux théories du développement de l'enfant.	☐	☐
De par son parcours professionnel et sa formation, la partie prenante n'a pas été amenée à s'impliquer régulièrement dans des recherches et le recueil de données probantes.	☐	☐
La partie prenante a sollicité personnellement une assistance technique ou des recommandations du fait de préoccupations concernant des pratiques peu déontologiques dans l'institution ou suite à des préoccupations soulevées par des bailleurs de fonds.	☐	☐
La partie prenante a déjà recherché, ou montré une attitude positive envers, des études de cas, le témoignage d'autres personnes ou d'autres supports évoquant le sujet de la transition et ses mérites.	☐	☐
Total	0	0

THÉMATIQUE N° 1 : **INDICATEURS DE LA CATÉGORIE ROUGE**Directeur/
directriceBailleur de
fonds

- Des éléments indiquent l'existence de motivations qui vont à l'encontre des droits et de l'intérêt supérieur des enfants et qui prévalent sur ces derniers. Par exemple, le fait d'héberger des enfants dans des institutions dans le but de les faire travailler, d'en tirer profit, d'organiser des visites touristiques d'orphelinats, de les exploiter ou pour servir d'autres objectifs, tels que l'implantation d'églises.

☐☐

N.B. : comme indiqué dans la partie consacrée aux implications ci-dessous, cela ne sous-entend pas une préférence pour des arguments rationnels ou faisant appel à l'émotion. Cela met plutôt en exergue la probabilité que d'autres motivations l'emportent sur la réceptivité de la partie prenante aux arguments en faveur d'une transition, que ceux-ci soient rationnels ou fassent appel à l'émotion.

Total**0****0**ÉVALUATION DE LA THÉMATIQUE N° 1

Instructions : à l'aide de l'échelle d'évaluation ci-dessous, sélectionnez la catégorie de couleur appropriée concernant le directeur/la directrice et le bailleur de fonds. Pour cette thématique, il peut être nécessaire de sélectionner une catégorie différente pour chaque partie prenante, en fonction de leur évaluation individuelle. Une fois la catégorie appropriée sélectionnée, reportez-vous au code couleur correspondant dans les tableaux des implications qui suivent. Lisez attentivement les explications, les mesures suggérées et les implications en termes de financement, et tenez-en compte.

Catégorie	Instructions	Directeur/ directrice	Bailleur de fonds
Catégorie rouge	Reportez-vous aux implications de la catégorie rouge en ce qui concerne le directeur/la directrice et le bailleur de fonds, si les éléments suivants ont été sélectionnés : un ou plusieurs indicateurs rouges	0	0
Catégorie orange	Reportez-vous aux implications de la catégorie orange en ce qui concerne le directeur/la directrice et le bailleur de fonds, si les éléments suivants ont été sélectionnés : - aucun indicateur rouge ; et - au moins trois indicateurs orange	0	0
Catégorie verte	Reportez-vous aux implications de la catégorie verte en ce qui concerne le directeur/la directrice et le bailleur de fonds, si les éléments suivants ont été sélectionnés : - aucun indicateur rouge ; - pas plus de deux indicateurs orange ; et - au moins trois indicateurs verts	0	0

THÉMATIQUE N° 1 : IMPLICATIONS DE LA CATÉGORIE VERTE

Explications

Dans ces situations, la partie prenante a pris la décision de s'impliquer dans l'institution pour des raisons rationnelles. Il s'agissait probablement d'une réponse logique à des informations qu'elle possédait à ce moment-là ou à l'idée qu'elle se faisait que les institutions étaient un bon moyen d'aider les enfants vulnérables. Cela est particulièrement courant lorsque les parties prenantes sont issues d'un contexte dans lequel les histoires concernant les « orphelinats » sont profondément ancrées dans la culture, ce qui amène à considérer les institutions comme une solution naturelle et appropriée.

Ces suppositions ancrées dans la culture peuvent tout autant influencer les directeurs que les bailleurs de fonds. Pour l'un ou l'autre, des **arguments rationnels** s'appuyant sur la logique et sur des données probantes auront plus de chances de faire entendre les raisons d'une transition. En l'absence d'autres indicateurs plus préoccupants dans les autres thématiques, l'adhésion peut souvent être obtenue assez rapidement. Permettre aux parties prenantes d'accéder à des formations, à des articles pertinents et à des données probantes peut s'avérer efficace.

Dans ces cas-là, il n'est pas rare de constater qu'une dissonance cognitive entre en jeu, à savoir que les parties prenantes n'ont pas fait le lien entre leurs connaissances existantes (sur le placement en institution, l'aide sociale à l'enfance ou d'autres disciplines pertinentes) et leur institution et contexte spécifiques. En présence d'une [dissonance cognitive](#), il est souvent facile de persuader les parties prenantes en les aidant à prendre conscience du fossé entre les connaissances et la pratique et à faire le lien entre les deux.

Cela est particulièrement efficace auprès des parties prenantes qui possèdent une formation ou des compétences professionnelles pertinentes. Par exemple, les personnes qui ont suivi un parcours lié au développement de l'enfant peuvent être sensibles aux théories de l'attachement et faire rapidement le lien avec les difficultés qu'ont les enfants placés en institution à forger des attachements sains. Les bailleurs de fonds ou directeurs étrangers, quant à eux, doivent être amenés à réfléchir aux systèmes de protection de l'enfance de leurs propres pays et à se demander si les enfants sont placés en institution dans le but de leur donner accès à l'éducation ou de lutter contre la pauvreté. Les parties prenantes qui ont des enfants biologiques doivent être amenées à réfléchir aux types d'interventions qui leur sembleraient logiques et proportionnées si elles avaient du mal à subvenir aux besoins de leurs enfants.

Mesures suggérées

Étape 1 : implication

- Exposez les faits et faites appel à la logique pour présenter des arguments en faveur de la transition. Cela peut inclure les effets du placement en institution sur le développement de l'enfant, les statistiques mondiales et régionales concernant les enfants placés en institution qui ont des familles et les conséquences sur la vie des jeunes qui sortent d'un placement.
- Communiquez des informations provenant de sources fiables, qui présentent des arguments clairs et parfaitement équilibrés. Évitez les articles ou informations à sensation dénués de nuance et simplifiant excessivement les problèmes, qui peuvent facilement être discrédités.
- Démontrez qu'il existe des alternatives de type familial et communautaire réalisables qui peuvent éviter que les enfants ne soient séparés de leurs familles et expliquez comment ces approches alternatives peuvent aider l'organisation à mieux servir les enfants vulnérables.

- Utilisez l'argument du rapport coût-impact pour démontrer que les alternatives de type familial et communautaire sont plus rentables que le placement en institution et donnent des résultats plus durables pour un plus grand groupe d'enfants.
- Introduisez les cadres juridiques et politiques en fournissant des informations sur les normes et les [lois internationales](#), ainsi que sur les lois nationales et les réformes entreprises dans le pays où se trouve l'institution.
- Présentez les données probantes et les informations qui sont les plus pertinentes par rapport à leur contexte, soit parce qu'elles proviennent d'un pays ou d'un contexte socioéconomique ou culturel similaire, soit du fait de la nature du cadre de protection.
- Réfléchissez à la possibilité de fournir les informations de façon échelonnée, pour permettre aux parties prenantes de les assimiler progressivement. Commencez par une vue d'ensemble de la situation en fournissant de plus en plus de détails au fur et à mesure, et évitez de submerger les parties prenantes en donnant trop d'informations d'un seul coup ou en leur donnant des informations trop techniques.
- Créez volontairement des possibilités pour les parties prenantes de prendre conscience de leurs propres suppositions, d'y réfléchir et de les remettre en question, chose indispensable pour leur permettre d'avancer en adoptant une nouvelle approche différente.

Étape 2 : préparation et intégration

- Une fois l'adhésion initiale de l'une ou des deux parties prenantes obtenue, déterminez s'il est nécessaire de les aider à obtenir l'adhésion de toutes les autres parties prenantes concernées.
- Réfléchissez à la possibilité d'assister à des réunions importantes pour obtenir l'adhésion des autres parties prenantes et des décideurs de haut niveau qui ont un rapport avec l'institution. Cela peut impliquer d'effectuer des présentations et de répondre à des préoccupations ou à des questions techniques auxquelles les principales parties prenantes ne seront peut-être pas en mesure de répondre. Veillez à utiliser des arguments rationnels ou faisant appel à l'émotion, lorsque cela est approprié.
- Si le comité directeur décide d'opter pour une transition, mais qu'une minorité de membres du comité ne soutiennent pas cette décision et cette réorientation des pratiques, demandez-vous, dans le cadre d'une discussion avec les principales parties prenantes et le président ou la présidente, s'il est constructif que ces membres continuent à siéger au comité.

Autres parties prenantes : dans cette partie, le terme « autres parties prenantes » inclut les membres du comité directeur, les autres bailleurs de fonds apportant des financements importants, les acteurs confessionnels qui ont un rapport avec l'institution et les fondateurs qui s'impliquent de manière limitée dans l'institution.

Étape 3a : transition active – transition complète

- Pour les directeurs qui ont décidé de s'impliquer dans l'institution sur la base d'arguments rationnels, cela représente souvent le meilleur scénario. Il peut donc être possible qu'ils suivent une formation et reçoivent une assistance technique leur permettant de gérer le processus de transition et de superviser la réintégration, avec une certaine indépendance.
- Les directeurs qui se trouvent dans ce cas sont souvent les premiers à adopter cette démarche et sont bien placés pour devenir des défenseurs des réformes de la protection au niveau national ou international. Si ce sujet les intéresse et qu'aucune motivation préoccupante n'a été identifiée (voir la thématique n° 3 : motivations, page 60), un soutien peut leur être apporté en ce sens.

Processus de réintégration

- Aucune mesure n'est suggérée concernant cette étape.

Étape 3b : transition active – fermeture sécurisée

- Aucune mesure n'est suggérée concernant cette étape.

N.B. : pour éviter de faire passer des messages contradictoires et de susciter des espoirs de réunification qui ne pourront peut-être pas aboutir, les enfants et les familles ne doivent être consultés qu'à partir de l'étape 3 du processus de transition global (voir le schéma n° 1 : les étapes de la transition, page 7), une fois que toutes les parties prenantes concernées ont été pleinement intégrées et qu'il a été formellement décidé d'opter pour une transition.

Implications en termes de financement

- Des coûts peuvent être engendrés par les déplacements des praticiens qui assisteront aux réunions importantes avec les membres du comité directeur et d'autres décideurs de haut niveau, durant le processus d'obtention de l'adhésion.

THÉMATIQUE N° 1 : IMPLICATIONS DE LA CATÉGORIE ORANGE

Explications

Dans cette situation, les parties prenantes ont commencé à s'impliquer dans l'institution pour des raisons émotionnelles. Cela peut résulter d'une relation qui s'est nouée, d'une réaction à une expérience personnelle ou d'un message qui a suscité une émotion. Lorsque l'élément catalyseur a été d'ordre relationnel, personnel, émotionnel ou basé sur une expérience, des **arguments faisant appel à l'émotion** ont plus de chances de faire entendre les raisons d'une transition. Plutôt que d'employer une stratégie consistant à citer des données probantes ou des recherches, il est généralement plus efficace d'utiliser des études de cas, des vidéos et des échanges entre pairs pour obtenir une adhésion, en développant une vision du processus de transition et en rassurant les parties prenantes. Des données probantes ou des recherches peuvent être utilisées comme des outils de communication supplémentaires pour démontrer que les études de cas sont représentatives et non des exemples isolés.

Un bailleur de fonds qui soutient une institution en raison de la relation qu'il entretient avec le directeur/la directrice se souciera probablement des conséquences de la transition sur le directeur/la directrice et de ce que celui-ci ou celle-ci pourra ressentir face à cette éventualité. Se rapprocher tout d'abord du directeur/de la directrice pour créer un sentiment de positivité à propos de la transition, tant sur le plan personnel que professionnel, peut aider à intégrer le bailleur de fonds. La façon dont le directeur/la directrice communique avec le bailleur de fonds à propos de l'idée de transition constitue souvent l'un des facteurs qui influencent le plus la décision du bailleur de fonds.

Les parties prenantes qui ont décidé de s'impliquer dans une institution parce qu'elles avaient un lien avec un groupe d'enfants seront probablement moins préoccupées par la question sur le plan abstrait et général, et s'inquiéteront davantage des implications immédiates et à long terme pour ce groupe d'enfants spécifique. L'une des principales préoccupations des parties prenantes dans cette situation concerne le moyen d'assurer la sécurité de ces enfants s'ils sont placés dans des familles. Elles s'inquiètent généralement à propos de la sécurité et de la pertinence culturelle du placement en familles d'accueil ou de l'épanouissement des enfants une fois qu'ils auront retrouvé leurs familles.

Il peut être utile d'axer la discussion sur le soutien qui peut être apporté à ce groupe d'enfants, en tenant compte des problèmes spécifiques qui ont conduit à leur admission au sein de l'institution et des solutions qui peuvent y être apportées. Les parties prenantes s'inquiéteront sans doute du risque de remettre les enfants dans la situation dans laquelle ils ont été trouvés et qu'elles ont pu juger dangereuse ou préjudiciable pour leur avenir. Elles auront peut-être aussi du mal à croire que des alternatives sont disponibles, sûres ou possibles dans leur contexte.

Il est également fréquent que les parties prenantes acceptent sincèrement le concept de placement familial, mais estiment que l'institution dans laquelle elles s'impliquent constitue l'exception à la règle. Elles peuvent avancer des arguments indiquant que l'institution fonctionne comme une famille ou que le placement familial est idéal, mais irréaliste dans leur contexte. Des études de cas et des exemples tirés d'autres contextes similaires peuvent aider à surmonter ces obstacles et les amener à accepter l'idée de la transition.

Les parties prenantes qui ont choisi de s'impliquer dans une institution parce qu'elles ont elles-mêmes grandi dans une institution feront probablement appel à leurs souvenirs et à leurs expériences pour s'identifier aux enfants et reconnaître l'importance des familles. Dans ce scénario assez courant, en ce qui concerne en particulier les directeurs, les **arguments faisant appel à l'émotion** sont généralement plus appropriés que les arguments rationnels. Les parties prenantes qui ont grandi en institution sont généralement capables de reconnaître qu'en dépit des aspects positifs, comme l'accès à l'éducation, une institution ne saurait remplacer une famille. La plupart s'identifieront facilement au traumatisme lié à la séparation, ce qui joue souvent un rôle moteur dans leur décision d'opter pour une transition.

Dans cette situation, il est important de faire preuve d'une grande sensibilité concernant l'utilisation de statistiques afin de ne pas coller une étiquette aux parties prenantes et de ne pas faire de suppositions sur leur expérience personnelle des institutions ou de la séparation. Il faut admettre qu'elles puissent choisir de ne pas raconter leur expérience et que ce n'est qu'avec le temps qu'il puisse devenir évident qu'elles ont grandi en institution. Si l'approche initiale a consisté à utiliser des arguments rationnels citant des données probantes sur les effets préjudiciables du placement en institution, il peut être nécessaire de s'orienter vers une approche plus sensible tenant compte de leur expérience.

Il est également important de reconnaître que dans certains cas, la culture du placement en institution peut aussi influencer les principales parties prenantes, en particulier les directeurs qui vivent sur place et dont les principales relations sont les personnes qui vivent elles aussi dans l'institution. Dans ces cas-là, les praticiens doivent faire preuve de tact dans les discussions portant sur les problèmes associés au placement en institution et être conscients que cette dynamique pourrait créer des obstacles à la transition si elle est ignorée ou traitée de manière inappropriée.

Mesures suggérées**Étape 1 : implication*****Utiliser des arguments faisant appel à l'émotion pour défendre la transition***

- Expliquez qu'il est important que les enfants grandissent dans des familles et participent à la vie communautaire, sans vous appuyer sur des recherches et des statistiques comme principale source de données probantes.
- Partagez des [témoignages personnels de jeunes sortant d'un placement](#), ainsi que des [ressources de plaidoyer élaborées par des réseaux de jeunes sortant d'un placement](#), qui décrivent les difficultés qu'ils ont rencontrées et les résultats que cela a donnés. Cela peut fournir de précieuses informations sur les [points de vue des jeunes](#) qui ont fait l'expérience du placement en institution et amène souvent les parties prenantes à ressentir la nécessité d'étudier la transition.
- Utilisez des [vidéos d'études de cas](#) tirées de contextes similaires pour compléter et soutenir les données probantes et les statistiques. Celles-ci peuvent inclure des témoignages de jeunes sortant d'un placement et de familles confrontées à la difficile décision de placer leur enfant pour qu'il ait accès à des services sociaux de base.
- Utilisez des [histoires positives de transition réussie](#) tirées de contextes similaires pour aider à forger une vision de ce que l'organisation pourrait accomplir, si les parties prenantes choisissent de s'impliquer dans des programmes n'ayant pas recours aux institutions.
- Mettez la partie prenante en relation avec d'autres personnes qui exercent des fonctions semblables et qui acceptent de partager leurs [expériences de la transition](#) dans des contextes similaires.
- Réfléchissez à la possibilité d'organiser des visites d'étude d'autres programmes, organisations et pays, lorsque cela est pertinent et faisable, pour que les parties prenantes puissent voir des programmes hors institution en action et créer des liens avec d'autres praticiens.
- Identifiez les préoccupations des parties prenantes et fournissez des vidéos et des études de cas qui répondent spécifiquement à ces préoccupations.
- Faites preuve de patience et soyez prêt(e) à discuter de divers scénarios et résultats potentiels de la transition. Montrez-vous honnête, réaliste et admettez les difficultés et la complexité. Les messages excessivement simplifiés sont généralement discrédités et peuvent aussi discréditer les praticiens.

Démontrer que le processus de gestion des cas est conçu de façon à protéger les enfants contre les risques

- Fournissez une vue d'ensemble claire et simplifiée du processus de gestion des cas, en insistant sur le fait que :
 - aucun enfant ne sera placé dans une situation dangereuse ;
 - les décisions seront prises au cas par cas ;
 - les enfants et les familles seront impliqués dans la prise de décisions ; et
 - des évaluations minutieuses seront effectuées pour s'assurer de répondre aux besoins des enfants.
- Fournissez des [exemples de renforcement des familles](#) et d'initiatives de développement des communautés pour permettre aux parties prenantes de comprendre concrètement comment les engagements pris auprès des enfants peuvent être tenus après le placement, en dehors des institutions.

- Mettez en avant des plans concrets et détaillés concernant le suivi après le placement, car les parties prenantes sont souvent rassurées à l'idée que les enfants resteront en contact avec l'organisation après le placement. Fournissez des exemples de calendriers et de fréquence des visites de contrôle, indiquez les diverses méthodes de suivi et les procédures de réponse aux préoccupations qui résultent des visites de contrôle.
- Si les parties prenantes restent convaincues que leur institution est l'exception à la règle, réfléchissez à la possibilité de leur fournir des [outils d'évaluation](#) qui leur permettront de mieux connaître leur environnement. Soyez disponibles pour les aider à interpréter les résultats de leurs autoévaluations.
- Réfléchissez à la possibilité de fournir des informations sur la modification des lois et des politiques opérée par certains pays en réponse à l'engagement mondial à abandonner progressivement le placement en institution. Cela peut aider les parties prenantes à prendre conscience des pressions extérieures grandissantes et des modifications en cours, qui auront à terme une incidence sur leurs programmes.
- Discutez des risques potentiels pour l'organisation associés à la poursuite du placement en institution à long terme. Cela peut aider les parties prenantes à réaliser qu'elles seront probablement contraintes d'opérer des changements importants dans leur fonctionnement habituel dans un futur proche, qu'elles acceptent ou non l'idée de la transition. Répétez que le rôle des praticiens n'est pas de leur imposer une transition, mais plutôt de les aider à apporter de manière efficace et sécurisée les modifications inévitables.
- Dans les cas où les parties prenantes ont personnellement grandi en institution, évitez d'utiliser des statistiques sur les effets préjudiciables du placement en institution. Évoquez plutôt les effets délétères de manière plus nuancée, en reconnaissant que certains jeunes peuvent rencontrer des difficultés du fait d'avoir grandi en institution. Cela permet aux praticiens d'aborder les problèmes sans poser d'étiquette ou de stéréotype sur la partie prenante.
- Dans les cas où les parties prenantes ont été influencées par la culture du placement en institution, par le fait d'avoir vécu sur place dans l'institution pendant de nombreuses années et d'avoir eu peu d'échanges avec la communauté en général, discutez des effets délétères du placement en institution de manière nuancée, comme indiqué ci-dessus. Abordez directement ou indirectement leurs préoccupations pour tenter de résoudre toute ambivalence qu'elles pourraient manifester à l'égard du placement en institution, du fait de leur propre expérience.

Étape 2 : préparation et intégration

- Réfléchissez à la possibilité d'aider les parties prenantes à obtenir l'adhésion d'autres parties prenantes, telles que les membres du comité directeur et d'autres grands donateurs. D'autres suggestions sont émises dans la partie Thématique n° 1 : implications de la catégorie verte, mesures suggérées à l'étape 2, page 24.

Étape 3a : transition active – transition complète

Ingérence tardive dans la transition

- Admettez la possibilité d'une ingérence tardive dans les cas où l'une des parties prenantes n'a pas totalement adhéré à l'idée, mais qu'il a tout de même été décidé d'opter pour une transition. Dans ces cas-là, l'ingérence ne se produira peut-être pas durant le processus de transition. Elle survient généralement après que les enfants ont été réintégrés et qu'il a été mis fin aux programmes de placement en institution. Pour en savoir plus sur l'ingérence dans la transition, consultez la 3e partie : note à propos du sabotage, page 145.

- Pour limiter toute ingérence tardive, collaborez avec la partie prenante partenaire ou avec d'autres parties prenantes, y compris avec les membres du comité directeur, pour mettre en place une structure et une redevabilité appropriées, et clarifiez les processus décisionnels concernant les programmes et les rôles après la transition. Cela évitera qu'une personne ait le pouvoir de saboter les programmes ou les décisions post-transition, ce qui compromettrait les progrès. Cela doit être pris en considération dans deux scénarios possibles :

Cas dans lesquels la partie prenante a un lien émotionnel avec les enfants

Dans ces cas-là, la partie prenante ne souhaite peut-être pas continuer à jouer un rôle important dans les programmes post-transition, en particulier si ceux-ci n'impliquent plus le groupe d'enfants spécifique avec lequel elle a un lien. Auquel cas, le plus grand risque d'ingérence tardive consiste à saper la réintégration des enfants, les placements dans des familles et le soutien apporté après le placement. Cela inclut souvent de chercher à replacer les enfants en institution, dans un autre établissement avec lequel la partie prenante a des liens. Les accords doivent définir des attentes appropriées pour limiter ce risque.

Cas dans lesquels la partie prenante a un lien émotionnel avec l'organisation ou l'institution elle-même, et non avec les enfants

Dans ces cas-là, la partie prenante voudra très probablement rester fortement impliquée dans les futurs programmes, en particulier lorsque l'institution est liée à un héritage. Dans ces cas-là, le plus grand risque d'ingérence tardive concerne les programmes post-transition et le soutien continu apporté aux enfants réintégrés et à leurs familles.

Étape 3b : transition active – fermeture sécurisée

- Voir la suggestion faite à l'étape 3a ci-dessus.

N.B. : il est important de prendre conscience qu'à l'exception des transitions ou des fermetures imposées par les autorités compétentes, la décision des parties prenantes est volontaire. Si elles ont le sentiment que la communication vise à restreindre, et non à respecter, leur liberté de décider, leur réaction sera probablement de rejeter le message. Il est donc préférable d'employer une approche persuasive, et non manipulatrice.

Implications en termes de financement

- Allouez un budget à des visites d'étude et à d'autres méthodes de prise de contact avec des pairs, en particulier lorsque cela implique des déplacements.
- Des coûts peuvent être engendrés par les déplacements des praticiens qui assisteront aux réunions importantes avec les membres du comité directeur et d'autres décideurs de haut niveau, durant le processus d'obtention de l'adhésion.

THÉMATIQUE N° 1 : IMPLICATIONS DE LA CATÉGORIE ROUGE

Explications

Dans les cas où les motivations qui ont conduit les parties prenantes à s'impliquer dans l'institution sont contraires aux droits et à l'intérêt supérieur des enfants et prévalent sur ces derniers, il est peu probable d'obtenir une adhésion en argumentant que les enfants se développent mieux au sein de familles, quelle que soit l'approche employée (rationnelle ou faisant appel à l'émotion). Les parties prenantes peuvent en effet choisir de protéger leurs intérêts personnels, même si elles reconnaissent qu'une famille est indispensable au bon développement d'un enfant. Il est néanmoins important d'utiliser les arguments appropriés dans ces cas-là, mais il peut être plus efficace d'élargir le message, en faisant en sorte qu'il fasse écho aux motivations des parties prenantes, au lieu de se concentrer uniquement sur ce qui est le mieux pour les enfants. Voici deux exemples :

Exemple d'arguments rationnels

Un directeur/une directrice qui a pris une décision logique de fonder une institution parce que cela attire des financements de donateurs peut être convaincu(e) d'effectuer une transition en utilisant une logique similaire. En l'aidant à cerner les tendances mondiales des bailleurs de fonds et des gouvernements qui abandonnent le financement du placement en institution, ainsi que les modifications apportées aux lois et aux réglementations dans certains pays, il pourrait être argumenté qu'il sera de plus en plus difficile de lever des fonds pour les institutions, contrairement aux programmes de type communautaire.

Exemple d'arguments faisant appel à l'émotion

Un bailleur de fonds mû par le « complexe du sauveur » ou dont l'identité est liée à une histoire de « sauvetage » peut être convaincu d'opérer une transition en employant des arguments faisant appel à une émotion similaire. En l'aidant à comprendre que même si les institutions sortent un petit nombre d'enfants de situations de pauvreté ou d'un milieu défavorisé, elles laissent derrière elles de nombreux autres enfants dans la même situation. Il peut être argumenté qu'avec l'aide du bailleur de fonds, des programmes communautaires permettraient de venir en aide à un plus grand nombre de ces enfants qu'avec des services de placement en institution.

Mesures suggérées

Étape 1 : implication

- En parcourant la thématique n° 3 : motivations, page 60, essayez de déterminer si la partie prenante a pris la décision de s'impliquer dans l'institution pour des raisons rationnelles ou émotionnelles. Cela peut aider à choisir l'approche la plus efficace pour défendre la transition ou, lorsque cela est plus approprié, pour fermer l'institution.
- Au lieu de vous concentrer uniquement sur le bien-être et l'intérêt supérieur des enfants, élargissez le message pour faire écho aux motivations de la partie prenante qui l'ont conduite à s'impliquer dans l'institution. Veillez à utiliser des arguments rationnels ou faisant appel à l'émotion, lorsque cela est approprié.

N.B. : les implications de la catégorie rouge dans la thématique n° 3 : motivations, page 72, couvrent les situations dans lesquelles il est déconseillé ou dangereux de faire écho aux motivations de la partie prenante et où une approche différente doit être adoptée.

Étape 2 : préparation et intégration

- Aucune mesure n'est suggérée concernant cette étape.

Étape 3a : transition active – transition complète

- Aucune mesure n'est suggérée concernant cette étape.

Étape 3b : transition active – fermeture sécurisée

- There are no suggested actions for this stage.

Implications en termes de financement

- Il n'existe aucune implication spécifique en termes de financement pour cette catégorie.

Thématique n° 2 : Loyauté et engagement

À PROPOS DE CETTE THÉMATIQUE

L'attitude des directeurs et des bailleurs de fonds à l'égard de la transition peut être influencée par leur loyauté. Ils peuvent prendre leurs décisions selon qu'ils considèrent ou non que la transition va à l'encontre des intérêts du principal groupe ou de la principale personne envers qui ils font preuve de loyauté ou envers qui ils se sentent engagés. La loyauté peut empêcher de rester impartial (dénué de tout parti pris) durant les processus d'adhésion, de prise de décisions et de mise en œuvre.

Un directeur/une directrice ou un bailleur de fonds peut afficher une loyauté et un engagement principalement envers les enfants placés. Cela est particulièrement le cas lorsque c'est la relation forgée avec un enfant ou un groupe d'enfants qui a poussé à créer l'institution ou à s'y impliquer. Les parties prenantes se montreront alors partiales en prenant des décisions qui serviront les intérêts des enfants et qui leur permettront de tenir les engagements pris envers ces derniers. Les directeurs sont susceptibles de chercher à influencer le bailleur de fonds en ce sens.

Un bailleur de fonds peut afficher une loyauté et un engagement principalement envers le directeur/la directrice. Cela est particulièrement le cas lorsque le bailleur de fonds a choisi de s'impliquer dans l'institution du fait d'une relation qu'il entretient avec le directeur/la directrice, notamment lorsque ce dernier/cette dernière est le fondateur/la fondatrice de l'institution. Le bailleur de fonds se montrera alors partial en prenant des décisions visant à protéger les intérêts du directeur/de la directrice. Le bailleur de fonds peut s'inquiéter des conséquences de la transition sur les revenus, l'emploi et l'identité du directeur/de la directrice ou sur son statut au sein de la communauté. Il est susceptible de soutenir la transition si le directeur/la directrice est intégré et à condition que les éventuelles conséquences personnelles sur ce dernier/cette dernière, notamment sur ses revenus ou sa sécurité de l'emploi, soient bien gérées. En revanche, si le bailleur de fonds s'attend ou se heurte à une résistance de la part du directeur/de la directrice, il peut être réticent à soutenir la transition.

Dans certains cas, le directeur/la directrice peut afficher une loyauté et un engagement principalement envers le bailleur de fonds. Cela est moins courant, mais ce peut être le cas lorsque le bailleur de fonds a été à l'origine de la création de l'institution ou si celle-ci a résulté d'une décision conjointe prise avec le directeur/la directrice. Le directeur/la directrice se montrera alors partial(e) en prenant des décisions visant à protéger les intérêts du bailleur de fonds, y compris sa réputation et son identité. Si le bailleur de fonds se montre ouvert ou indifférent à l'égard de la transition, le directeur/la directrice sera davantage susceptible de s'engager dans les discussions et les décisions concernant la transition. En revanche, si le directeur/la directrice s'attend ou se heurte à une résistance de la part du bailleur de fonds, il/elle peut être réticent(e) à soutenir la transition.

Il est donc important de cerner les loyautés et les engagements, ainsi que leurs conséquences sur la prise de décisions, lors de l'élaboration d'une stratégie de transition. Cela peut fournir des informations sur les types d'obstacles qui pourraient se présenter, sur les points à prendre en compte dans les discussions et sur les personnes dont l'adhésion doit être obtenue en premier lieu. Cela peut également aider à élaborer une approche qui évitera de créer de nouveaux obstacles résultant de tensions générées involontairement entre le directeur/la directrice et le bailleur de fonds.

N.B. : il arrive parfois que la loyauté change de camp au cours d'une relation, le plus souvent lorsque la confiance entre le directeur/la directrice et le bailleur de fonds a été rompue. Cela peut se produire suite à la découverte d'un comportement contraire à l'éthique, dont les signes précurseurs sont le plus souvent liés à un détournement de fonds. Auquel cas, le sentiment d'obligation se reportera très probablement sur les enfants.

INDICATEURS DES ÉTUDES DE CAS : THÉMATIQUE N° 2

ÉTUDE DE CAS SUR L'ORGANISATION BRIDGES	ÉTUDE DE CAS SUR L'ORPHELINAT FIREFLY	ÉTUDE DE CAS SUR LE VILLAGE LIGHTHOUSE
Évaluation de la thématique n° 2 : Vert	Évaluation de la thématique n° 2 : Orange	Évaluation de la thématique n° 2 : Rouge
- Les deux parties prenantes affichent une loyauté principalement envers les enfants. - Les parties prenantes estiment sincèrement que le placement en institution est la meilleure solution. - La principale motivation concerne l'intérêt supérieur des enfants. - Les parties prenantes sont conscientes des limites du placement en institution. - Les enfants plus âgés et les jeunes sortant d'un placement sont consultés.	- La loyauté envers les enfants est légèrement supérieure à celle envers la partie prenante/l'employeur partenaire. - L'une des parties prenantes affiche une loyauté principalement envers les enfants. - Les parties prenantes sont conscientes des limites du placement en institution. - Le bailleur de fonds plaide en faveur d'un changement auprès du directeur. - Les motivations sont diverses, mais ne sont pas contraires à l'intérêt supérieur des enfants.	- Le directeur affiche une loyauté principalement envers le bailleur de fonds, par souci de financement. - Le bailleur de fonds se montre autant loyal envers le directeur qu'envers les enfants. - Des éléments indiquent une manipulation délibérée du bailleur de fonds. - Des relations sont entretenues avec les enfants. - La recherche de profit l'emporte sur les droits des enfants. - Manque de transparence sur le plan financier.

INDICATEURS DE LA THÉMATIQUE N° 2

*Instructions : **cette thématique offre deux scénarios au choix**. Lisez entièrement les deux scénarios, puis sélectionnez celui qui correspond le mieux au directeur/à la directrice et au bailleur de fonds. Il est possible de sélectionner le même scénario ou un scénario différent pour chaque partie prenante. Une fois le scénario approprié sélectionné, parcourez les indicateurs correspondants et cochez ceux qui sont pertinents.*

Scénario n° 1 : relation créée principalement avec les enfants

- Le directeur/la directrice éprouve un solide sentiment de loyauté envers les enfants ; ou
- Le bailleur de fonds éprouve un solide sentiment de loyauté envers les enfants ; ou
- Le directeur/la directrice et le bailleur de fonds éprouvent tous deux un solide sentiment de loyauté envers les enfants.

Scénario n° 2 : relation créée principalement avec la partie prenante partenaire

- Le directeur/la directrice éprouve un solide sentiment de loyauté envers le bailleur de fonds ; ou
- Le bailleur de fonds éprouve un solide sentiment de loyauté envers le directeur/la directrice ; ou
- Le directeur/la directrice et le bailleur de fonds éprouvent un solide sentiment de loyauté réciproque.

Lisez les indicateurs énumérés dans les tableaux suivants, classés par couleur, sous le scénario approprié. Cochez tous les indicateurs qui se rapportent au directeur/à la directrice ou au bailleur de fonds dans les deux colonnes correspondantes. Si un indicateur donné porte sur les deux parties prenantes ou sur le partenariat entre elles, cochez la case dans les deux colonnes. Comptez le nombre d'indicateurs cochés pour le directeur/la directrice et pour le bailleur de fonds dans chaque catégorie de couleur et inscrivez-le dans la case Total.

Scénario n° 1 : relation créée principalement avec les enfants

THÉMATIQUE N° 2 : INDICATEURS DE LA CATÉGORIE VERTE	Directeur/ directrice	Bailleur de fonds
La partie prenante affiche une loyauté principalement envers les enfants et des éléments indiquent la présence d'un ou plusieurs des indicateurs suivants :		
La partie prenante estimait sincèrement que le placement en institution était le meilleur moyen de subvenir aux besoins des enfants placés. Cela peut refléter le point de vue actuel de la partie prenante ou celui qu'elle avait lorsqu'elle a commencé à s'impliquer.	☐	☐
La principale motivation de la partie prenante concerne l'intérêt supérieur des enfants placés.	☐	☐
La partie prenante est capable de réfléchir à la réalité du placement en institution et de reconnaître ses limites.	☐	☐
La partie prenante plaide pour un changement et une transition auprès de la partie prenante partenaire.		
La partie prenante a créé un environnement dans lequel les enfants placés plus âgés ont la possibilité d'exprimer leurs opinions et de lui parler ouvertement de leurs expériences au sein de l'institution.	☐	☐
La partie prenante reste en contact avec les jeunes qui sortent d'un placement en institution parce qu'ils ont atteint l'âge limite et pourrait donc leur demander de lui faire part de leurs expériences concernant cette sortie d'un placement.	☐	☐
Total	0	0

THÉMATIQUE N° 2 : INDICATEURS DE LA CATÉGORIE ORANGE

Directeur/
directriceBailleur de
fonds

La partie prenante affiche une loyauté principalement envers les enfants. Certains éléments peuvent traduire la présence des indicateurs de la catégorie verte, mais aussi la présence d'un ou plusieurs des indicateurs suivants :

- La partie prenante a affiché une identité quasi parentale avec les enfants. Cela peut être factuel, comme en témoignent ses échanges avec les enfants et vice versa, ou perçu, comme le montre sa façon de parler des enfants.
- La partie prenante fait preuve de favoritisme envers certains enfants.
- La partie prenante a formulé des aspirations pour les enfants en plus des soins qui leur sont prodigués (p. ex., leur permettre d'accéder à des études supérieures, en faire de futurs dirigeants, rompre le cycle de la pauvreté pour ses propres enfants, les convertir à une religion particulière ou préparer les jeunes à évangéliser les communautés non touchées lorsqu'ils sortiront du placement).
- La partie prenante a pris ces engagements envers les enfants ou leurs familles et considère que la poursuite du placement en institution est nécessaire pour tenir ces engagements.
- L'implication de la partie prenante dans l'institution repose sur des motivations diverses, dont certaines servent ses propres intérêts plutôt que ceux des enfants. Toutefois, aucune des motivations servant ses propres intérêts n'est susceptible de prévaloir sur l'intérêt supérieur des enfants.

☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐**Total****0****0**

THÉMATIQUE N° 2 : INDICATEURS DE LA CATÉGORIE ROUGE

Directeur/
directriceBailleur de
fonds

Le bailleur de fonds affiche une loyauté principalement envers les enfants et des éléments indiquent la présence d'un ou plusieurs des indicateurs suivants :

S/O

- Des éléments indiquent que le directeur/la directrice a fourni au bailleur de fonds des informations trompeuses ou dramatisées à propos des enfants, en évoquant par exemple de faux cas ou des cas non avérés d'enfants orphelins, abandonnés, maltraités, exploités ou victimes de traite. ☐
- Le directeur/la directrice a divulgué des informations privées d'un niveau inapproprié à propos d'enfants dans les communications adressées au bailleur de fonds et dans les supports de collecte de fonds, y compris des informations permettant d'identifier les enfants, des détails sur leurs expériences traumatisantes ou des informations confidentielles susceptibles d'entraîner une stigmatisation ou une nouvelle exploitation. ☐
- Le directeur/la directrice entretient activement une relation entre les enfants et le bailleur de fonds, en encourageant ce dernier à effectuer des tâches bénévoles au sein de l'institution, à rendre régulièrement visite aux enfants ou à rester dormir à l'institution, ou en demandant aux enfants d'appeler le bailleur de fonds « maman » ou « papa ». ☐
- Des éléments indiquent que le directeur/la directrice est motivé(e) par le profit. ☐
- Des éléments indiquent que certaines motivations du directeur/ de la directrice vont à l'encontre des droits et de l'intérêt supérieur des enfants et prévalent sur ces derniers. ☐
- Le directeur/la directrice se montre loyal(e) envers les enfants principalement de peur que le bailleur de fonds ne cesse de financer l'institution.. ☐

*Voir le tableau
de couleur
rouge ci-
dessous pour
les indicateurs
concernant
les bailleurs
de fonds
préoccupants*

Total

0

Scénario n° 2 : relation créée principalement avec la partie prenante partenaire**THÉMATIQUE N° 2 : INDICATEURS DE LA CATÉGORIE VERTE**Directeur/
directriceBailleur de
fonds

La partie prenante affiche une loyauté principalement envers la partie prenante partenaire et des éléments indiquent la présence d'un ou plusieurs des indicateurs suivants :

- La partie prenante estime sincèrement que le placement en institution est le meilleur moyen de subvenir aux besoins des enfants placés sous sa protection.
- La partie prenante démontre une préoccupation légitime pour le bien-être des enfants.
- La partie prenante reconnaît et admet les limites du placement en institution.
- La partie prenante plaide pour un changement auprès de la partie prenante partenaire.

N.B. : lorsque les directeurs sont un couple marié et que les deux époux jouent un rôle dans la gestion de l'institution, sélectionnez la couleur verte dans la colonne des directeurs uniquement si l'indicateur s'applique aux deux époux.

Total**0****0****THÉMATIQUE N° 2 : INDICATEURS DE LA CATÉGORIE ORANGE**Directeur/
directriceBailleur de
fonds

La partie prenante affiche une loyauté principalement envers la partie prenante partenaire et des éléments indiquent la présence d'un ou plusieurs des indicateurs suivants :

- La partie prenante possède un intérêt personnel dans l'institution et dans son maintien. Cela peut être en rapport avec la sécurité des revenus, la sécurité de l'emploi, l'identité, le statut, un sens du devoir ou le sentiment d'une vocation. Ces intérêts personnels ne constituent cependant pas une exploitation ou une marchandisation des enfants.
- La partie prenante montre peu d'intérêt pour l'institution et les enfants. Elle s'implique dans l'institution principalement pour soutenir la partie prenante partenaire, comme c'est souvent le cas avec les bailleurs de fonds.

Total**0****0**

THÉMATIQUE N° 2 : INDICATEURS DE LA CATÉGORIE ROUGE

Directeur/
directriceBailleur de
fonds

Le bailleur de fonds affiche une loyauté principalement envers le directeur/la directrice et des éléments indiquent la présence d'un ou plusieurs des indicateurs suivants :

- Le directeur/la directrice a volontairement manipulé le bailleur de fonds. ☐
- Le directeur/la directrice a fait preuve d'un manque de transparence ou de tromperie en ce qui concerne les finances ou les activités. ☐
- Le directeur/la directrice est motivé(e) par le profit. ☐
- Le directeur/la directrice montre des motivations préoccupantes qui vont à l'encontre des droits et de l'intérêt supérieur des enfants et qui prévalent sur ces derniers, y compris des motivations qui engendrent une marchandisation ou une exploitation d'enfants. ☐

OU

Le directeur/la directrice affiche une loyauté principalement envers le bailleur de fonds et des éléments indiquent la présence d'un ou plusieurs des indicateurs suivants :

- Le bailleur de fonds montre des motivations ou des comportements intéressés par le profit, pouvant inclure la diffusion de communications ou de supports promotionnels contraires à l'éthique auprès de donateurs individuels. ☐
- Il y a lieu de s'inquiéter des relations du bailleur de fonds avec les enfants, qui peuvent inclure : ☐
 - des contacts fréquents ou inappropriés ;
 - un certain favoritisme ;
 - des cadeaux luxueux offerts à certains enfants ;
 - des rencontres à l'extérieur entre le bailleur de fonds et des enfants ; ou
 - des plans prévoyant que le bailleur de fonds emmène certains enfants dans son pays d'origine pour des vacances, des études ou des collectes de fonds.
- Il y a lieu de s'inquiéter des relations entre les enfants et d'autres parties prenantes étroitement liées au bailleur de fonds, telles que des membres du comité directeur, des « patrons », la famille ou les amis du bailleur de fonds. ☐
- Le bailleur de fonds fait ou a fait l'objet de graves allégations ou condamnations relavant de la protection de l'enfance. ☐
- Le bailleur de fonds contrôle tout, manipule le directeur/la directrice et n'est pas intéressé par la transition. ☐
- Des éléments indiquent l'existence d'autres motivations qui vont sérieusement à l'encontre des droits et de l'intérêt supérieur des enfants et qui prévalent sur ces derniers. ☐

Total

0

0

ÉVALUATION DE LA THÉMATIQUE N° 2

Instructions : à l'aide de l'échelle d'évaluation ci-dessous, sélectionnez la catégorie de couleur appropriée concernant le directeur/la directrice et le bailleur de fonds. Pour cette thématique, il peut être nécessaire de sélectionner une catégorie différente pour chaque partie prenante, en fonction de leur évaluation individuelle. Reportez-vous à la colonne « Déterminer les implications » pour sélectionner la catégorie de couleur qui correspond le mieux à la situation. Une fois la catégorie appropriée sélectionnée, reportez-vous au code couleur correspondant dans les tableaux des implications qui suivent. Lisez attentivement les explications, les mesures suggérées et les implications en termes de financement, et tenez-en compte.

Catégorie	Instructions	Directeur/ directrice	Bailleur de fonds	Déterminer les implications
Couleur rouge	Sélectionnez la catégorie de couleur rouge pour la thématique n° 2 en ce qui concerne le directeur/la directrice et le bailleur de fonds, si les éléments suivants ont été sélectionnés : un ou plusieurs indicateurs rouges	0 0	0	Si l'une ou l'autre des parties prenantes se trouve dans la catégorie rouge, reportez-vous aux implications de la catégorie rouge .
Couleur orange	Sélectionnez la catégorie de couleur orange pour la thématique n° 2 en ce qui concerne le directeur/la directrice et le bailleur de fonds, si les éléments suivants ont été sélectionnés : - aucun indicateur rouge ; et - un ou plusieurs indicateurs orange	0 0	0	Si aucune des parties prenantes ne se trouve dans la catégorie rouge et qu' une ou les deux se trouvent dans la catégorie orange, reportez-vous aux implications de la catégorie orange .
Couleur verte	Sélectionnez la catégorie de couleur verte pour la thématique n° 2 en ce qui concerne le directeur/la directrice et le bailleur de fonds, si les éléments suivants ont été sélectionnés : - aucun indicateur rouge ; - aucun indicateur orange ; et - au moins deux indicateurs verts	0 0	0	Si les deux parties prenantes se trouvent dans la catégorie verte, reportez-vous aux implications de la catégorie verte .

IMPLICATIONS CONCERNANT LA THÉMATIQUE N° 2

THÉMATIQUE N° 2 : IMPLICATIONS DE LA CATÉGORIE VERTE

Explications

Dans cette situation, les loyautés des deux parties prenantes s'alignent de sorte que l'intérêt supérieur des enfants passe avant toute autre considération. Il est toutefois important d'être conscient de l'influence de la loyauté, de se demander qui est loyal envers qui et d'agir en conséquence. Si les deux parties prenantes affichent une loyauté principalement envers les enfants, il est possible de travailler avec les deux ensemble en employant la même approche, comme indiqué dans la partie « Loyauté principalement envers les enfants » ci-dessous.

Si une partie prenante (p. ex., le directeur/la directrice) affiche une loyauté envers les enfants et que l'autre partie prenante (le bailleur de fonds) affiche une loyauté envers la partie prenante partenaire (le directeur/la directrice), il faut envisager une approche progressive, en commençant par la partie prenante loyale envers les enfants (le directeur/la directrice), car l'autre partie prenante (le bailleur de fonds) s'alignera probablement sur son/sa partenaire (le directeur/la directrice) une fois qu'il sera évident que celui-ci/celle-ci est intégré dans le processus, comme indiqué dans la partie « Loyauté principalement envers le/la partenaire » ci-dessous.

Loyauté principalement envers les enfants

Les parties prenantes qui affichent une loyauté principalement envers les enfants sont généralement ouvertes à la discussion pour tenter de déterminer ce qui est dans l'intérêt supérieur des enfants, à condition que les messages soient adaptés et emploient l'approche appropriée (arguments rationnels ou faisant appel à l'émotion), comme indiqué dans la thématique n° 1. Elles voudront peut-être avoir des discussions concrètes à propos de la faisabilité et de la logistique nécessaire pour apporter un soutien adéquat aux enfants s'ils devaient réintégrer leur famille ou être placés dans des familles. Les praticiens devront être en mesure d'offrir des solutions pratiques à ces questions. Le fait d'aborder uniquement les préjudices du maintien en institution a peu de chances de convaincre les parties prenantes que le placement de type familial constitue une alternative sûre et viable pour les enfants.

Par exemple, si le principal but de l'institution était d'offrir aux enfants un accès à l'éducation et de les aider à entrer à l'université ou à obtenir des diplômes, les parties prenantes pourront se montrer réfractaires à la transition tant qu'elles ne sauront pas clairement comment ce but peut être atteint même si les enfants réintègrent leurs communautés et leurs familles. Elles peuvent aussi s'inquiéter que les décisions de placement soient prises selon une approche globale et sont souvent rassurées d'entendre que toutes les décisions seront prises au cas par cas, en consultant les personnes appropriées, dans le cadre d'une approche de gestion des cas. Elles accepteront souvent de procéder aux évaluations des enfants et des familles en sachant que le placement dans une famille n'est pas un résultat prédéterminé. Elles peuvent parfois être surprises par les résultats des évaluations, qui peuvent les aider à surmonter leurs suppositions et leurs préoccupations à propos des familles des enfants.

Les propos et les sentiments exprimés par les enfants concernant la séparation d'avec leurs familles influenceront sans doute fortement les parties prenantes qui affichent une loyauté principalement envers les enfants. Ces derniers peuvent commencer à manifester des sentiments forts et parfois négatifs sur le fait d'être placés en institution lorsqu'ils arrivent à l'adolescence, notamment dans les environnements dans lesquels ils ont été encouragés ou autorisés à prendre part aux décisions concernant leur vie. Bien que cette dynamique puisse prendre les parties prenantes par surprise, elle peut servir de catalyseur et les inciter fortement à s'impliquer dans la transition. Les points de vue des enfants peuvent aussi avoir pour effet de rassurer les parties prenantes ou au contraire de susciter chez elles des incertitudes durant le processus de transition. Cela doit être bien géré, en instaurant de solides systèmes de participation des enfants et en préparant les parties prenantes à ce processus, comme indiqué dans les mesures suggérées à l'étape 2 ci-dessous.

Loyauté principalement envers le/la partenaire

Lorsque l'une des parties prenantes (p. ex., le bailleur de fonds) ressent un fort sentiment de loyauté envers son/sa partenaire (le directeur/la directrice), que la partie prenante partenaire (le directeur/la directrice) affiche une loyauté principalement envers les enfants et qu'aucune des parties prenantes ne souhaite faire passer d'autres motivations ou ses intérêts personnels (p. ex., identité ou revenus) avant l'intérêt supérieur des enfants, il est raisonnable de poursuivre la transition.

L'adhésion de la partie prenante qui affiche une loyauté principalement envers les enfants aura sans doute le même effet que lorsque les deux parties prenantes affichent une loyauté principalement envers les enfants. L'adhésion et la coopération de l'autre partie prenante seront probablement obtenues par la suite, une fois que celle-ci aura la certitude que les intérêts de son/sa partenaire auront été dûment pris en compte et intégrés dans la transition. Les deux parties prenantes souhaiteront sans doute jouer un rôle constructif tout au long de la transition, ce qui devra être encouragé et intégré dans la stratégie de transition.

Ces scénarios décrivent des situations idéales et il peut donc être possible que le directeur/la directrice gère le processus de transition avec une certaine indépendance, s'il/elle le souhaite et s'il/elle reçoit la formation et l'assistance technique adéquates. Bien que ces cas soient exceptionnels, les directeurs qui se trouvent dans cette situation deviennent souvent par la suite des défenseurs de la réforme de la protection au niveau national ou international. Les bailleurs de fonds souhaitent souvent aider les directeurs qu'ils soutiennent à jouer un rôle de plaidoyer et les positionner de sorte qu'ils bénéficient d'une plateforme et d'une influence croissantes.

Mesures suggérées

Étape 1 : implication

- Dans les scénarios dans lesquels une seule des parties prenantes affiche une loyauté principalement envers les enfants, efforcez-vous d'obtenir en premier lieu l'adhésion de cette partie prenante et aidez-la à communiquer avec son/sa partenaire de manière à obtenir son adhésion.
- Dans les scénarios dans lesquels les deux parties prenantes affichent une loyauté principalement envers les enfants, la transition peut souvent être abordée sous l'angle d'une adhésion et d'une mise en œuvre conjointes.
- Étant donné qu'une loyauté affichée principalement envers les enfants résulte souvent d'un lien émotionnel avec ces derniers, bon nombre des suggestions concernant les réponses à apporter aux préoccupations des parties prenantes au stade de l'adhésion peuvent aussi être pertinentes et efficaces dans cette situation.
- Vous pouvez envisager d'utiliser des vidéos d'études de cas, de partager des histoires positives de transition réussie, de mettre les parties prenantes en relation avec des pairs et de mettre en avant le processus de gestion des cas pour répondre aux préoccupations concernant la sécurité des enfants après le placement. D'autres suggestions sont émises dans la partie Thématique n° 1 : implications de la catégorie orange, mesures suggérées à l'étape 1, page 27.

Étape 2 : préparation et intégration

- Lorsque l'une des parties prenantes affiche une loyauté principalement envers la partie prenante partenaire plutôt qu'envers les enfants, maintenez une communication fréquente avec les deux parties prenantes, notamment par le biais de réunions ou d'appels conjoints. Cela offre de nombreuses occasions de montrer que le/la partenaire reste intégré(e) et que ses intérêts sont pris en compte.

- Lorsque l'une des parties prenantes affiche une loyauté principalement envers la partie prenante partenaire plutôt qu'envers les enfants, maintenez une communication fréquente avec les deux parties prenantes, notamment par le biais de réunions ou d'appels conjoints. Cela offre de nombreuses occasions de montrer que le/la partenaire reste intégré(e) et que ses intérêts sont pris en compte.
- Lorsque le bailleur de fonds affiche une loyauté principalement envers les enfants, instaurez des mécanismes permettant de lui adresser des commentaires de niveaux appropriés sur les points de vue des enfants et les progrès accomplis tout au long du processus, ceci incluant des méthodes de représentation non verbale et visuelle permettant aux enfants d'exprimer leurs points de vue.
- Fournissez au bailleur de fonds des lignes directrices appropriées concernant la gestion des préoccupations dont les enfants pourraient lui faire part directement. Les bailleurs de fonds peuvent involontairement saper l'autorité des directeurs et des travailleurs sociaux en répondant ou en intervenant directement auprès des enfants qui leur font part de leurs préoccupations.
- Réfléchissez à la possibilité d'aider les parties prenantes à obtenir l'adhésion d'autres parties prenantes, telles que les membres du comité directeur et d'autres grands donateurs. D'autres suggestions sont émises dans la partie Thématique n° 1 : implications de la catégorie verte, mesures suggérées à l'étape 2, page 24.
- Effectuez un [contrôle de la gouvernance et de la responsabilité de l'organisation](#), en expliquant qu'il s'agit d'une étape habituelle du processus d'intégration, destinée à recueillir des informations pour guider la stratégie de transition. Réfléchissez à la possibilité de faire appel à un cabinet juridique du pays pour les trois premières parties impliquant les enregistrements, la gouvernance et les finances.
- Effectuez des recherches en ligne pour recueillir des informations dans le cadre d'une évaluation de l'organisation, notamment :
 - l'histoire de l'institution et les personnes/organisations fondatrices ;
 - les organismes de financement liés à l'institution ;
 - les principales personnes actuellement associées à l'institution ;
 - la nature des campagnes de collecte de fonds ;
 - les renseignements communiqués à propos des enfants qui vivent dans l'institution.
 - Renseignez-vous sur la création de l'institution pour comprendre les rôles joués initialement par toutes les parties prenantes, au lieu de tenir compte uniquement de leurs rôles actuels.
 - Élaborez une stratégie de transition en vous basant sur les résultats des évaluations de l'organisation effectuées ci-dessus (voir ci-dessous pour plus de détails).

Les éléments d'une stratégie de transition

- Clarifiez et documentez les rôles et les responsabilités des deux parties prenantes et des praticiens à toutes les étapes de la transition.
- Déterminez quels sont les pouvoirs délégués et les voies de communication appropriées.
- Décidez d'un calendrier approprié pour entamer des discussions concernant les programmes et les rôles post-transition.
- Élaborez une stratégie de communication pour présenter le concept de transition au personnel, aux enfants, aux familles et aux jeunes sortant d'un placement, en vous référant à la partie « Consultation du personnel, des enfants, des familles et des jeunes sortant d'un placement » page 44 pour plus de détails.

- Élaborez des plans d'action et des budgets avec les parties prenantes à travers des processus participatifs ou des ateliers, pour les aider à assimiler l'importance de suivre une procédure et une mise en œuvre adéquates.
 - Renforcez les politiques et les cadres de protection de l'enfance, en instaurant notamment des procédures de signalement claires et des politiques de communication respectueuses de l'éthique.
 - Créez des mécanismes adaptés aux enfants leur permettant d'effectuer des signalements sans danger, tant en interne qu'à l'extérieur, et dispensez des formations appropriées aux différents âges sur les codes de conduite et la façon d'effectuer un signalement.
 - Apportez aux politiques et aux cadres les éventuelles modifications nécessaires pour garantir la sauvegarde des enfants et leur participation tout au long du processus de transition.
 - Effectuez une évaluation des risques concernant la protection des enfants pour l'intégralité du processus de transition.
 - Faites en sorte de mettre en place des contrats de travail appropriés pour le personnel, incluant des mesures claires concernant la gestion des performances et les procédures disciplinaires.
 - Élaborez des accords de financement entre le bailleur de fonds et le directeur/la directrice, liant explicitement l'utilisation des fonds à la mise en œuvre du plan d'action.
 - Établissez des cadres et des exigences en matière d'élaboration de rapports, y compris de rapports financiers et de certifications.
 - Établissez un [accord de partenariat](#) avec les deux parties prenantes et les praticiens apportant une assistance technique, en vous référant à la partie « Les éléments d'un accord de partenariat » page 45 pour en savoir plus.
-
- Il peut être nécessaire d'entamer dès le départ des discussions à propos des programmes post-transition, tout du moins dans les grandes lignes. Le directeur/la directrice et le bailleur de fonds voudront probablement continuer à utiliser les ressources pour servir le même groupe d'enfants et tenir les engagements pris, par exemple en ce qui concerne leur éducation.
 - Réfléchissez à la possibilité de documenter le processus de transition et d'élaborer des ressources et des outils de plaidoyer, tels que des vidéos et des présentations. Cela peut offrir aux parties prenantes des moyens d'utiliser leur propre expérience pour plaider auprès des autres.

Consultation du personnel, des enfants, des familles et des jeunes sortant d'un placement

- Veillez à ce que la stratégie de communication s'adresse aux groupes de parties prenantes suivants :
 - le personnel de l'institution, en mettant en avant le processus et les raisons de la transition, les éventuels changements au niveau des fonctions du personnel et des options concrètes en matière de sécurité de l'emploi après la transition, y compris des formations et une aide pour décrocher un autre emploi, lorsque cela est possible ;
 - les enfants placés dans l'institution, en donnant des explications appropriées à l'âge et au stade de développement sur la transition, les éventuels changements qu'ils pourraient remarquer dans les activités quotidiennes et les fonctions du personnel, ainsi qu'une vue d'ensemble simplifiée du processus de gestion des cas, en insistant sur leur droit de participation et en détaillant des plans concrets concernant le suivi après le placement. D'autres suggestions sont émises dans la partie « Démontrer que le processus de gestion des cas est conçu de façon à protéger les enfants contre les risques » dans la Thématique n° 1, implications de la catégorie orange, page 25.

- les familles des enfants placés dans l'institution, en expliquant le processus et les raisons de la transition, en fournissant une vue d'ensemble simplifiée du processus de gestion des cas et en mettant en avant leur droit et leur devoir de participer aux décisions prises concernant leurs fratries ; et
- les jeunes sortant d'un placement qui ont quitté l'institution, y compris ceux qui ont des frères et sœurs plus jeunes toujours placés, en expliquant les raisons de la transition sans leur apposer une étiquette d'enfants placés en institution, en leur fournissant une vue d'ensemble simplifiée du processus de gestion des cas et en leur offrant l'occasion de contribuer aux décisions prises concernant leurs frères et sœurs.
- Concevez et développez divers mécanismes permettant à toutes les parties prenantes précitées d'exprimer leurs points de vue, leurs souhaits et toute préoccupation qu'elles pourraient avoir concernant le processus de transition. Cela doit comprendre des mécanismes adaptés aux enfants, incluant les personnes en situation de handicap et répondant aux différents niveaux d'instruction, d'alphabétisation et d'aisance du personnel et des familles, dans la langue dominante.
- Détaillez les possibilités et les moyens de contacter en permanence toutes les parties prenantes précitées, à tous les stades de transition active du processus à l'étape 3 (voir le schéma n° 1 : les étapes de la transition, page 7).

Mise en place d'un accord de partenariat

- Établissez un accord de partenariat indiquant les principaux engagements des deux parties prenantes et des praticiens apportant une assistance technique. Cet accord doit mentionner les objectifs, les attentes et les conditions du partenariat, ainsi que des marqueurs concrets qui permettront de suivre les progrès. Un accord de partenariat doit inclure les éléments suivants :
 - énoncé des principes directeurs ;
 - objectifs du partenariat ;
 - principaux engagements de toutes les parties prenantes ;
 - rôles et responsabilités de toutes les parties prenantes ;
 - attentes en matière d'implication tout au long du processus de transition ;
 - conditions du maintien de l'aide ;
 - conditionnement des financements aux progrès et à la mise en œuvre de la stratégie de transition ;
 - limites éventuelles concernant les programmes post-transition, en ce qui concerne notamment tout type de protection de remplacement ;
 - engagement à ne pas admettre de nouveaux enfants en institution durant le processus de transition, lorsque cela est faisable et approprié ;
 - engagement clair à réintégrer tous les enfants placés, dans le cadre d'une procédure appropriée ; exécutée par des travailleurs sociaux, avec l'implication des autorités lorsque celles-ci sont mandatées ;
 - référence au respect d'une politique de protection de l'enfance signée.
- Demandez à toutes les parties de signer l'accord après avoir obtenu l'adhésion totale de toutes les parties prenantes principales et autres à l'étape 2 du calendrier de transition (voir le schéma n° 1 : les étapes de la transition, page 7).

Étape 3a : transition active – transition complète

Processus organisationnels

- Mettez en œuvre les stratégies et les plans élaborés à l'étape 2.

Documentation des préoccupations des parties prenantes

- Lors de l'exécution de la stratégie de communication auprès du personnel, des enfants, des familles et des jeunes sortant d'un placement, documentez minutieusement toutes leurs préoccupations, en gardant à l'esprit qu'elles peuvent se manifester sous la forme de réactions verbales et non verbales, mais aussi d'affirmations et de questions explicites. Il est important de documenter les préoccupations pour les raisons suivantes :
 - Les discussions initiales concernant la transition seront probablement marquées par la confusion, la peur et la colère. Il est difficile, lorsque les émotions sont à vif, de rester concentré sur les messages prévus et les praticiens peuvent avoir du mal à se rappeler par la suite toutes les préoccupations qui ont été soulevées. Le fait de documenter et de répondre aux préoccupations de manière systématique permet de n'en oublier aucune et évite de laisser entendre involontairement aux parties prenantes qu'il n'est pas nécessaire de répondre à leurs préoccupations.
 - Le fait de documenter et de répondre à chaque préoccupation peut rassurer toutes les parties prenantes sur l'importance accordée à leurs préoccupations et à leurs contributions. Cela peut les encourager à continuer d'exprimer leurs préoccupations lors des futures discussions, si elles ont le sentiment qu'elles seront entendues. S'il est impossible de répondre immédiatement à certaines questions ou préoccupations, privilégiez les discussions qui permettront d'apporter une réponse et indiquez clairement dans quel délai les parties prenantes peuvent espérer obtenir une réponse.
 - Passer en revue les préoccupations des parties prenantes documentées peut aider à détecter des points sensibles qui doivent être traités en priorité et de manière adéquate pour apaiser les craintes et assurer le bon déroulement du processus de transition.
- Discutez du processus et des étapes de la transition avec le personnel de l'institution. Il est important de le faire juste après l'annonce de la transition, pour éviter de générer des peurs, une confusion, de la colère et un éventuel sabotage de la part du personnel.
- Préparez les parties prenantes à affronter les réactions habituelles des enfants à l'égard de la transition, aux différentes étapes du processus. De très nombreux facteurs peuvent influencer leurs réactions, notamment leur âge, leur genre, le temps qu'ils ont passé dans l'institution, leur expérience familiale, leurs relations avec leurs pairs au sein de l'institution, leur éventuel lien de famille avec le directeur/la directrice et la culture de l'institution.
- Présentez le contexte dans son ensemble ainsi qu'un calendrier général, en expliquant quelles sont les réactions types des enfants face à une transition et à quel moment elles se manifestent. Cela peut aider les parties prenantes à anticiper leurs réactions et à s'y préparer. Cela peut rassurer les parties prenantes, qui ne seront pas surprises ni désarçonnées par les réactions des enfants au point de renoncer totalement à la transition ou d'hésiter sur la décision, ce qui nuirait au processus tout entier.
- Discutez avec les principales parties prenantes des services ou des programmes post-transition. Si elles souhaitent développer, après la transition, des programmes qui s'attaquent aux causes profondes de la séparation ou qui portent sur l'aide sociale à l'enfance et aux familles, aidez-les à redéfinir leur projet, en effectuant des recherches, en consultant les parties prenantes et en analysant la situation, pour que le nouveau projet soit adapté ou pertinent.

- Réfléchissez à la possibilité de dispenser aux parties prenantes des formations sur la conception et l'élaboration de programmes pour qu'elles puissent développer leurs compétences professionnelles et établir une approche structurée de l'élaboration de programmes post-transition, indépendamment des praticiens, lorsque cela est faisable. Cela peut naturellement conduire l'organisation à s'engager auprès d'un plus grand nombre de donateurs si elle souhaite se développer.

Implication des directeurs et du personnel dans les processus de transition et de réintégration

- Dispensez des formations au directeur/à la directrice et au personnel et offrez-leur des possibilités de développer leurs capacités pour les préparer à entreprendre le processus de transition.
- Si le directeur/la directrice souhaite jouer un rôle important dans la transition, encouragez sa participation si cela est faisable et approprié, excepté si certaines constatations faites dans les autres thématiques appellent à se montrer prudent et à restreindre son implication.
- Étudiez les capacités du directeur/de la directrice, pour savoir si son implication cadre avec la stratégie de transition.
- Déterminez s'il est faisable et approprié de former le directeur/la directrice et les membres du personnel appropriés aux processus de travail social et de réintégration. Le cas échéant, assurez-vous qu'ils sont correctement soutenus et supervisés.
- Déterminez s'il est faisable et approprié que le directeur/la directrice suive une formation supplémentaire lui permettant d'apporter une assistance technique à d'autres organisations opérant une transition, qui constituerait l'axe principal de ses programmes post-transition.
- Déterminez s'il est faisable et approprié que le bailleur de fonds s'implique dans un plaidoyer auprès d'autres donateurs.
- Si des travailleurs sociaux extérieurs doivent être embauchés, obtenez un accord de financement à cet effet de la part du bailleur de fonds.
- Mettez le directeur/la directrice, le personnel et les travailleurs sociaux en relation avec des réseaux de défense des droits de l'enfant ou des groupes de travail sur la protection de remplacement, s'il en existe et si ces derniers peuvent apporter un soutien et un encouragement des pairs pertinent.
- Élaborez un cadre de suivi, d'évaluation, de redevabilité et d'apprentissage (MEAL) pour rendre compte des enseignements tirés, afin d'y réfléchir en interne et de les partager à l'extérieur.

Processus de réintégration

- Conduisez des discussions avec les enfants, les jeunes sortant d'un placement et les familles à propos du processus et des étapes de la transition, en employant les stratégies de communication élaborées à l'étape 2. D'autres suggestions sont émises dans la partie « Consultation du personnel, des enfants, des familles et des jeunes sortant d'un placement » page 44.
- Documentez leurs préoccupations et leurs questions pour adopter l'approche la plus efficace et la plus sensible lors des communications suivantes concernant la transition. Il est important de véritablement écouter et d'apporter une réponse honnête et transparente, appropriée à l'âge, incluant les situations de handicap et adaptée aux divers niveaux d'instruction, d'alphabétisation et de maîtrise de la langue. D'autres suggestions sont émises dans la partie « Documentation des préoccupations des parties prenantes » page 46.

- Établissez un système de gestion des cas définissant les procédures de travail social pour la réintégration.
- Recrutez et formez des travailleurs sociaux chargés d'exécuter les processus de réintégration.
- Instaurez un cadre de supervision du travail social et incluez-le dans un document définissant les divers rôles et responsabilités de chaque personne impliquée dans le processus de transition. Veillez à ce que la supervision soit exercée par une personne expérimentée et appropriée.
- Si les communautés d'origine des enfants sont dispersées à travers le pays, réalisez une cartographie des services et identifiez les partenaires vers lesquels ils pourraient être orientés dans différentes zones géographiques. Il est peu probable que les propres services post-transition de l'organisation soient capables de répondre aux besoins de tous les enfants réintégrés à travers une vaste zone géographique.
- Si le directeur/la directrice souhaite jouer un rôle clé dans la réintégration, réfléchissez à la possibilité de faire appel à une source tierce extérieure pour assurer la supervision du travail social. Incluez ce point dans le document, en définissant les divers rôles et responsabilités de chaque personne impliquée dans le processus de transition.

Autonomisation des travailleurs sociaux

- Faites en sorte que les travailleurs sociaux disposent des moyens et des pouvoirs nécessaires pour exercer leurs fonctions et gérer tout parti pris résiduel du directeur/de la directrice. Mettez en place des mécanismes visant à restreindre l'implication du directeur/de la directrice ou à l'écarter en cas de survenue de problèmes ou de préoccupations durant le processus de réintégration.

Étape 3b : transition active – fermeture sécurisée

Aucune mesure n'est suggérée concernant cette étape.

Implications en termes de financement

- Réfléchissez à la possibilité d'obtenir des fonds pour faire appel à un cabinet juridique dans le pays, chargé de réaliser un contrôle indépendant de la gouvernance et de la responsabilité de l'organisation.
- Il peut être nécessaire d'obtenir des financements pour recruter des travailleurs sociaux chargés d'exécuter le processus de réintégration.
- Des coûts peuvent être engendrés par le recours à des formations externes dans les domaines du travail social, de la conception de projets et de l'élaboration de programmes post-transition.
- Allouez un budget aux déplacements nécessaires pour se rendre auprès des familles des enfants placés afin de discuter du processus de transition.

THÉMATIQUE N° 2 : IMPLICATIONS DE LA CATÉGORIE ORANGE

Explications

Cette catégorie couvre diverses situations qui ont toutes un élément important en commun : le risque que l'intérêt supérieur des enfants ne soit pas le seul point de considération durant le processus de transition. D'autres motivations, intérêts personnels et engagements antérieurs peuvent interférer dans le processus décisionnel et potentiellement nuire à la transition. Il est alors crucial de gérer tous ces différents intérêts et motivations afin d'éviter de compromettre le processus de transition. Si les divers problèmes sont identifiés et résolus correctement, il est généralement possible de poursuivre la transition.

Bien que l'une ou les deux parties prenantes puissent afficher une loyauté principalement envers les enfants, la nature de leurs relations avec ces derniers ou les aspirations qu'elles peuvent avoir pour eux peuvent également introduire une certaine dynamique susceptible d'avoir des effets négatifs sur la transition si elle n'est pas gérée correctement.

Relations quasi parentales avec les enfants

Une partie prenante qui se considère quasiment comme un parent des enfants placés dans l'institution peut s'attendre à être la principale personne à prendre les décisions concernant le placement des enfants. Elle peut chercher à outrepasser les recommandations des travailleurs sociaux et, dans certains cas, à restreindre ou à évincer totalement leurs pouvoirs décisionnels. Cela peut poser problème, car il est fort probable que la partie prenante ait un lien affectif avec les enfants concernés, ce qui pourrait altérer sa capacité à juger du caractère approprié des placements potentiels.

Les directeurs qui se trouvent dans cette situation et qui ont un parcours de gestion d'institutions peuvent être incapables d'évaluer objectivement les risques liés à la poursuite du placement en institution. Ils peuvent avoir du mal à admettre que la parentalité ou les soins apportés en cas de placement familial ou de réunification avec les familles soient « assez bien », du fait de leur propre attachement aux enfants. Cela peut engendrer des évaluations des facteurs de risque et de protection inexacts et largement biaisés.

Le favoritisme à l'égard de certains enfants peut également créer des difficultés et peut parfois pousser les parties prenantes à tenter d'assumer la prise en charge de ces enfants et à saper les efforts faits pour envisager une réintégration dans la famille biologique. Par exemple, il peut être approprié qu'un directeur/une directrice assume un rôle de famille d'accueil pour un petit nombre d'enfants qui n'ont pas la possibilité de réintégrer leur famille ; toutefois, cette décision doit être prise en fonction de l'intérêt supérieur des enfants, et non en réponse aux marques de favoritisme du directeur/de la directrice envers ces enfants.

Autres aspirations pour les enfants

Lorsqu'une partie prenante a des aspirations bien précises pour les enfants placés dans l'institution, le désir ou le sentiment d'obligation d'atteindre ces objectifs peut éclipser les arguments en faveur de la transition qui ont trait au développement et à la protection des enfants. L'incapacité à accéder à ces aspirations empêche souvent d'obtenir l'adhésion au processus de transition.

Les institutions confessionnelles peuvent parfois s'inquiéter que les enfants réintègrent des familles de confessions différentes ou des communautés qui ne disposent d'aucun lieu de culte, de peur que les enfants s'écartent de leur foi. Aux yeux des parties prenantes, cela est plus préjudiciable à l'enfant que toute préoccupation liée à son développement ou à ses droits du fait de son maintien en institution.

N.B. : pour plus d'informations sur les questions de nature confessionnelle, consultez la thématique n° 3 : implications de la catégorie orange, page 69.

Préoccupations concernant la sécurité de l'emploi, le statut et l'identité

Dans ces situations, si les parties prenantes peuvent être réorientées pour conserver leur sécurité de l'emploi, leur statut ou leur identité par d'autres moyens, elles peuvent généralement être amenées à accepter la transition, avec l'aide de la partie prenante partenaire. Par exemple, le fait de discuter dès le départ avec le directeur/la directrice de ses fonctions et de ses revenus après la transition peut l'inciter à adhérer à la démarche. L'implication du bailleur de fonds permettra de lui assurer que des financements seront disponibles pour exécuter les engagements pris. Lorsque l'identité et le sens du devoir du bailleur de fonds sont liés à l'institution, le fait d'avoir très tôt des discussions sur les services post-transition peut aider à redéfinir l'objectif de l'organisation et le rôle qu'y jouera le bailleur de fonds.

Bien que ces types d'intérêts particuliers soient courants et n'aillent pas forcément à l'encontre de l'intérêt supérieur des enfants, ils peuvent néanmoins engendrer de forts partis pris. Il est donc peu souhaitable que les parties prenantes qui se trouvent dans une telle situation jouent un rôle majeur dans le travail social. Les rôles et les responsabilités doivent être clairement établis pour gérer cette question et il peut être judicieux d'entamer la conception et l'élaboration des programmes ou services post-transition durant les phases initiales de la transition. Cela peut offrir aux parties prenantes des rôles clairs et de nouveaux objectifs à viser, ce qui peut devenir un moyen alternatif de conserver leur sécurité de l'emploi, leur statut ou leur identité.

Géré correctement, cela peut souvent amener le directeur/la directrice à se mettre en retrait du travail social accompli durant la transition, laissant ainsi ces fonctions à des travailleurs sociaux formés. Si les travailleurs sociaux sont des employés de l'institution et non des personnes recrutées à l'extérieur aux fins de la transition, il est important de tenir compte de la dynamique de pouvoir entre eux et leur employeur. Cela concerne les cas où des travailleurs sociaux ont été recrutés pour le processus de réintégration et où les personnes qui s'occupent déjà des enfants ou d'autres membres du personnel de l'institution ont été formés et réaffectés à de nouveaux postes. Cette dynamique peut souvent empêcher les travailleurs sociaux de réaliser des évaluations en toute objectivité et il est donc indispensable d'établir des cadres de supervision du travail social pour assurer une surveillance.

Les bailleurs de fonds qui affichent une loyauté principalement envers un directeur/une directrice qui s'inquiète de sa sécurité de l'emploi et de ses revenus soutiendront généralement la transition s'ils constatent que le directeur/la directrice est intégré(e) et que ses besoins et intérêts sont dûment respectés et pris en compte. Les bailleurs de fonds peuvent chercher à se retirer de la transition s'ils ont le sentiment que le directeur/la directrice est écarté(e) ou si ce dernier/cette dernière manifeste son mécontentement durant les premières phases de la transition. L'inverse est également vrai : si le directeur/la directrice affiche une loyauté principalement envers le bailleur de fonds, les intérêts de ce dernier doivent être dûment pris en considération.

Dans les cas où les bailleurs de fonds ont d'autres motivations ou des intérêts personnels et n'adhèrent pas totalement à la transition, il peut tout de même être possible de poursuivre la démarche, mais avec le risque qu'ils sabotent le processus de réintégration. Il est déjà arrivé que des bailleurs de fonds créent de nouvelles institutions et prennent contact avec les enfants et les familles, dans le but de replacer les enfants en institution.

Mesures suggérées

Étape 1 : implication

- Pour savoir comment gérer les motivations liées à des intérêts personnels, consultez la thématique n° 3 : motivations, page 60.
- Pour ce qui est des parties prenantes qui s'accrochent à leurs propres aspirations pour les enfants de l'institution, montrez-leur qu'elles peuvent toujours tenir leurs engagements en apportant un soutien de type familial et communautaire plutôt que par un placement en institution. Par exemple, les parties prenantes qui se sont engagées à permettre l'accès à des études supérieures peuvent être amenées à prendre conscience que les effets du placement en institution peuvent engendrer de mauvais résultats scolaires et réduire les chances d'obtenir un diplôme d'études supérieures.
- Quant aux parties prenantes qui ont noué une relation quasi parentale avec les enfants placés, il est peu probable qu'elles acceptent une transition si on leur explique que celle-ci mettra un terme à leur relation. Discutez des moyens de garder la relation intacte, tout en définissant les limites d'un contact approprié.

Étape 2 : préparation et intégration

- Réalisez un [contrôle de la gouvernance et de la responsabilité de l'organisation](#). Réfléchissez à la possibilité de faire appel à un cabinet juridique du pays pour les trois premières parties impliquant les enregistrements, la gouvernance et les finances.
- Renseignez-vous sur l'histoire de l'institution, sur les personnes et les organisations impliquées, ainsi que sur ses stratégies de collecte de fonds.
- Appuyez-vous sur ces informations pour guider l'élaboration d'une stratégie de transition basée sur l'ensemble du processus. D'autres suggestions concernant l'élaboration d'une stratégie de transition sont émises dans la partie « Les éléments d'une stratégie de transition » dans la partie Thématique n° 2 : implications de la catégorie verte, mesures suggérées à l'étape 2, page 42.
- Faites en sorte que la politique de protection de l'enfance inclue des dispositions relatives aux communications respectueuses de l'éthique, définissant les communications et les contacts appropriés avec les enfants, ainsi que des lignes directrices relatives à l'évaluation des risques.
- Établissez un accord de partenariat indiquant les principaux engagements des deux parties prenantes et des praticiens apportant une assistance technique. Cet accord doit mentionner les objectifs, les attentes et les conditions du partenariat, ainsi que des marqueurs concrets qui permettront de suivre les progrès. D'autres suggestions sont émises dans la partie « Mise en place d'un accord de partenariat » dans la partie Thématique n° 2 : implications de la catégorie verte, mesures suggérées à l'étape 2, page 42.
- Demandez à toutes les parties de signer l'accord après avoir obtenu l'adhésion totale de toutes les parties prenantes principales et autres à l'étape 2 du processus de transition global (voir le schéma n° 1 : les étapes de la transition, page 7).

Étape 3a : transition active – transition complète

Processus organisationnels

- Entamez des conversations avec les parties prenantes à propos des programmes post-transition et encouragez-les à concentrer leur attention sur cet aspect de la transition. Il peut être nécessaire de les aider à explorer diverses options en faisant une distinction entre la vision de l'organisation et la méthodologie.
- Travaillez avec les parties prenantes pour redéfinir et formuler une nouvelle vision d'une méthodologie alignée sur les principes de bonnes pratiques, incluant les droits de l'enfant si les programmes concernent des services destinés aux enfants.
- Lorsque les parties prenantes souhaitent s'impliquer dans des programmes post-transition, essayez de déterminer si d'autres motivations liées à des intérêts personnels peuvent poser des risques pour les bénéficiaires ou les programmes. Le cas échéant, mettez en place une structure et une redevabilité appropriées, et clarifiez les processus décisionnels concernant les programmes et les rôles post-transition. Cela doit être pris en compte dans les discussions sur les programmes post-transition.
- Collaborez étroitement avec les parties prenantes tout au long du processus de transition pour veiller à les intégrer dans toutes les décisions prises. Faites attention, néanmoins, à ne pas saper l'autorité du directeur/de la directrice, en particulier si le bailleur de fonds affiche une loyauté principalement envers lui/elle.

Processus de réintégration

- Établissez un système de gestion des cas définissant les procédures de travail social pour la réintégration et créez de nombreuses occasions de présenter et d'expliquer ce processus aux parties prenantes.
- Réfléchissez à la possibilité d'embaucher des travailleurs sociaux extérieurs, plutôt que de faire appel à des employés de l'institution, pour exécuter les processus de réintégration. Dans les cas où les parties prenantes chercheraient à influencer les évaluations ou les décisions de placement pour protéger leurs intérêts personnels, cela permet d'avoir des travailleurs sociaux capables d'effectuer correctement les évaluations sans se heurter aux complications des structures hiérarchiques employeur-employé.
- Instaurez un cadre de supervision du travail social et incluez-le dans un document définissant les divers rôles et responsabilités de chaque personne impliquée dans le processus de transition. Veillez à ce que la supervision soit assurée par une personne expérimentée et appropriée, et évitez de confier cette tâche et cette responsabilité au directeur/à la directrice.

Implication des parties prenantes dans les processus de travail social

- Fixez des limites appropriées en ce qui concerne les rôles des parties prenantes dans le travail social, en particulier pour celles qui ont des intérêts personnels. Pour éviter les partis pris et les ingérences, les parties prenantes ne doivent être impliquées que de manière limitée dans l'étude des cas et les décisions concernant le placement des enfants.
- Empêchez que des enfants soient renvoyés chez eux sans suivre une procédure appropriée, en expliquant clairement le processus de gestion des cas et en obtenant l'engagement des deux parties prenantes à exécuter le processus dans son intégralité. Certaines peuvent avoir tendance à précipiter la réintégration, en particulier si leur priorité et leurs intérêts se portent sur l'élaboration de programmes post-transition.

- Lorsque le bailleur de fonds affiche une loyauté principalement envers le directeur/la directrice et que celui-ci/celle-ci s'inquiète de conserver son statut ou ses revenus, il est probable qu'il soutienne financièrement les programmes post-transition du directeur/de la directrice. Il peut alors se montrer moins intéressé par les détails de la réintégration ou ne pas se préoccuper de fournir des ressources adéquates pour apporter un soutien suffisant aux enfants réintégrés, en particulier après leur placement. Insistez auprès du bailleur de fonds sur l'importance absolue de financer l'intégralité du processus de réintégration pour garantir la sécurité des enfants.

Étape 3b : transition active – fermeture sécurisée

- Aucune mesure n'est suggérée concernant cette étape.

Implications en termes de financement

- Réfléchissez à la possibilité d'obtenir des fonds pour faire appel à un cabinet juridique dans le pays, chargé de réaliser un contrôle indépendant de la gouvernance et de la responsabilité de l'organisation.
- Allouez un budget à des visites d'étude et à d'autres méthodes de prise de contact avec des pairs, en particulier lorsque cela implique des déplacements.
- Il sera probablement nécessaire d'obtenir des financements pour recruter des travailleurs sociaux chargés d'exécuter le processus de réintégration.
- Des fonds supplémentaires peuvent être requis pour apporter un soutien suffisant aux enfants réintégrés ou aux programmes post-transition.

THÉMATIQUE N° 2 : IMPLICATIONS DE LA CATÉGORIE ROUGE

Explications

Ces indicateurs révèlent une situation potentiellement à haut risque, qui peut impliquer la marchandisation des enfants et la manipulation des parties prenantes. Une transition complète constitue rarement une option appropriée, excepté si une nouvelle direction peut être mise en place ou si de nouveaux fonds peuvent être obtenus. La fermeture, volontaire ou imposée par les autorités, est un objectif plus réaliste.

Deux scénarios sont possibles, les cas les plus courants étant ceux dans lesquels :

1. Le directeur/la directrice fait semblant d'être loyal(e) envers les enfants ou le bailleur de fonds, mais poursuit des objectifs qui vont à l'encontre des droits et de l'intérêt supérieur des enfants et prévalent sur ces derniers, les exposant ainsi à des risques.
2. Le bailleur de fonds a des motivations préoccupantes qui vont à l'encontre des droits et de l'intérêt supérieur des enfants et qui prévalent sur ces derniers, ce qui traduit des risques importants de préjudice pour les enfants.

Bien qu'il soit plus difficile pour un bailleur de fonds d'exercer un contrôle opérationnel suffisant sur l'institution pour mettre à exécution ses motivations néfastes, cela est tout de même possible lorsque le directeur/la directrice affiche une loyauté principalement envers le bailleur de fonds et que ce dernier possède un pouvoir important. Cela est plus courant lorsque le bailleur de fonds est le fondateur de l'institution et qu'il vit à proximité ou se rend fréquemment dans l'institution et peut donc exercer un certain contrôle opérationnel sur cette dernière. Ce problème est exacerbé lorsque le bailleur de fonds affiche une certaine puissance et a des relations avec des personnes riches ou influentes, y compris avec des figures d'autorité dans le pays de l'institution ou dans son pays d'origine, ce qui peut lui valoir une protection politique et une impunité.

Les parties qui suivent couvrent les implications potentielles de ces deux scénarios.

Bailleurs de fonds affichant une loyauté principalement envers les enfants

Dans ce scénario, le directeur/la directrice peut avoir manipulé intentionnellement le bailleur de fonds et entretenu un sens du devoir et une loyauté envers les enfants à des fins de profit personnel ou financier. Cela peut indiquer une marchandisation opportuniste : le directeur/la directrice peut impliquer les enfants dans un marché qui enfreint leur vie privée et les expose à une stigmatisation et à d'autres préjudices, sans pour autant avoir conscience des risques qui y sont associés. Cela peut aussi être un signe avant-coureur d'autres problèmes plus graves, comportant pour certains des risques majeurs pour les enfants.

Il est probable que le bailleur de fonds adhère à la démarche, mais la possibilité de s'appuyer sur son adhésion pour mettre en œuvre une transition pourrait être compliquée et compromise par le directeur/la directrice. Si ce dernier/cette dernière vise des objectifs qui vont à l'encontre des droits et de l'intérêt supérieur des enfants et qui prévalent sur ces derniers, il est plus réaliste d'envisager une fermeture sécurisée. Les programmes post-transition devront au minimum s'écarter des programmes liés à l'aide sociale à l'enfance ou à la protection de l'enfance. Selon qu'il existe ou non d'autres indicateurs de risques élevés dans d'autres thématiques, il peut s'avérer nécessaire de procéder à une fermeture forcée par le biais d'un rapport et de placer les enfants sous une protection de remplacement temporaire sécurisée, le temps d'effectuer la réintégration.

Il faut avoir conscience qu'à ce stade, les données probantes peuvent se limiter à de simples signes avant-coureurs qui ne dressent pas forcément un tableau complet de la situation. Même en cas de soupçons sur la gravité de la situation, les données disponibles à ce stade peuvent ne pas suffire à convaincre le bailleur de fonds de l'existence d'un comportement contraire à l'éthique et de risques pour la protection des enfants, notamment du fait de sa loyauté envers le directeur/la directrice. Le bailleur de fonds peut chercher à poursuivre la transition en partenariat avec le directeur/la directrice, ce qui peut accroître les risques pour les enfants si ce dernier/cette dernière fait en sorte d'effacer les preuves ou d'empêcher la fermeture.

Il existe également un risque que le bailleur de fonds se désengage du processus de transition si des preuves d'une manipulation plus grave ou d'un détournement de fonds sont mises en lumière, car cela pourrait saper sa confiance et créer de sérieuses désillusions. Cela doit être géré avec précaution, en particulier si l'institution et la transition sont dépendantes d'un soutien financier continu de la part du bailleur de fonds.

Bailleurs de fonds affichant une loyauté principalement envers les directeurs

Les bailleurs de fonds tentent souvent de justifier les signes avant-coureurs, ayant beaucoup de mal à envisager la possibilité d'une tromperie et d'une manipulation du fait de leur loyauté envers les directeurs. Il peut être nécessaire de les aider à découvrir les problèmes par eux-mêmes, car faute d'une prise de conscience indépendante, ils défendent généralement les directeurs. Si de graves allégations sont portées à un stade précoce, le bailleur de fonds peut prendre la défense du directeur/de la directrice en se désengageant de l'assistance technique.

Ce processus doit être géré avec précaution et s'attacher à trouver des preuves concernant des activités qui n'impliquent pas les enfants (p. ex., les finances). Exécuter les aspects de la réintégration relatifs au travail social sans avoir mis en place des protections appropriées ou dans le but de découvrir d'autres preuves peut exposer les enfants à des risques importants, car ceux qui pourraient avoir des informations à divulguer pourraient être menacés, maltraités ou écartés de l'institution par les directeurs ou par le personnel.

Lorsque les bailleurs de fonds se rendent compte de la vraie nature du partenariat, cela entraîne souvent une rupture de la relation et un profond sentiment de trahison. Les bailleurs de fonds qui s'estiment exploités sont susceptibles de retirer leurs financements et nombreux sont ceux qui abandonnent à ce stade. Pour éviter cela et pouvoir poursuivre la transition, l'attention et la loyauté du bailleur de fonds doivent être réorientées vers les enfants et leur réintégration en toute sécurité. Il peut aussi être approprié d'orienter les bailleurs de fonds vers un soutien thérapeutique extérieur, afin de leur donner les moyens d'avancer et de rester impliqués de manière saine et productive. Si rien n'est fait pour soulager les sentiments complexes et mitigés qu'ils éprouvent après avoir découvert qu'ils ont été trompés, la poursuite de leur implication risque de déstabiliser le processus de transition et d'avoir des effets involontaires sur la réintégration des enfants.

Ces situations, à l'instar de celles qui comportent de hauts risques, justifient une évaluation approfondie des risques concernant la protection des enfants et peuvent nécessiter l'élaboration de rapports et l'implication du gouvernement en vue d'une fermeture.

Directeurs affichant une loyauté principalement envers des bailleurs de fonds préoccupants

Les directeurs peuvent être partiellement ou entièrement conscients des préoccupations que posent les bailleurs de fonds, mais ne pas se sentir en mesure d'agir pour protéger les enfants, en raison de leur loyauté envers les bailleurs de fonds et des problèmes qui en découlent, comme leur dépendance financière. Il est possible également que les directeurs aient conscience des préoccupations, mais ne réalisent pas l'ampleur des risques et des préjudices que cela peut faire encourir aux enfants, comme c'est souvent le cas avec le grooming. Cette situation est d'autant plus difficile si le bailleur de fonds possède une situation, des pouvoirs ou des relations importants, y compris des liens avec le gouvernement du pays où se trouve l'institution ou de son pays d'origine. Cela peut donner lieu à une impunité et le directeur/la directrice peut se montrer réticent(e) à remettre en cause le bailleur de fonds.

Il est déjà arrivé que des mesures prises par un organisme gouvernemental suite à des signalements effectués par des directeurs ou des acteurs extérieurs soient annulées par des relations plus puissantes des bailleurs de fonds. Cela peut avoir pour effet de renforcer encore davantage le bailleur de fonds et d'accroître les risques pour les enfants. Cela survient plus souvent avec les bailleurs de fonds qui ont fondé l'institution et qui vivent à proximité ou qui s'y rendent fréquemment.

Mesures suggérées

Pour les scénarios dans lesquels le directeur/la directrice est source de préoccupations :

Étape 1 : implication

- Aucune mesure n'est suggérée concernant cette étape.

Étape 2 : préparation et intégration

- Effectuez une évaluation des risques concernant la protection des enfants et élaborer un plan pour les atténuer. Étudiez attentivement les risques immédiats pour les enfants placés dans l'institution d'après les informations déjà recueillies, ainsi que les risques potentiels liés à chaque future étape du processus de transition.

- Examinez les résultats de l'évaluation des risques concernant la protection des enfants et déterminez quelles sont, parmi les suggestions qui suivent, celles qui sont éventuellement pertinentes et qui peuvent être mises en place sans danger.
- Réalisez un [contrôle de la gouvernance et de la responsabilité de l'organisation](#). Cela peut :
 - mettre en lumière des problèmes graves, en particulier en cas de motivation liée à un profit ; et
 - aider à identifier les éléments du cadre de gouvernance qui doivent être renforcés pour remédier aux risques susceptibles de se présenter durant la transition. D'autres suggestions sont émises dans la thématique n° 7 : nature du partenariat, page 120.
- Il est fortement recommandé de faire appel à un cabinet juridique du pays pour effectuer les trois premières parties du contrôle impliquant les enregistrements, la gouvernance et les finances. Compter sur un directeur/une directrice source de préoccupations pour obtenir et fournir des documents qui pourraient l'incriminer risque d'entraver les progrès ou d'aboutir à la production de documents falsifiés ou mal traduits.
- Documentez minutieusement toutes les étapes et conservez des copies de tout ce qui pourrait constituer des preuves des problèmes, qu'il s'agisse de détournement de fonds, de maltraitance ou d'exploitation. Sachez qu'en cas de découverte d'informations, les preuves pourraient être détruites.
- Faites en sorte que le bailleur de fonds voie les vraies motivations et les pratiques réelles du directeur/de la directrice et cherchez à mettre en lumière les incohérences entre ce qu'il/elle dit et la réalité. Voici quelques exemples :
 - Fournissez au bailleur de fonds un [outil d'autoévaluation](#) qui lui permettra de découvrir des informations capitales à propos de l'institution et du partenariat.
 - Recueillez et présentez des informations qui contredisent la façon dont le bailleur de fonds perçoit le partenariat avec le directeur/la directrice, y compris :
 - des registres publics qui révèlent que l'institution ou le comité directeur n'est pas légalement ou officiellement enregistré(e) ;
 - des preuves de l'existence d'autres donateurs non divulgués ; et
 - toute facilitation ou participation à un tourisme volontaire.
 - Mettez le bailleur de fonds en relation avec d'autres donateurs qui ont vécu une transition et ont constaté des signes avant-coureurs similaires, car ils sont souvent perçus comme des sources d'informations impartiales, plus crédibles et plus convaincantes que les praticiens.
- Collaborez avec le bailleur de fonds pour mettre en place une solide politique de protection de l'enfance et une politique relative aux communications respectueuses de l'éthique, en vous attachant à recommander des supports promotionnels appropriés qui n'enfreignent pas le droit à la vie privée des enfants. Cela est particulièrement important si le bailleur de fonds est chargé de collecter des fonds et des dons auprès de personnes et d'autres entités.
- Anticipez un éventuel sabotage de la part du directeur/de la directrice, qui pourrait par exemple empêcher les travailleurs sociaux d'approcher les enfants et les familles et interférer dans les évaluations, et prenez des mesures pour limiter ces risques. Pour en savoir plus sur les divers types de sabotage fréquemment opérés dans le processus de transition, consultez la 3e partie : note à propos du sabotage, page 145.

- Établissez un accord de partenariat indiquant les principaux engagements des deux parties prenantes et des praticiens apportant une assistance technique. Cet accord doit mentionner les objectifs, les attentes et les conditions du partenariat, ainsi que des marqueurs concrets qui permettront de suivre les progrès. Incluez les mesures convenues en réponse aux violations de l'accord, y compris au sabotage. D'autres suggestions sont émises dans la partie « Mise en place d'un accord de partenariat » dans la thématique n° 2 : implications de la catégorie verte, mesures suggérées à l'étape 2, page 45.
- Faites en sorte que le cadre politique interdise explicitement la recherche de profit ou d'autres comportements contraires à l'intérêt supérieur des enfants qui auraient pu se produire. Incluez dans ce cadre des dispositions permettant de remédier à d'éventuels cas extrêmes, notamment :
 - des mécanismes judiciaires et des possibilités de contacter les autorités compétentes ; et
 - des cadres de gouvernance pour le renvoi et le remplacement d'un directeur/d'une directrice.
- Dans le meilleur des cas, ces politiques et accords obligeront à mettre fin à ces comportements. Dans un cas de figure plus typique, il est probable que les directeurs refusent de signer les accords, même s'ils ont fait croire au bailleur de fonds qu'ils s'étaient engagés dans la transition, ou les signent sans aucune intention de les respecter. Ces deux cas rendent les comportements contradictoires visibles aux yeux du bailleur de fonds.
- Réfléchissez aux éventuels risques ou menaces pour la sécurité personnelle des praticiens et des autres personnes impliquées dans un processus de transition à haut risque.

Étape 3a : transition active – transition complète

- Aucune mesure n'est suggérée concernant cette étape.

Étape 3b : transition active – fermeture sécurisée

Processus organisationnels

- Dans ces cas précis, une fermeture sécurisée est généralement la meilleure solution.
- Si l'évaluation des risques concernant la protection des enfants a mis en exergue des risques élevés, demandez-vous si vous devez en référer aux autorités de protection de l'enfance pour que des mesures juridiques ou administratives soient mises en place, y compris une fermeture de force.
- Réfléchissez au devoir des praticiens d'effectuer un signalement ou de fournir des informations aux autorités compétentes.
- Réfléchissez à l'élaboration de plans facilitant l'éloignement et l'hébergement d'urgence des enfants en collaboration avec les autorités gouvernementales compétentes.
- Trouvez d'autres prestataires de protection de remplacement en mesure d'accepter des enfants pour des placements de courte durée, le temps d'effectuer la réintégration.
- Lorsque le bailleur de fonds affiche une loyauté envers les enfants et que le directeur/la directrice s'est livré(e) à une exploitation ou à une manipulation du bailleur de fonds, il est fréquent que ce dernier se désengage du projet dès que les enfants ont été sortis de l'institution en toute sécurité et ont été placés ailleurs. En collaboration avec le bailleur de fonds, essayez de forger une vision des programmes post-transition afin qu'il n'interrompe pas ses financements une fois que les enfants réintégrés n'ont plus besoin d'aide.

Implication des bailleurs de fonds dans les problèmes rencontrés durant la transition

Lorsque le bailleur de fonds affiche une loyauté envers le directeur/la directrice et qu'il devient évident qu'il a été manipulé, il existe un risque important qu'il interrompe les financements au beau milieu du processus de transition. S'il reste impliqué, il y a de grandes chances qu'il accepte de fournir des fonds à condition que le directeur/la directrice coopère à la transition. Efforcez-vous de convaincre les bailleurs de fonds désabusés de continuer à financer la réintégration des enfants lorsque cela est possible et d'apporter des fonds à d'autres organisations proposant des services de type familial et communautaire, pour réinvestir leur soutien financier actuel dans des services non institutionnels.

Processus de réintégration

- Si l'évaluation des risques concernant la protection des enfants montre que cela peut être fait sans danger et si les stratégies énumérées à l'étape 2 ont été mises en œuvre et ont été relativement fructueuses, il peut être possible d'entamer le travail social de réintégration en vue d'une fermeture sécurisée.
- Dans la mesure du possible, et uniquement si cela peut se faire en toute sécurité, dissipez tout mythe concernant les origines des enfants, afin que le bailleur de fonds puisse commencer à envisager d'autres possibilités de placement.
- Si les dossiers permettant de vérifier les véritables histoires des enfants sont insuffisants, et uniquement s'il est possible de le faire en toute sécurité, entamez les processus de travail social établis. Les évaluations qui en résulteront valideront les informations fournies par les directeurs ou révéleront la tromperie. **Cela ne doit pas être tenté dans une situation à haut risque, mise en exergue par l'évaluation des risques concernant la protection des enfants, ou en l'absence de plan de sécurité.**

Pour les scénarios dans lesquels le bailleur de fonds est source de préoccupations :

Étape 1 : implication

- Aucune mesure n'est suggérée concernant cette étape.

Étape 2 : préparation et intégration

- Aucune mesure n'est suggérée concernant cette étape.

Étape 3a : transition active – transition complète

- Aucune mesure n'est suggérée concernant cette étape.

Étape 3b : transition active – fermeture sécurisée

- Dans ces cas précis, une fermeture sécurisée est généralement la meilleure solution.
- Effectuez une évaluation des risques concernant la protection des enfants et élaborer un plan pour les atténuer. Étudiez attentivement les risques immédiats pour les enfants placés dans l'institution d'après les informations déjà recueillies, ainsi que les risques potentiels liés à chaque future étape du processus de transition.
- Examinez les résultats de l'évaluation des risques concernant la protection des enfants et déterminez quelles sont, parmi les suggestions qui suivent, celles qui sont éventuellement pertinentes et qui peuvent être mises en place sans danger.
- À l'aide de la [liste de contrôle de la gouvernance et de la responsabilité des organisations](#), évaluez la relation éventuellement existante entre les comités directeurs de l'entité locale et du bailleur de fonds.

- Si les deux comités directeurs opèrent de manière relativement indépendante l'un de l'autre, envisagez de solliciter l'aide du comité le plus approprié, y compris en expliquant aux membres qu'ils pourraient être tenus personnellement pour responsables de toute inaction face aux préoccupations portées à leur attention.
- Lorsque le bailleur de fonds représente une entité qui n'est pas impliquée dans les préoccupations et qui a mis en place des mécanismes permettant de prendre des mesures disciplinaires, étudiez la possibilité de l'écarter.
- Étudiez les mesures permettant d'effectuer des signalements, y compris dans le pays d'origine du bailleur de fonds s'il s'agit d'une personne étrangère ou qui dirige une entité donatrice étrangère. Cela peut se faire par le biais des mécanismes de réclamation des organisations caritatives/ONG qui sont associés à des réglementations ou des codes de conduite, par le biais des ambassades du pays d'origine du bailleur de fonds ou par des mécanismes de droit pénal si les préoccupations sont de nature criminelle.
- Assurez-vous que le code de conduite relatif à la protection des enfants est solide et couvre toutes les parties prenantes, y compris les donateurs. Si cela n'a pas déjà été mis en place, faites-en une priorité et servez-vous-en pour obliger les parties à rendre des comptes, y compris en signalant au comité directeur toute violation ou tout refus de se conformer au code.
- Réfléchissez aux éventuels risques ou menaces pour la sécurité personnelle des praticiens et des autres personnes impliquées dans un processus de transition à haut risque.
- D'autres mesures permettant de remédier aux motivations qui vont à l'encontre des droits et de l'intérêt supérieur des enfants et qui prévalent sur ces derniers sont suggérées dans la thématique n° 3 : motivations, page 60.

Implications en termes de financement

- Allouez un budget permettant de faire appel à un cabinet juridique dans le pays, chargé de réaliser un contrôle indépendant de la gouvernance et de la responsabilité de l'organisation.
- Réfléchissez à la possibilité d'obtenir des fonds pour l'éloignement en urgence et le placement de courte durée des enfants, si cela s'avérerait nécessaire au vu du niveau de risque au sein de l'institution.
- Il sera probablement nécessaire d'obtenir des financements pour recruter des travailleurs sociaux chargés d'exécuter le processus de réintégration.
- Il peut être nécessaire d'obtenir des fonds supplémentaires pour la réintégration si les bailleurs de fonds désabusés interrompent leurs financements au cours du processus de transition.
- Il peut être nécessaire de trouver des fonds d'urgence et d'autres financements à long terme en cas de préoccupations graves impliquant le bailleur de fonds.

Thématique n° 3 : Motivations

À PROPOS DE CETTE THÉMATIQUE

La compréhension de ce qui motive les principales parties prenantes constitue un facteur absolument crucial dans l'élaboration d'une approche stratégique de la transition. Les motivations désignent les forces qui influencent le comportement et les actes d'une personne ou d'un groupe. Ce sont les motivations des directeurs et des bailleurs de fonds qui les ont conduits au départ à s'impliquer dans une institution et celles-ci joueront un rôle tout aussi important dans leur décision de viser et de mettre en œuvre une transition.

Il existe diverses théories et différentes catégories concernant les motivations :

- **Motivations intrinsèques** : comportement induit par des gratifications intérieures, comme l'estime de soi, la satisfaction et un sentiment d'altruisme (faire le bien)
- **Motivations extrinsèques** : comportement induit par des récompenses extérieures, comme l'argent, le statut ou la reconnaissance
- **Motivations cognitives** : connaissances et expérience
- **Motivations sociales** : réaction, approbation, désapprobation, attentes et estime sociale témoignée par les autres
- **Motivations contrôlées** : réglementations extérieures et peur des conséquences
- **Motivations autonomes** : autodétermination et conscience de soi
- **Motivations axées sur la promotion** : réponse à des propos optimistes, à des louanges et à des possibilités d'innover et de progresser
- **Motivations axées sur la prévention** : qui ont pour but d'éviter l'échec, une perte et des conséquences négatives

Les buts associés aux motivations peuvent être individualistes ou orientés vers les autres. Dans ce dernier cas, ils peuvent être étroitement liés aux loyautés abordées dans la thématique n° 2.

Quelle que soit la situation, les comportements et les décisions résultent généralement de diverses motivations, mais il existe des motivations et des

orientations dominantes. Parvenir à les cerner permet d'élaborer une stratégie de communication efficace, d'identifier et de gérer les risques, et de déterminer s'il est préférable d'opter pour une transition complète ou une fermeture.

D'après ce qui a été observé dans le domaine de la réforme de la protection et de la transition, il est généralement supposé que ce sont les motivations cognitives qui constituent le moteur principal ou le plus puissant des actes et des décisions des directeurs et des bailleurs de fonds. La théorie relative aux motivations cognitives veut que les personnes agissent, se comportent et prennent des décisions sur la base des informations qu'elles possèdent, et qu'elles traitent ces informations en fonction de leurs expériences précédentes et de leurs capacités. Cela suppose essentiellement que les connaissances influencent les actes.

Dans le travail de transition, cette hypothèse signifie souvent que l'accent est largement mis sur la fourniture de données probantes et d'informations concernant les préjudices du placement en institution sur le développement des enfants. En les communiquant aux principales parties prenantes, on part du principe qu'une fois que les directeurs et les bailleurs de fonds « sauront mieux », ils agiront différemment et seront motivés pour opérer une transition. C'est, et ce sera, le cas pour certaines personnes dont les motivations sont alignées sur cette approche. Il s'agit généralement de personnes aux motivations intrinsèques, axées sur la promotion, tournées vers les autres et spécifiquement centrées sur les enfants dans le cas présent, pour qui la reconnaissance joue un rôle crucial de cause à effet. Ce sont des candidats de choix qui peuvent être formés et soutenus afin d'exécuter la transition avec un haut niveau d'indépendance. Ce sont souvent les premiers à adopter cette démarche ou la première cohorte de parties prenantes à se manifester et à accepter la transition. Ils ne représentent cependant pas forcément la majorité.

Le plus souvent, cet accent mis uniquement sur les motivations cognitives ne permet pas d'obtenir l'adhésion à la transition, car il repose sur l'hypothèse que les parties prenantes sont motivées uniquement par les enfants. Cette hypothèse ignore les diverses autres motivations qui influencent souvent les actes et les comportements des directeurs et des bailleurs de fonds. De nombreuses parties

prenantes possèdent diverses motivations, les motivations individualistes les plus courantes étant leurs inquiétudes pour leur emploi, leurs revenus, leur statut, leur identité et leur perte de dignité. Ces motivations sont normales et compréhensibles, elles n'indiquent pas toujours l'existence de risques. Elles peuvent cependant révéler ce qui pourrait engendrer une résistance ou des obstacles si rien n'est fait pour y remédier. La résistance, qu'elle soit inconsciente ou volontaire, peut compromettre les principaux processus dans une transition, y compris la réintégration. Il est donc important de déterminer les motivations en jeu et d'étudier d'autres moyens de satisfaire les motivations visées par les parties prenantes dans le cadre de la discussion, de la structuration et de la planification de la transition.

Les motivations qui ne sont pas axées sur les enfants sont préoccupantes lorsque les intérêts personnels vont à l'encontre des droits et de l'intérêt supérieur des enfants et prévalent sur ces derniers. Elles sont également préoccupantes lorsqu'elles sont néfastes et engendrent des préjudices, une marchandisation ou une exploitation des enfants placés. Dans ces situations, la transition est très complexe et potentiellement dangereuse pour les enfants. Lorsque les motivations ou les actes qui en découlent revêtent une certaine gravité, les enfants peuvent déjà subir des préjudices, ou y être fortement exposés, dans l'environnement de placement. Il peut alors être nécessaire d'intervenir immédiatement pour les protéger.

Dans ces cas-là, l'approche ne doit pas consister à trouver d'autres moyens de satisfaire les motivations visées, mais plutôt à trouver des moyens appropriés d'empêcher les parties prenantes d'agir sur la base de ces motivations. Cela peut inclure de renforcer les systèmes et d'accroître la transparence, ou dans les cas extrêmes, d'effectuer un signalement aux autorités compétentes, de réinstaller les enfants ailleurs en collaboration avec les autorités gouvernementales compétentes, et de démettre les parties prenantes de leurs fonctions lorsque leur comportement enfreint des codes de conduite, constitue une maltraitance ou est de nature criminelle.

Les catégories ci-dessous analysent les conséquences et les priorités des diverses motivations, en particulier dans les cas où il existe un risque que des intérêts personnels prévalent sur l'intérêt supérieur des enfants, ce qui engendre souvent un risque de préjudice pour ces derniers. Il est conseillé d'étudier la source et l'orientation des motivations qui ont été mises en exergue, ainsi que la façon dont ces dynamiques pourraient modifier la stratégie. Les diverses approches possibles sont cependant nombreuses et ne peuvent être couvertes de manière exhaustive dans cet outil.

Conseils pour évaluer les motivations

L'évaluation des motivations doit prendre en compte :

1. Les diverses motivations qui peuvent exister

- Cela permet de déterminer les facteurs spécifiques et les interactions de facteurs qui influencent le comportement et les décisions.

2. a source des principales motivations : intrinsèques ou extrinsèques

- Cela permet de déterminer s'il faut faire appel à l'estime de soi d'une personne ou à des récompenses extérieures.

3. L'orientation des motivations

- Cela permet de déterminer si la transition doit être abordée sous l'angle de l'aversion au risque ou de la possibilité d'innover.

4. Les priorités des motivations : soi-même ou les autres

- Cela permet de déterminer quels sont les intérêts privilégiés et sur qui les arguments doivent porter (p. ex., le directeur/la directrice et son organisation, ou les enfants et leur intérêt supérieur).

INDICATEURS DES ÉTUDES DE CAS : THÉMATIQUE N° 3

ÉTUDE DE CAS SUR L'ORGANISATION BRIDGES	ÉTUDE DE CAS SUR L'ORPHELINAT FIREFLY	ÉTUDE DE CAS SUR LE VILLAGE LIGHTHOUSE
Évaluation de la thématique n° 6 : Vert	Évaluation de la thématique n° 6 : Orange	Évaluation de la thématique n° 6 : Rouge
▪ Les motivations des parties prenantes sont axées sur les enfants. ▪ L'implication dans l'institution était motivée par une réponse logique. ▪ Rien n'indique l'existence d'intérêts personnels. ▪ Les parties prenantes se montrent réceptives à la transition.	▪ Les motivations d'une des parties prenantes étaient axées sur les enfants. ▪ L'autre partie prenante possède diverses motivations et des intérêts personnels, mais sans gravité. ▪ Manque de transparence concernant les autres sources de financement. ▪ Les parties prenantes se montrent réceptives à la transition.	▪ Le directeur/la directrice a grandi dans une institution. ▪ Le profit constitue la principale motivation. ▪ Manipulation du bailleur de fonds. ▪ Détournement de fonds. ▪ Manque de transparence concernant les autres sources de financement. ▪ Différence de niveau de vie entre le directeur/la directrice et les enfants. ▪ Les registres du directeur/ de la directrice et du bailleur de fonds indiquant le nombre d'enfants ne correspondent pas. ▪ Preuves que des enfants sont recrutés à des fins d'exploitation.

INDICATEURS DE LA THÉMATIQUE N° 3

Instructions : lisez les indicateurs énumérés dans les tableaux suivants, classés par couleur. Cochez tous les indicateurs qui se rapportent au directeur/à la directrice ou au bailleur de fonds dans les deux colonnes correspondantes. Comptez le nombre d'indicateurs cochés pour le directeur/la directrice et pour le bailleur de fonds dans chaque catégorie de couleur et inscrivez-le dans la case Total.

THÉMATIQUE N° 3 : INDICATEURS DE LA CATÉGORIE VERTE	Directeur/ directrice	Bailleur de fonds
▪ Les motivations qui ont conduit la partie prenante à s'impliquer dans le placement en institution étaient axées sur les enfants et découlaient d'un réel désir de les aider.	☐	☐
▪ La partie prenante s'est impliquée dans une institution en réponse logique aux informations dont elle disposait, sur la base d'une sincère conviction que le placement en institution était un bon moyen d'aider les enfants.	☐	☐
▪ Les autres intérêts personnels de la partie prenante ne prévalent pas sur les droits et l'intérêt supérieur des enfants, et ne bloqueront donc pas la transition.	☐	☐
▪ La partie prenante s'est montrée réceptive en ce qui concerne son implication dans la transition, jusqu'à présent.	☐	☐
Total	0	0

THÉMATIQUE N° 3 : INDICATEURS DE LA CATÉGORIE ORANGE	Directeur/ directrice	Bailleur de fonds
▪ Des éléments indiquent l'existence d'autres motivations ou d'intérêts personnels qui coexistent avec une réelle préoccupation pour le bien-être des enfants ou qui pourraient aller à l'encontre des droits de ces derniers, mais qui ne sont pas graves ni néfastes (p. ex., lorsque l'existence d'autres donateurs n'a pas été divulguée).	☐	☐
▪ Des éléments indiquent l'existence de sensibilités pouvant amener à s'autopréserver et susceptibles de provoquer une résistance ou une hésitation à se lancer dans la transition en dépit des arguments présentés. C'est notamment le cas lorsque : ▪ le directeur/la directrice a grandi dans une institution ; ▪ le directeur/la directrice vit sur place dans l'institution et est habitué(e) à une culture du placement en institution ; ou ▪ le bailleur de fonds est une personnalité publique et s'est forgé une identité ou une réputation basée sur l'aide qu'il apporte à l'institution.	☐	☐
▪ L'implication de la partie prenante dans l'institution est en rapport avec un héritage (par exemple, en mémoire d'un proche ou du travail précédemment accompli par un proche) et celle-ci cherche à préserver l'institution pour préserver cet héritage.	☐	☐
Total	0	0

THÉMATIQUE N° 3 : INDICATEURS DE LA CATÉGORIE ROUGE

Directeur/
directriceBailleur de
fonds

Des éléments laissent penser que l'implication de la partie prenante dans l'institution était principalement motivée par le profit et traduisent la présence d'un ou plusieurs des indicateurs suivants :

- Le directeur/la directrice a volontairement manipulé le bailleur de fonds en dramatisant les histoires des enfants dans les supports promotionnels.
- Le directeur/la directrice a volontairement manipulé le bailleur de fonds en entretenant l'idée que celui-ci possédait l'institution ou en était le seul donateur.
- Le directeur/la directrice n'a pas révélé l'existence d'autres donateurs, alors qu'il/elle était censé(e) ou obligé(e) de le faire, ce qui indique un manque de transparence délibéré.
- La partie prenante s'est montrée malhonnête ou s'est livrée à des malversations financières.
- Il existe d'importantes différences de niveau de vie entre les enfants placés dans l'institution, d'une part, et la partie prenante et sa famille, d'autre part, ce qui indique que l'institution génère d'importantes richesses personnelles.
- Le nombre d'enfants dans l'institution ne correspond pas au nombre figurant dans les dossiers du bailleur de fonds, dans les dossiers de parrainage ou dans le registre de l'institution.
- La partie prenante facilite des adoptions illégales.
- La partie prenante facilite le tourisme dans les orphelinats, y compris en demandant à des enfants de se produire, de se rendre dans les pays donateurs ou de raconter les traumatismes qu'ils ont subis dans le cadre de stratégies de collecte de fonds.

Il existe des preuves ou des motifs raisonnables de soupçonner que des enfants sont recrutés ou transférés dans l'institution à des fins d'exploitation. Cela inclut la présence d'un ou plusieurs des indicateurs suivants :

- Des enfants sont recrutés à des fins de travail forcé ou de servitude domestique, par exemple dans les exploitations agricoles, dans l'institution ou au domicile de la partie prenante.
- Des enfants sont recrutés à des fins d'abus sexuels ou de grooming.
- Des enfants sont recrutés dans le but de faciliter des mariages arrangés, forcés ou d'enfants.

Total

0

0

ÉVALUATION DE LA THÉMATIQUE N° 3

Instructions : à l'aide de l'échelle d'évaluation ci-dessous, sélectionnez la catégorie de couleur appropriée concernant le directeur/la directrice et le bailleur de fonds. Pour cette thématique, il peut être nécessaire de sélectionner une catégorie différente pour chaque partie prenante, en fonction de leur évaluation individuelle. Reportez-vous à la colonne « Déterminer les implications » pour sélectionner la catégorie de couleur qui correspond le mieux à la situation. Une fois la catégorie appropriée sélectionnée, reportez-vous au code couleur correspondant dans les tableaux des implications qui suivent. Lisez attentivement les explications, les mesures suggérées et les implications en termes de financement, et tenez-en compte.

Catégorie	Instructions	Directeur/ directrice	Bailleur de fonds	Déterminer les implications
Couleur rouge	Sélectionnez la catégorie rouge en ce qui concerne le directeur/la directrice et le bailleur de fonds, si les éléments suivants ont été sélectionnés : un ou plusieurs indicateurs rouges	0	0	Si l'une ou l'autre des parties prenantes se trouve dans la catégorie rouge, reportez-vous aux implications de la catégorie rouge .
Couleur orange	Sélectionnez la catégorie de couleur orange en ce qui concerne le directeur/la directrice et le bailleur de fonds, si les éléments suivants ont été sélectionnés : - aucun indicateur rouge ; et - un ou plusieurs indicateurs orange	0	0	Si aucune des parties prenantes ne se trouve dans la catégorie rouge et qu' une ou les deux se trouvent dans la catégorie orange, reportez-vous aux implications de la catégorie orange .
Couleur verte	Sélectionnez la catégorie de couleur verte en ce qui concerne le directeur/la directrice et le bailleur de fonds, si les éléments suivants ont été sélectionnés : uniquement des indicateurs verts	0	0	Si les deux parties prenantes se trouvent dans la catégorie verte, reportez-vous aux implications de la catégorie verte .

IMPLICATIONS CONCERNANT LA THÉMATIQUE N° 3

THÉMATIQUE N° 3 : IMPLICATIONS DE LA CATÉGORIE VERTE

Explications

Cela représente souvent un scénario idéal, dans lequel les deux parties prenantes ont des motivations simples. Les éventuels intérêts personnels, comme l'emploi et le statut, passent après leurs préoccupations pour les enfants placés. Il est donc peu probable que leurs motivations interfèrent avec la transition.

Les parties prenantes répondront probablement bien à des arguments en faveur de la transition expliquant quel est l'intérêt supérieur des enfants et pourront aligner leurs actes sur leurs nouvelles connaissances une fois qu'elles les auront assimilées. Il est probable qu'elles soient intrinsèquement motivées pour appliquer des pratiques d'excellence et peuvent être encouragées encore davantage par une reconnaissance extérieure. Les directeurs voudront sans doute gérer le processus de transition en interne et jouer un rôle pratique clé, l'aide extérieure n'intervenant qu'à titre consultatif.

L'implication des parties prenantes de cette nature dans des groupes de travail sur la protection de l'enfance et la protection de remplacement, lorsqu'il en existe, peut constituer un moyen efficace d'accroître les motivations intrinsèques, à travers l'accès aux connaissances et à l'expertise, ainsi que les motivations extrinsèques, en étant reconnues et incluses dans un groupe de pairs spécialisés. Cela peut nettement contribuer à maintenir l'engagement à appliquer des pratiques d'excellence, en particulier si des solutions sont apportées aux problèmes au fur et à mesure.

Il y a de grandes chances que les parties prenantes qui se trouvent dans cette situation souhaitent utiliser leur expérience pour encourager et inciter les autres à agir une fois qu'elles auront suffisamment avancé dans le processus de transition.

Mesures suggérées

Étape 1 : implication

- Il est généralement possible d'encadrer toutes les conversations, communications et argumentations autour des droits et de l'intérêt supérieur des enfants ; veillez cependant à utiliser des arguments rationnels ou faisant appel à l'émotion, lorsque cela est approprié. D'autres suggestions sont émises dans la partie Thématique n° 1 : arguments en faveur de la transition, page 17.
- Les discussions en amont sur les programmes post-transition jouent généralement un rôle moindre dans l'adhésion à la transition. Étant donné que les parties prenantes qui se trouvent dans cette situation n'ont pas de réels intérêts personnels à conserver leur emploi ou leur statut, il est plus probable que les décisions concernant les éventuels programmes post-transition soient guidées par les conclusions des évaluations, une cartographie des services et d'autres analyses de la situation.

Étape 2 : préparation et intégration

- Décrivez en amont l'intégralité du processus de transition pour les deux parties prenantes, en tenant compte du fait que si le bailleur de fonds affiche une loyauté principalement envers le directeur/la directrice, il ne sera peut-être pas très intéressé par tous les détails concernant les processus de réintégration. D'autres suggestions sont émises dans la thématique n° 2 : loyauté et engagement, page 32.
- Faites en sorte que les deux parties prenantes s'entendent sur l'approche de la transition et comprennent bien l'étendue du travail. Cela peut éviter qu'elles informent prématurément les enfants ou les familles de la décision de procéder à une transition, avant d'avoir effectué d'autres tâches préparatoires importantes. Si cela n'est pas bien géré, la réintégration peut être précipitée et les enfants renvoyés chez eux sans suivre une procédure complète.
- Réalisez un [contrôle de la gouvernance et de la responsabilité de l'organisation](#). Réfléchissez à la possibilité de faire appel à un cabinet juridique du pays pour les trois premières parties impliquant les enregistrements, la gouvernance et les finances.
- Renseignez-vous sur l'histoire de l'institution, sur les personnes et les organisations impliquées, ainsi que sur ses stratégies de collecte de fonds.

- Appuyez-vous sur ces informations pour guider l'élaboration d'une stratégie de transition basée sur l'ensemble du processus. D'autres suggestions concernant l'élaboration d'une stratégie de transition sont émises dans la partie « Les éléments d'une stratégie de transition » dans la thématique n° 2 : implications de la catégorie verte, mesures suggérées à l'étape 2, page 43.

Étape 3a : transition active – transition complète

Processus organisationnels

- Mettez en œuvre les stratégies et les plans élaborés à l'étape 2.
- Discutez du processus et des étapes de la transition avec le personnel de l'institution. D'autres suggestions concernant les communications à propos de la transition sont émises dans la partie Thématique n° 2 : implications de la catégorie verte, mesures suggérées aux étapes 2 et 3a, pages 42 et 46.
- Préparez les parties prenantes à affronter les réactions habituelles des enfants à l'égard de la transition.
- Déterminez s'il est faisable et approprié d'impliquer les directeurs et le personnel dans le processus de réintégration ou dans les programmes post-transition, et assurez les formations et la supervision éventuellement nécessaires.
- Si des travailleurs sociaux extérieurs doivent être embauchés, obtenez un accord de financement à cet effet de la part du bailleur de fonds.
- Mettez le directeur/la directrice, le personnel et les travailleurs sociaux en relation avec des réseaux de défense des droits de l'enfant ou des groupes de travail sur la protection de remplacement, s'il en existe et si ces derniers peuvent apporter un soutien et un encouragement des pairs pertinent.
- Élaborez un cadre de suivi, d'évaluation, de redevabilité et d'apprentissage (MEAL) pour rendre compte des enseignements tirés, afin d'y réfléchir en interne et de les partager à l'extérieur.

Processus de réintégration

- Instaurez un système de gestion des cas et un cadre de supervision du travail social définissant les rôles et les responsabilités des travailleurs sociaux et des parties prenantes impliquées dans le processus de transition. D'autres suggestions concernant le volet de travail social de la transition sont émises dans la partie Thématique n° 2 : implications de la catégorie verte, mesures suggérées à l'étape 3a, page 46.
- Conduisez des discussions avec les enfants, les jeunes sortant d'un placement et les familles à propos du processus et des étapes de la transition, et documentez leurs préoccupations.
- D'autres suggestions concernant les communications à propos de la transition sont émises dans la partie « Consultation du personnel, des enfants, des familles et des jeunes sortant d'un placement » dans la thématique n° 2 : implications de la catégorie verte, mesures suggérées à l'étape 2, page 44.
- Si le directeur/la directrice souhaite jouer un rôle clé dans la réintégration, réfléchissez à la possibilité de faire appel à une source tierce extérieure pour assurer la supervision du travail social. Incluez ce point dans le document, en définissant les divers rôles et responsabilités de chaque personne impliquée dans le processus de transition.
- Faites en sorte que les travailleurs sociaux disposent des moyens et des pouvoirs nécessaires pour exercer leurs fonctions et gérer tout parti pris résiduel du directeur/de la directrice. Mettez en place des mécanismes visant à restreindre l'implication du directeur/de la directrice ou à l'écarter en cas de survenue de problèmes ou de préoccupations durant le processus de réintégration.

Stage 3b: Active Transition - Safe Closure

- There are no suggested actions for this stage.

Implications en termes de financement

- Réfléchissez à la possibilité d'obtenir des fonds pour faire appel à un cabinet juridique dans le pays, chargé de réaliser un contrôle indépendant de la gouvernance et de la responsabilité de l'organisation.
- Il peut être nécessaire d'obtenir des financements pour recruter des travailleurs sociaux chargés d'exécuter le processus de réintégration.
- Des fonds supplémentaires peuvent être requis pour apporter un soutien suffisant aux enfants réintégrés ou aux programmes post-transition.
- Des coûts peuvent être engendrés par le recours à des formations externes dans les domaines du travail social, de la conception de projets et de l'élaboration de programmes post-transition.
- Allouez un budget aux déplacements nécessaires pour se rendre auprès des familles des enfants placés afin de discuter du processus de transition.

THÉMATIQUE N° 3 : IMPLICATIONS DE LA CATÉGORIE ORANGE

Explications

Dans ce scénario, les décisions et les actes sont guidés par des motivations diverses ou multiples, dont certaines ont trait aux intérêts personnels des parties prenantes plutôt qu'à l'intérêt supérieur des enfants placés. Cela introduit une certaine complexité qu'il faut gérer.

Lorsque les motivations de l'une ou des deux parties prenantes sont classées dans la catégorie orange, cela indique qu'une approche basée sur les motivations cognitives a peu de chances d'aboutir à elle seule. La mise en avant de données probantes et de recherches sur les droits et l'intérêt supérieur des enfants est peu susceptible de porter ses fruits, car cela ne répondra pas aux autres motivations. Si ces motivations ne sont pas satisfaites, elles continueront probablement à créer des obstacles à l'adhésion et aux processus de mise en œuvre, ce qui entraînera une perturbation ou un blocage de la transition. Il est important de déterminer quelles sont les motivations visées et de trouver de nouveaux moyens de les satisfaire qui sont compatibles avec la transition et ne compromettent pas l'intérêt supérieur des enfants.

Le plus souvent, une transition complète est faisable si les motivations visées peuvent être satisfaites par d'autres moyens. Lorsque cela n'est ni faisable ni approprié, ou dans les cas où l'incitation au changement et à la transition est insuffisante, les parties prenantes peuvent essayer de bloquer la transition. À ce stade, les facteurs couverts dans d'autres thématiques, comme la loyauté, le pouvoir et les obligations sociales, revêtent une importance accrue, car il peut s'avérer nécessaire d'exploiter ces autres dynamiques pour faire accepter la transition.

Il est important, dans ces cas-là, de se demander si une transition complète constitue toujours la meilleure solution, en particulier si une partie prenante s'est montrée incapable ou peu désireuse de faire passer les intérêts des enfants avant les siens. Cela pourrait au minimum avoir une incidence sur les programmes post-transition qu'il est approprié de viser, car il peut encore être possible de s'orienter vers des programmes sans rapport avec l'aide sociale à l'enfance. Cela peut aussi signifier qu'une fermeture sécurisée constitue une meilleure solution.

Si une seule des parties prenantes a été classée dans la catégorie orange et l'autre dans la catégorie verte, il peut être nécessaire d'adopter une approche à deux volets pour obtenir leur adhésion, l'une ciblant la partie prenante classée en vert à l'aide des mesures suggérées dans la catégorie verte ci-dessus, et l'autre visant la partie prenante classée en orange à l'aide des mesures suggérées dans la catégorie orange ci-dessous.

Mesures suggérées

Étape 1 : implication

- Étudiez et discutez de solutions alternatives permettant aux parties prenantes motivées par l'identité, la sécurité de l'emploi, les revenus ou le statut au sein de la communauté de conserver ces éléments durant le processus de transition. Se concentrer uniquement sur ce qui sert l'intérêt supérieur des enfants en omettant de satisfaire ces autres motivations pourrait compromettre l'adhésion et engendrer un blocage ou des complications durant la phase de mise en œuvre. Cela se produit souvent en dépit du fait que la partie prenante ait verbalement accepté la transition et peut parfois aboutir à un sabotage.
- Certaines parties prenantes réalisent des souhaits ou des ambitions personnels à travers leur implication dans l'institution, y compris lorsqu'elles sont motivées par :
 - la possibilité d'offrir à des enfants défavorisés un accès à des opportunités qu'elles n'ont pas eues ;
 - la concrétisation d'aspirations de carrière visant à travailler auprès d'enfants à l'étranger ; ou
 - le fait de devenir quasiment un parent lorsqu'elles n'ont pas pu avoir d'enfant biologique.
- Dans les deux premiers cas, où la motivation vise à aider des enfants ou à travailler auprès d'enfants à l'étranger, il est possible de démontrer et de discuter d'autres moyens de concrétiser ces souhaits d'une manière plus favorable et dans l'intérêt supérieur des enfants.
- En présence de sensibilités, par exemple lorsque les parties prenantes ont grandi dans une institution ou en ont créé une en mémoire d'un proche, il est important de se montrer très respectueux et de prendre conscience du profond caractère personnel de la question. Si cela n'est pas bien géré, les parties prenantes peuvent se mettre sur la défensive et rejeter l'idée de changement.

Expériences personnelles de la protection

- Lorsque les parties prenantes ont elles-mêmes vécu dans une institution, adoptez une approche de la communication qui tient compte de leur expérience et respecte l'expertise que cela leur a conférée. Si elles discutent ouvertement de leur expérience, essayez de trouver des points d'accord ou un terrain en commun, plutôt que de chercher à réfuter ce qu'elles ont vécu à l'aide de données probantes.
- Dans le cas d'un héritage, il est souvent utile de présenter la transition comme une nécessité d'évoluer en fonction de l'émergence de nouvelles informations et de nouvelles lois concernant les enfants placés en institution, plutôt que de faire référence à un besoin de corriger ou d'effacer les erreurs du passé. Cela permet aux parties prenantes de conserver leur héritage et incite l'organisation à passer à l'étape suivante dans l'aide apportée aux enfants.
- Réfléchissez à la possibilité de mettre ces parties prenantes en relation avec d'autres personnes aux parcours similaires qui ont opté pour une transition et peuvent aborder le sujet tant du point de vue de leur expérience que d'un point de vue technique. Cela peut s'avérer plus efficace pour obtenir une adhésion que de faire appel à des praticiens apportant une assistance technique à la transition.

- Lorsque la religion est un facteur de motivation, structurez la conversation autour de textes religieux, d'un langage adapté et de concepts théologiques, dans la mesure du possible. Pour certaines religions comme le christianisme, il existe des ressources qui peuvent guider ce processus (voir la partie « Ressources et outils utiles » dans l'annexe.) Des motivations religieuses non satisfaites peuvent donner aux parties prenantes l'impression d'un conflit entre leur foi et les concepts séculaires des droits et des pratiques d'excellence, ce qui entraîne souvent un rejet de ces derniers.
- Bien souvent, les parties prenantes qui ont des motivations religieuses disent avoir reçu un appel à s'impliquer dans le placement en institution. Au lieu de remettre en question ce sentiment d'avoir été appelé, il peut être plus efficace d'aborder la distinction entre la vision et la mission, en leur expliquant en quoi la modification de leur méthodologie et la transformation de leur modèle de protection peuvent les aider à concrétiser leur vision d'aide aux enfants vulnérables.
- Les motivations religieuses peuvent également conduire à utiliser le placement en institution pour former et évangéliser les enfants. Le cas échéant, les parties prenantes peuvent se montrer réticentes à réintégrer les enfants dans les familles, en particulier si celles-ci ne pratiquent pas la même religion que celle de l'institution. Si ce problème n'est pas résolu à l'aide d'alternatives constructives, les parties prenantes peuvent faire preuve de résistance face à la transition et interférer dans les évaluations des enfants et des familles, ainsi que dans les décisions de placement.
- Lorsque le praticien/la praticienne et la partie prenante concernée n'ont pas le même point de vue confessionnel, réfléchissez à la possibilité de solliciter l'aide ou les services d'une organisation capable d'intervenir.

Solutions face au prosélytisme

- Lorsque le placement en institution est utilisé à des fins de prosélytisme, il est souvent utile de mettre en exergue les failles d'une telle stratégie. Vous pouvez, par exemple, raconter des anecdotes montrant que les enfants qui choisissent de se convertir en dehors du contexte familial peuvent se tourner à nouveau vers la religion de leur famille une fois qu'ils quittent l'institution. Cela est particulièrement vrai dans les cultures collectivistes où c'est la famille qui prend les décisions dans la société et où les décisions individuelles, en particulier celles des enfants et des jeunes, peuvent ne pas être considérées comme légitimes.

Étape 2 : préparation et intégration

- Aucune mesure n'est suggérée concernant cette étape.

Étape 3a : transition active – transition complète

- Aucune mesure n'est suggérée concernant cette étape.

Étape 3b : transition active – fermeture sécurisée

- Aucune mesure n'est suggérée concernant cette étape.

Implications en termes de financement

- Allouez un budget à des visites d'étude et à d'autres méthodes de prise de contact avec des pairs, en particulier lorsque cela implique des déplacements.
- Il peut être nécessaire d'obtenir des fonds supplémentaires lorsque des programmes post-transition ont été entamés assez tôt dans le processus dans le but de fournir aux parties prenantes d'autres moyens de satisfaire leurs motivations et ce que cela a conduit à l'instauration de services parallèles sur une plus longue période.

THÉMATIQUE N° 3 : IMPLICATIONS DE LA CATÉGORIE ROUGE

Explications

Ces indicateurs traduisent généralement un comportement contraire à l'éthique, un manque de transparence et, dans le pire des cas, des actes illicites. Il est probable que les enfants soient utilisés à d'autres fins, le plus souvent marchandisés pour en tirer des revenus et des profits ou à des fins d'exploitation. Les parties prenantes qui tirent profit du placement d'enfants en institution sont peu susceptibles d'accepter une transition si cela entraîne la perte de bénéfices personnels, sauf s'il s'avère évident qu'il n'est plus possible de faire perdurer ces bénéfices ou que la poursuite de ces pratiques comporte plus de risques que d'avantages. Dans ces derniers cas, les parties prenantes peuvent accepter la transition, mais il est peu probable qu'elles le fassent dans l'intérêt supérieur des enfants.

Il s'agit donc d'une situation potentiellement dangereuse et le processus de transition peut accroître les risques pour la protection des enfants si les parties prenantes prennent des mesures pour empêcher la découverte d'un comportement contraire à l'éthique ou les témoignages d'enfants. La partie prenante concernée peut avoir recours à des menaces, à la violence et à des mesures coercitives sur les enfants et leurs familles pour se protéger.

Ces situations doivent être abordées avec une grande précaution, en impliquant si possible les autorités de protection de l'enfance, et en gardant à l'esprit les besoins de sécurité immédiats des enfants. Une évaluation exhaustive des risques concernant la protection des enfants doit être effectuée pour déterminer le niveau de gravité des risques et guider l'élaboration d'un plan visant à les atténuer. Un sabotage peut avoir lieu sous une forme ou une autre et s'il existe des informations à cacher, plus le processus est proche de la mise en œuvre, plus grands sont les risques ou le niveau d'intensité du sabotage.

Mesures suggérées

Étape 1 : implication

- Aucune mesure n'est suggérée concernant cette étape.

Étape 2 : préparation et intégration

- Aucune mesure n'est suggérée concernant cette étape.

Étape 3a : transition active – transition complète

- Aucune mesure n'est suggérée concernant cette étape.

Étape 3b : transition active – fermeture sécurisée

- Lorsqu'il existe des preuves d'une marchandisation d'enfants ou d'une exploitation, il est peu probable qu'une transition complète représente une solution sûre et appropriée, excepté dans les rares cas où les personnes soupçonnées d'exploitation peuvent être écartées et un nouveau personnel nommé. Une fermeture sécurisée, qui nécessite généralement d'impliquer les autorités compétentes, constitue une meilleure solution.
- Lorsqu'il existe des soupçons ou des preuves de marchandisation, mais aucune preuve d'exploitation, consultez la partie « Mesures visant à combler les principales failles des cadres de partenariat » dans la thématique n° 7 : implications de la catégorie rouge, mesures suggérées à l'étape 2, page 137.
- En présence d'une exploitation, consultez les implications de la catégorie rouge, mesures suggérées à l'étape 3b dans les thématiques 5 et 7, pages 100 et 138.
- Réalisez une évaluation exhaustive des risques concernant la protection des enfants, mettez en place des plans de sécurité et déterminez si l'exécution de ces plans est appropriée ou peut se faire sans danger. Cela peut impliquer d'étudier d'autres options d'hébergement d'urgence pour les enfants, s'ils doivent être éloignés.
- Lorsqu'une seule des parties prenantes pose problème et a été classée dans la catégorie rouge dans cette thématique, déterminez envers qui l'autre partie prenante partenaire se montre loyale et évaluez ce que cela implique. Si elle fait preuve de loyauté principalement envers les enfants et n'est pas au courant de ce qui s'est passé, il peut être possible d'obtenir facilement son soutien en lui fournissant les preuves. Si elle affiche une loyauté principalement envers la partie prenante qui pose problème, il peut être nécessaire de l'amener à découvrir les faits par elle-même. D'autres suggestions sont émises dans la thématique n° 2 : loyauté et engagement, page 32.

Implications en termes de financement

- Allouez un budget permettant de faire appel à un cabinet juridique dans le pays, chargé de réaliser un contrôle indépendant de la gouvernance et de la responsabilité de l'organisation.
- Il peut être nécessaire d'obtenir des fonds supplémentaires pour mener des enquêtes visant à recueillir des preuves, en particulier lorsque les actes de la partie prenante sont potentiellement illicites.
- Réfléchissez à la possibilité d'obtenir des fonds pour l'éloignement en urgence et le placement de courte durée des enfants, si cela s'avérerait nécessaire au vu du niveau de risque au sein de l'institution.
- Des financements peuvent être requis pour remédier aux problèmes de personnel, y compris pour recruter de nouveaux membres et couvrir les frais de licenciement pour le personnel renvoyé, conformément au droit du travail national.
- Il sera probablement nécessaire d'obtenir des financements pour recruter des travailleurs sociaux si le processus de réintégration peut être exécuté.
- Il peut être nécessaire d'obtenir des fonds supplémentaires pour la réintégration si les bailleurs de fonds désabusés interrompent leurs financements au cours du processus de transition.
- Il peut être nécessaire de trouver des fonds d'urgence et d'autres financements à long terme en cas de préoccupations graves impliquant le bailleur de fonds.

Thématique n° 4 : Marginalisation

À PROPOS DE CETTE THÉMATIQUE

La Marginalisation désigne le fait de séparer les personnes dans des groupes « nous » et « eux », en fonction des différences qu'elles présentent. Cela crée ce que l'on appelle des « groupes internes » ou « endogroupes » (nous) et des « groupes externes » ou « exogroupes » (eux). La marginalisation ne porte pas tant sur les différences réelles, mais plutôt sur la perception de la différence et l'importance qui y est accordée. Les différences peuvent être réelles ou imaginaires, c'est-à-dire basées sur des hypothèses sans fondement. La marginalisation peut inclure une tendance à partir du principe que les gens différents sont inférieurs ou moins importants, ce qui peut engendrer une discrimination.

La marginalisation n'est pas une question de faits, mais une question de discours. C'est la construction de récits par les groupes dominants, qui sont appliqués aux groupes minoritaires, dominés ou marginaux. Ces récits ont, volontairement ou non, pour effet de créer et de faire perdurer des relations de pouvoir inégales, comme dans une hiérarchie, et engendrent des préjugés.

La marginalisation résulte de la distance entre les groupes. Une distance qui peut être spatiale (géographique ou due à une ségrégation) ou idéologique (religieuse, politique ou économique) et qui pousse les personnes du groupe interne à percevoir celles du groupe externe comme une catégorie homogène, ce qui génère des stéréotypes. Le meilleur moyen de lutter contre l'Marginalisation est donc d'établir une proximité, en créant des occasions de réunir les personnes des groupes internes et externes, et en leur permettant d'échanger, de trouver des points en commun et de développer des relations.

La marginalisation opère fréquemment sur les plans suivants :

- **Ethnique et culturel** : dévaluation et discrimination basées sur des différences ethniques et culturelles. Cette forme d'Marginalisation aboutit à l'ethnocentrisme et au colonialisme.
- **Spatial/géographique** : clivages notamment entre zones rurales et urbaines, ou formes de ségrégation, y compris la ségrégation de familles de réfugiés et de demandeurs d'asile. Cela peut aboutir à une Marginalisation et, dans le pire des cas, à la diabolisation des groupes externes.
- **Religieux** : la discrimination, l'expérience ou la peur de persécutions peuvent créer une

Marginalisation et parfois donner lieu à des stéréotypes de la part des groupes minoritaires.

- **Classe sociale** : sur la base des systèmes de castes formels ou de classifications telles que le niveau d'études ou de richesse.

La marginalisation constitue un problème majeur dans l'univers de la protection de l'enfance, où les concepts de « bien-être » et, dans une certaine mesure, de « risque », sont fortement influencés par les points de vue et les normes des groupes dominants. Cela peut donner lieu à une discrimination structurelle aboutissant à un nombre disproportionné d'enfants issus de certains groupes minoritaires qui entrent en contact avec les services de protection de l'enfance, tant publics que non gouvernementaux, et qui sont placés sous protection de remplacement.

La Marginalisation joue donc un rôle très important dans le travail de transition, en particulier en présence de différences de culture, d'ethnie, de classe sociale ou de religion entre le directeur/la directrice et le bailleur de fonds, ou entre le directeur/la directrice ou le bailleur de fonds et la communauté en général. Cela peut donner lieu à des soupçons, des craintes, des préjugés et des stéréotypes qui influencent la réceptivité d'un directeur/d'une directrice ou d'un bailleur de fonds à la transition, ou au concept et à la faisabilité de la protection familiale et de la réunification avec la famille biologique, même lorsqu'il n'existe aucune preuve de risque important.

Voici quelques exemples de Marginalisation pertinent en ce qui concerne la protection de remplacement et le travail de transition :

- Classification des risques en fonction de l'origine ethnique. Les groupes dominants pourraient par exemple justifier que des enfants soient retirés à leurs familles et placés en institution en raison de leur origine ethnique, de leur genre ou de leur âge. Cela est souvent dû à des stéréotypes concernant un certain groupe ethnique et aux risques supposés qui y sont associés. Ces démarches sont souvent qualifiées de « sauvetage ».
- Des perceptions ou des définitions de la pauvreté ethnocentriques ou des indicateurs de la pauvreté ou de la négligence ethnocentriques, qui découlent souvent d'une définition économique étroite de la pauvreté et de valeurs ethnocentriques concernant les conditions matérielles, comme les conditions de logement,

le niveau de vie et les conditions de vie et de sommeil. Ces facteurs sont couramment utilisés pour justifier ou légitimer que des enfants soient retirés à leurs familles et placés dans une institution. Les propos utilisés parlent d'« offrir de meilleures chances ».

- Une discrimination culturelle, ethnique ou selon la classe sociale en ce qui concerne les pratiques de parentalité, les soins apportés aux enfants et la capacité des familles à assurer une prise en charge adéquate, comme la surveillance, la discipline et les pratiques traditionnelles en matière de soins de santé. Ces facteurs sont souvent dissociés du contexte communautaire et social plus large, mal interprétés et peuvent être définis à tort comme des risques. Dans ces cas-là, l'éloignement est souvent justifié par des motifs de « négligence ».
- L'absence de prise de conscience du fait que les inégalités structurelles constituent une cause profonde de désavantage et de vulnérabilité. L'incapacité à reconnaître et à traiter les forces structurelles qui limitent les opportunités pour certains groupes

(discrimination structurelle) conduit généralement à tenir les familles, les groupes ethniques ou les classes sociales pour responsables des symptômes de désavantage et des conséquences sur la prise en charge des enfants. Cela donne lieu à des arguments faisant état de « parents inaptes » et soutient les décisions d'éloignement et le retrait des droits parentaux, qu'ils soit formels ou effectifs.

- Une hésitation à s'engager dans un placement de type familial ou dans une réintégration, du fait de différences religieuses. Les directeurs ou les bailleurs de fonds peuvent être réticents à placer des enfants dans des familles qui ne pratiquent pas la même religion qu'eux..

En présence de telles formes de marginalisation, des stratégies visant à y remédier doivent être élaborées et intégrées dans la stratégie globale de transition. Cela est indispensable pour obtenir une adhésion totale et pour garantir des évaluations et des décisions de placement exemptes de préjugés et de discrimination.

INDICATEURS DES ÉTUDES DE CAS : THÉMATIQUE N° 4

ÉTUDE DE CAS SUR L'ORGANISATION BRIDGES	ÉTUDE DE CAS SUR L'ORPHELINAT FIREFLY	ÉTUDE DE CAS SUR LE VILLAGE LIGHTHOUSE
Évaluation de la thématique n° 4 : Vert	Évaluation de la thématique n° 4 : Vert	Évaluation de la thématique n° 4 : Orange
▪ La partie prenante issue d'un milieu différent parle la langue, est intégrée dans la vie communautaire et a des échanges positifs avec les familles. ▪ La partie prenante issue d'un milieu différent s'en remet à la partie prenante ayant une plus grande compétence culturelle.	▪ La partie prenante issue d'un milieu différent s'en remet à la partie prenante ayant une plus grande compétence culturelle. ▪ La partie prenante issue d'un milieu différent a des échanges positifs avec les familles locales. ▪ Aucune différence de culture, d'ethnie, de classe sociale ou de religion entre le directeur/la directrice et les enfants/familles.	▪ La partie prenante vit sur place et n'est pas intégrée dans la communauté. ▪ Le bailleur de fonds ne parle pas la langue locale. ▪ Le directeur/la directrice estime que les familles sont incapables de s'occuper correctement de leurs enfants.

THÉMATIQUE N° 4 : INDICATEURS DE LA CATÉGORIE ORANGE

Directeur/
directriceBailleur de
fonds

Il existe une différence de culture, d'ethnie, de classe sociale ou de religion entre le directeur/la directrice et le bailleur de fonds, ou entre le directeur/la directrice ou le bailleur de fonds et la communauté en général. Certains éléments traduisent également la présence d'un ou plusieurs des indicateurs suivants :

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ La partie prenante issue d'un milieu différent de celui des enfants et des familles n'est pas très bien intégrée dans la communauté locale. | ☐ | ☐ |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ La partie prenante issue d'un milieu différent de celui des enfants et des familles n'a aucune relation ni amitié avec les familles locales ou avec des familles du même milieu que les enfants. | ☐ | ☐ |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ La partie prenante issue d'un milieu différent de celui des enfants et des familles ne parle pas suffisamment bien la langue de la communauté locale pour forger des liens étroits avec les familles et les membres de la communauté locale. | ☐ | ☐ |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ La partie prenante issue d'un milieu différent de celui des enfants et des familles vit sur place dans l'institution, de manière permanente ou durant ses visites. | ☐ | ☐ |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ La partie prenante issue d'un milieu différent de celui des enfants et des familles traduit, à travers ses propos et son comportement, le clivage et la discrimination entre le groupe ethnique/la classe dominant(e) et le groupe ethnique/la classe minoritaire des enfants et de leurs familles. | ☐ | ☐ |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ La partie prenante issue d'un milieu différent de celui des enfants et des familles émet des inquiétudes à propos de groupes ethniques/classes entiers en ce qui concerne : <ul style="list-style-type: none"> ▪ leur capacité à s'occuper correctement des enfants ; ▪ leur traitement ou leur maltraitance des enfants ; ▪ leur capacité ou leur désir de s'occuper d'enfants avec qui ils n'ont aucun lien ; ▪ la crainte que les enfants vivant dans des familles avec qui ils n'ont aucun lien soient traités comme des domestiques ; ou ▪ la surveillance des enfants, concernant généralement le fait que les enfants plus âgés surveillent les plus jeunes. | ☐ | ☐ |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ La partie prenante issue d'un milieu différent de celui des enfants et des familles se montre dédaigneuse en ce qui concerne la capacité des communautés à s'occuper des enfants, en évoquant souvent la pauvreté, en démontrant une compréhension superficielle de cette dernière ou en laissant entendre que la pauvreté découle d'un comportement personnel. | ☐ | ☐ |

- La partie prenante issue d'un milieu différent de celui des enfants et des familles se dit inquiète d'envoyer des enfants vivre dans des familles qui pratiquent une certaine religion.
- La partie prenante issue d'un milieu différent de celui des enfants et des familles emploie un langage stéréotypé ou condescendant lorsqu'elle parle des parents et de leurs capacités parentales, du fait d'une classification sociale telle que leur situation socioéconomique, leur origine ethnique ou leur niveau d'instruction.

☐☐☐☐

Total

0

0

ÉVALUATION DE LA THÉMATIQUE N° 4

Instructions : à l'aide de l'échelle d'évaluation ci-dessous, sélectionnez la catégorie de couleur appropriée concernant le directeur/la directrice et le bailleur de fonds. Pour cette thématique, il peut être nécessaire de sélectionner une catégorie différente pour chaque partie prenante, en fonction de leur évaluation individuelle. Reportez-vous à la colonne « Déterminer les implications » pour sélectionner la catégorie de couleur qui correspond le mieux à la situation. Une fois la catégorie appropriée sélectionnée, reportez-vous au code couleur correspondant dans les tableaux des implications qui suivent. Lisez attentivement les explications, les mesures suggérées et les implications en termes de financement, et tenez-en compte.

Catégorie	Instructions	Directeur/ directrice	Bailleur de fonds	Déterminer les implications
Couleur orange	Sélectionnez les implications de la catégorie orange en ce qui concerne le directeur/la directrice et le bailleur de fonds, si les éléments suivants ont été sélectionnés : un ou plusieurs indicateurs orange	0	0	Si une ou les deux parties prenantes se trouvent dans la catégorie orange, reportez-vous aux implications de la catégorie orange .
Couleur verte	Sélectionnez les implications de la catégorie verte en ce qui concerne le directeur/la directrice et le bailleur de fonds, si : - il n'existe aucune dynamique d'ordre ethnique/culturelle ou liée à la classe sociale, Ou s'il en existe une et que les éléments suivants ont été sélectionnés : - aucun indicateur orange ; et - un ou plusieurs indicateurs verts	0	0	Si les deux parties prenantes se trouvent dans la catégorie verte, reportez-vous aux implications de la catégorie verte .

IMPLICATIONS CONCERNANT LA THÉMATIQUE N° 4

THÉMATIQUE N° 4 : IMPLICATIONS DE LA CATÉGORIE VERTE

Explications

Dans cette situation, la marginalisation n'est pas mise en évidence comme un problème et a donc peu de risques d'avoir des conséquences sur la transition. Cela peut être dû au fait que les deux parties prenantes sont issues d'un milieu similaire à celui de la communauté en général ou qu'elles ont démontré, à travers leurs actes, qu'elles ont combattu l'Marginalisation par leur prise de conscience ou leur intégration dans la communauté et la culture locales.

Dans les situations de transition où une différence de culture, d'ethnie, de classe sociale ou de religion entre en jeu, l'Marginalisation a moins de risques de se manifester et de poser problème si les obstacles aux échanges avec les familles et les communautés locales, comme la langue, ont été éliminés. Lorsque les parties prenantes ont de fréquents échanges personnels et professionnels avec les membres du « groupe externe », ces relations personnelles ont pour effet de briser les catégories « nous » et « eux » qui résultent de l'Marginalisation. Cela peut offrir aux parties prenantes un contexte de réflexion plus nuancé pour déterminer la faisabilité et la sécurité d'une réintégration et d'un placement de type familial.

Il est généralement facile d'évaluer « la marginalisation » en écoutant les propos employés pour décrire ou parler des familles et des communautés des enfants ou de manière générale à l'égard du « groupe externe ».

Lorsque la marginalisation ne constitue pas un problème, il est probable que le directeur/la directrice et le bailleur de fonds sachent reconnaître les différences sans y attribuer une valeur négative dans toutes les situations. L'existence d'obstacles liés à des préjugés est de ce fait peu probable et les parties prenantes seront sans doute prêtes à étudier l'option du placement familial au cas par cas, à condition de savoir que la prise de décisions repose sur une solide procédure d'évaluation. Au lieu de considérer les stéréotypes comme des obstacles immuables, il est plus probable qu'elles affichent un désir de surmonter les facteurs et les obstacles mis en évidence qui touchent les enfants et les familles spécifiques qui bénéficient de leurs programmes. Il peut s'agir de la proximité des services, de la migration des parents ou des personnes qui s'occupent des enfants, ou du manque de socialisation des familles d'accueil au sein de la communauté.

Mesures suggérées

Étape 1 : implication

- Aucune mesure n'est suggérée concernant cette étape.

Étape 2 : préparation et intégration

- Aucune mesure n'est suggérée concernant cette étape.

Étape 3a : transition active – transition complète

Processus organisationnels

- Si aucune préoccupation n'a été soulevée dans l'une des thématiques et qu'une transition complète est faisable et recommandée, étudiez la possibilité d'expérimenter le placement de type familial dans le cadre des discussions sur les programmes post-transition.
- Lorsque le placement en famille d'accueil est un élément sous-développé du continuum de la protection de remplacement dans le pays, il est indispensable d'identifier des organisations bien placées et capables d'entreprendre des projets pilotes avec l'autorisation du gouvernement et en partenariat avec ce dernier.
- Intégrez les enseignements tirés du processus de transition, car ces situations peuvent souvent devenir d'excellentes études de cas permettant d'éliminer les obstacles de l'Marginalisation dans d'autres projets de transition.
- Réfléchissez à la possibilité de documenter des études de cas sous forme de vidéos, en ciblant d'autres organisations qui se trouvent dans le même pays et dans des contextes similaires.

Processus de réintégration

- Instaurez un système de gestion des cas et un cadre de supervision du travail social définissant les rôles et les responsabilités des travailleurs sociaux et des parties prenantes impliquées dans le processus de transition. D'autres suggestions concernant le volet de travail social de la transition sont émises dans la partie Thématique n° 2 : implications de la catégorie verte, mesures suggérées à l'étape 3a, page 46.
- Réfléchissez à la faisabilité d'impliquer le directeur/la directrice dans le travail social. Si aucune préoccupation n'a été identifiée dans les autres thématiques, il peut être approprié de former celui-ci/celle-ci de façon à ce qu'il/elle puisse exercer des fonctions dans le cadre du travail social.
- Si le directeur/la directrice souhaite jouer un rôle clé dans la réintégration, réfléchissez à la possibilité de faire appel à une source tierce extérieure pour assurer la supervision du travail social. Incluez ce point dans le document, en définissant les divers rôles et responsabilités de chaque personne impliquée dans le processus de transition.
- Faites en sorte que les travailleurs sociaux disposent des moyens et des pouvoirs nécessaires pour exercer leurs fonctions et gérer tout parti pris résiduel du directeur/de la directrice. Mettez en place des mécanismes visant à restreindre l'implication du directeur/de la directrice ou à l'écarter en cas de survenue de problèmes ou de préoccupations durant le processus de réintégration.

Étape 3b : transition active – fermeture sécurisée

- Aucune mesure n'est suggérée concernant cette étape.

Implications en termes de financement

- L'intégration des enseignements tirés peut engendrer des coûts, en particulier si cela implique des déplacements et la réalisation de vidéos.

THÉMATIQUE N° 4 : IMPLICATIONS DE LA CATÉGORIE ORANGE

Explications

Dans les cas de transition où une différence de culture, d'ethnie, de classe sociale ou de religion entre en jeu, la marginalisation est plus généralement présente lorsque la partie prenante n'a pas su s'intégrer dans la communauté et la culture locales ou n'a pas créé de lien avec des membres du « groupe externe ». Elle aura de ce fait peu de possibilités de briser les stéréotypes concernant les familles et leurs capacités à s'occuper d'enfants. Les préjugés et les obstacles qui découlent de l'Marginalisation ont plus de risques d'être présents et de peser sur la transition ; il faut donc y remédier en amont. S'ils ne sont pas traités, ils peuvent empêcher d'obtenir l'adhésion ou créer des problèmes liés aux placements durant le processus de réintégration. L'Marginalisation peut aussi être utilisée volontairement par une partie prenante pour décourager une transition et conserver le modèle de placement en institution.

Il est généralement facile d'évaluer « la marginalisation » en écoutant les propos employés pour décrire ou parler des familles et des communautés des enfants ou le langage employé de manière générale concernant le « groupe externe ». Lorsque des préoccupations sont soulevées par le biais de déclarations générales sur la culture, les groupes ethniques, la classe sociale ou les groupes religieux, il est probable que l'on soit en présence d'une Marginalisation. Voici quelques exemples courants :

- « [Insérer le groupe ethnique] ne s'occuperont pas d'enfants avec qui ils n'ont aucun lien. »
- « Les enfants seront maltraités s'ils sont renvoyés dans des familles issues de [insérer le groupe ethnique ou le lieu]. »
- « Tous les enfants [insérer le groupe ethnique ou la culture] sont exposés à un risque de traite. »
- « Nous ne renverrons pas d'enfants dans des familles [insérer la religion]. »

Dans cette situation, l'Marginalisation constitue un facteur de risque concernant au minimum une des parties prenantes. Le degré d'influence de l'Marginalisation sur la transition dépendra de l'influence ou du contrôle direct qu'exerce la partie prenante sur la prise de décisions. Si les deux parties prenantes ont été classées dans cette catégorie, les conséquences seront sans doute plus importantes. S'il s'agit du bailleur de fonds, cela dépendra de la loyauté entre ce dernier et le directeur/la directrice. Lorsque le directeur/la directrice se montre loyal envers le bailleur de fonds, cela est plus préoccupant, car il/elle pourrait ne rien faire pour atténuer l'Marginalisation même s'il/elle ne partage pas les mêmes préjugés (voir la thématique n° 2 : loyauté et engagement, page 32). L'existence d'une marginalisation chez le directeur/la directrice est plus difficile à gérer et peut avoir des conséquences plus larges qui vont au-delà de l'adhésion, jusqu'aux évaluations et aux processus décisionnels concernant le placement des enfants.

Pour y remédier avant que cela n'ait des effets indésirables sur la transition, il est utile d'offrir la possibilité aux parties prenantes de faire part de leurs préoccupations, de réfléchir à leurs suppositions et de les remettre en question à travers des exemples, des études de cas et des échanges avec des parents et des familles. Vous pouvez envisager de discuter des garanties intégrées dans les processus de travail social et de la manière dont elles sont utilisées, non pas pour confirmer les stéréotypes, mais plutôt pour évaluer les cas individuels et prendre des décisions fondées sur des preuves.

Mesures suggérées

Étape 1 : implication

- Il peut être plus difficile d'obtenir l'adhésion à la transition chez les parties prenantes qui craignent que les familles ne s'occupent pas correctement des enfants. Facilitez des possibilités d'apprentissage indirect ou par observation pour aider à dissiper les mythes et les stéréotypes.
- Les vidéos, les études de cas, les visites d'étude et la mise en relation des parties prenantes avec d'autres organisations qui pratiquent le placement de type familial sont autant de moyens d'y parvenir. Utilisez ces outils pour créer des opportunités et guider les discussions de façon à remettre en question les suppositions.
- Mettez en avant le contexte du placement en institution, en insistant sur le fait qu'il ne s'agit pas d'une pratique traditionnelle ou normative, quelle que soit la culture. Cela peut aider les parties prenantes à réfléchir aux affirmations indiquant que le placement en famille d'accueil et l'adoption nationale ne peuvent pas fonctionner dans leur contexte. On trouve bien souvent des preuves de l'existence d'une prise en charge traditionnelle par des proches ou des familles d'accueil non formelles dans les communautés où se trouvent les institutions.
- Discutez de la façon dont le placement en institution a été introduit, adopté et accepté dans le pays où se trouve l'institution et démontrez qu'il existe un précédent pour l'introduction de nouvelles pratiques.
- Fournissez une vue d'ensemble claire du processus de gestion des cas, en insistant sur le fait que :
 - aucun enfant ne sera placé dans une situation dangereuse ou exempte de tout soutien ;
 - les décisions seront prises au cas par cas ;
 - les enfants seront impliqués dans la prise de décisions ; et
 - des évaluations rigoureuses et minutieuses, incluant l'identification des points forts et des risques que présentent les familles et les communautés, seront effectuées pour s'assurer que les enfants seront en sécurité.
- Préparez-vous à l'éventualité que les évaluations prouvent dans certains cas que leurs suppositions étaient exactes. Le cas échéant, organisez des discussions de suivi mettant en avant diverses interventions possibles ainsi que des options de renforcement et de soutien des familles, et étudiant d'autres alternatives de type familial et communautaire, en tenant compte de la confidentialité et de la vie privée.

Étape 2 : préparation et intégration

- Pour briser les stéréotypes, il peut être nécessaire de développer chez les parties prenantes une prise de conscience des causes structurelles de la marginalisation, des désavantages et de la pauvreté.
- Discutez de la façon dont les interventions, y compris les programmes post-transition, doivent tenir compte de ces causes structurelles et y remédier. Les interventions peuvent inclure :
 - d'aider les familles à accéder aux mécanismes de protection sociale existants tels que les programmes de transferts monétaires, les pensions, les cartes de soins médicaux et les bourses d'études ; et
 - d'intégrer les plaidoyers dirigés par des parents dans les approches.

- Animez des discussions permanentes visant à briser les stéréotypes. Si aucune réponse adéquate n'y est apportée, les parties prenantes peuvent être peu désireuses d'investir dans les interventions de réunification des familles nécessaires pour faciliter une réintégration sans danger des enfants.
- Si les parties prenantes affichent des stéréotypes concernant la religion des familles des enfants, réfléchissez à des moyens appropriés permettant aux enfants de faire part de leurs souhaits et de leurs préoccupations aux bailleurs de fonds. Ils pourraient notamment exprimer leurs points de vue concernant :
 - leur placement dans la famille ;
 - le droit de participer aux décisions qui concernent leur propre vie ; et
 - le droit de pratiquer la religion de leur choix.
- Identifiez les chefs religieux et impliquez-les dans le processus de réintégration, si cela est approprié, afin qu'un enfant puisse participer à la communauté confessionnelle de son choix une fois placé dans une famille.

Étape 3a : transition active – transition complète

Processus de réintégration

- Faites en sorte que les cadres d'évaluation des familles et des communautés se basent sur les points forts et permettent d'identifier les facteurs de protection qui existent au sein de la communauté ou qui résultent des pratiques culturelles. Cela peut aider à lutter contre les stéréotypes négatifs et fournir aux travailleurs sociaux les preuves nécessaires pour contrer les suppositions de risques des parties prenantes qui ne reposent pas sur des faits ou sur des données probantes.

Briser les stéréotypes à propos des familles

- Encouragez les parties prenantes à organiser et à assister à des journées en famille, et à participer aux événements et à la vie de la communauté. Cela leur donne l'occasion de créer des relations avec les familles, tant celles des enfants placés dans l'institution que d'autres de la communauté en général, et peut constituer un élément catalyseur pour contrer l'Marginalisation.
- Si l'existence d'une Marginalisation chez le directeur/la directrice a été mise en évidence, il est déconseillé de l'impliquer directement dans les évaluations du travail social ou dans la prise de décisions concernant les placements.
- Établissez un cadre de supervision du travail social et réfléchissez à la possibilité de faire appel à une source tierce extérieure pour assurer cette supervision. Incluez ce cadre dans un document définissant les divers rôles et responsabilités de chaque personne impliquée dans le processus de transition.
- Faites en sorte que les travailleurs sociaux disposent des moyens et des pouvoirs nécessaires pour exercer leurs fonctions et gérer tout parti pris résiduel du directeur/de la directrice. Mettez en place des mécanismes visant à restreindre l'implication du directeur/de la directrice ou à l'écarter en cas de survenue de problèmes ou de préoccupations durant le processus de réintégration.
- Si l'existence d'une Marginalisation chez les bailleurs de fonds a été mise en évidence, fournissez des détails concernant les histoires des enfants, en respectant la confidentialité. Il se peut qu'ils n'aient reçu que des informations brèves ou dramatisées à propos de la situation qui a conduit à séparer les enfants de leurs familles et cela a pu être présenté à tort comme un abandon ou un sauvetage. Le fait de remédier à ce problème peut contribuer à briser l'Marginalisation.

Étape 3b : Transition active – fermeture sécurisée

- Aucune mesure n'est suggérée concernant cette étape.

Implications en termes de financement

- Allouez un budget à des visites d'étude et à d'autres méthodes de prise de contact avec des pairs, en particulier lorsque cela implique des déplacements.
- Des fonds supplémentaires peuvent être requis pour renforcer la supervision et l'assistance technique lorsque l'obtention d'une adhésion légitime prend plus de temps.

Thématique n° 5 : Clientélisme et obligations sociales

À PROPOS DE CETTE THÉMATIQUE

Le clientélisme est un système vertical, ou hiérarchique, de relations sociales réciproques qui vise à faciliter les échanges entre les « patrons » (qui occupent une position supérieure dans la hiérarchie) et les « clients » (qui occupent une position inférieure dans la hiérarchie). Les relations entre patrons et clients sont mutuellement bénéfiques, même si elles sont inégales. Le rôle du patron est de fournir aux clients des opportunités, des biens, des ressources et une protection, tandis que les clients offrent en échange une alliance, une allégeance, un soutien et, parfois, de l'argent. Ces relations peuvent être ponctuelles (un échange lié à un moment et à une situation précis), mais c'est rare. Il s'agit généralement de relations continues.

Il peut exister des relations entre patron et clients à trois niveaux :

- **Au niveau personnel** : relation entre deux personnes (p. ex., un seul patron et un seul client).
- **Au niveau d'un groupe** : lorsque le rôle du patron s'exerce sur un groupe de personnes ou un réseau. Cela est courant dans les contextes dans lesquels le patronage est étroitement lié à la parenté, mais peut s'étendre au-delà des réseaux de parenté.
- **Au niveau d'un État** : lorsque les systèmes politiques sont définis par le clientélisme et que les ressources circulent le long des lignes de patronage, en échange d'un soutien politique, de votes et d'allégeance à un parti.

Les relations entre patron et clients reposent sur la confiance et créent un fort sentiment d'obligations sociales contraignantes. Elles sont courantes dans de nombreuses parties du monde, y compris dans de nombreux pays où le travail de transition est de plus en plus pratiqué. Ces relations, lorsqu'elles existent, influencent souvent fortement le fonctionnement des institutions, le déroulement des procédures d'admission et de recrutement, les attentes des familles dont les enfants sont placés et le comportement individuel des parties prenantes. Les obligations sociales qui en découlent sont souvent tacites, mais doivent être comprises en raison de leur influence sur les attentes et la réceptivité au

changement, y compris aux changements apportés aux procédures et aux activités actuelles.

Lorsque l'approche de la transition proposée forcera les parties prenantes, et en particulier les directeurs, à aller à l'encontre de leur culture ou à défier les attentes sociales habituelles qui résultent du clientélisme, cela peut créer des tensions. Les familles peuvent aussi se montrer réfractaires à la réintégration si elles ont l'impression que cela les coupera du réseau de patronage dont elles dépendent pour leur soutien actuel ou futur. Il est encore plus probable que des tensions surviennent dans les transitions qui impliquent une dynamique interculturelle dans laquelle le bailleur de fonds situé à l'étranger ou le praticien/la praticienne international(e) n'a pas forcément conscience de l'existence d'un clientélisme et des obligations sociales qui en découlent.

Lorsque des institutions sont créées pour bénéficier aux enfants et aux familles issus de la propre communauté du directeur/de la directrice et que celui-ci/celle-ci est tenu(e) d'admettre les enfants selon les lignes de patronage au lieu de baser ses décisions sur des données probantes concernant les besoins ou sur d'autres critères ou seuils, cela constitue un exemple courant de croisement entre le clientélisme et les institutions. Ces institutions offrent souvent aux familles rurales un moyen d'accéder à l'éducation dans des centres urbains. Dans ce type d'arrangements, on peut attendre de la part du directeur/de la directrice qu'il/elle fasse jouer ses relations avec les bailleurs de fonds et les organisations pour obtenir d'autres types de soutien, y compris l'accès à des études supérieures ou des bourses d'études. Cela peut même avoir des implications en termes de perspectives de mariage, en particulier pour les filles.

Les obligations sociales peuvent également s'étendre aux relations entre le directeur/la directrice et le personnel de l'institution. Cela peut exacerber la réticence à la transition lorsque le personnel, dont le directeur/la directrice a l'obligation de prendre soin et qu'il/elle doit protéger, anticipe ou s'attend à subir une perte de revenus ou d'emploi.

Voici quelques points courants du processus de transition qui peuvent entrer en conflit avec les obligations sociales et générer des tensions :

- **Mise en place de politiques et de mécanismes de contrôle pour empêcher ou réglementer les admissions**

Cela peut priver les directeurs de tout moyen d'assumer leurs obligations sociales en fournissant des ressources et des opportunités aux familles et aux clients de leur réseau, ou en admettant des enfants qui leur ont été adressés par un patron occupant une position supérieure.

- **Lancement d'évaluations en vue d'une réintégration**

La procédure de réintégration des enfants qui sont des parents proches du directeur/ de la directrice ou qui ont été admis en raison d'obligations sociales envers les familles peut créer des difficultés pour le directeur/la directrice, car la réintégration peut être perçue comme contraire à l'engagement pris envers les familles des enfants.

- **Élaboration de systèmes financiers structurés, incluant des budgets et des rapports**

Le renforcement des procédures financières peut signifier que les fonds ne pourront plus être utilisés de manière discrétionnaire, empêchant les directeurs de fournir des ressources et de répondre à des besoins qui n'entrent pas dans le cadre du programme ou du groupe bénéficiaire.

- **Embauche de personnel et de travailleurs sociaux dûment qualifiés**

Les directeurs peuvent avoir, par le passé, embauché des membres du personnel qui ont un lien avec eux ou qui suivent ses lignes de patronage. L'introduction d'une obligation de recruter les membres du personnel en fonction de leurs qualifications, par exemple des travailleurs sociaux formés, peut se heurter à une certaine résistance, qui peut être exacerbée si cela implique de remplacer le personnel existant qui possède un lien relationnel avec le directeur/la directrice.

N.B. : l'utilisation discrétionnaire des fonds dans les contextes où il existe de fortes obligations sociales contraignantes peut souvent être confondue avec un détournement de fonds. Il est toutefois important de faire la distinction entre les obligations sociales normatives des patrons et l'utilisation frauduleuse des fonds. Lorsqu'un tel comportement est mal interprété et que des accusations sont portées, la rupture irréparable de la confiance et de la relation qui en résulte peut avoir des effets néfastes sur la transition. Il est donc important d'étudier attentivement la situation, en examinant le problème dans le contexte culturel général.

La compréhension des normes et des obligations sociales pertinentes, ainsi que des comportements qui peuvent y être directement attribués, peut éviter aux praticiens de créer des tensions ou une hostilité inutiles entre les familles et le directeur/la directrice, entre le bailleur de fonds et le directeur/la directrice ou entre le personnel chargé de l'assistance technique et le directeur/la directrice. Cela peut aider à intégrer d'autres moyens pour les parties prenantes de respecter leurs obligations sociales sans avoir recours au placement en institution et sans bloquer la transition. Avec, à terme, une meilleure coopération et une plus grande transparence. Cela peut également réduire les risques de suspicion et de fausses accusations pouvant entacher les relations et compromettre la transition, qui se produisent lorsque chaque partie interprète le comportement de l'autre à travers sa propre optique culturelle et en tire des conclusions inexactes qui sapent la confiance.

Dans le cadre de transitions impliquant diverses cultures, les praticiens doivent donc faire office de médiateurs culturels pour anticiper et éviter les tensions, et doivent élaborer des stratégies tenant compte des cultures qui intègrent de nouvelles façons d'aider les parties prenantes à respecter leurs obligations sociales.

De nombreux cas d'exploitation du système des obligations sociales inhérent à la culture par les parties prenantes pour contrôler et exercer une contrainte sur les parents ont été découverts durant les premiers stades d'une transition. Il est important, dans ces cas-là, de comprendre ce qui se passe et d'en évaluer le niveau de gravité, car cela aura une incidence sur la volonté des parents de procéder à une réintégration. Cela peut conférer aux directeurs ou aux bailleurs de fonds d'importants pouvoirs leur permettant de perturber ou de saboter le processus de transition, même après que les enfants ont réintégré leurs familles. Dans le pire des cas, cela

peut indiquer l'existence d'activités potentiellement illicites ou criminelles.

N.B. : dans les cultures dominées par le clientélisme, ses effets sur le fonctionnement d'une institution et sur le processus de réintégration peuvent être atténués dans les pays dans lesquels il existe des mécanismes de contrôle formels qui ne peuvent pas être contournés et qui réglementent rigoureusement l'admission et la sortie de la protection de remplacement. Il est possible que le clientélisme puisse néanmoins influencer fortement le processus de réintégration des enfants qui ont été admis dans une institution avant la mise en place de ces mécanismes de contrôle et qui ne figurent pas dans les bases de données du gouvernement. Cette dynamique doit faire l'objet d'une évaluation.

INDICATEURS DES ÉTUDES DE CAS : THÉMATIQUE N° 5

ÉTUDE DE CAS SUR L'ORGANISATION BRIDGES	ÉTUDE DE CAS SUR L'ORPHELINAT FIREFLY	ÉTUDE DE CAS SUR LE VILLAGE LIGHTHOUSE
Évaluation de la thématique n° 5 : Vert	Évaluation de la thématique n° 5 : Orange	Évaluation de la thématique n° 5 : Rouge
Le patronage est le système dominant.	- Le patronage est le système dominant. - Des proches du directeur qui ont été placés n'ont pas été divulgués au bailleur de fonds. - Des enfants sont maintenus en institution pour remplir des obligations sociales. - Il existe une importante dynamique des pouvoirs entre le directeur et les familles. - Les familles hésitent à prendre des décisions sans l'approbation du directeur.	- Le patronage est le système dominant. - Il existe des preuves d'accords écrits impliquant des menaces et une confiscation des cartes d'identité. - Il existe des preuves indiquant que les noms des enfants ont été modifiés et des documents falsifiés. - Il existe des preuves de méthodes de recrutement trompeuses et des soupçons de traite.

INDICATEURS CONCERNANT LA THÉMATIQUE N° 5

Instructions : lisez les indicateurs énumérés dans les tableaux suivants, classés par couleur. **Cochez tous les indicateurs qui se rapportent aux activités de l'institution.** Pour cette thématique, il n'est pas pertinent d'associer les indicateurs spécifiques au directeur/à la directrice ou au bailleur de fonds. Indiquez plutôt simplement si des éléments traduisent l'existence des indicateurs dans les activités et le contexte de l'institution. Les raisons de ce choix sont expliquées plus amplement dans la partie consacrée aux implications ci-dessous. Comptez le nombre d'indicateurs cochés concernant l'institution dans chaque catégorie de couleur et inscrivez-le dans la case Total.

THÉMATIQUE N° 5 : INDICATEURS DE LA CATÉGORIE VERTE

Preuves

- Le patronage n'est pas le système relationnel dominant dans le pays ou la culture de l'institution.

☐

Aucun des autres indicateurs ne se rapporte à cette circonstance. Passez directement à la thématique n° 6.

OU

Le patronage est le système relationnel dominant dans le pays ou la culture de l'institution et il existe des preuves d'un ou plusieurs des éléments suivants :

- La principale raison pour laquelle les enfants sont envoyés à l'institution concerne l'accès à l'éducation, y compris aux études supérieures.
- Certains des enfants placés ont un lien avec le directeur/la directrice ou le fondateur/la fondatrice.
- Certains des enfants sont issus de la même communauté ou région d'origine que le directeur/la directrice ou le fondateur/la fondatrice.
- Les enfants sont tous ou pour la plupart issus de la même minorité ethnique que le directeur/la directrice ou le fondateur/la fondatrice.
- Le recrutement suit généralement des lignes relationnelles, par exemple, les familles, les minorités ethniques ou les liens confessionnels.

☐
☐
☐
☐
☐

Total

0

THÉMATIQUE N° 5 : INDICATEURS DE LA CATÉGORIE ORANGE

Preuves

Le patronage est le système relationnel dominant dans le pays ou la culture de l'institution et il existe des preuves d'un ou plusieurs des éléments suivants :

- Certains des enfants placés ont un lien avec le directeur/la directrice, qui n'a pas été divulgué au bailleur de fonds. ☐
- Il existe des accords verbaux ou écrits limitant les contacts entre les parents et les enfants. ☐
- Il existe des accords verbaux ou écrits qui stipulent que les enfants doivent rester placés pendant une durée définie, généralement jusqu'à leurs 18 ans ou leur entrée à l'université. ☐
- Des preuves indiquent que la partie prenante a usé ou abusé de son pouvoir dans une relation inégale, comme entre employeur et employé, bienfaiteur et bénéficiaire, ou patron et client, pour recruter et maintenir des enfants dans l'institution. ☐
- La partie prenante a des intérêts personnels ou des motivations qui incitent à un placement de longue durée en institution, mais ces intérêts ou motivations ne visent pas un profit et n'impliquent aucune exploitation. ☐
- Les enfants sont maintenus dans l'institution dans le but de respecter les obligations sociales envers leurs familles, à savoir permettre l'accès à l'éducation, à des bourses d'études ou à des opportunités de mariages à l'étranger pour les filles. ☐

Total

0

THÉMATIQUE N° 5 : INDICATEURS DE LA CATÉGORIE ROUGE

Preuves

Le patronage est le système relationnel dominant dans le pays ou la culture de l'institution et il existe des preuves d'un ou plusieurs des éléments suivants :

- Il existe des preuves d'accords, généralement écrits, utilisés pour priver les parents de leurs droits parentaux. ☐
- Il existe des preuves d'accords impliquant des menaces ou l'exercice d'un contrôle pour subordonner les parents aux directeurs, comme des sanctions financières, des menaces d'action en justice ou la confiscation des cartes d'identité si les parents enfreignent les conditions de l'accord. ☐
- Des preuves indiquent que les noms des enfants ont été modifiés, que des documents comme les actes de naissance ou les certificats de décès des parents ont été falsifiés ou que des démarches de recrutement trompeuses ont été entreprises, qui peuvent indiquer l'existence d'une traite. ☐

Total

0

ÉVALUATION DE LA THÉMATIQUE N° 5

Instructions : à l'aide de l'échelle d'évaluation ci-dessous, sélectionnez la catégorie de couleur appropriée concernant l'institution. Pour cette thématique, sélectionnez la catégorie de couleur qui correspond le mieux à la situation. Une fois la catégorie appropriée sélectionnée, reportez-vous au code couleur correspondant dans les tableaux des implications qui suivent. Lisez attentivement les explications, les mesures suggérées et les implications en termes de financement, et tenez-en compte.

Catégorie	Instructions	
Catégorie rouge	Reportez-vous aux implications de la catégorie rouge si les éléments suivants ont été sélectionnés : un ou plusieurs indicateurs rouges	0
Catégorie orange	Reportez-vous aux implications de la catégorie orange si les éléments suivants ont été sélectionnés : - aucun indicateur rouge ; et - un ou plusieurs indicateurs orange	0
Catégorie verte	Reportez-vous aux implications de la catégorie verte si les éléments suivants ont été sélectionnés : - aucun indicateur rouge ; - aucun indicateur orange ; et - un ou plusieurs indicateurs verts	0

IMPLICATIONS CONCERNANT LA THÉMATIQUE N° 5

THÉMATIQUE N° 5 : IMPLICATIONS DE LA CATÉGORIE VERTE

Explications

Le clientélisme n'est pas pratiqué dans le contexte.

Dans cette situation, le clientélisme ne constitue pas une dynamique pertinente et ne pèse donc pas sur le processus de transition.

Passez directement à la thématique n° 6, en omettant le reste de cette thématique.

Le clientélisme est pratiqué dans le contexte.

Dans cette situation, le patronage ou les obligations sociales jouent probablement un rôle important dans l'admission des enfants et il sera tout aussi important de tenir compte de cette dynamique dans la transition. Le système est très probablement utilisé par les familles et les communautés pour obtenir les services et les opportunités qu'elles jugent bénéfiques pour leurs enfants. Il est cependant probable qu'il ne soit pas utilisé pour servir des intérêts personnels préoccupants des parties prenantes, comme un profit, un pouvoir ou un accès à des enfants à des fins d'exploitation.

Un processus de transition qui ne tiendrait pas compte de l'existence d'obligations sociales pourrait engendrer des obstacles et une résistance tacite de la part des familles, du directeur/de la directrice ou du personnel de l'institution. Il est donc important d'envisager des stratégies qui tiennent compte de la culture, intègrent ces obligations et trouvent d'autres moyens de les remplir. Qualifier ces obligations de « mal », de « corruption » ou de « conflit d'intérêts » est contreproductif et peut pousser à dissimuler les comportements qui y sont associés, réduisant ainsi encore davantage la transparence.

Les parties prenantes qui opèrent dans un système de patronage peuvent se sentir tout aussi tenues par leurs obligations sociales que les personnes se sentent tenues par leurs obligations contractuelles et reconnues par la loi dans un système sans patronage. Dans certains cas, ces obligations sociales sont ignorées par les bailleurs de fonds ou par les praticiens apportant une assistance technique, qui n'ont pas conscience de l'existence d'un système de clientélisme. Dans d'autres cas, l'absence de prise en compte de la culture ou des préjugés culturels poussent les bailleurs de fonds ou les praticiens à ne pas tenir compte du poids de ces obligations sociales et à les considérer de manière négative, en raison de l'importance supérieure qu'ils accordent à leurs propres systèmes culturels.

La résistance qu'engendre l'absence de prise en compte de ces obligations sociales doit donc être considérée comme une faille dans la stratégie de transition, et non pas donner lieu à un jugement sur le caractère du directeur/de la directrice, des familles ou du personnel. L'attribution d'une valeur négative aux normes sociales d'une autre culture peut conduire à des reproches déplacés et à la diabolisation de personnes agissant dans les limites d'un comportement socialement acceptable dans leur propre contexte culturel. Il est crucial d'identifier cette dynamique et de la traiter correctement dans le cadre du travail de transition, faute de quoi l'intégrité des processus sera souvent compromise, notamment les évaluations du travail social et les efforts de rétablissement des liens familiaux.

Mesures suggérées

Étape 1 : implication

- Aucune mesure n'est suggérée concernant cette étape.

Étape 2 : préparation et intégration

- Collaborez avec le directeur/la directrice à la rédaction de messages positifs pour présenter le concept de la réintégration aux familles des enfants placés dans l'institution. Les directeurs peuvent être réticents à mettre en avant les effets néfastes du placement en institution comme argument en faveur de la transition, car cela pourrait leur faire perdre le respect des autres ou leur statut. Cela peut également être perçu comme un manquement à leurs obligations sociales.

Respect des obligations sociales

- Déterminez quels sont les aspects de la transition qui peuvent entrer en conflit avec les obligations sociales du directeur/de la directrice, des familles et du personnel (des exemples courants sont cités dans la thématique n° 5 : à propos de cette thématique, page 87). En concertation avec le directeur/la directrice et les autres parties prenantes concernées, trouvez divers autres moyens pour les directeurs, les familles et le personnel de respecter leurs obligations sociales tout en œuvrant à une transition pour sortir du placement en institution. Cela peut sembler superflu d'un point de vue technique, mais c'est indispensable pour obtenir des stratégies tenant compte de la culture, capables de faire avancer la transition.
- Par exemple, il est possible d'aider un directeur/une directrice à fournir des bourses d'études aux enfants que leurs parents souhaitent placer dans l'institution pour leur permettre d'avoir accès à l'éducation. Cela lui permet de respecter ses obligations sociales envers les enfants de sa communauté sans avoir recours au placement en institution.

Étape 3a : Transition active – transition complète

Processus organisationnels

- Expliquez clairement aux membres du personnel quels sont leurs rôles et leurs fonctions en leur offrant de multiples possibilités de poser des questions et de demander de l'aide. Un manque de clarté peut conduire à un sabotage inconscient du processus de transition, qui aura des conséquences sur les évaluations et influencera la perception de la réintégration chez les enfants.
- Étudiez la possibilité de créer de nouvelles fonctions pour le personnel existant dans les programmes post-transition. Dans la mesure du possible, assurez-vous que tous les membres du personnel comprennent clairement quelles seront leur situation de travail et leurs options après la transition.
- Assurez la formation et le renforcement des compétences des membres du personnel existants pour leur permettre d'exercer leurs nouvelles fonctions. Lorsqu'il est impossible de créer de nouvelles fonctions pour les membres du personnel existants, aidez-les à trouver un autre emploi et à accéder à une formation pertinente.
- Étudiez les possibilités de programmes post-transition qui permettront au directeur/à la directrice de mener des initiatives de renforcement des familles ou de développement communautaire dans sa communauté d'origine, et ainsi de respecter ses obligations sociales envers les enfants de sa communauté sans avoir recours au placement en institution.
- Si le recrutement des enfants dans l'institution s'est fait en fonction de leurs liens avec le directeur/la directrice, il existera probablement un groupe d'enfants issus de sa communauté à qui une aide pourra être apportée pour qu'ils restent dans leurs familles, par le biais des programmes post-transition décrits ci-dessus.
- Lorsque les familles s'inquiètent de ne plus bénéficier du patronage et de perdre le soutien que cela implique, réfléchissez à la possibilité de leur apporter une certaine aide pendant toute la durée des programmes post-transition. Les discussions qui portent uniquement sur l'aide à court terme ne tiennent pas compte des obligations sociales qui auraient donné lieu à un soutien à long terme si l'enfant était resté placé dans l'institution.

Processus de réintégration

La réintégration dans les systèmes de patronage

- Lorsque les directeurs entretiennent une relation de clientélisme avec les familles des enfants placés dans l'institution, faites en sorte qu'ils soient les principales personnes à communiquer les arguments en faveur de la réintégration. Les travailleurs sociaux échouent bien souvent dans ce rôle, car ils n'ont pas le pouvoir de répondre aux préoccupations concernant les conséquences négatives que pourrait avoir la réintégration sur le soutien que reçoivent les familles. Il est peu probable que les familles abordent ou acceptent les changements proposés concernant les dispositifs de soutien existants si cela vient d'une personne extérieure à la relation de clientélisme. Elles se tourneront généralement vers le directeur/la directrice pour avoir confirmation et savoir comment faire.
- Déterminez, dès les premiers stades du processus, qui sont les enfants qui pourraient avoir un lien avec le directeur/la directrice ou avec le personnel. Avant d'entamer les évaluations, employez une approche ouverte tenant compte de la culture pour discuter avec le directeur/la directrice des modalités de mise en œuvre de la réintégration de ces enfants.
- Abordez toute crainte ou hypothèse selon laquelle la présence de clientélisme sera jugée négativement ou rejetée par le praticien/la praticienne ou le bailleur de fonds. Cela peut permettre d'éviter que le directeur/la directrice ou les membres du personnel se montrent réticents à divulguer des informations concernant les enfants qui ont des liens avec eux, par peur des conséquences négatives.
- Élaborez un plan visant à gérer les dynamiques suivantes, si elles se présentent :
 - la possibilité d'un conflit d'intérêts si le directeur/la directrice ou les membres du personnel qui ont un lien avec des enfants sont impliqués dans les évaluations et la prise de décisions concernant leurs placements ;
 - la question de savoir s'il est faisable ou approprié que le directeur/la directrice ou les membres du personnel prennent en charge les enfants avec qui ils ont un lien de parenté, dans le cas où les familles se montreraient réfractaires à la réintégration en raison d'obligations sociales et d'engagements envers le directeur/la directrice.
- Réfléchissez aux possibles conséquences du clientélisme sur le processus d'élaboration des plans de soutien aux familles. L'application de critères de soutien uniquement basés sur des seuils et sur les besoins peut entrer en conflit avec les obligations sociales et créer des tensions entre les familles et le directeur/la directrice. Cela peut pousser les familles à opposer une résistance et à rejeter en bloc la réintégration.
- Si les évaluations révèlent que les familles ne remplissent pas forcément les critères de soutien, réfléchissez à la possibilité d'apporter une aide globale unique. Bien que cela puisse sembler contraire aux principes du travail social visant à autonomiser les familles, il peut être nécessaire d'adopter une approche sensible à la culture et d'éliminer les obstacles inutiles à la réintégration.

Étape 3b : transition active – fermeture sécurisée

- Aucune mesure n'est suggérée concernant cette étape.

Implications en termes de financement

- Allouez un budget permettant aux directeurs d'apporter un soutien minimum aux familles, afin de remplir les obligations sociales imposées par un système de patronage.
- Des fonds supplémentaires peuvent être requis pour permettre aux directeurs de continuer à apporter un soutien aux enfants réintégrés, afin de remplir les obligations sociales.
- Des coûts peuvent être engendrés par le recours à des formations externes dans les domaines du travail social, de la conception de projets et de l'élaboration de programmes post-transition.

THÉMATIQUE N° 5 : IMPLICATIONS DE LA CATÉGORIE ORANGE

Explications

Dans cette situation, il est possible que les systèmes hiérarchiques tels que le clientélisme et les obligations sociales soient utilisés pour maintenir les enfants en placement et exercer un certain contrôle social sur leurs parents et leurs familles. Bien qu'un patron ait le devoir d'offrir une protection, un accès aux ressources et des opportunités aux clients, ces derniers ont l'obligation de faire preuve de loyauté et de soutien envers le patron, et donc de servir ses intérêts.

Il peut être dans l'intérêt du directeur/de la directrice, du bailleur de fonds ou de l'institution de maintenir les enfants en placement pour pouvoir atteindre les objectifs de l'organisation et satisfaire les motivations qui les poussent à diriger l'institution. Par exemple, s'il s'agit de former la prochaine génération de leaders ou de faire en sorte que les enfants défavorisés fassent des études supérieures, il peut être jugé important, pour atteindre cet objectif, de maintenir les enfants dans l'institution pendant toute leur adolescence. Les directeurs ou les bailleurs de fonds peuvent se servir des obligations sociales pour dissuader les parents de retirer leurs enfants de l'institution avant d'avoir atteint cet objectif.

Cela repose souvent sur une forte conviction que l'institution est ce qu'il y a de mieux pour les enfants, souvent pour un motif précis plutôt que pour une raison générale ; les obligations sociales et le patronage sont alors souvent utilisés pour protéger cette opportunité pour les enfants. Dans certains cas, mais pas tous, on peut observer une certaine discrimination qui part du principe que les parents n'agissent pas, ou ne sauront pas comment agir, dans l'intérêt supérieur des enfants, validant ainsi les mesures mises en place. Cette dynamique est généralement associée à l'Marginalisation, abordée dans la thématique n° 4.

Les parrainages d'enfants peuvent également inciter à utiliser des obligations sociales pour exercer un contrôle social. Les donateurs individuels peuvent souhaiter voir grandir l'enfant qu'ils parrainent et des relations quasi parentales sont souvent encouragées par les programmes de parrainage d'enfants. Une forte rotation des enfants dans les programmes de parrainage peut menacer la viabilité des collectes de fonds, en particulier si les donateurs ont l'impression que les enfants n'ont pas de parents ou de famille pour s'occuper d'eux. Le parrainage d'enfants, en tant qu'approche de financement, peut donc involontairement encourager l'utilisation d'obligations sociales pour contrôler le comportement des parents et empêcher les enfants de réintégrer leurs foyers, dans le but d'entretenir les suppositions et le soutien des donateurs.

Il est important de comprendre cette dynamique, si elle existe, et d'en tenir compte dans la stratégie de transition, faute de quoi les parents pourraient refuser d'envisager une réintégration, du fait de leur loyauté envers leur patron. Ils peuvent craindre que la rupture du contrat social établi entre les deux parties entraîne la perte du patronage et du soutien du patron. Cela peut avoir une incidence sur le processus d'évaluation : les parents peuvent être réticents à divulguer des informations, sembler désintéressés par le sort de leurs enfants ou chercher à exagérer les risques pour tenter de maintenir leurs enfants en placement et de garder la situation telle qu'elle est.

Il est également important de ne pas poser d'étiquette sur les parents et de ne pas critiquer ce type de comportement. Si la stratégie de transition n'est pas culturellement sensible aux obligations et aux contrats sociaux, les problèmes résident souvent dans l'approche et dans l'incapacité à interpréter ce qui se passe, plutôt qu'au niveau du parent lui-même.

Mesures suggérées

Lisez attentivement les mesures suggérées dans la Thématique n° 5 : implications de la catégorie verte et tenez-en compte, car beaucoup s'appliqueront aux deux catégories.

Étape 1 : implication

- Aucune mesure n'est suggérée concernant cette étape.

Étape 2 : préparation et intégration

- Aucune mesure n'est suggérée concernant cette étape.

Étape 3a : transition active – transition complète

Processus de réintégration

- Déterminez les cas dans lesquels des obligations sociales pourraient influencer la faisabilité de la réintégration, et identifiez-en les raisons. Cela peut guider l'élaboration de plans qui permettront de respecter les obligations sociales à travers la réintégration.
- Par exemple, lorsque les obligations sociales stipulent qu'un directeur/une directrice doit aider un enfant à suivre des études jusqu'à son examen national d'entrée à l'université, il est possible que le directeur/la directrice et la famille de l'enfant soient réticents à l'idée que celui-ci réintègre son foyer avant d'avoir atteint cet objectif. Une solution peut être apportée en élaborant un plan visant à maintenir le soutien financier apporté à l'enfant pour qu'il puisse poursuivre ses études dans sa communauté d'origine et suivre des cours privés de préparation à l'examen.
- Dans certains cas, les dossiers des enfants contiennent des accords écrits stipulant la durée pendant laquelle un enfant doit rester dans l'institution ou limitant les contacts entre les enfants et leurs familles. Dans d'autres cas, ces informations peuvent être recueillies en posant des questions sur la procédure d'admission et sur les relations entre le directeur/la directrice, le personnel ou les bailleurs de fonds, d'une part, et chaque enfant et famille, d'autre part.
- Rapprochez-vous des directeurs, ainsi que des bailleurs de fonds s'ils sont impliqués, pour indiquer explicitement ou implicitement que :
 - tous ces accords, y compris les accords écrits et verbaux, ainsi que les obligations sociales tacites, doivent faire l'objet d'une rétractation ; et
 - ces accords et la limitation des contacts entre les enfants et les familles n'ont pas été imposés par les autorités de protection de l'enfance.

- Faites en sorte que le directeur/la directrice soit la principale personne à communiquer les messages ci-dessus. Les familles pourront ressentir la nécessité de lui demander sa permission pour reprendre contact avec leurs enfants et envisager la possibilité d'une réintégration sans craindre de rompre un contrat social.
- Collaborez avec le directeur/la directrice à la rédaction de messages positifs pour présenter l'idée d'une reprise des contacts entre les enfants et les familles. Cherchez des moyens de présenter les changements sous un jour positif, pour éviter tout risque de discréditer le directeur/la directrice.
- Le directeur/la directrice peut par exemple présenter le rétablissement des contacts familiaux comme un nouveau programme financé que l'institution est désormais en mesure de proposer. Il/elle peut également inviter les familles à des événements spéciaux et leur offrir une aide financière pour leur permettre d'y assister.
- Élaborez et mettez en œuvre un programme de rétablissement des contacts familiaux, incluant si nécessaire :
 - des appels téléphoniques entre les enfants et les familles ;
 - des visites des familles à l'institution ; et
 - des visites des enfants dans les familles.
- En collaboration avec les parties prenantes et le personnel, encouragez et facilitez le rétablissement des contacts familiaux.
- Collaborez avec le directeur/la directrice et les personnes qui s'occupent des enfants pour mettre en place une stratégie de discipline positive. Indiquez fréquemment et explicitement que priver les enfants de contacts familiaux pour les punir ou menacer de les renvoyer chez eux pour sanctionner de mauvais comportements n'est pas une forme de discipline acceptable et peut saper les efforts de réintégration.

L'influence des directeurs sur la réintégration

- Prenez conscience qu'en cas de déséquilibre des pouvoirs entre les directeurs et les familles, et lorsque les directeurs ont recruté les enfants dans les institutions sur cette base, il y a de grandes chances qu'ils puissent influencer les attitudes des familles à l'égard de la réintégration et des échanges avec les travailleurs sociaux.
- Lorsque les directeurs sont pleinement intégrés dans le processus de transition, cette influence pourrait s'avérer utile en ayant une incidence positive sur les familles et en défendant la réintégration. En revanche, lorsque les directeurs ne sont pas tout à fait d'accord ou ont le sentiment d'être obligés de coopérer, ils risquent d'utiliser cette influence pour saper la transition et une réintégration sécurisée.
- Abordez les attitudes ou les croyances des familles vantant les mérites de l'institution qui ont pu être entretenues ou renforcées par le directeur/la directrice, afin d'exercer un contrôle social. Dans certains cas, par exemple, les directeurs qui veulent amener les parents à accepter le placement à long terme de leurs enfants en institution expliquent à ces derniers que c'est le seul moyen de permettre à leurs enfants d'accéder à certains avantages. Dans ces cas-là, expliquez aux parents, conjointement avec le directeur/la directrice, comment les enfants pourront bénéficier d'un soutien une fois sortis du placement.

- Lorsqu'une réintégration est faisable et va dans l'intérêt de l'enfant, faites en sorte de bien clarifier les choses auprès de l'ensemble des parties prenantes, en ce qui concerne les niveaux d'aide minimums qui seront proposés aux familles. Les bailleurs de fonds et les directeurs doivent donner leur accord sur ce point durant les premiers stades du processus de réintégration.
- Les directeurs devront communiquer les niveaux d'aide minimums aux familles en des termes clairs et concrets, idéalement durant les premières rencontres avec les familles organisées pour discuter des changements apportés à l'institution. Si ce point n'est pas abordé très tôt ou de manière appropriée, les évaluations pourraient être sabotées par les familles cherchant à maintenir leurs enfants en institution pour continuer à bénéficier d'un soutien.
- Incluez d'autres parties prenantes, comme les dirigeants des villages et les chefs religieux, dans le processus de transition. Cela est particulièrement important dans les cas où elles entretiennent une relation de clientélisme avec les membres de la communauté et ont facilité ou participé au recrutement d'enfants dans les institutions.
- Lorsque cela est faisable et approprié, efforcez-vous d'obtenir leur adhésion par le biais de tables rondes et de séminaires de sensibilisation ciblés. L'absence d'implication de ces responsables pourrait entraîner le retour en institution des enfants réintégrés dans leurs communautés ; ils pourraient en outre continuer à faciliter le transfert d'autres enfants en institution pour exercer leur rôle de patron.

Étape 3b : transition active – fermeture sécurisée

- Aucune mesure n'est suggérée concernant cette étape.

Implications en termes de financement

- Allouez un budget suffisant au rétablissement des contacts familiaux, y compris pour couvrir les frais de déplacement des enfants qui se rendent dans les familles et des familles qui rendent visite aux enfants, et une indemnisation des pertes de revenus pour les familles qui comptent des travailleurs journaliers.
- Allouez, si nécessaire, un budget aux activités de sensibilisation des communautés et de mobilisation d'autres parties prenantes, en particulier lorsque cela requiert des déplacements.
- Il peut être nécessaire d'obtenir des fonds supplémentaires pour assurer des visites répétées dans les familles, afin de briser les obligations sociales et d'envisager la possibilité d'une réintégration, pour les familles que cela effraie.

N.B. : réfléchissez à la possibilité de conserver à l'extérieur des copies de tout contrat que les parents ont été obligés de signer ou d'accepter. Si la situation devait empirer ou si des preuves d'une exploitation ou d'une tentative d'exploitation venaient à être découvertes au cours de la transition, les contrats écrits pourraient servir de preuve.

THÉMATIQUE N° 5 : IMPLICATIONS DE LA CATÉGORIE ROUGE

Explications

Ces indicateurs évoquent l'existence possible d'un recrutement trompeur et de mesures coercitives, qui peuvent parfois constituer des cas de traite et d'exploitation. Cela peut s'accompagner de risques importants concernant la protection des enfants. Ces risques peuvent augmenter en cas de transition, notamment lorsque :

- des mesures de protection des enfants sont mises en place ;
- des travailleurs sociaux se rendent sur les lieux ;
- les dossiers des enfants sont examinés en détail ;
- des évaluations sont entamées ; et
- un contact est établi avec les familles.

L'augmentation des risques peut résulter en grande partie de la peur que des personnes extérieures découvrent une exploitation, une fraude, des maltraitances ou une traite. Dans certains cas, la personne qui fait l'objet d'allégations de traite ou de maltraitance peut tenter d'empêcher la divulgation ou la découverte de maltraitances, d'une traite ou d'une exploitation en éloignant ou en discréditant les enfants avant qu'ils n'aient la possibilité de faire des allégations ou de fournir des preuves. Dans d'autres cas, les parents peuvent être contactés et menacés.

Dans une telle situation, il n'est pas approprié de viser une transition complète. Il est préférable d'opter pour une fermeture sécurisée ou un éloignement des enfants. La fermeture peut être imposée par le gouvernement ou se faire avec le soutien d'un service ou d'un organisme autorisé. Dans certains cas, il peut être possible d'écarter les parties prenantes faisant l'objet d'allégations, de mettre en place une nouvelle direction et de procéder à une fermeture sécurisée en suivant une procédure en bonne et due forme. Toutefois, à moins qu'une action au pénal ne soit entamée à l'encontre du directeur/de la directrice, il est fort probable que le sabotage se poursuivra, à travers des contacts avec les enfants et les familles, et une coercition exercée en permanence.

Le clientélisme a aussi déjà été utilisé pour obtenir la loyauté d'agents de la fonction publique exerçant des responsabilités réglementaires ou de contrôle sur les institutions, souvent par la corruption et par des versements. Les préoccupations soulevées peuvent alors être ignorées ou enterrées et aboutir à une absence de réponse aux allégations, même lorsqu'une procédure de réponse formelle a été lancée au sein du gouvernement.

Mesures suggérées

Étape 1 : implication

- Aucune mesure n'est suggérée concernant cette étape.

Étape 2 : préparation et intégration

- Aucune mesure n'est suggérée concernant cette étape.

Étape 3a : transition active – transition complète

- Aucune mesure n'est suggérée concernant cette étape.

Étape 3b : Transition active – fermeture sécurisée

Processus organisationnels

Réaliser des évaluations des risques concernant la protection des enfants dans une transition à haut risque

- Effectuez d'urgence une évaluation exhaustive des risques concernant la protection des enfants, pour déterminer :
 - le niveau de risque pour les enfants ;
 - si une fermeture forcée est justifiée ou requise ;
 - si les preuves existantes sont suffisantes pour imposer une fermeture, en tenant compte des lois et des procédures qui régissent les fermetures forcées ;
 - si les enfants doivent être immédiatement éloignés et placés dans un hébergement d'urgence ;
 - si les enfants doivent être placés dans d'autres environnements de protection de remplacement avant d'entamer les évaluations, pour les protéger contre les risques associés à ces dernières ;
 - s'il est sûr et faisable de collaborer avec le comité directeur pour écarter temporairement (le temps de l'enquête) ou définitivement la partie prenante qui fait l'objet de soupçons raisonnables ou d'allégations ;
 - si des éléments indiquent une implication préoccupante du gouvernement, comme la falsification de documents ou la facilitation d'admissions illégales ;
 - s'il est risqué d'en référer aux autorités ;
- Élaborez des plans d'intervention et d'urgence en conséquence.
- Visez une fermeture sécurisée et une réintégration des enfants.
- L'écartement définitif d'une partie prenante n'est généralement possible qu'en présence des éléments suivants :
 - de solides politiques et procédures concernant la protection des enfants, les sanctions disciplinaires du personnel et la gestion des plaintes, qui permettent une suspension ou un renvoi immédiat ;
 - le comité directeur n'est pas complice ; et
 - le comité directeur ne fera rien pour protéger la partie prenante visée par des allégations.

- À l'aide du [contrôle de la gouvernance et de la responsabilité de l'organisation](#), déterminez quelles sont, le cas échéant, les mesures de renforcement de la gouvernance qui doivent être mises en place immédiatement pour encadrer les réponses apportées aux préoccupations et l'éloignement du personnel.
- Évaluez les relations entre le directeur/la directrice, le personnel et les autres parties prenantes éventuelles pour déterminer si le personnel fera en sorte de protéger le directeur/la directrice et se livrera à un sabotage ou s'efforcera de protéger les enfants, en particulier lorsqu'un éloignement est envisagé.
- Si les membres du personnel ont un lien avec le directeur/la directrice, attendez-vous à ce qu'ils soient soumis aux mêmes obligations sociales, se livrent à un sabotage et couvrent ce dernier/cette dernière. Face à des membres du personnel dangereux pour les enfants, élaborer un plan de recrutement d'urgence s'il peut être nécessaire d'éloigner les enfants.
- Faites en sorte que tout acte visant à suspendre ou à renvoyer un membre du personnel respecte la loi et les procédures de signalement stipulées dans la politique de protection de l'enfance de l'organisation.
- Lorsqu'il n'existe aucune procédure de ce type et que les autres lois et réglementations sont insuffisantes, incluez l'élaboration de procédures dans le plan d'urgence.
- Tous les soupçons raisonnables, allégations, divulgations ou preuves d'une activité criminelle, y compris de traite et d'exploitation d'enfants, doivent être traités par le biais des mécanismes de droit pénal et de protection de l'enfance appropriés.
- Les praticiens devront déterminer le moyen de signalement le plus approprié, comme indiqué ci-dessus, en tenant compte des lois, des obligations de signalement, de l'application des lois dans le pays et de la sécurité des enfants qui peuvent être encore placés sous la protection de la personne visée par les allégations.
- Dans certains pays, il est plus sûr de contacter en premier lieu une organisation ou une unité non gouvernementale menant des enquêtes relatives à la protection de l'enfance. Ces organisations doivent être dûment autorisées à mener des enquêtes et avoir la possibilité d'impliquer les autorités locales dans toute intervention, lorsque nécessaire. La présence ou la pratique courante de corruption au sein du gouvernement peut accroître la probabilité et la justification d'une intervention.

Processus de réintégration

Réintégration en cas de préoccupations pour la sécurité

- Ne procédez à la réintégration qu'une fois que les préoccupations pour la sécurité immédiate ont été traitées et qu'il est raisonnable de supposer que la transition n'exposera pas les enfants à d'autres risques importants. En cas de préoccupations sérieuses concernant les parties prenantes, les interventions doivent se concentrer sur la protection des enfants.
- Sachez que même si les preuves sont insuffisantes pour établir l'existence de risques importants ou immédiats à ce stade, l'instauration de cadres offrant des possibilités de divulguer des informations peut entraîner une escalade de la violence ou des risques pour les enfants. Voici quelques cas dans lesquels des pratiques normatives de travail social ou de protection des enfants ont conduit à une augmentation de la violence ou des risques pour les enfants placés en institution :
 - installation de boîtes à suggestions adaptées aux enfants ;
 - entrevues de travailleurs sociaux avec des enfants ; et
 - mise en œuvre d'une politique de protection de l'enfance.
- Lorsqu'il existe des préoccupations concernant la sécurité des enfants, mais que les preuves sont insuffisantes et qu'il n'est pas possible d'écarter immédiatement la partie prenante, réfléchissez à la possibilité de recruter des membres du personnel nouveaux ou extérieurs pour renforcer la supervision de la partie prenante. Il peut être nécessaire de contacter un autre organisme de protection de l'enfance en mesure de vous aider dans cette démarche.
- Lorsque les allégations visent le directeur/la directrice, remettez un rapport écrit aux bailleurs de fonds et demandez-leur de vous aider à mettre en œuvre les plans d'urgence éventuellement requis. S'il existe une politique de protection de l'enfance assortie d'un mécanisme de signalement, utilisez-la pour obtenir l'accord des bailleurs de fonds sur la mise en œuvre du plan d'action.

Soutien thérapeutique apporté aux enfants et aux bailleurs de fonds

- Prenez les dispositions nécessaires pour qu'une aide psychologique et un autre soutien thérapeutique soient apportés aux enfants, qui ont pu subir divers préjudices, tels qu'une coercition, une manipulation, des maltraitances et une exploitation.
- Demandez-vous quels sont les besoins des bailleurs de fonds en termes de soutien psychologique. Il est probable que la situation génère beaucoup de stress et selon le niveau de gravité, cela peut entraîner un traumatisme, en particulier en cas de découverte d'une traite. Dans certains cas, il peut être nécessaire d'orienter les bailleurs de fonds vers des psychologues ou d'autres aides.
- Optez pour une fermeture, lorsque c'est la solution la plus sûre et la meilleure option. Commencez par évaluer ou par élaborer un cadre permettant de mener une intervention appropriée si la situation dégénère ou si de nouvelles preuves sont découvertes durant le processus. Cela peut inclure de mettre en place des contrats appropriés avec le personnel, des codes de conduite en matière de protection de l'enfance, des politiques disciplinaires et de gestion des plaintes, ainsi que des mécanismes permettant la mise en place de sanctions disciplinaires ou de renvoi du personnel.
- Documentez tous les événements et toutes les données probantes et conservez des copies des documents importants à l'extérieur de l'institution.

- Préparez-vous à affronter un processus de recherche des familles plus complexe, en particulier si les noms des enfants ont été modifiés et les papiers d'identité falsifiés. Pour plus d'idées, visionnez cette vidéo d'apprentissage sur [la recherche des familles pour les enfants qui ne possèdent pas de papiers adéquats](#).
- Développez des relations avec les familles pour gagner leur confiance et apaiser leurs inquiétudes avant le début des évaluations. Si les craintes associées aux contrats et aux obligations sociales ne sont pas abordées, les évaluations pourraient être compromises.
- Réfléchissez à la possibilité d'organiser des événements de sensibilisation dans les communautés d'origine, dans le cadre du rétablissement de la vérité concernant le placement en institution.

Facteurs de protection dans les communautés

- Obtenez l'adhésion et la coopération des chefs communautaires qui peuvent protéger les familles et les enfants contre les ingérences continues des directeurs.
- Durant le processus d'évaluation des familles, essayez de déterminer quelle est la relation entre les familles et la partie prenante visée par des allégations. Réfléchissez aux éventuels risques ou menaces pour la sécurité des familles.
- Obtenez le soutien des familles et leur coopération à la réintégration.

Assurer la sécurité des jeunes qui sortent d'un placement

- Dans la mesure du possible, localisez et prenez contact avec des jeunes qui sont récemment sortis d'un placement et déterminez s'ils sont en sécurité ou s'ils ont encore besoin d'aide. Les jeunes qui sortent d'un placement peuvent avoir été contraints de quitter une institution s'ils constituaient une menace pour le directeur/la directrice ou s'ils ont subi des préjudices ou des maltraitances durant leur placement.
- Dans certains cas, les directeurs ont volontairement saboté la relation entre ces jeunes et leurs familles, dans le but d'empêcher que des informations ne soient divulguées ou que des mesures soient prises en réponse à une divulgation. Ces jeunes peuvent de ce fait se trouver dans des situations à haut risque en dehors de l'institution et avoir besoin d'aide.

Implications en termes de financement

- Il peut être nécessaire d'obtenir des fonds supplémentaires pour mener des enquêtes visant à recueillir des preuves, en particulier lorsque les actes de la partie prenante sont potentiellement illicites.
- Il sera probablement nécessaire d'obtenir des financements pour recruter des travailleurs sociaux si le processus de réintégration peut être exécuté.
- Il peut être nécessaire d'obtenir des fonds supplémentaires pour la réintégration si les bailleurs de fonds désabusés interrompent leurs financements au cours du processus de transition.
- Les situations qui justifient une fermeture immédiate et impliquent d'importants risques concernant la protection des enfants requerront probablement des fonds pour :
 - faire appel à des services tiers pouvant aider à procéder à une fermeture forcée, lorsque cela dépasse les capacités ;
 - trouver un hébergement d'urgence pour les enfants qui doivent être éloignés ;
 - effectuer des évaluations rapides des familles et mettre en œuvre des plans visant à les soutenir ;
 - obtenir ou faire appel à une aide juridique pour mener une enquête ou des poursuites ;
 - fournir des conseils psychologiques et un soutien thérapeutique aux enfants en cas de découverte de maltraitances..
- Il peut être nécessaire d'obtenir des fonds supplémentaires pour couvrir les coûts élevés de recherche des familles.
- Il peut être nécessaire d'obtenir des fonds supplémentaires pour accroître les visites des travailleurs sociaux aux familles et aux communautés, dans le but de gagner leur confiance et de renforcer le soutien communautaire des familles, avant d'entamer les évaluations.

Thématique n° 6 : Appropriation psychologique

À PROPOS DE CETTE THÉMATIQUE

L'appropriation psychologique désigne le sentiment de posséder quelque chose, comme un objet, un projet, une organisation, un résultat, une mission, voire un lieu physique. Elle diffère de la propriété légale, avec laquelle elle peut néanmoins coexister (p. ex., le sentiment de posséder une maison ou un véhicule dont on est légalement propriétaire). Elle peut toutefois exister en l'absence de propriété légale (p. ex., un sentiment de possession sur une maison que l'on loue).

L'appropriation psychologique en l'absence de propriété légale désigne une perception ou un sentiment de possession, souvent cultivés volontairement en instaurant des rôles. Le fait de cultiver l'appropriation psychologique est le plus souvent positif, car cette appropriation s'accompagne de responsabilités (les gens se sentent responsables de ce qu'ils possèdent). Il est donc essentiel de cultiver un sentiment d'appropriation pour motiver et obtenir de bons résultats en termes de performances professionnelles, de réalisation des tâches et de maintien des engagements, comme le parrainage d'enfants. Dans des cas plus rares, cependant, le fait de cultiver une appropriation psychologique peut contribuer à faire perdurer une situation de tromperie ou de manipulation.

Dans le cadre d'une transition, le sentiment d'appropriation que les bailleurs de fonds ou les directeurs ressentent à l'égard de l'institution et des résultats pour les enfants pèse fortement sur le rôle qu'ils joueront et sur les responsabilités qu'ils assumeront tout au long de la transition. Cela influencera également le niveau d'implication ou de contrôle qu'ils s'attendent à avoir aux différents stades de la transition. Cela se reflétera dans les rôles et les responsabilités qu'ils s'attribueront, qu'il s'agisse du rôle qu'ils jouent réellement ou de celui qui a été formellement établi. Il est très courant, par exemple, que les bailleurs de fonds se considèrent comme des partenaires d'exécution plutôt qu'uniquement comme des donateurs. Il est donc crucial de cerner le sentiment d'appropriation et de responsabilité de chaque partie prenante et de collaborer avec elles en conséquence. Lorsque les praticiens travaillent et interagissent avec les parties prenantes, en particulier avec les bailleurs de fonds, en fonction de leur perception du rôle que jouent ces dernières, et non selon la propre perception des parties prenantes, cela peut créer des tensions et des complications inutiles.

L'un des trois scénarios suivants entre généralement en jeu en ce qui concerne l'appropriation du travail de transition par les parties prenantes :

1. Dans certains cas, les rôles et les **responsabilités des parties prenantes peuvent être clairement définis** et les pouvoirs sont délégués à chacune en fonction de ses rôles, de ses responsabilités et de ses accords formalisés. Auquel cas, le directeur/la directrice et le bailleur de fonds s'attendent à être impliqués, consultés et autorisés à prendre des décisions en fonction de leurs rôles et de leurs responsabilités formalisés, tant au stade de l'adhésion que durant la mise en œuvre de la transition. Le sentiment d'appropriation du bailleur de fonds portera sans doute uniquement sur les décisions de financement, même s'il s'intéresse et se passionne pour l'ensemble de la démarche. Il se peut qu'il accepte les arguments en faveur d'une transition et s'engage à financer cette dernière, mais il ne s'attendra pas à prendre la décision finale d'opter ou non pour une transition concernant l'institution. .
2. Dans d'autres cas, **les parties prenantes peuvent avoir l'impression que leurs rôles sont supérieurs ou inférieurs à ceux établis pour le bailleur de fonds et le directeur/la directrice**. Les bailleurs de fonds, notamment, ne considèrent pas forcément que leur rôle se cantonne au financement et aux décisions en la matière. Ils se considèrent fréquemment comme des partenaires d'exécution, ce qui les amène à ressentir et à affirmer un certain sentiment d'appropriation sur l'institution et les décisions opérationnelles. Cela peut être effectivement le cas lorsqu'il existe, entre l'entité de financement à l'étranger et l'entité locale dirigeant l'institution, un lien juridique qui confère les pouvoirs et la propriété à l'entité donatrice. Cela peut également se produire lorsqu'un bailleur de fonds est représenté au comité directeur d'une institution, ce qui lui confère la double casquette de financement et de gouvernance.

Dans certaines situations, l'appropriation psychologique peut s'étendre au-delà du rôle formel, chose fréquente lorsque c'est le bailleur de fonds qui a fondé l'institution et qu'il continue à exercer un pouvoir et un contrôle importants sur les activités, malgré le fait que son rôle

se limite à collecter des fonds et qu'un directeur/une directrice a été nommé(e). Les pouvoirs du directeur/de la directrice peuvent être limités par le niveau de contrôle exercé par le bailleur de fonds, qu'il s'agisse ou non du fondateur. Bien que le directeur/la directrice ait légalement l'autorité sur l'ensemble de l'organisation d'exécution et sur ses programmes, dans la pratique, son rôle peut se réduire à des fonctions de gestion, tous les autres pouvoirs décisionnels effectifs incombant au bailleur de fonds.

l'unique bailleur de fonds et souvent le fondateur. Ce type d'appropriation ainsi entretenue suscite chez le bailleur de fonds un sentiment de devoir satisfaire à tous les besoins de l'institution et aboutit souvent à des demandes de fonds visant à répondre à des besoins exceptionnels qui peuvent être liés ou non aux enfants, comme les frais d'hospitalisation et les actes médicaux d'un membre de la famille du directeur/de la directrice. Dans d'autres cas, les bailleurs de fonds ont été amenés à penser qu'ils étaient membres du comité directeur formel et avaient un devoir légal de gouvernance, alors qu'en réalité, le comité directeur n'avait pas été formellement enregistré dans le pays et n'avait donc aucune autorité réelle..

L'analyse de la dynamique d'appropriation aide non seulement les praticiens à cerner les attentes des parties prenantes en ce qui concerne la prise de décisions, leur implication continue et la façon de les aborder. Cela peut aussi mettre en lumière des situations de tromperie ou de manipulation des bailleurs de fonds, qui peuvent indiquer l'existence de préoccupations plus répandues.

3. Il se peut également que les **perceptions de possession**, contrairement à la propriété légale ou effective, **soient volontairement entretenues par les directeurs au-delà des rôles et responsabilités formels**, afin d'obtenir une plus grande garantie de financement de la part des bailleurs de fonds. La situation peut alors être à la limite de la tromperie ou de la manipulation. Les exemples les plus extrêmes concernent les institutions qui portent plusieurs noms, un pour chacun de leurs bailleurs de fonds, qui ont tous été amenés à croire que l'institution était leur projet et qu'ils étaient

INDICATEURS DES ÉTUDES DE CAS : THÉMATIQUE N° 6

ÉTUDE DE CAS SUR L'ORGANISATION BRIDGES	ÉTUDE DE CAS SUR L'ORPHELINAT FIREFLY	ÉTUDE DE CAS SUR LE VILLAGE LIGHTHOUSE
Évaluation de la thématique n° 6 : Vert	Évaluation de la thématique n° 6 : Rouge	Évaluation de la thématique n° 6 : Rouge
- Aucun signe de motivations préoccupantes chez l'une ou l'autre des parties prenantes - Rôles des parties prenantes clairement définis et respect des limites	- Distinction floue entre l'organisation d'exécution et l'organisme donateur - Directeur employé par le bailleur de fonds sans contrat - Preuves de l'existence d'autres bailleurs de fonds non divulgués - Preuves indiquant que plusieurs bailleurs de fonds considèrent l'institution comme leur projet	- Preuves indiquant des motivations contraires aux droits de l'enfant - Distinction floue entre l'organisation d'exécution et l'organisme donateur - Preuves de l'existence d'autres bailleurs de fonds non divulgués - Preuves de manipulation du bailleur de fonds

INDICATEURS CONCERNANT LA THÉMATIQUE N° 6

Instructions : lisez les indicateurs énumérés dans les tableaux suivants, classés par couleur. Cochez tous les indicateurs qui se rapportent aux activités de l'institution. Pour cette thématique, il n'est pas pertinent d'associer les indicateurs spécifiques au directeur/à la directrice ou au bailleur de fonds. Comptez le nombre d'indicateurs cochés concernant l'institution dans chaque catégorie de couleur et inscrivez-le dans la case Total.

THÉMATIQUE N° 6 : INDICATEURS DE LA CATÉGORIE VERTE

Preuves

Rien n'indique l'existence de motivations préoccupantes, notamment la recherche de profit, chez l'une ou l'autre des parties prenantes, comme indiqué dans la thématique n° 3. Certains éléments traduisent la présence d'un ou plusieurs des indicateurs suivants :

- Le bailleur de fonds et le directeur/la directrice ont des rôles clairement définis et respectent les limites de l'autorité ou de l'influence associée à leurs rôles respectifs. ☐
- Les rôles ne sont pas clairement établis ou définis, mais le bailleur de fonds considère clairement que son rôle est d'apporter un soutien financier et il ne cherche pas, et ne s'attend pas, à être impliqué dans les décisions opérationnelles. ☐
- L'entité donatrice finance d'autres projets, programmes ou organisations d'exécution. ☐

Total

0

THÉMATIQUE N° 6 : INDICATEURS DE LA CATÉGORIE ORANGE

Preuves

Rien n'indique l'existence de motivations préoccupantes ni d'intérêts personnels qui prévaudraient sur les droits et l'intérêt supérieur des enfants, comme indiqué dans la thématique n° 3. Certains éléments traduisent cependant la présence d'un ou plusieurs des indicateurs suivants :

- Le bailleur de fonds se considère comme le fondateur ou l'entité fondatrice de l'institution, bien qu'il n'ait jamais joué aucun rôle opérationnel dans cette dernière. ☐
- Le bailleur de fonds a été le fondateur ou le directeur/la directrice fondateur/fondatrice de l'institution, mais ne fait plus aujourd'hui la distinction entre un rôle d'exécution, qu'il exerçait par le passé, et son rôle de financement actuel, comme le montrent certains propos ou supports de communication qui diffèrent de la structure légale ou des activités réelles. ☐
- Le bailleur de fonds peut appeler les enfants placés « nos enfants ». ☐
- Le directeur/la directrice donne l'impression d'être, ou est traité(e) comme, un(e) employé(e) du bailleur de fonds ou de l'entité donatrice, même lorsqu'aucune relation d'employeur-employé n'a été légalement établie. ☐
- Le directeur/la directrice s'est montré(e) hésitant(e) dans les décisions à prendre ou a laissé le bailleur de fonds prendre les décisions, alors que ce dernier n'avait aucun pouvoir décisionnel formel. ☐

Total

0

THÉMATIQUE N° 6 : INDICATEURS DE LA CATÉGORIE ROUGE

Preuves

Des éléments indiquent que le directeur/la directrice a d'autres motivations ou des intérêts personnels qui sont contraires aux droits et à l'intérêt supérieur des enfants et prévalent sur ces derniers, comme indiqué dans la thématique n° 3. Certains éléments traduisent également la présence d'un ou plusieurs des indicateurs suivants :

- Le bailleur de fonds a toujours joué un rôle de collecte de fonds, mais pense ou explique qu'il a joué un rôle dans la fondation de l'institution. Cela est soutenu ou encouragé par le directeur/la directrice, qui pousse le bailleur de fonds à penser que l'institution est la sienne. Des photos de lui peuvent être accrochées aux murs dans l'institution ou celle-ci peut porter le nom de l'entité donatrice, alors que l'organisation d'exécution porte un nom différent. ☐
- Le bailleur de fonds ne fait aucune distinction entre le statut d'organisation d'exécution et d'entité donatrice, employant le terme « notre/nos » pour désigner l'institution ou les enfants dans ses propos ou ses supports de communication. ☐
- Il existe des preuves, ou des motifs raisonnables de soupçonner, que d'autres bailleurs de fonds sont impliqués, mais n'ont pas été divulgués au principal bailleur de fonds. ☐
- Des éléments laissent entendre que plusieurs bailleurs de fonds considèrent l'institution comme « la leur ». ☐
- Les enfants sont encouragés à appeler le principal bailleur de fonds « maman » ou « papa ». ☐
- Les communications du bailleur de fonds, comme les profils des enfants, les e-mails, les bulletins d'information ou les sites Internet, ont recours au sensationnalisme ou exploitent les traumatismes et les désavantages pour obtenir le soutien de donateurs. ☐

Total

0

ÉVALUATION DE LA THÉMATIQUE N° 6

Instructions : à l'aide de l'échelle d'évaluation ci-dessous, sélectionnez la catégorie de couleur appropriée qui correspond le mieux à la situation. Une fois la catégorie appropriée sélectionnée, reportez-vous au code couleur correspondant dans les tableaux des implications qui suivent. Lisez attentivement les explications, les mesures suggérées et les implications en termes de financement, et tenez-en compte.

Catégorie	Instructions	
Catégorie rouge	Reportez-vous aux implications de la catégorie rouge si les éléments suivants ont été sélectionnés : un ou plusieurs indicateurs rouges	0
Catégorie orange	Reportez-vous aux implications de la catégorie orange si les éléments suivants ont été sélectionnés : - aucun indicateur rouge ; et - un ou plusieurs indicateurs orange	0
Catégorie verte	Reportez-vous aux implications de la catégorie verte si les éléments suivants ont été sélectionnés : - aucun indicateur rouge ; - aucun indicateur orange ; et - un ou plusieurs indicateurs verts	0

IMPLICATIONS CONCERNANT LA THÉMATIQUE N° 6

THÉMATIQUE N° 6 : IMPLICATIONS DE LA CATÉGORIE VERTE

Explications

Dans le cas présent, le rôle de chaque partie prenante est clairement défini, délimité et respecté par l'autre partie prenante. Il est probable que la décision d'opter pour une transition et la définition de l'approche incomberont au directeur/à la directrice et au comité directeur de l'institution ou à l'organisation locale dirigeant cette dernière. Il existe cependant deux exceptions à cette règle :

1. fermetures ou transitions imposées par le gouvernement, où les pouvoirs de ce dernier prévalent sur les pouvoirs décisionnels de l'entité qui dirige l'institution et de toute autre entité associée ; ou
2. situations dans lesquelles le bailleur de fonds représente un comité de gouvernance doté de pouvoirs formellement établis sur le comité de gouvernance local. C'est alors le comité de gouvernance du bailleur de fonds qui prend les décisions et il est probable que le directeur/la directrice s'y conforme.

Dans tous les autres cas, le bailleur de fonds et le directeur/la directrice considèrent sans doute que la transition comporte deux décisions distinctes :

1. la décision du bailleur de fonds ou de l'entité donatrice d'interrompre le financement du placement en institution (désinvestissement) ; et
2. la décision du comité directeur du directeur/de la directrice d'opérer une transition de son modèle de service en tant qu'organisation d'exécution.

L'approche prévue doit respecter le pouvoir de chaque partie prenante de prendre la décision qui correspond à son rôle, qu'il s'agisse d'exécution ou de financement. Les parties prenantes se consulteront probablement durant les processus, mais il est peu probable qu'elles franchissent les limites de leurs rôles et de leurs responsabilités. La priorité doit donc être mise autant sur l'obtention d'une décision du bailleur de fonds d'opérer une transition et de cesser de financer les services de placement en institution (désinvestissement) que sur une décision du directeur/de la directrice d'assurer une transition du modèle de prise en charge. Faute d'une gestion appropriée, le bailleur de fonds et le directeur/la directrice pourraient prendre des décisions contradictoires, ce qui pourrait aboutir à un désinvestissement sans transition, ou à une transition sans le soutien financier du bailleur de fonds.

Si ce dernier accepte de cesser de financer le placement en institution (désinvestissement), il s'engagera probablement à soutenir financièrement la transition, si le directeur/la directrice accepte cette dernière. Il peut être conscient que sa décision de se désinvestir pour soutenir financièrement la transition pourrait influencer la décision du directeur/de la directrice par rapport à la transition. Il n'entend toutefois probablement pas lui forcer la main. Cela est d'autant plus probable lorsque l'entité donatrice finance d'autres projets et n'existe pas dans le seul but de financer cette institution. Tout effort fait pour pousser le bailleur de fonds à utiliser ses ressources pour forcer le directeur/la directrice à opter pour une transition aura peu de chances d'aboutir, car le bailleur de fonds pourrait voir cela comme une violation des limites de son rôle et de ses responsabilités.

De même, il est probable que le directeur/la directrice s'attende à pouvoir prendre une décision autonome en ce qui concerne la transition. Du fait de sa dépendance aux financements, cependant, il/elle sera néanmoins influencé(e) par la décision du bailleur de fonds et par sa proposition de soutenir l'institution durant la transition. Le directeur/la directrice sollicitera probablement l'aide du bailleur de fonds, mais ne calquera pas forcément sa décision sur la sienne.

Trois scénarios peuvent donc se présenter :

1. **Transition + désinvestissement** : les deux parties optent pour une transition, qui se fera avec le soutien du bailleur de fonds.
2. **Transition sans désinvestissement** : le directeur/la directrice accepte la transition, mais le bailleur de fonds refuse d'opérer une transition de ses financements. La transition peut donc se faire, mais de nouvelles sources de financement doivent être trouvées. Le bailleur de fonds peut chercher une autre institution à financer.
3. **Désinvestissement sans transition** : le bailleur de fonds accepte de se désinvestir, mais le directeur/la directrice refuse la transition. Une aide peut être apportée au bailleur de fonds pour lui permettre de se retirer de manière responsable et de financer d'autres programmes de placement de type familial ou de renforcement des familles.

Les praticiens doivent être prêts à apporter leur aide à l'une des parties prenantes ou aux deux, pour mettre en œuvre les décisions prises dans ces trois scénarios.

Il est fort probable également que dans toute situation dans laquelle les rôles et les responsabilités ont été clairement définis, un certain encadrement des partenariats ait été mis en place. Si celui-ci inclut des accords écrits et des contrats formels concernant la propriété, les rôles, les responsabilités et les pouvoirs, il est important de comprendre comment les utiliser pour aborder les discussions et élaborer des stratégies avec les parties prenantes concernant la transition ou le désinvestissement.

Mesures suggérées

Étape 1 : implication

- Collaborez avec les parties prenantes en fonction de leurs pouvoirs ou de leur influence sur la prise de décisions.
- Efforcez-vous de persuader le bailleur de fonds de se désinvestir, en lui proposant les options suivantes :
 - se désinvestir par le biais de la transition, ou
 - se désinvestir en mettant fin au partenariat si le directeur/la directrice refuse la transition.
- Aidez le bailleur de fonds à comprendre qu'il est important d'influencer positivement la transition, en faisant part de son engagement à apporter un soutien, y compris financier, au directeur/à la directrice. Cela peut apporter à ce dernier/cette dernière la confiance nécessaire pour se décider en faveur d'une transition.
- Veillez à bien gérer la relation entre les parties prenantes durant ce processus. Le fait de saper l'autorité du directeur/de la directrice ou d'encourager le bailleur de fonds en ce sens pourrait provoquer des tensions dans le partenariat et générer une certaine opposition à la transition.
- Aidez les bailleurs de fonds à comprendre que même s'ils ne sont pas responsables de l'institution ou n'ont pas le pouvoir de prendre des décisions concernant ses activités, ils ont néanmoins le devoir de s'assurer que leur investissement soutient l'intérêt supérieur des enfants. Cela peut aider un bailleur de fonds à comprendre qu'il a le devoir d'agir en fonction des informations dont il dispose concernant les préjudices du placement en institution, même si le directeur/la directrice s'y refuse. Autrement, les bailleurs de fonds peuvent se sentir démunis et obligés de continuer à soutenir l'institution si le directeur/la directrice rejette l'idée de la transition.
- Certains bailleurs de fonds peuvent penser que le fait de faire pression sur le directeur/la directrice pour opérer une transition en le/la menaçant de se désinvestir équivaut à exercer un contrôle. Expliquez-leur que le placement en institution a proliféré dans de nombreux pays du fait de la disponibilité des financements et de la facilité à les obtenir, et que dans de nombreux contextes, il s'agit déjà d'un phénomène induit par les bailleurs de fonds.

Étape 2 : préparation et intégration

- Reconnaissez qu'il incombe au directeur/à la directrice de prendre la décision finale d'effectuer ou non une transition et collaborez avec lui/elle pour obtenir son accord. D'autres points de considération concernant les loyautés et les motivations susceptibles d'influencer cette décision sont mentionnés dans la thématique n° 2 : loyauté et engagement et dans la thématique n° 3 : motivations, pages 32 et 60.
- Reconnaissez qu'il incombe également au directeur/à la directrice de déterminer les modalités d'exécution de la transition et faites en sorte que ses pouvoirs décisionnels soient respectés durant la planification et la mise en œuvre. Si nécessaire, aidez-le/la à obtenir un accord de financement de la part du comité directeur.

- Clarifiez les rôles et les responsabilités des deux parties prenantes aux différentes étapes de la transition.
- Faites en sorte que la délégation des pouvoirs et les voies de communication soient clairement établies et documentées. Cela peut permettre d'éviter de saper involontairement l'autorité du directeur/de la directrice ou de lui donner le sentiment de perdre le contrôle.
- Si la transition se fait avec le soutien du bailleur de fonds, établissez un accord de partenariat indiquant les principaux engagements des deux parties prenantes et des praticiens apportant une assistance technique. Cet accord doit mentionner les objectifs, les attentes et les conditions du partenariat, ainsi que des marqueurs concrets qui permettront de suivre les progrès. D'autres suggestions sont émises dans la partie « Mise en place d'un accord de partenariat » dans la thématique n° 2 : implications de la catégorie verte, mesures suggérées à l'étape 2, page 45.
- Demandez à toutes les parties de signer l'accord après avoir obtenu l'adhésion totale de toutes les parties prenantes principales et autres à l'étape 2 du calendrier de transition (voir le schéma n° 1 : les étapes de la transition, page 7).
- Si les progrès stagnent ou si des difficultés surviennent durant le processus de transition, ou encore si les parties prenantes ne tiennent pas leurs engagements, référez-vous à l'accord de partenariat pour rappeler les objectifs de la transition et réaffirmer que les financements promis portent sur une transition, et non sur la poursuite du placement en institution.

Étape 3a : transition active – transition complète

- Aucune mesure n'est suggérée concernant cette étape.

Étape 3b : transition active – fermeture sécurisée

- Aucune mesure n'est suggérée concernant cette étape.

Implications en termes de financement

- De nouvelles sources de financement devront être trouvées si le directeur/la directrice accepte la transition, mais que le bailleur de fonds refuse de se désinvestir du placement en institution.

THÉMATIQUE N° 6 : IMPLICATIONS DE LA CATÉGORIE ORANGE

Explications

Dans ces situations, il existe un décalage entre la perception des rôles, des responsabilités et des pouvoirs des parties prenantes, et ce qu'ils sont en réalité. Cela concerne plus généralement le bailleur de fonds que le directeur/la directrice. Il existe cependant deux cas dans lesquels cela peut se produire chez le directeur/la directrice.

Décalage entre la perception de possession et les pouvoirs réels des directeurs

En présence d'un accord juridique entre les comités directeurs des entités des deux parties prenantes qui stipule que l'entité dirigeant l'institution doit rendre compte à l'entité donatrice, le bailleur de fonds peut avoir plus de pouvoirs sur le directeur/la directrice que ce dernier/cette dernière ne le pense. Il s'agit d'une situation rare, qui n'est parfois révélée que lorsque les deux parties prenantes n'arrivent pas à s'entendre et que le bailleur de fonds affirme son autorité pour contourner le directeur/la directrice. Selon la relation qu'entretenaient les deux parties prenantes, cela peut être une surprise pour le directeur/la directrice.

Dans d'autres cas, lorsque le bailleur de fonds est le fondateur de l'institution et que le directeur/la directrice a été embauché(e) pour exercer ces fonctions, le bailleur de fonds peut n'avoir aucune propriété légale, mais affirmer tout de même son autorité à travers son influence et son contrôle des ressources financières. Cela résulte généralement du fait que le bailleur de fonds entretient encore des relations avec le personnel, les enfants et les familles, et qu'il est parfois mieux protégé politiquement et a des relations plus importantes que le directeur/la directrice. Lorsque les deux parties prenantes ne parviennent pas à s'entendre pour accepter ou refuser la transition, le bailleur de fonds peut contourner le directeur/la directrice et chercher à l'écarter et à le faire remplacer. Il peut pour cela avoir recours à des mesures disciplinaires ou employer des moyens moins formels, notamment en faisant jouer ses contacts ou en cessant de financer les activités de l'institution ou le salaire du directeur/de la directrice.

Décalage entre la perception de possession et les pouvoirs réels des bailleurs de fonds

Un bailleur de fonds qui se considère comme fondateur de l'institution ou qui estime y jouer un rôle fondamental est susceptible d'attendre un niveau d'implication à la hauteur du statut de fondateur. Dans ce scénario, le bailleur de fonds estimera probablement avoir le droit d'intervenir dans les décisions stratégiques et concernant les programmes. Il ne considérera pas que cela est inapproprié ou qu'il se sert de ses fonds pour influencer des décisions. Le plus souvent, le directeur/la directrice permet aux bailleurs de fonds de jouer un rôle important dans la prise de décisions, car il est probable qu'un tel système ait été établi et qu'ils perçoivent leur relation comme une forme de clientélisme, dans laquelle le directeur/la directrice joue un rôle de « client » soumis au bailleur de fonds (le « patron »). Si ce dernier n'est pas consulté ni impliqué dans la prise de décisions à la hauteur du rôle qu'il estime jouer, cela peut générer des tensions et même parfois perturber considérablement la transition ou compromettre les financements durant la phase de mise en œuvre.

Mise en garde : dans ce scénario, il est très improbable que le directeur/la directrice puisse décider de manière autonome d'opter pour une transition sans l'accord du bailleur de fonds. Les tentatives visant à collaborer uniquement avec le directeur/la directrice de l'institution se solderont probablement par un échec. Bien que le directeur/la directrice puisse participer aux réunions, aux formations et aux discussions concernant la planification, créant ainsi une impression d'adhésion, il est probable que le processus stagne ou se désintègre lorsque les mesures concrètes de réintégration devront débiter.

Par le passé, des bailleurs de fonds ont cherché à écarter, à remplacer ou à contraindre à la démission des directeurs lorsqu'ils ont eu le sentiment qu'une transition avait été entamée sans qu'ils soient impliqués dans la prise de décisions. Ils ont alors l'impression que le directeur/la directrice a agi sans posséder tous les pouvoirs nécessaires et qu'il/elle les a usurpés. Cela peut entraîner d'importantes perturbations, en particulier si le directeur/la directrice entretient de bonnes relations avec les enfants et les familles, et possède de nombreuses connaissances utiles aux processus d'évaluation. Cela peut aussi être très déstabilisant pour les enfants et générer inutilement un sentiment d'anxiété et d'incertitude.

Dans d'autres cas, des bailleurs de fonds qui pensaient jouer un rôle fondateur et ont estimé qu'ils n'avaient pas été suffisamment consultés ont retiré leurs financements pour lancer une nouvelle institution et ont cherché à transférer les enfants vers leur nouvel établissement. Cela s'est produit parfois immédiatement, ou après que les enfants ont été placés dans des familles. Il existe de nombreux exemples de fondateurs qui ont sapé une transition ou en ont pris le contrôle deux ou trois ans après ses débuts, notamment en coupant les aides apportées aux familles après la transition et en parvenant à renvoyer en institution des enfants qui avaient été réintégrés.

Mesures suggérées

Étape 1 : implication

- Impliquez le bailleur de fonds dans les discussions initiales durant la phase d'adhésion et dans les processus décisionnels de haut niveau continus. Il peut posséder davantage de pouvoir que le directeur/la directrice et les tentatives visant à obtenir uniquement l'adhésion de ce dernier/cette dernière pourraient échouer. Le bailleur de fonds peut remettre en question les décisions prises par le directeur/la directrice sans qu'il ait été impliqué.
- Lorsqu'un bailleur de fonds estime que son rôle concerne plus les activités que les financements, faites en sorte qu'il soit dûment consulté et tenu informé tout au long du processus de transition. Les bailleurs de fonds qui s'attendent à exercer un pouvoir sur la prise de décisions, en tant que fonction du rôle qu'ils pensent jouer, sont plus susceptibles de financer la transition s'ils ont le sentiment d'être consultés.
- Abordez les motivations des bailleurs de fonds qui sont les fondateurs originaux de l'institution. Ils sont mieux placés et plus susceptibles d'interférer dans une transition déjà bien entamée, en particulier si leurs motivations non satisfaites les ont empêchés d'y adhérer pleinement ou s'ils ont le sentiment de ne pas avoir été consultés comme il se doit.
- Lorsqu'un bailleur de fonds est le fondateur original de l'institution et s'attend à avoir des pouvoirs plus importants que ceux que lui confère le rôle de bailleur de fonds, gardez à l'esprit qu'il peut mettre fin aux financements s'il n'adhère pas pleinement à la démarche.

Étape 2 : préparation et intégration

- À l'aide de l'[outil de contrôle de la gouvernance et de la responsabilité de l'organisation](#), clarifiez les éventuels accords ou relations structurelles entre le comité directeur local en charge de l'exécution et le comité directeur de l'entité de financement à l'étranger.
- Renseignez-vous sur la création de l'institution pour comprendre les rôles joués initialement par toutes les parties prenantes, au lieu de tenir compte uniquement de leurs rôles actuels. Cela peut vous aider à déterminer le meilleur moyen de travailler avec toutes les parties et d'éviter des problèmes qui pourraient déstabiliser la transition.
- Clarifiez les rôles et les responsabilités des deux parties prenantes aux différentes étapes de la transition.
- Faites en sorte que la délégation des pouvoirs et les voies de communication soient clairement établies et documentées.
- En ce qui concerne les voies de communication, clarifiez ce qui doit être communiqué au bailleur de fonds, comment et à quel moment. Cela constitue une mesure de redevabilité importante, qui permet d'éviter que le processus de transition ne soit compliqué par une implication non autorisée ou inappropriée dans les processus, la prise de décisions ou les communications, en particulier avec les personnes qui s'occupent des enfants, les familles et les enfants.

Étape 3a : transition active – transition complète

- Faites en sorte que des mises à jour et des rapports écrits soient fournis au bailleur de fonds en temps opportun, afin qu'il se sente dûment informé et qu'il soit au courant de la progression. Cela renforce les moyens de communication convenus et appropriés. Cela pourrait inclure des appels programmés régulièrement, qui créent un moyen naturel de faire part de ses préoccupations sans interférer directement dans la transition.

Étape 3b : transition active – fermeture sécurisée

- Aucune mesure n'est suggérée concernant cette étape.

Implications en termes de financement

- De nouvelles sources de financement devront être trouvées si le bailleur de fonds met fin aux financements au motif que son adhésion n'a pas été pleinement obtenue et qu'il s'attendait à avoir un pouvoir décisionnel supérieur à ce que prévoit son rôle.

THÉMATIQUE N° 6 : IMPLICATIONS DE LA CATÉGORIE ROUGE

Explications

Cette situation concerne les bailleurs de fonds qui pensent avoir une certaine propriété et l'autorité correspondante pour effectuer une transition ; il s'agit cependant d'une perception entretenue, et non d'un pouvoir réel.

Un bailleur de fonds qui s'identifie comme un fondateur peut penser exercer une influence sur le processus décisionnel supérieure à ce qu'elle est réellement, en particulier dans les cas où il existe des preuves que cette perception a été entretenue. Il est probable que le vrai pouvoir décisionnel incombe au directeur/à la directrice. Cela peut devenir manifeste lorsque les tentatives faites par le bailleur de fonds pour entamer la transition sont bloquées, alors qu'il pensait être en position de conduire ce changement. Cela est souvent exacerbé en présence d'autres donateurs dont le « principal bailleur de fonds » n'est pas informé.

Dans certains cas, le directeur/la directrice consentira superficiellement à la transition entamée par le bailleur de fonds, mais pourra, une fois la mise en œuvre entamée, entraver, saper ou bloquer la progression, en démontrant que son adhésion n'a pas été obtenue de manière légitime. Un aspect culturel peut entrer en jeu dans les contextes marqués par l'évitement des conflits et une communication implicite. Le fait d'entraver ou de bloquer la progression après avoir donné son accord n'est donc pas toujours le signe d'un problème plus grave, mais existe bel et bien.

Lorsque le directeur/la directrice a volontairement entretenu une identité de fondateur chez le bailleur de fonds, cela peut être le signe d'une manipulation émotionnelle, qui vise généralement à susciter chez les bailleurs de fonds un haut niveau d'appropriation et les engagements financiers à long terme qui y sont associés. La présence de cet indicateur constitue un signal d'alerte suggérant d'autres pratiques opaques et trompeuses, telles que :

- la dramatisation ou la falsification des histoires et des parcours des enfants ;
- le maintien sans raison d'enfants en placement ;
- la limitation des contacts entre les enfants et leurs parents ;
- une incitation poussant les enfants à mentir aux bailleurs de fonds ou aux bénévoles ;
- un manque de transparence sur le plan financier.

Mesures suggérées

Étape 1 : implication

- Aucune mesure n'est suggérée concernant cette étape.

Étape 2 : préparation et intégration

- Cherchez à identifier les autres donateurs impliqués dans le financement de l'institution et déterminez si celle-ci facilite un tourisme volontaire dans les orphelinats. Ces informations peuvent souvent être trouvées en ligne, en particulier sur les plateformes de réseaux sociaux.
- Lorsque d'autres donateurs sont identifiés, encouragez le principal bailleur de fonds à les impliquer par une approche de plaidoyer entre pairs promouvant une prise en charge hors institution. Efforcez-vous d'obtenir l'adhésion à la transition ou au désinvestissement de tous les donateurs impliqués dans le financement de l'institution.
- Lorsque plusieurs donateurs ont été identifiés et acceptent de collaborer, faites-leur signer l'accord de partenariat existant, en vous référant à la partie intitulée « Mise en place d'un accord de partenariat » dans la thématique n° 2 : implications de la catégorie verte, mesures suggérées à l'étape 2, page 45. Cela permet d'éviter des communications et des comportements incohérents de la part des donateurs, qui peuvent conduire le directeur/la directrice à monter les donateurs les uns contre les autres et à saper la transition.

Identification du principal bailleur de fonds

- Dans la mesure du possible, déterminez les montants fournis par les autres donateurs qui ont été découverts. Vérifiez si le donateur qui a été impliqué dans le processus de transition est le véritable donateur principal. Cela revêt une importance capitale dans les cas où un donateur récemment découvert s'avère être le vrai donateur principal mais refuse de collaborer, car cela pourrait compromettre la transition.

Étape 3a : transition active – transition complète

- Réfléchissez à la possibilité de créer une plateforme pour les donateurs incitant à la collaboration et au partage d'informations, et encouragez-les à nouer des relations. Cela peut augmenter les chances que les donateurs restent sur la même longueur d'onde et collaborent efficacement tout au long du processus de transition.
- Programmez des appels de groupe réguliers pour discuter de la progression et de toute préoccupation soulevée par le processus de transition. Cela peut créer une certaine pression positive entre pairs chez les donateurs qui ne sont pas forcément prêts à rester impliqués et à répondre de manière appropriée aux comportements préoccupants des directeurs.

Étape 3b : transition active – fermeture sécurisée

- S'il s'avère que la partie prenante qui a été impliquée dans le processus de transition n'est pas le principal bailleur de fonds et que ce dernier n'a pas été intégré, les chances de mener à bien une transition ou une fermeture sont limitées. Étudiez les possibilités de désinvestissement et d'établissement de rapports.

- Si le bailleur de fonds conditionne le maintien des financements à la coopération du directeur/ de la directrice à la transition, ce dernier/cette dernière peut tenter d'obtenir de nouveaux financements ou des fonds supplémentaires dans le but de restreindre les pouvoirs décisionnels du principal bailleur de fonds et d'opposer une résistance à la transition. Fournissez au principal bailleur de fonds des recommandations sur la façon d'informer qu'il met fin aux financements et à sa relation avec l'institution.
- Lorsqu'il devient évident que le directeur/la directrice a manipulé le bailleur de fonds, il existe un risque important que ce dernier interrompe les financements au beau milieu du processus de transition ou dès la fermeture de l'institution. Efforcez-vous de convaincre les bailleurs de fonds désabusés de continuer à financer la réintégration des enfants lorsque cela est possible et d'apporter des fonds à d'autres organisations proposant des placements de type familial et communautaire pour réinvestir leur soutien financier actuel dans des services non institutionnels.
- Lorsque les bailleurs de fonds éprouvent un sentiment de trahison durant le processus de transition, proposez-leur de les orienter vers des soutiens adéquats, par le biais de conseils psychologiques et d'une mise en relation avec des pairs ayant vécu des expériences similaires.

N.B. : bien que ces indicateurs ne suffisent pas à eux seuls à conclure à une activité illégale ou à une grave exploitation d'enfants, ils sont souvent présents dans ces situations. Reportez-vous à la thématique n° 7 : implications de la catégorie rouge, page 134, qui couvre ces points plus en détail.

Implications en termes de financement

- De nouvelles sources de financement devront être trouvées en cas de désinvestissement des bailleurs de fonds.
- Il peut être nécessaire d'obtenir des fonds supplémentaires pour couvrir les coûts des services de soutien apportés aux bailleurs de fonds par des prestataires extérieurs.

Mise en garde : si le profit financier figurait parmi les motivations qui ont amené le directeur/la directrice à diriger l'institution, il est sans doute inapproprié de l'impliquer dans le travail social entrepris dans le cadre de la réintégration ou de viser des programmes post-réintégration relevant de la protection de l'enfance ou de l'aide sociale à l'enfance. Bien qu'il puisse exister des options plus adéquates qui permettraient tout de même d'effectuer une transition complète, il peut être plus approprié de viser une fermeture sécurisée si les catégories rouges sont sélectionnées dans d'autres thématiques et augmentent le niveau de risque.

Thématique n° 7 : Nature du partenariat

À PROPOS DE CETTE THÉMATIQUE

Les partenariats peuvent être d'ordre contractuel ou relationnel. Les partenariats contractuels sont plus formalisés et structurés, et généralement soutenus par des politiques. Ils peuvent être établis entre des personnes physiques ou morales et ont pour but de protéger les risques personnels, financiers, juridiques et de réputation pour les deux parties. Dans les partenariats contractuels, les conditions, obligations, responsabilités et limites du partenariat sont documentées dans des contrats ou accords écrits. Seuls les comportements qui enfreignent les dispositions écrites constituent une violation du partenariat.

Un partenariat relationnel repose sur la confiance, généralement entre des personnes physiques, comme un directeur/une directrice et un bailleur de fonds individuel. Il est généralement moins formel et moins structuré. Les partenaires sont redevables l'un envers l'autre et les accords sont purement verbaux. S'il existe des accords écrits, ceux-ci peuvent être peu étoffés et ne contenir que le minimum, car ils reposent sur l'intégrité des parties prenantes, et non sur des conditions stipulées explicitement. Il y a violation du partenariat lorsque l'une des parties trahit la confiance de l'autre. Cette violation peut être sans rapport avec les activités du projet, mais si elle compromet l'intégrité de la personne, elle nuira au partenariat, qui repose sur la confiance et l'intégrité.

La nature du partenariat joue un rôle important lorsqu'il s'agit de déterminer le point de départ d'une transition et le type de système présent, afin d'influencer et de gérer le changement. De bien des manières, il s'agit de l'une des thématiques les plus pertinentes incluses dans cet outil ; une thématique qui intègre et développe bon nombre des implications mentionnées dans les autres thématiques.

L'analyse de la dynamique de partenariat permet aux praticiens de comprendre comment l'institution et une éventuelle transition seront influencées par la combinaison des caractéristiques du directeur/ de la directrice et du bailleur de fonds. Elle aide les praticiens à déterminer si une approche basée sur les politiques pourrait être efficace ou s'il faudra faire appel à des relations pour défendre la transition et la guider. Elle offre également de nombreuses informations concernant l'approche qui pourrait être requise sur le plan de la gestion des

risques. Elle peut indiquer si le projet de transition comporte de faibles risques et a de grandes chances de réussir ou s'il est très complexe et hautement risqué.

*N.B. : dans cette thématique, c'est la **nature du cadre de partenariat** qui sera évaluée, et non sa **qualité**.*

Qualification des risques

En un sens, les partenariats relationnels sont plus enclins à présenter de hauts risques, car ils reposent sur la confiance et la réputation pour ce qui est de la transparence et de la redevabilité, et peuvent n'inclure aucune garantie externe ni aucun mécanisme de contrôle. Cela ne signifie pas que tous les partenariats de type relationnel manquent de transparence ou impliquent un comportement contraire à l'éthique. C'est loin d'être le cas. C'est plutôt une reconnaissance du fait que les comportements contraires à l'éthique et illégaux peuvent être plus faciles à dissimuler, à déguiser et à perpétuer, en l'absence de structure. Du fait de cette dynamique, il est plus probable qu'une partie prenante qui a l'intention d'exploiter ou de détourner des fonds recherche des partenariats de type relationnel. L'absence de structure peut parfois créer un environnement propice à l'émergence et au maintien de comportements opportunistes ou de recherche de profit. Cette dynamique mérite donc de l'attention et une certaine réflexion.

Il est également important d'être conscient que dans certains contextes culturels, la transparence et la redevabilité sont encouragées par des systèmes relationnels tels que le collectivisme ou même le patronage, qui impliquent des obligations sociales réciproques bien définies assurant un contrôle social. Toutefois, cela ne s'applique pas nécessairement aux relations dans lesquelles une partie prenante ne fait pas partie du système de patronage ou des lignes hiérarchiques directes de la partie prenante partenaire. Il ne s'agit donc pas de porter un jugement sur la valeur inhérente des systèmes relationnels par rapport aux systèmes contractuels, car il s'agit d'une question quelque peu culturelle. Cette thématique a été incluse et jugée pertinente, en partie pour faire prendre conscience des tendances que l'on observe largement dans les situations impliquant plusieurs cultures, où il est plus difficile d'encourager la transparence et la redevabilité en raison de la distance culturelle et géographique.

INDICATEURS DES ÉTUDES DE CAS : THÉMATIQUE N° 7

ÉTUDE DE CAS SUR L'ORGANISATION BRIDGES	ÉTUDE DE CAS SUR L'ORPHELINAT FIREFLY	ÉTUDE DE CAS SUR LE VILLAGE LIGHTHOUSE
Évaluation de la thématique n° 7 : Orange	Évaluation de la thématique n° 7 : Rouge	Évaluation de la thématique n° 7 : Rouge
- Entités et comités directeurs légalement enregistrés des deux côtés - Relation formellement établie entre deux entités - Comités directeurs en activité chargés de superviser la gouvernance - Fonds transférés sur des comptes bancaires au nom de l'entité - Visites et rapports périodiques - Principal bailleur de fonds représentant la majorité des financements - Structure de financement ponctuelle - Rapports anecdotiques - Photos et histoires d'enfants utilisées pour les collectes de fonds - Aucune preuve de motivations contraires aux droits des enfants	- Institution non enregistrée légalement - Fonds transférés sur le compte bancaire personnel du directeur/de la directrice - Aucun comité directeur du côté de l'institution - Aucune évaluation de la diligence raisonnable effectuée avant le partenariat - Politiques organisationnelles, procédures financières et cadres de programmes insuffisants - Parrainage d'enfants utilisé comme principale stratégie de collecte de fonds - Autres indicateurs préoccupants dans les thématiques n° 5 et 6	- Institution et comité directeur non enregistrés comme il se doit - Aucune évaluation de la diligence raisonnable effectuée avant le partenariat - Politiques organisationnelles, procédures financières et cadres de programmes insuffisants - Visites sur place axées sur les relations avec les enfants, et non sur les contrôles - Népotisme dans le recrutement du personnel - Reçus écrits à la main et remis par l'institution - Autres indicateurs préoccupants dans les thématiques n° 5 et 6 - Motivations contraires aux droits des enfants

INDICATEURS CONCERNANT LA THÉMATIQUE N° 7

Instructions : lisez les indicateurs énumérés dans les tableaux suivants, classés par couleur. Cochez tous les indicateurs qui se rapportent aux activités de l'institution. Pour cette thématique, il n'est pas pertinent d'associer les indicateurs spécifiques au directeur/à la directrice ou au bailleur de fonds. Comptez le nombre d'indicateurs cochés concernant l'institution dans chaque catégorie de couleur et inscrivez-le dans la case Total.

THÉMATIQUE N° 7 : INDICATEURS DE LA CATÉGORIE VERTE

Preuves

Le partenariat présente au minimum les caractéristiques suivantes :

- L'institution est dirigée par une entité légalement enregistrée dans le pays où elle opère. ☐
- L'institution est correctement enregistrée auprès des organismes gouvernementaux pertinents pour fournir des services d'accueil d'enfants. ☐
- L'institution est à jour en ce qui concerne les autorisations et les enregistrements requis. ☐
- Il existe, du côté du bailleur de fonds, une entité légale établie utilisée pour collecter et déboursier les fonds. ☐
- La relation entre l'entité opérationnelle dans le pays et l'entité de financement à l'étranger est formellement établie, au niveau d'un comité de gouvernance ou d'un comité directeur. ☐
- Les deux entités représentant l'institution et le bailleur de fonds sont régies par une constitution ou par un autre instrument de gouvernance de ce type. ☐
- Les deux entités possèdent un comité directeur légalement reconnu et en activité, chargé de superviser la gouvernance. ☐
- Les comptes bancaires sont aux noms des entités. ☐
- Un cadre politique de base a été instauré et constitue une condition obligatoire du partenariat, ceci incluant des contrats de travail signés, une politique de protection de l'enfance et une politique disciplinaire/de gestion des plaintes. ☐
- Des certifications financières et des rapports sont établis régulièrement, et des rapports financiers sont communiqués au bailleur de fonds. ☐
- Rien n'indique l'existence de motivations qui vont à l'encontre des droits et de l'intérêt supérieur des enfants et qui prévalent sur ces derniers, comme indiqué dans la thématique n° 3. ☐
- Rien n'indique que les obligations sociales existantes peuvent affaiblir ou compromettre l'importance accordée aux accords contractuels, comme indiqué dans la thématique n° 5. ☐

Certains éléments traduisent également la présence d'un ou plusieurs des indicateurs suivants :

Cadres

- Une évaluation de la diligence raisonnable couvrant les points suivants a été effectuée avant la mise en place du partenariat : ☐
 - statut juridique et enregistrements appropriés de l'entité dans le pays ;
 - gouvernance ; et
 - systèmes financiers.
- Une évaluation des principales politiques organisationnelles couvrant les points suivants a été réalisée : ☐
 - protection de l'enfance ;
 - collectes de fonds et communications respectueuses de l'éthique ;
 - finances et approvisionnement ;
 - discipline/renvoi du personnel ;
 - procédures de traitement des griefs ; et
 - mécanisme de signalement permettant de traiter les graves violations des politiques.
- Un contrat de partenariat écrit et des accords de financement ont été mis en place, mentionnant clairement les attentes concernant l'utilisation des fonds et les rapports exigés. ☐
- Un cadre régissant les programmes a été mis en place, assorti d'un budget détaillé correspondant qui forme la base de l'accord de financement. ☐

Suivi et élaboration de rapports

- Des rapports écrits suivent les progrès accomplis par rapport aux cadres mentionnés ci-dessus et sont remis régulièrement aux bailleurs de fonds. ☐
- Le bailleur de fonds effectue périodiquement des visites sur place pour procéder à des contrôles et vérifier la mise en œuvre des normes relatives au partenariat. ☐
- Des rapports sont remis aux organismes gouvernementaux appropriés, lorsque cela est requis. ☐

Financement

- D'autres donateurs ou sources de financement ont été divulgués au principal bailleur de fonds. ☐
- Il a été confirmé que le principal bailleur de fonds représentait la majorité des fonds. ☐
- Des contrôles périodiques des comptes sont effectués et des rapports sont remis aux deux comités directeurs. ☐

Total

0

THÉMATIQUE N° 7 : INDICATEURS DE LA CATÉGORIE ORANGE

Preuves

Le partenariat présente au minimum les caractéristiques suivantes :

- L'institution est dirigée par une entité légalement enregistrée dans le pays où elle opère. ☐
- Il existe un comité directeur ou des conseillers en lien avec l'institution, mais leur statut légal n'a pas été vérifié. ☐
- Les fonds sont transférés vers un compte bancaire au nom de l'organisation exécutrice. ☐
- Il existe un accord de financement libre entre le bailleur de fonds et l'institution, souvent structuré autour d'un montant précis par enfant placé ou d'une somme mensuelle convenue, plutôt qu'autour d'un budget opérationnel ventilé en détail. ☐
- Aucun cadre de gestion des programmes détaillé n'a été mis en place et il n'existe donc aucun moyen formel de contrôler les résultats et les conséquences. ☐
- Il existe une politique de protection de l'enfance, qui peut ou non être solide ou mise en œuvre. ☐
- Des rapports financiers de base sont remis périodiquement au bailleur de fonds. ☐
- Certains types de rapports sont transmis au bailleur de fonds, par exemple des rapports sur le parrainage d'enfants ou la mise à jour des histoires des enfants. Ces rapports sont probablement anecdotiques, plutôt que basés sur des données probantes. ☐
- Les rapports sont anecdotiques et pourraient être classés comme des supports promotionnels et non comme des rapports de situation ; ils se concentrent largement sur des photos d'enfants et des mises à jour de leurs histoires personnelles. ☐
- Les visites effectuées périodiquement sur place par le bailleur de fonds se concentrent sur les relations avec les enfants et le directeur/la directrice, au lieu d'effectuer des contrôles et de vérifier la mise en œuvre des normes relatives au partenariat. ☐
- Rien n'indique l'existence de motivations préoccupantes qui vont à l'encontre des droits et de l'intérêt supérieur des enfants et qui prévalent sur ces derniers, comme indiqué dans la thématique n° 3. ☐
- Rien n'indique l'existence de mesures coercitives exercées sur les familles ou d'obligations sociales susceptibles d'affaiblir l'importance accordée aux accords contractuels, comme indiqué dans la thématique n° 5. ☐

Certains éléments traduisent également la présence d'un ou plusieurs des indicateurs suivants :

Cadres

- L'évaluation de la diligence raisonnable avant le partenariat est absente ou insuffisante. ☐
- Les politiques et procédures organisationnelles sont absentes ou insuffisantes. ☐
- Les contrats du personnel sont absents ou insuffisants. ☐

Contrôle et élaboration de rapports

- Le bailleur de fonds organise des visites régulières de l'institution et amène avec lui d'autres sympathisants ou bénévoles, qui restent parfois sur place. Les visites portent sur les échanges avec les enfants plutôt que sur des contrôles. ☐
- Le directeur/la directrice autorise les bailleurs de fonds à nouer et à entretenir des relations avec les enfants, par le biais de visites en personne ou de communications écrites. ☐

Financement

- La structure de financement est ponctuelle, c'est-à-dire que les fonds ne sont pas déboursés selon un calendrier fixé, qu'aucun budget détaillé formel ne régit les financements ou les dépenses, ou que l'institution demande des montants forfaitaires en fonction des besoins, en adressant des emails au bailleur de fonds. ☐
- D'autres sources de financement, provenant d'autres entités donatrices, de bénévoles ou de visiteurs, n'ont pas été divulguées au bailleur de fonds. ☐
- Des stratégies de collecte de fonds peu respectueuses de l'éthique sont utilisées pour attirer les donateurs, par exemple : ☐
- Des stratégies de collecte de fonds peu respectueuses de l'éthique sont utilisées pour attirer les donateurs, par exemple : ☐
 - facilitation du tourisme volontaire dans les orphelinats ;
 - dramatisation ou exploitation des histoires des enfants ; ou
 - recours à une histoire de crise financière pour générer des fonds ; par exemple, prétendre que l'institution n'a pas assez d'argent pour nourrir les enfants qui y sont placés.
- Le parrainage d'enfants est la principale stratégie de collecte de fonds. ☐
- Le bailleur de fonds demande des photos d'enfants et des informations privées d'un niveau inapproprié les concernant, dans le but de pérenniser un programme de parrainage d'enfants ou d'autres méthodes de collecte de fonds similaires. ☐
- Le directeur/la directrice accède aux requêtes du bailleur de fonds, qui lui demande de lui fournir des informations privées d'un niveau inapproprié concernant les enfants. ☐
- Le directeur/la directrice a fourni au bailleur de fonds des informations non vérifiées ou falsifiées à propos des enfants, par exemple des détails concernant l'histoire de leurs familles ou les raisons de leur placement en institution. ☐
- Certains des enfants placés ont un lien avec le directeur/la directrice, mais cela n'a pas été divulgué au bailleur de fonds. ☐
- Les enfants biologiques des directeurs ou des membres du personnel sont inclus sur les listes d'enfants, sans que le bailleur de fonds le sache. ☐

Total**0**

THÉMATIQUE N° 7 : INDICATEURS DE LA CATÉGORIE ROUGE

Preuves

Le partenariat présente au minimum les caractéristiques suivantes :

- L'institution n'est pas enregistrée correctement. Cela peut signifier qu'elle ne possède pas d'autorisation, qu'elle n'est pas enregistrée auprès du ministère ou de l'organisme gouvernemental approprié ou que son autorisation a expiré et n'a pas été renouvelée. ☐
- Rien n'indique l'existence d'un comité directeur ou de son enregistrement légal. ☐
- Aucune évaluation de la diligence raisonnable n'a été effectuée avant le partenariat ou depuis sa mise en place. ☐
- Les accords de partenariat écrits, y compris à propos du financement, sont absents ou trop vagues pour garantir une réelle redevabilité. ☐
- Aucun budget approprié n'a été mis en place. Les fonds peuvent être déboursés selon un montant fixe par enfant placé ou une somme mensuelle convenue, plutôt que selon un budget opérationnel ventilé en détail. L'institution demande des financements forfaitaires en fonction des besoins, en adressant des emails au bailleur de fonds. ☐
- Aucune politique organisationnelle n'a été mise en place, ou celles-ci sont trop vagues ou n'ont clairement pas été mises en œuvre. ☐
- La comptabilité et les procédures financières sont médiocres et aucune véritable mesure de redevabilité n'a été mise en place. ☐
- Aucun contrat approprié n'a été établi avec le personnel, ou ceux-ci n'ont pas été signés. ☐
- Les visites sur place effectuées par le principal bailleur de fonds sont largement axées sur les relations avec les enfants ou le directeur/la directrice et sur des contrôles superficiels qui peuvent être facilement contournés. ☐
- Des éléments indiquent l'existence de motivations qui vont à l'encontre des droits et de l'intérêt supérieur des enfants et qui prévalent sur ces derniers, comme indiqué dans la thématique n° 3. ☐

Certains éléments traduisent également la présence d'un ou plusieurs des indicateurs suivants :

- Les fonds sont transférés sur le compte bancaire d'une personne ou remis en espèces. ☐
- Un népotisme intervient dans la nomination des membres du comité directeur ou du personnel impliqués dans l'institution ou dans l'entité donatrice à l'étranger. ☐
- Aucun reçu imprimé n'est obtenu auprès des fournisseurs ou ceux-ci sont écrits à la main et remis par l'organisation, et non par les fournisseurs. ☐
- Il existe d'autres indicateurs préoccupants, comme indiqué dans les thématiques n° 5 et 6. ☐

Total

0

ÉVALUATION DE LA THÉMATIQUE N° 7

Instructions : à l'aide de l'échelle d'évaluation ci-dessous, sélectionnez la catégorie de couleur appropriée qui correspond le mieux à la situation. Une fois la catégorie appropriée sélectionnée, reportez-vous au code couleur correspondant dans les tableaux des implications qui suivent. Lisez attentivement les explications, les mesures suggérées et les implications en termes de financement, et tenez-en compte.

Catégorie	Instructions	
Catégorie rouge	Reportez-vous aux implications de la catégorie rouge si les éléments suivants ont été sélectionnés : ▪ liste des indicateurs minimums de couleur rouge concernant les partenariats	0
Catégorie orange	Reportez-vous aux implications de la catégorie orange si les éléments suivants ont été sélectionnés : ▪ liste des indicateurs minimums de couleur orange concernant les partenariats	0
Catégorie verte	Reportez-vous aux implications de la catégorie verte si les éléments suivants ont été sélectionnés : ▪ liste des indicateurs minimums de couleur verte concernant les partenariats	0

IMPLICATIONS CONCERNANT LA THÉMATIQUE N° 7

THÉMATIQUE N° 7 : IMPLICATIONS DE LA CATÉGORIE VERTE

Explications

Dans ce scénario, la présence d'une structure suffisante et d'un solide cadre régissant les partenariats a très probablement contribué à empêcher, à contourner ou à limiter de graves pratiques contraires à l'éthique. Une relation transparente et redevable a sans doute toujours existé ou a été encouragée entre le directeur/la directrice et le bailleur de fonds.

Des contrôles suffisants ont sans doute été mis en place, y compris des contrôles et des inspections liés au gouvernement (dans les cas où les services d'inspection fonctionnent bien) pour détecter et remédier très tôt aux préoccupations, aux anomalies ou aux mauvaises pratiques. Il est donc peu probable que les éventuels risques aient atteint un niveau grave, à condition que le cadre contractuel ait été correctement contrôlé et mis en œuvre.

Il est également probable qu'en cas de légères préoccupations, l'une ou les deux parties puissent être déjà au courant et puissent avoir pris indépendamment des mesures pour y répondre. Il se peut même que cela les ait conduites à demander une assistance technique.

Les partenariats entre des entités bien structurées et respectueuses de la loi cherchent souvent à se conformer aux exigences de conformité gouvernementales extérieures. Celles-ci peuvent inclure les réglementations du secteur caritatif ou les exigences relatives aux subventions du côté du bailleur de fonds, ainsi que les exigences d'enregistrement, les normes et les obligations de signalement des organisations à but non lucratif du côté du directeur/de la directrice, ou l'ensemble de ces dernières. Cela accroît généralement le niveau de professionnalisme et de transparence dans le partenariat et peut créer des points de levier utiles pour obtenir l'adhésion et un accord concernant la procédure adéquate de transition.

S'il n'existe aucun indicateur préoccupant dans les autres thématiques, il s'agit d'une situation idéale et la transition a des chances d'être menée à bien.

Mesures suggérées

Étape 1 : implication

- Aucune mesure n'est suggérée concernant cette étape.

Étape 2 : préparation et intégration

- Réalisez un [contrôle de la gouvernance et de la responsabilité de l'organisation](#). Réfléchissez à la possibilité de faire appel à un cabinet juridique du pays pour les trois premières parties impliquant les enregistrements, la gouvernance et les finances.
- Renseignez-vous sur l'histoire de l'institution, sur les personnes et les organisations impliquées, ainsi que sur ses stratégies de collecte de fonds.
- Appuyez-vous sur ces informations pour guider l'élaboration d'une stratégie de transition basée sur l'ensemble du processus. D'autres suggestions concernant l'élaboration d'une stratégie de transition sont émises dans la partie « Les éléments d'une stratégie de transition » dans la thématique n° 2 : implications de la catégorie verte, mesures suggérées à l'étape 2, page 43.
- Établissez un accord de partenariat indiquant les principaux engagements des deux parties prenantes et des praticiens apportant une assistance technique. Cet accord doit mentionner les objectifs, les attentes et les conditions du partenariat, ainsi que des marqueurs concrets qui permettront de suivre les progrès. D'autres suggestions sont émises dans la partie « Mise en place d'un accord de partenariat » dans la thématique n° 2 : implications de la catégorie verte, mesures suggérées à l'étape 2, page 45.
- Sign all parties into the agreement once full buy-in has been secured with all primary and other stakeholders during Stage 2 of the transition timeline (refer to Diagram 1: Stages of Transition, page 7).

Étape 3a : transition active – transition complète

Processus organisationnels

- Une transition complète constitue sans doute une option appropriée.
- Trouvez des moyens de renforcer les capacités des parties prenantes et du personnel et de leur dispenser des formations, car ils pourraient être en mesure de mettre en œuvre directement de nombreuses composantes du processus de transition. Durant les formations, invitez d'autres organisations, des réseaux et les autorités gouvernementales concernées pour accroître l'impact et intégrer les parties prenantes dans des initiatives plus vastes de réforme des systèmes.

- Utilisez les cadres régissant les programmes ainsi que les processus et les principes de conception de projets pour aider les parties prenantes à élaborer des programmes post-transition. Cela peut être l'occasion d'accroître leurs compétences et leurs capacités en matière de conception de programmes et de consultation des communautés, mais aussi de faire en sorte que le programme final dispose d'un cadre solide pour guider la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation.
- Utilisez le cadre contractuel pour élaborer et définir le processus de transition et l'accord, y compris les rôles et les responsabilités des deux parties, les calendriers des principales mesures, les stratégies communes en matière de messages et de communications, les implications budgétaires et les accords de financement.
- Utilisez le cadre contractuel pour responsabiliser toutes les parties prenantes et suivre leurs progrès tout au long du processus de transition.
- Apporter une assistance à distance n'est jamais idéal, mais cela peut être faisable, dans ce cas précis, car le cadre contractuel permet un suivi à distance par l'élaboration de comptes rendus de la situation par rapport aux cadres convenus, ce qui n'est pas le cas dans un partenariat relationnel. L'éventualité d'une assistance à distance avec des visites périodiques sur place peut être étudiée uniquement en présence d'une majorité d'indicateurs positifs dans les autres thématiques et si aucune préoccupation importante n'est mise en évidence.

Processus de réintégration

- Instaurez un système de gestion des cas et un cadre de supervision du travail social définissant les rôles et les responsabilités des travailleurs sociaux et des parties prenantes impliquées dans le processus de transition. D'autres suggestions concernant le volet de travail social de la transition sont émises dans la partie Thématique n° 2 : implications de la catégorie verte, mesures suggérées à l'étape 3a, page 46

Étape 3b : transition active – fermeture sécurisée

- Aucune mesure n'est suggérée concernant cette étape.

N.B. : étant donné que cette situation présente un grand nombre d'indicateurs positifs, on peut s'attendre à un processus de transition et de réintégration raisonnablement normatif.

Implications en termes de financement

- Des coûts peuvent être engendrés par le recours à des formations externes dans les domaines du travail social, de la conception de projets et de l'élaboration de programmes post-transition.

THÉMATIQUE N° 7 : IMPLICATIONS DE LA CATÉGORIE ORANGE

Explications

Dans ce scénario, il peut exister un partenariat peu structuré ou un partenariat basé sur une relation peu susceptible de présenter des risques élevés, à condition que rien n'indique la présence d'indicateurs plus graves dans d'autres thématiques, y compris des motivations allant à l'encontre des droits et de l'intérêt supérieur des enfants et prévalant sur ces derniers. On peut néanmoins observer des pratiques inefficaces et l'absence de voies appropriées pour répondre aux préoccupations ou aux questions émergentes susceptibles d'influer sur un processus de transition.

Par exemple, il sera probablement difficile de gérer un personnel réfractaire à la transition en l'absence de contrats de travail. Il est donc important d'introduire une structure de base et un cadre procédural dès les premiers stades de la transition. Il est également important de documenter formellement l'accord conclu concernant les modalités d'exécution de la transition, car cela permet d'établir une compréhension commune pour toutes les parties prenantes. Cela permet souvent de mettre en avant toutes les étapes et tous les processus dont les parties prenantes n'avaient peut-être pas conscience au départ, comme le droit des enfants de participer, les processus de gestion des cas, la consultation des parties prenantes concernées et les calendriers réalistes concernant la transition et la réintégration.

D'autres problèmes susceptibles de créer des tensions ou des soupçons entre le directeur/la directrice ou le bailleur de fonds peuvent également être découverts avec le temps. Ces problèmes concernent souvent la gestion financière et peuvent apparaître lors de la mise en place d'une structure plus solide, notamment autour des budgets. Il est important de noter que ces problèmes n'indiquent pas toujours l'existence d'un détournement de fonds ou d'un comportement contraire à l'éthique. Ils découlent souvent d'une mauvaise communication, de malentendus, d'attentes différentes, et même d'une inefficacité due à l'absence d'un solide système de gestion des finances. Si de tels problèmes se présentent durant la transition, il est important de remettre les choses en perspective et d'éviter de tirer des conclusions hâtives. S'ils sont mal gérés, ils peuvent engendrer des soupçons qui n'ont pas lieu d'être ou saper la confiance entre les deux principales parties prenantes, compromettant ainsi l'ensemble du processus de transition.

Au fur et à mesure de la transition, les praticiens peuvent découvrir l'existence de problèmes ou de motivations plus graves qui n'atteignent pas forcément le seuil permettant de les qualifier d'exploitation, mais qui peuvent aller à l'encontre des droits et de l'intérêt supérieur des enfants et prévaloir sur ces derniers. Il peut alors être nécessaire de reconsidérer certains aspects de l'approche prévue ou de réévaluer la transition sous l'angle de certaines des thématiques incluses dans cet outil. Cela se produit le plus généralement lorsque la fierté, l'identité et le statut constituent des motivations sous-jacentes. Si des problèmes graves atteignant le seuil de marchandisation, d'exploitation ou d'autres affaires de ce genre viennent à être découverts, il peut être nécessaire de se référer à la catégorie rouge et de modifier considérablement l'approche.

Mesures suggérées

Étape 1 : implication

- Aucune mesure n'est suggérée concernant cette étape.

Étape 2 : préparation et intégration

- La transition est sans doute faisable, mais il est important d'avoir des discussions claires et approfondies avec les deux parties prenantes à propos de l'ensemble du processus de transition, en soulignant toutes les étapes, mesures et procédures que cela implique. Cela doit se faire très tôt dans le processus, pour établir une compréhension commune et des attentes appropriées par rapport à la transition.
- Mettez en avant les étapes et les processus de la transition dont les parties prenantes n'avaient peut-être pas conscience au départ, comme le droit des enfants de participer, les processus de gestion des cas, la consultation des parties prenantes concernées et les calendriers réalistes concernant la transition et la réintégration.
- Réalisez un [contrôle de la gouvernance et de la responsabilité de l'organisation](#). Réfléchissez à la possibilité de faire appel à un cabinet juridique du pays pour les trois premières parties impliquant les enregistrements, la gouvernance et les finances.
- Il est important de déterminer si le comité directeur est légalement reconnu dans le pays où se trouve l'institution, ce qui permet de savoir s'il possède les pouvoirs nécessaires pour faire appliquer la constitution de l'organisation et obliger le directeur/la directrice à rendre des comptes, si nécessaire. Les résultats de ce contrôle peuvent amener à classer la situation dans la catégorie rouge, dans cette thématique.
- Renseignez-vous sur l'histoire de l'institution, sur les personnes et les organisations impliquées, ainsi que sur ses stratégies de collecte de fonds.
- Appuyez-vous sur ces informations pour guider l'élaboration d'une stratégie de transition basée sur l'ensemble du processus. D'autres suggestions concernant l'élaboration d'une stratégie de transition sont émises dans la partie « Les éléments d'une stratégie de transition » dans la thématique n° 2 : implications de la catégorie verte, mesures suggérées à l'étape 2, page 43.
- Établissez un accord de partenariat indiquant les principaux engagements des deux parties prenantes et des praticiens apportant une assistance technique. Cet accord doit mentionner les objectifs, les attentes et les conditions du partenariat, ainsi que des marqueurs concrets qui permettront de suivre les progrès. D'autres suggestions sont émises dans la partie « Mise en place d'un accord de partenariat » dans la thématique n° 2 : implications de la catégorie verte, mesures suggérées à l'étape 2, page 45.
- Demandez à toutes les parties de signer l'accord après avoir obtenu l'adhésion totale de toutes les parties prenantes principales et autres durant l'étape 2 du calendrier de transition (voir le schéma n° 1, page 7).
- Évitez de diminuer les budgets en fixant des quotas et des calendriers prévoyant une réduction du nombre d'enfants placés. Faites en sorte que les budgets et leur augmentation ou diminution soient liés aux processus et aux résultats du travail social. Cela permet d'éviter que des enfants soient renvoyés chez eux sans suivre de procédure appropriée, du fait des efforts faits pour tenir les délais de réduction des budgets.
- Si le budget actuel se base sur un montant fixe pour chaque enfant placé, ce qui est souvent le cas lorsque le modèle de financement repose sur le parrainage d'enfants, vous pouvez envisager de le redéfinir en chiffrant les dépenses des programmes et des activités. Réalisé au début d'un processus de transition, cela permet d'éviter que la stratégie de financement pousse involontairement à retarder la réintégration. Cela permet également d'atténuer les risques de réduire trop tôt les financements, en se basant sur la date à laquelle les enfants quittent l'institution, et non sur le moment où ils n'ont plus besoin d'aide au sein de la communauté.
- Lorsque des modèles de parrainage d'enfants sont mis en place, aidez le bailleur de fonds à élaborer une stratégie de communication pour s'impliquer auprès de donateurs individuels et adopter un changement de modèle de financement.

Modifier les modèles de collecte de fonds qui reposent sur le parrainage d'enfants

- Présentez le changement d'approche comme une nouvelle positive, à savoir qu'il a été découvert que les enfants avaient des familles qui pouvaient s'occuper d'eux.
- Expliquez que les parrains peuvent continuer à soutenir les enfants tout au long de leur parcours de réunification avec leurs familles.
- Sachant que de nombreux parrains ont un lien émotionnel avec les enfants qu'ils parrainent, réfléchissez à la possibilité de faire appel à leurs émotions pour présenter des arguments en faveur d'un changement, plutôt que de transmettre un message plus direct évoquant les préjudices du placement en institution.
- Lorsque vous évoquez une modification du modèle de financement auprès de parrains d'enfants, structurez le processus et les communications de manière à laisser aux bailleurs de fonds le choix de ne pas s'engager dans le nouveau modèle de collecte de fonds, plutôt que de leur offrir la possibilité de s'y impliquer. Le risque de perdre des bailleurs de fonds est bien plus élevé s'ils sont contraints de donner suite à la communication pour pouvoir poursuivre les financements.

Étape 3a : transition active – transition complète

Processus organisationnels

- Discutez avec les parties prenantes des services ou des programmes post-transition. Si elles souhaitent développer des programmes post-transition qui s'attaquent aux causes profondes de la séparation ou qui portent sur l'aide sociale à l'enfance et aux familles, aidez-les à redéfinir leur projet, en effectuant des recherches, en consultant les parties prenantes et en analysant la situation, pour que le nouveau projet soit adapté et pertinent.
- Réfléchissez à la possibilité de dispenser aux parties prenantes des formations sur la conception et le développement de programmes pour qu'elles puissent développer leurs compétences professionnelles et établir une approche structurée de l'élaboration de programmes post-transition indépendamment des praticiens, lorsque cela est faisable. Cela peut naturellement conduire l'organisation à s'engager auprès d'un plus grand nombre de donateurs si elle souhaite se développer.
- Expliquez clairement aux membres du personnel quels rôles ils jouent actuellement et joueront après la transition, car cela peut apaiser les craintes et les préoccupations concernant la sécurité des revenus et le statut professionnel. Un manque de clarté peut conduire à un sabotage inconscient du processus de transition, qui aura des conséquences sur les évaluations et influencera la perception de la réintégration chez les enfants.

Processus de réintégration

- Instaurez un système de gestion des cas et un cadre de supervision du travail social définissant les rôles et les responsabilités des travailleurs sociaux et des parties prenantes impliquées dans le processus de transition. D'autres suggestions concernant le volet de travail social de la transition sont émises dans la partie Thématique n° 2 : implications de la catégorie verte, mesures suggérées à l'étape 3a, page 46.

Réintégration prématurée sans procédure complète

- Établissez et documentez les réponses convenues aux situations dans lesquelles des enfants sont renvoyés chez eux prématurément, sans évaluation ni soutien. Cela se produit pour diverses raisons, notamment :
 - enthousiasme manifesté par le directeur/la directrice, qui tente de démontrer son engagement ;
 - démonstration du respect des procédures pour apaiser les bailleurs de fonds, alors qu'il n'existe aucune intention légitime de procéder à une transition complète ou à une fermeture ;
 - incapacité à comprendre l'importance du travail social, en particulier lorsque des enfants ont été admis en dehors des procédures de contrôle formelles et sans se soucier de leur protection ; et
 - tentatives faites pour empêcher la découverte de divers problèmes, y compris d'un détournement de fonds, de népotisme, de comportements inappropriés de la part du personnel et d'informations falsifiées à propos des enfants et de leurs familles.
- Abordez et découragez ouvertement l'admission d'enfants dans l'institution pendant que le processus de transition est en cours, car les directeurs recrutent souvent de nouveaux enfants pendant même qu'ils réintègrent ceux qui sont déjà placés.

Étape 3b : transition active – fermeture sécurisée

- Aucune mesure n'est suggérée concernant cette étape.

Implications en termes de financement

- Réfléchissez à la possibilité d'obtenir des fonds pour faire appel à un cabinet juridique dans le pays, chargé de réaliser un contrôle indépendant de la gouvernance et de la responsabilité de l'organisation.
- Des coûts peuvent être engendrés par le recours à des formations externes dans les domaines du travail social, de la conception de projets et de l'élaboration de programmes post-transition.
- Il peut être nécessaire d'obtenir des fonds supplémentaires pour compenser la perte de financements associée à l'abandon du modèle de collecte de fonds basé sur le parrainage d'enfants.

THÉMATIQUE N° 7 : IMPLICATIONS DE LA CATÉGORIE ROUGE**Explications**

Dans cette situation, l'absence de structure et de responsabilisation peut avoir créé un environnement propice à un comportement contraire à l'éthique et motivé par le profit. Dans certains cas, cela peut être opportuniste et a pu se produire en réponse à l'absence de responsabilisation et à d'autres problèmes qui se sont posés, comme des pressions, des demandes ou des obligations sociales. Dans des cas plus graves, cela peut avoir été la motivation dès le départ.

L'absence de structure signifie qu'il n'y a que peu, ou pas, de mécanismes en place pour traiter les comportements inappropriés et gérer ou limiter les risques. Les pouvoirs sur les activités sont uniquement entre les mains du directeur/de la directrice, et non régis par un cadre structurel qui oblige à rendre des comptes. Ce problème doit être traité avant d'entamer tout travail en dehors de l'étape de préparation et d'intégration de la transition.

Un travailleur/une travailleuse social(e) formé(e) ou une équipe de travailleurs sociaux doit être recruté(e) pour s'occuper de la gestion des cas en vue de la réintégration. Il est déconseillé de réaffecter le personnel de l'institution à ces fonctions, mais une formation peut parfois lui être proposée dans d'autres domaines professionnels pour l'aider à développer ses compétences et à trouver un autre emploi.

Il est possible que l'on ignore encore l'ampleur réelle des comportements et des risques pour les enfants, car l'absence de structure et de responsabilisation empêche toute divulgation et toute découverte. Une surveillance étroite doit être effectuée, avec la mise en place d'évaluations des risques concernant la protection des enfants et de plans visant à les atténuer avant d'entamer le travail social.

Scénarios potentiels

Dans des cas moins graves, les comportements préoccupants peuvent être opportunistes, se limiter à des détournements de fonds mineurs ou modérés et peuvent être traités après la mise en place d'une structure et d'une responsabilisation suffisantes. Il est sans doute inapproprié de viser une transition complète si les motivations du directeur/de la directrice vont à l'encontre des droits et de l'intérêt supérieur des enfants et prévalent sur ces derniers. Il peut être possible, cependant, de viser une fermeture sécurisée en impliquant le directeur/la directrice et le personnel existant. Il est important de noter que ces situations peuvent être difficiles et que le personnel peut se montrer réfractaire aux nouvelles structures mises en place. Les manquements aux obligations sont fréquents et des efforts doivent être faits volontairement pour réajuster la culture organisationnelle. Encourager la coopération et le respect des procédures peut faciliter le processus ; cela peut parfois être obtenu en proposant de l'aide pour trouver un autre emploi ou des indemnités de licenciement généreuses.

Il existe un risque plus ou moins élevé de découvrir au fur et à mesure d'autres problèmes résultant de l'absence de garanties et de structure. Cela peut inclure des comportements inappropriés et des maltraitances de la part de membres de la communauté ou de membres de la famille élargie du directeur/de la directrice. Le niveau de risque et de complexité augmente à mesure des divulgations ou des découvertes.

Il existe également un risque plus ou moins élevé que les directeurs se désengagent ou se retirent de la transition en cours de route. Il est fréquent qu'un directeur/une directrice se désengage s'il/elle ressent une perte de possession ou un désintérêt ; il/elle peut alors chercher à écourter le calendrier de transition en renvoyant les enfants chez eux sans procédure adéquate. La décision de se retirer du processus de transition est souvent déclenchée lorsque le directeur/la directrice trouve des fonds provenant d'autres sources pour compenser la perte des financements du principal bailleur de fonds.

Lorsque les intentions et les comportements sont de nature plus grave, une structure et des mécanismes de responsabilisation doivent être mis en place pour créer des voies de recours. Il n'est pas rare, dans ces cas-là, que des comités de gouvernance soient mis en place, mais ils peuvent ne pas être officiels ni légalement reconnus et n'ont par conséquent pas réellement le pouvoir d'obliger le directeur/la directrice à rendre des comptes au regard de la constitution. Des comités sont parfois créés pour donner aux bailleurs de fonds un faux sentiment de contrôle, d'autorité et de sécurité, alors qu'ils ne sont pas légalement établis. La plupart du temps, les membres des comités ne sont pas conscients qu'ils n'ont aucune autorité légale sur l'organisation.

Des contrôles de la gouvernance et des finances doivent être effectués pour déterminer le réel statut de gouvernance de l'institution. Des structures, y compris des politiques de protection de l'enfance, des procédures de traitement des plaintes, des contrats avec le personnel, des comités directeurs et des instruments de gouvernance, doivent être mises en place avant d'entamer la phase de transition active. Cela instaure un cadre qui peut aider à empêcher le détournement de biens conséquents, comme des terrains. Cela permet également d'instaurer une gestion des performances du personnel pour remédier aux mauvais comportements, renvoyer le personnel pour faute grave et écarter les directeurs pour installer une nouvelle direction, lorsque nécessaire.

S'il est possible de développer une structure et de prendre le contrôle, il peut être faisable de procéder à une fermeture et à une réintégration. Il s'agit cependant d'une situation complexe, avec de grands risques d'ingérence de la part de l'ancien(ne) directeur/directrice ou du personnel. Ces risques sont exacerbés lorsque le directeur/la directrice exerce un pouvoir sur les enfants ou les familles et peut les contraindre, les menacer ou les manipuler (voir la thématique n° 5 : clientélisme et obligations sociales, page 86). Il est toujours conseillé d'impliquer les autorités dans les situations à haut risque, lorsque cela est possible. Une coopération et une collaboration étroites avec le bailleur de fonds seront nécessaires pour tenter une fermeture dans ces circonstances. La gestion à distance de la transition est déconseillée, dans ces situations.

Il est parfois souhaitable d'éloigner les enfants du lieu physique, même après que les personnes visées par les allégations ont été écartées et remplacées. Il peut être nécessaire de reloger les enfants pour leur sécurité et pour empêcher l'ancien(ne) directeur/directrice ou le personnel de rester en contact avec eux. Il peut également être nécessaire d'aider à stabiliser la situation avant de procéder à la réintégration. Cela est plus fréquent lorsque la culture organisationnelle et le système de prise en charge au sein de l'institution étaient très toxiques et que les enfants ont été victimes de manipulations ou d'une coercition ou que les maltraitements et les violences entre enfants étaient répandues, parfois incitées par l'ancien(ne) directeur/directrice ou par le personnel. Lorsqu'il est dans l'intérêt des enfants de les reloger, cela peut être l'occasion de déterminer si un placement temporaire de type familial pourrait être une option ou si des dispositions de prise en charge d'un petit groupe organisées en fonction des besoins de chaque enfant peuvent être prises pour faciliter leur transition vers une prise en charge de type familial et communautaire.

Dans d'autres situations, il peut être impossible de mettre une structure en place ou de reprendre le contrôle. Cela se produit souvent si des sources de financement non divulguées sont découvertes, si les leviers financiers sont insuffisants pour instaurer un changement ou si le gouvernement est incapable ou peu désireux d'intervenir. Dans ces situations, une fermeture peut être impossible. Le signalement, le désinvestissement et le plaidoyer restent alors les seules options possibles.

Mesures suggérées

Lisez la partie Thématique n° 7 : implications de la catégorie verte, mesures suggérées à l'étape 2, page 129, car bon nombre de ces points seront pertinents et utiles. Voici en outre quelques recommandations supplémentaires :

Étape 1 : implication

- Aucune mesure n'est suggérée concernant cette étape.

Étape 2 : préparation et intégration

- Réalisez un [contrôle de la gouvernance et de la responsabilité de l'organisation](#). Il est fortement recommandé de faire appel à un cabinet juridique du pays pour les trois premières parties impliquant les enregistrements, la gouvernance et les finances.
- Lors de l'examen des résultats du contrôle, faites particulièrement attention au statut des enregistrements et des autorisations, ainsi qu'à la gouvernance et au comité directeur de l'institution. Il est important de déterminer si le comité directeur est légalement reconnu dans le pays où se trouve l'institution, ce qui permet de savoir s'il possède les pouvoirs nécessaires pour faire appliquer la constitution de l'organisation et obliger le directeur/la directrice à rendre des comptes, si nécessaire.

Mesures visant à combler les principales failles des cadres de partenariat

- Remédiez aux principales failles constatées lors du contrôle. Traitez en priorité celles qui permettront de créer des voies de recours et de protéger les enfants placés. Cela peut inclure de
 - vérifier que l'instrument de gouvernance ainsi que les membres et la structure du comité directeur ont été déposés et sont reconnus par l'instance gouvernementale chargée de superviser l'enregistrement et la gouvernance des entités ;
 - renforcer l'instrument de gouvernance, qui peut nécessiter des modifications ;
 - clarifier les éventuels accords ou relations structurelles entre le comité directeur local en charge de l'exécution et le comité directeur de l'entité de financement à l'étranger, en traitant au minimum l'utilisation des fonds, les biens, l'élaboration de rapports et la redevabilité ;
 - faire en sorte, lorsqu'il existe deux entités, que les deux comités directeurs soient unis dans leur soutien de la transition ;
 - déterminer s'il est constructif que les membres du comité directeur qui ne soutiennent pas la transition continuent à siéger au comité durant la période de transition ;
 - mettre en place toutes les politiques nécessaires, en consolidant en priorité les politiques de protection de l'enfance et les codes de conduite ; et
 - modifier ou mettre en place des contrats de travail appropriés pour le personnel, incluant des dispositions disciplinaires et des conditions de renvoi, définissant les nouveaux rôles et responsabilités associés au processus de transition qui permettent d'obliger le personnel à rendre des comptes en cas de comportement inapproprié, de manquement aux obligations et de sabotage.
- Dans la mesure du possible, faites en sorte que les fonds soient détenus et transférés sur un compte bancaire au nom de l'entité, plutôt qu'au nom d'une personne. Élaborez une politique et des procédures financières simples, s'il n'en existe pas, et réfléchissez à la possibilité de faire appel à un cabinet comptable indépendant pour procéder à un audit financier, en cas de soupçons de détournement de fonds modéré ou grave.
- Si des biens, tels que des terrains et des bâtiments, sont au nom du directeur/de la directrice ou d'une autre personne, réfléchissez à la possibilité de transférer le titre de propriété à l'entité ou d'élaborer un accord contractuel empêchant le directeur/la directrice de prendre possession du bien ou de le vendre.
- Si le profit constitue la principale motivation, il existe un risque important que les tentatives faites pour transférer la propriété des biens qui sont au nom du directeur/de la directrice compromettent l'ensemble de la transition et il peut donc être préférable de retarder cette conversation. Les bailleurs de fonds doivent être avertis que des biens pourraient être perdus du fait de l'absence de structure et encouragés à privilégier la sécurité et l'intérêt supérieur des enfants. Les litiges concernant les terrains peuvent souvent être reportés à une date ultérieure, lorsque les enfants auront été réintégrés ou relogés. Ces situations sont connues pour être compliquées ; elles peuvent être coûteuses et difficiles à contester.

Étape 3a : transition active – transition complète

- Aucune mesure n'est suggérée concernant cette étape.

Étape 3b : transition active – fermeture sécurisée

Processus organisationnels

- Dispensez au personnel et aux parties prenantes une formation de remise à niveau sur les nouvelles politiques élaborées, en ce qui concernant en particulier la protection de l'enfance. Il est important que les nouvelles attentes et les nouvelles normes soient communiquées explicitement et à plusieurs reprises, si nécessaire, pour éviter qu'une mesure disciplinaire prise par la suite soit contestée.
- Utilisez les mesures disciplinaires/de gestion des plaintes/de protection des enfants pour remédier à tout comportement inapproprié de la part des parties prenantes ou du personnel. Cela peut inclure un renvoi et un écartement ou une suspension, ainsi qu'une enquête, si le seuil est atteint.
- Assurez-vous que les comportements inappropriés du personnel sont minutieusement et solidement documentés. Il est important de se montrer juste, tout en s'assurant de traiter rapidement toute tentative de sabotage précoce, afin de minimiser les conséquences potentielles sur les enfants et leur réintégration.
- Installez une nouvelle équipe de direction lorsque le directeur/la directrice ou les principaux membres du personnel ont été écartés. Il s'agit généralement d'une situation très difficile et éprouvante pour toutes les personnes impliquées, qui peut générer une grande insécurité pour les enfants. Les directeurs et membres du personnel sortants peuvent inciter les enfants à se montrer agressifs ou violents.
- Discutez avec les bailleurs de fonds de l'approche prévue pour mettre en place la structure nécessaire. La mise en place d'une structure doit être posée comme une exigence pour la poursuite des financements et du soutien, et un solide accord du bailleur de fonds est indispensable pour y parvenir.
- Documentez la situation et référez-en aux autorités de protection de l'enfance ou aux organisations de la société civile dûment agréées lorsque le seuil de signalement a été atteint et que des risques élevés pour la protection des enfants ont été mis en évidence, que des divulgations ont été faites ou qu'un comportement criminel est mis en lumière ou soupçonné.
- Lorsqu'une fermeture volontaire n'est pas réalisable ou pas appropriée, réfléchissez à la possibilité d'amener le bailleur de fonds à accepter de soutenir financièrement la réintégration des enfants en cas de fermeture forcée. La disponibilité de ressources peut souvent permettre aux gouvernements d'intervenir, alors qu'ils en seraient autrement incapables, faute de ressources.
- Remettez aux autorités un courrier stipulant le soutien financier, lorsque cela est approprié, ainsi que des documents décrivant la situation, les préoccupations et fournissant des preuves, dans la mesure du possible. Incluez les plans de secours et les options possibles, lorsque cela est approprié.
- S'il est impossible de procéder à une fermeture ou de prendre le contrôle de la situation, et dans le cas où l'intervention du gouvernement ne peut être obtenue, signalez toutes les préoccupations concernant la protection des enfants aux autorités compétentes, afin que d'autres investigations soient menées.
- Rapprochez-vous du bailleur de fonds pour exécuter un processus de désinvestissement responsable.
- Informez les organisations de la société civile en charge de la protection de l'enfance susceptibles de pouvoir vous aider à surveiller la situation.
- Il peut parfois être approprié d'envisager des initiatives de sensibilisation des communautés d'origine, qui peuvent amener les parents à vouloir récupérer leurs enfants placés dans l'institution. Ce processus peut comporter de nombreux risques qui doivent être évalués minutieusement et dûment pris en compte.

- Une assistance technique à distance est déconseillée, car elle est susceptible d'exacerber ces risques. Il est crucial de mettre en place un soutien et une gestion solides et dignes de confiance dans le pays.
- Une surveillance quotidienne directe peut minimiser et limiter les risques de sabotage ou de manipulation.
- Une surveillance directe est également nécessaire pour gérer la complexité de la situation, instaurer un changement de culture et reprendre le contrôle, pour pouvoir entamer le travail social.

Processus de réintégration

- Si les évaluations ont mis en évidence des indicateurs de maltraitance/d'exploitation ou des risques élevés pour les enfants, demandez-vous si la situation mérite d'être signalée ou d'en informer les autorités ou les organisations de la société civile dûment agréées, afin que des investigations supplémentaires soient menées. D'autres suggestions concernant les signalements et les fermetures sont émises dans la partie Thématique n° 5 : implications de la catégorie rouge, mesures suggérées à l'étape 3b, page 101.
- Lorsqu'un directeur/une directrice a été écarté(e), demandez-vous s'il est toujours nécessaire ou dans l'intérêt supérieur des enfants de les reloger dans une famille d'accueil d'urgence ou dans des foyers d'accueil de petits groupes, dans la mesure du possible.
- Faites en sorte que des services psychologiques soient facilement accessibles aux enfants.
- Soyez prêt(e) à gérer les divulgations faites durant les séances de thérapie et à répondre à tout autre besoin d'interventions thérapeutiques ou médicales.
- Une fois la situation stabilisée, entamez le travail social. Sachez que les anciens directeurs peuvent avoir accès aux familles et que des contraintes peuvent être exercées.

Implications en termes de financement

- Allouez un budget permettant de faire appel à un cabinet juridique dans le pays, chargé de réaliser un contrôle indépendant de la gouvernance et de la responsabilité de l'organisation.
- Il peut être nécessaire d'obtenir des fonds supplémentaires pour mener des enquêtes visant à recueillir des preuves, en particulier lorsque les actes de la partie prenante sont potentiellement illicites.
- Des financements peuvent être requis pour remédier aux problèmes de personnel, y compris pour recruter de nouveaux membres et couvrir les frais de licenciement pour le personnel renvoyé, conformément au droit du travail national.
- Il sera probablement nécessaire d'obtenir des financements pour recruter des travailleurs sociaux si le processus de réintégration peut être exécuté.
- Il peut être nécessaire d'obtenir des fonds supplémentaires pour la réintégration si les bailleurs de fonds désabusés interrompent leurs financements au cours du processus de transition.
- Les situations qui justifient une fermeture immédiate et impliquent d'importants risques concernant la protection des enfants requerront probablement des fonds pour :
 - faire appel à des services tiers pouvant aider à procéder à une fermeture forcée, lorsque cela dépasse les capacités ;
 - trouver un hébergement d'urgence pour les enfants qui doivent être éloignés ;
 - effectuer des évaluations rapides des familles et mettre en œuvre des plans visant à les soutenir ;
 - obtenir ou faire appel à une aide juridique pour mener une enquête ou des poursuites ;
 - fournir des conseils psychologiques et un soutien thérapeutique aux enfants en cas de découverte de maltraitances.

2e Partie : Regroupement et analyse des résultats

À propos de cette partie

Cette partie de l'outil a pour but d'aider les praticiens à interpréter leurs résultats et à se faire une idée de la situation générale et de la faisabilité d'un potentiel projet de transition. Elle vise à prendre du recul par rapport aux détails donnés dans la partie précédente et à permettre aux praticiens de déterminer le niveau de risque et de complexité global dans un projet de transition donné.

Les praticiens seront guidés afin d'établir une évaluation globale d'un projet de transition potentiel en regroupant dans le tableau ci-dessous les évaluations faites dans chacune des sept thématiques. En calculant le nombre total d'évaluations de couleur verte, orange et rouge, les praticiens pourront ensuite sélectionner la catégorie globale à l'aide du même système de codage tricolore utilisé tout au long de cet outil.

Chacune des catégories de couleur comprend des énoncés récapitulatifs concernant les points suivants :

- la présence d'indicateurs positifs qui améliorent la transition ;
- le niveau de complexité, qui va de faible à élevé ;

- les risques qui y sont liés, y compris les risques d'ingérence ou de sabotage ;
- le type et le niveau d'assistance technique à apporter ;
- les implications en termes de ressources humaines et financières ;
- l'étape de la transition qui doit être entamée dans le calendrier de transition général ; et
- la question de savoir s'il est plus réaliste de viser une transition vers d'autres services ou une fermeture sécurisée.

Regroupement des résultats

Instructions : à l'aide du tableau qui suit, regroupez les évaluations faites dans chacune des sept thématiques, dans la première partie. Après avoir coché la catégorie de couleur appropriée pour chaque thématique, calculez le total de chaque couleur en bas de la colonne. Les praticiens peuvent se référer à ce tableau pour placer leur projet de transition dans l'une des catégories de couleur générales ci-dessous.

Thématique	Intitulé de la thématique	Vert	Orange	Rouge
1	Arguments en faveur de la transition	0	0	0
2	Loyauté et engagement	0	0	0
3	Motivations	0	0	0
4	Marginalisation	0	0	0
5	Clientélisme et obligations sociales	0	0	0
6	Appropriation psychologique	0	0	0
7	Nature du partenariat	0	0	0
Total		0	0	0

Représentation des résultats

Instructions : en vous référant aux résultats regroupés dans le tableau ci-dessus et aux instructions données dans les tableaux ci-dessous, sélectionnez la catégorie de couleur qui correspond le mieux à la situation du projet de transition potentiel.

Catégorie générale : **vert**

Instructions

Sélectionnez cette catégorie si :

- la catégorie rouge n'a été sélectionnée pour aucune des sept thématiques ;
- la catégorie verte a été sélectionnée pour au moins quatre des thématiques, y compris pour les thématiques n° 2 et 5.

Résumé

Bien que le travail de transition implique toujours une certaine complexité, l'évaluation actuelle classe cette situation comme une transition relativement peu complexe et à faible risque. Les praticiens peuvent s'y atteler en toute confiance.

L'évaluation indique que :

- Il existe déjà un solide partenariat et un cadre le régissant. La transition peut bénéficier du renforcement de certains points pour promouvoir des pratiques d'excellence, mais il est peu probable que cela joue un rôle important dans l'atténuation de risques significatifs.
- Le risque de sabotage est faible. Les principales parties prenantes n'ont pas affiché de motivations préoccupantes ou d'autres contraintes susceptibles d'aller à l'encontre des droits et de l'intérêt supérieur des enfants et de prévaloir sur ces derniers. Comme pour toutes les transitions, il se peut qu'il y ait des mentalités, des obstacles et des difficultés à affronter en cours de route, mais rien n'indique que ceux-ci donneront lieu à un sabotage important ou en découleront.
- Les chances de mener à bien un processus de transition sont élevées. Consacrez du temps et des efforts à la planification, à la formation et à l'élaboration de solides cadres régissant les programmes post-transition. Les parties prenantes impliquées peuvent être bien placées pour s'engager dans un plaidoyer ou pour aider les institutions à réaliser une transition ; cela vaut donc la peine d'investir dans le renforcement des capacités à cet effet.
- Il convient d'élaborer des programmes post-transition axés sur les enfants. Jusqu'à présent, aucune préoccupation concernant le caractère approprié ou les motivations n'a été soulevée et il est judicieux d'envisager de saisir l'occasion pour développer après la transition des services de protection de l'enfance ou d'aide sociale à l'enfance remédiant aux failles actuelles du système.
- Les praticiens peuvent apporter une assistance technique aux parties prenantes pour leur permettre d'exécuter leur propre processus de transition au lieu de s'en charger directement. Cela peut rendre faisables certains aspects de l'assistance à distance.

- La transition nécessite un volume normatif de ressources humaines et financières. L'évaluation indique qu'il n'est pas nécessaire d'obtenir des financements supplémentaires conséquents pour remédier aux problèmes. Vous pouvez cependant envisager d'obtenir des fonds pour développer les capacités des parties prenantes, en particulier si elles souhaitent jouer un rôle de plaidoyer au niveau national ou si elles prévoient d'apporter une assistance technique à d'autres institutions effectuant une transition.
 - Cette situation se prête parfaitement à une transition complète et il convient de poursuivre la démarche sur cette base. Il est toujours possible que de nouvelles informations apparaissent au cours de la transition, nécessitant une réévaluation, mais une transition complète constitue un objectif approprié à ce stade.
-

Catégorie générale : orange

Instructions

Sélectionnez cette catégorie si

- moins de quatre catégories vertes ont été sélectionnées ;
 - pas plus de deux catégories rouges ont été sélectionnées ;
 - une catégorie verte ou orange a été sélectionnée pour les thématiques n° 2 et 5
-

Résumé

Cette situation représente une transition type, dans le sens où certaines dynamiques entrent en jeu et augmentent le niveau de complexité de la transition. Toutefois, si les praticiens ont conscience de ces dynamiques et de leur évolution, et les gèrent correctement, il existe des chances raisonnables que le projet puisse s'orienter vers une issue positive. Il est recommandé de renforcer les cadres organisationnels et politiques en vue de la transition et pour réduire les risques de manière générale.

L'évaluation indique que :

- Le niveau de complexité est modéré et il y aura probablement quelques complications lors de l'exécution de la stratégie de transition prévue. Soyez prêt(e) à faire preuve de flexibilité, surveillez activement la situation et répondez en conséquence aux boucles de rétroaction. Les étapes de la stratégie de transition ne sont pas forcément linéaires. Soyez prêt(e) à prioriser les mesures les plus importantes et efforcez-vous de nouer des liens avec les acteurs extérieurs, comme les gouvernements et d'autres organisations de la société civile, dont l'aide pourrait être requise en cas d'augmentation du niveau de complexité.
- Certains points du partenariat manquent de clarté ou de transparence. Ce problème doit être résolu et ces points doivent être consolidés aux premiers stades de planification de la transition.
- Les risques d'ingérence ou de sabotage sont modérés. Des mesures doivent être prises pour réduire au maximum ces risques et la situation doit être surveillée de près. Faites en sorte de mettre en place des accords concrets et spécifiques pour réagir aux premiers signes de sabotage. N'attendez pas qu'un sabotage ait lieu pour élaborer une stratégie visant à y remédier.

- Des ressources humaines et financières supplémentaires peuvent être requises pour gérer les complexités. Une assistance à distance n'est pas forcément judicieuse et les praticiens devront probablement intervenir plus activement dans l'élaboration ou l'exécution des processus de travail social.
- Il convient d'appliquer les mesures préalables à la réintégration mentionnées aux étapes 1 et 2 du processus de transition global (voir le schéma n° 1 : les étapes de la transition, page 7). Dans la mesure du possible, les étapes de travail social ne doivent débuter qu'après l'achèvement de ces mesures préalables à la réintégration. Cela réduit la probabilité que des enfants soient directement impactés par des risques ou par un éventuel sabotage.
- Une fermeture sécurisée et une réintégration des enfants dans le cadre d'une procédure complète constituent un objectif plus réaliste. Il est possible d'apporter un soutien à l'organisation pour l'aider à s'orienter vers d'autres types de programmes. Toutefois, à moins qu'une réponse adéquate ne soit apportée aux préoccupations mises en avant, il peut être inapproprié de viser des programmes impliquant des enfants vulnérables.

Catégorie générale : **rouge**

Instructions

Sélectionnez cette catégorie si :

- plus de deux catégories rouges ont été sélectionnées parmi l'ensemble des thématiques ;
- la catégorie rouge a été sélectionnée pour la thématique n° 2 ou n° 5, ou pour les deux.

Résumé

L'évaluation met en avant d'importants signaux d'alerte dans cette transition, qui pourraient comporter des risques pour la sécurité des enfants. Il est indispensable d'évaluer la nécessité d'effectuer un signalement et de demander l'intervention des autorités. Si cela ne se justifie pas ou n'est pas possible, efforcez-vous de réduire au maximum les risques, d'élaborer des cadres pour assurer la protection des enfants et d'élaborer des stratégies permettant de gérer toute escalade des risques. Il est déconseillé d'exécuter une transition, en particulier les éléments relatifs au travail social, tant que la situation ne peut pas être requalifiée et classée dans la catégorie orange, après que les efforts d'atténuation des risques auront porté leurs fruits. Il existe des exceptions, dans les cas où :

- une fermeture est imposée par les autorités ;
- les risques ont été ou peuvent être éliminés, en écartant les parties prenantes qui posent de graves préoccupations, en éloignant les enfants et en prenant des dispositions pour une protection de remplacement pendant la durée de la réintégration, ou en prenant d'autres mesures de ce type ; ou
- l'exécution d'une transition (fermeture) est l'option la plus sûre pour les enfants, en dépit des risques connus.

D'autres risques seront probablement découverts durant la transition. Coopérez étroitement avec les autorités, dans la mesure du possible, et demandez l'aide d'autres organisations si cela permet de réduire au maximum les risques ou de mieux gérer la complexité. Les étapes de la stratégie de transition ne sont pas forcément linéaires et si une transition se fait, il est important d'être en mesure de surveiller de très près la situation et de mettre en œuvre très rapidement les plans de secours en cas d'évolution de la situation ou d'escalade.

Une fermeture sécurisée, forcée ou volontaire, constitue un objectif approprié pour les projets de transition qui impliquent les types de risques importants identifiés durant l'évaluation.

L'évaluation indique que :

- De graves préoccupations et dysfonctionnements relevés dans le cadre du partenariat sont susceptibles de nuire à la transition et aux résultats pour les enfants.
- Le risque de sabotage et d'ingérence est raisonnablement élevé.
- Des efforts doivent être faits pour réduire les risques avant d'entamer le stade de transition active à l'étape 3 du processus de transition global (voir le schéma n° 1 : les étapes de la transition), en notant les exceptions mentionnées ci-dessus. Il est déconseillé de procéder à une transition sans prendre de mesures pour réduire le niveau de risque ou pour protéger les enfants contre les personnes qui présentent un danger important pour leur sécurité, car cela pourrait accroître les risques pour les enfants.
- Le travail doit être entamé avant la réintégration, en se concentrant sur les mesures de protection des enfants et sur l'atténuation des risques. L'objectif est de faire baisser le niveau de risque et d'assurer un contrôle adéquat de la situation pour exécuter la fermeture. La marche à suivre sera largement déterminée par le cadre juridique et politique du pays, qui définira les obligations en matière de signalement et d'orientation. Elle devra également clarifier les rôles que les praticiens devront et pourront jouer.
- Une transition effectuée dans cette situation sera très complexe, potentiellement instable et nécessitera de nombreuses ressources. Il pourra être nécessaire d'avoir accès à des fonds de secours et d'urgence pour gérer les situations complexes et protéger la sécurité et l'intérêt supérieur des enfants tout au long du processus. Une gestion et une surveillance étroites seront requises, tout comme une certaine flexibilité et une importante réactivité face à une situation potentiellement dynamique et instable.
- Il est fort probable que cette transition nécessite d'importantes ressources humaines et financières. Demandez-vous si cela est faisable avant d'agir.
- Une assistance technique à distance ne sera probablement pas conseillée ou faisable.
- Il ne sera sans doute pas approprié ou réaliste de viser des programmes post-transition de quelque nature que ce soit ; une réintégration et une fermeture sécurisées constituent l'objectif le plus approprié. Il se peut que cette mesure doive être adoptée sous la forme d'une fermeture forcée dans le cadre d'un mandat gouvernemental.

3e Partie :

Note a propos du sabotage

Le sabotage peut s'avérer être un problème extrême à aborder dans le contexte d'institutions effectuant une transition. Toutefois, cela est raisonnablement courant et mérite donc quelques explications. Un sabotage a lieu lorsqu'une transition est en cours mais que l'adhésion d'une ou plusieurs parties n'a pas été légitimement obtenue. Le sabotage peut être l'œuvre des directeurs, des bailleurs de fonds, du personnel ou des fondateurs des institutions et, de manière plus limitée, des familles.

Il est le plus souvent réalisé par les directeurs ou le personnel, mais il est déjà arrivé que des bailleurs de fonds, ou des fondateurs qui, avec le temps, se sont tournés vers un rôle de bailleur de fonds, sabotent des processus de transition et de réintégration. Dans quelques cas documentés, le principal bailleur de fonds ou le fondateur a opéré un sabotage entre un et trois ans après le début de la transition. Même à un stade aussi avancé de la transition, y compris lorsque les enfants ont été réintégrés, un sabotage peut encore avoir des conséquences néfastes pour ces derniers. Il est donc crucial de mettre en place des mesures visant à réduire au maximum les risques de sabotage.

Les parties prenantes peuvent chercher à saboter un processus de réintégration pour diverses raisons, notamment :

- l'absence d'adhésion légitime, en particulier lorsqu'elles n'avaient pas le pouvoir d'empêcher la transition, mais ne la soutenaient pas totalement ;
- dans les cas où elles ont accepté la transition avec l'intention d'empêcher sa réalisation, en particulier lorsqu'un refus de la transition aurait eu des conséquences défavorables, telles que la perte de bailleurs de fonds ;
- l'existence d'intérêts personnels ou de motivations auxquels des solutions adéquates n'ont pas été apportées, comme le statut, l'identité, les revenus et l'emploi ;
- pour empêcher la découverte de pratiques contraires à l'éthique ou la divulgation de maltraitances ; et
- dans les cas où elles ont été démis de leurs fonctions ou ont été renvoyées pour préoccupations graves, y compris pour des allégations de maltraitance fondées.

Le niveau de gravité du sabotage peut varier. À l'extrémité la plus faible de la fourchette, les parties prenantes peuvent :

- exercer une influence négative sur l'attitude des enfants vis-à-vis de la réintégration ou les amener à penser qu'il s'agit d'une forme de punition ;
- interférer dans les évaluations ou la recherche des familles, pour tenter de maintenir les enfants dans l'institution et de conserver leur emploi ;
- imposer aux enfants ce qu'ils doivent dire aux travailleurs sociaux avant les évaluations ou les séances de participation des enfants ;
- imposer aux familles de dire aux travailleurs sociaux qu'elles ne peuvent pas récupérer ou ne récupéreront pas la garde de leurs enfants ;
- s'opposer à ce que les travailleurs sociaux s'entretiennent avec des enfants seuls à seuls ;
- être réticentes à divulguer des informations concernant les histoires et les liens familiaux des enfants ;
- s'opposer à ce que des travailleurs sociaux formés participent aux efforts de réintégration ;
- refuser de divulguer des informations concernant les bailleurs de fonds ; et
- entraver à plusieurs reprises les principaux processus, dans le but de retarder la transition.

Du côté extrême de la fourchette, les parties prenantes peuvent :

- empêcher les travailleurs sociaux d'accéder aux enfants, à leurs familles et à leurs dossiers, ainsi qu'aux locaux de l'institution ;

- menacer ou infliger des préjudices aux enfants pour les empêcher de divulguer un comportement contraire à l'éthique ou des maltraitances ;
- renvoyer les enfants chez eux ou les renvoyer de l'institution sans procédure en bonne et due forme, pour les empêcher de divulguer des maltraitances aux travailleurs sociaux ou aux psychologues ;
- dissimuler, éloigner ou détruire des documents qui pourraient apporter la preuve d'un comportement contraire à l'éthique ou criminel ;
- inciter les enfants à commettre des actes de perturbation et de violence ;
- exercer une contrainte sur les enfants en proférant des menaces ou en faisant des promesses qui seront tenues uniquement si les enfants refusent de coopérer au processus de réintégration ;
- exercer des contraintes ou proférer des menaces sur les familles des enfants, dans le but d'empêcher la réintégration ;
- recruter à nouveau les enfants et le replacer en institution après leur placement dans les familles ;
- se montrer méfiantes à l'égard du nouveau personnel et des travailleurs sociaux, lorsqu'elles ont été démisées de leurs fonctions ; et
- en ce qui concerne les bailleurs de fonds, prendre le contrôle légal de l'entité et démettre les directeurs de leurs fonctions pour perturber la transition.

Le sabotage entraîne d'importantes perturbations et tout doit être fait pour l'empêcher. Il est toujours judicieux de communiquer clairement les attentes concernant l'implication de toutes les parties prenantes, ainsi que les conséquences en cas de manquement aux obligations. Dans la mesure du possible, incluez ces points dans un [accord de partenariat](#) signé. Il est également utile de mettre en place une réponse prédéterminée et convenue face au sabotage avant d'entamer la transition. Cela permet aux praticiens d'agir rapidement, empêche la procrastination de la part des parties prenantes réticentes et réduit ainsi au maximum les conséquences négatives du sabotage.



4e Partie : Conclusions

En dépit de toutes les difficultés et complexités soulevées et évoquées dans cet outil, le risque le plus répandu qui pourrait empêcher de mener à bien une transition est peut-être celui d'une simplification excessive. D'après les travaux importants menés par Dave Snowden sur la complexité, si l'on aborde un système complexe comme s'il était simple, on risque de créer un chaos là où il n'en existait pas.

Nous encourageons donc les praticiens à tenir compte de la complexité d'une transition, en admettant qu'il est essentiel d'obtenir les meilleurs résultats possible pour les enfants qu'ils cherchent à réunir avec leurs familles. Les auteurs sont convaincus que cet outil les aidera dans cette démarche importante.

Pour de plus amples explications sur la façon d'utiliser cet outil, les praticiens sont invités à visionner l'enregistrement du webinaire Transitioning Care Assessment Tool.



Annexes

Ressources et outils utiles

Une liste complète de ressources est disponible dans la :

bibliothèque et trousse à outils de Better Care Network

<https://bettercarenetwork.org/library/library-of-documents>

LIGNES DIRECTRICES RELATIVES À LA PROTECTION DE REMPLACEMENT

Lignes directrices relatives à la protection de remplacement pour les enfants

Assemblée générale des Nations Unies

<https://www.sosve.org/sites/uploads/2015/10/101012-UN-Guidelines-fr-WEB.pdf>

Moving Forward: Implementing the 'Guidelines for the Alternative Care of Children'

(La mise en œuvre des « Lignes directrices relatives à la protection de remplacement pour les enfants »)

Centre for Excellence for Looked After Children in Scotland (CELCIS)

<https://bettercarenetwork.org/sites/default/files/Moving-Forward-implementing-the-guidelines-for-web.pdf>

RESSOURCES CONCERNANT LA RÉINTÉGRATION

A Continuum of Care for Orphans and Vulnerable Children

(Un continuum de la prise en charge pour les orphelins et les enfants vulnérables)

Faith to Action

https://www.faithtoaction.org/wp-content/uploads/2015/08/Faith2Action_ContinuumOfCare.pdf

Case Studies and Stories of Transitioning to Family Care

(Études de cas et histoires de transition vers un placement familial)

Faith to Action

<https://www.faithtoaction.org/family-care-tool-kit/case-studies/>

Exploring Economic Strengthening within Family Reintegration

(Étude du renforcement économique dans le cadre de la réintégration dans les familles)

Retrak

<https://bettercarenetwork.org/library/strengthening-family-care/household-economic-strengthening/exploring-economic-strengthening-within-family-reintegration>

Guidelines on Children's Reintegration

(Lignes directrices relatives à la réintégration des enfants)

Inter-agency group on children's reintegration - Emily Delap and Joanna Wedge

<https://bettercarenetwork.org/sites/default/files/Guidelines%20on%20Children%27s%20Reintegration%20DIGITAL%20.pdf>

Reaching for Home: Global learning on family reintegration in low and lower-middle income countries

(Rentrer chez soi : apprentissage mondial sur la réintégration dans les familles dans les pays à revenu faible et intermédiaire de la tranche inférieure)

Joanna Wedge, Abby Krumholz and Lindsay Jones

<https://bettercarenetwork.org/sites/default/files/attachments/Reaching%20for%20Home%20-%20Global%20Learning%20on%20Family%20Reintegration.pdf>

Reintegration Guidelines for Trafficked and Displaced Children Living in Institutions

(Lignes directrices relatives à la réintégration pour les enfants déplacés et victimes de traite vivant en institution)

Next Generation Nepal

https://nextgenerationnepal.org/wp-content/uploads/2017/09/2015_01_28_NGN-THIS-Reintegration-Guidelines.pdf

Retrak: Standard Operating Procedures - Family Reintegration

(Retrak : procédures opérationnelles standard concernant la réintégration dans les familles)

Retrak

<https://bettercarenetwork.org/sites/default/files/attachments/Retrak%20Family%20Reintegration.pdf>

Toolkit for Practitioners

(Trousse à outils pour les praticiens)

Better Care Network

<http://bettercarenetwork.org/toolkit/individual-assessments-care-planning-and-family-reunification/assessment-forms-and-guidance>

Transition vers le placement familial pour les enfants : manuel d'orientation

Faith to Action

<https://www.faithtoaction.org/wp-content/uploads/FrenchGuidanceManual.pdf>

RESSOURCES DE SOUTIEN POUR LES JEUNES SORTANT DU SYSTÈME DE PROTECTION

The Care Leaver Experience: A Report on Children and Young People's Experiences in and After Leaving Residential Care in Uganda

(L'expérience des jeunes sortant du système de protection : rapport sur les expériences des enfants et des jeunes pendant et après leur placement en institution en Ouganda)

Ismael Ddumba-Nyanzi, Melissa Fricke, Angie Hong Max, Mai Namboozee, Mark Riley - Uganda Care Leavers Project

https://bettercarenetwork.org/sites/default/files/UCL_Report_v06a.pdf

Kenyan Care Leavers Resources

(Ressources pour les jeunes Kenyans sortant du système de protection)

Kenyan Society for Care Leavers (KESCA)

<https://www.kesca.org/index.php/resources>

Webinar: More Than Our Stories: Strategies for how to meaningfully engage care leavers in care reform

Better Care Network

<https://www.youtube.com/watch?v=KF6u7of8dPk>

RESSOURCES VIDÉO

Vidéos de BCN pour les praticiens

Better Care Network

https://www.youtube.com/channel/UCCZkO4X7b7a80A16k0p_Yag

Kinected Myanmar- Hani and Thari Case Study

(Étude de cas : Hani et Thari)

ACCI Relief

<https://vimeo.com/246707112>

Kinected Profile: Interview with Ou

(Profil de Kinected : entretien avec Ou)

ACCI Relief

<https://vimeo.com/42182194>

Radical Change for the Love of Children Documentary

(Documentaire intitulé Un changement radical par amour des enfants)

Orphan's Tear Ministry

https://www.youtube.com/watch?time_continue=16&v=MWAJx4bB1vQ&feature=emb_logo

OUTILS ET MODÈLES

Care Leaver Support Program MoU Template

(Modèle de protocole d'accord pour les programmes d'aide aux jeunes sortant du système de protection)

Kinected Myanmar

<https://static1.squarespace.com/static/5bbab8cbe666692d8fd5f481/t/5eba02b2363a8e5c32db340e/1589248692970/Care+Leaver+Support+Program+MoU+Template.pdf>

Institution Minimum Standards Assessment Tool

(Outil d'évaluation des normes minimales concernant les institutions)

ACC International Relief

<https://www.kinected.org.au/minimum-assessment-tool>

Organizational Governance and Accountability Audit Checklist

(Liste de contrôle de la gouvernance et de la responsabilité des organisations)

Better Care Network

<https://bettercarenetwork.org/sites/default/files/2020-05/OrganizationalGovernanceandAccountabilityChecklistTool.pdf>

Partnership Agreement Template

(Modèle d'accord de partenariat)

Kinnected Myanmar

<https://static1.squarespace.com/static/5bbab8cbe666692d8fd5f481/t/5eba0291de9ac12fe8c7fc2a/1589248660885/KM+Partnership+Agreement.pdf>

Partnership Due Diligence Assessment Tool

(Outil d'évaluation de la diligence raisonnable des partenariats)

Rethink Orphanages

<https://rethinkorphanages.org/sites/default/files/2019-09/Rethink-Partnership-due-diligence-final2.pdf>

RESSOURCES EN ESPAGNOL

Relaf - Biblioteca de recursos

<https://www.relaf.org/biblioteca/>

<https://www.relaf.org/que-hacemos/cooperacion-tecnica-por-pais/view/?id=540>

Panama Solidario

<https://www.mides.gob.pa/autoridades-unen-esfuerzos-sobre-la-desinstitucionalizacion-de-ninos-y-ninas/>



Études de cas

La partie qui suit contient les trois études de cas auxquelles il est fait référence tout au long de cet outil. Celles-ci ont été incluses à titre d'exemples concrets, pour rendre cet outil plus pratique et plus accessible. Chaque étude de cas est un résumé d'une véritable transition qui a été entièrement anonymisée. Les études de cas ont été classées selon leur évaluation finale, dans les couleurs verte, orange et rouge. Le tableau inclus à la fin de chaque étude de cas contient l'évaluation globale ainsi qu'un résumé des implications, en précisant les indicateurs qui ont conduit à cette notation, ainsi que les interventions menées par des praticiens en réponse à cette notation. Tous les indicateurs ont été extraits de ces études de cas et recensés dans les tableaux inclus dans chaque thématique, dans la partie principale de l'outil.

Toutes les informations d'identification, y compris les noms de personnes, d'organisations et de lieux, ont été modifiées ou omises pour préserver l'anonymat et respecter la vie privée des personnes concernées. Tous les noms ont été sélectionnés ou créés au hasard et toute ressemblance avec des noms d'organisations ou de personnes existantes n'est que pure coïncidence.

ÉTUDE DE CAS : BRIDGES SAFEHOUSE

Thomas, un expatrié vivant en Asie, a fondé Bridges Safehouse après être tombé sur un groupe d'enfants migrants vivant dans la rue sur un marché local. Sincèrement convaincu que le placement en institution était le seul moyen de répondre aux besoins des enfants vulnérables en l'absence d'alternatives de prise en charge de type familial, Bridges a créé sa première structure d'accueil.

Dès le départ, Bridges a toujours privilégié la prise en charge familiale pour les enfants qui passaient par son établissement et n'a jamais accepté d'enfants dans le but de leur offrir un accès à une meilleure éducation. Cependant, les enfants et les familles avec qui il travaillait se heurtaient à des difficultés complexes du fait qu'ils avaient émigré d'un pays voisin pour échapper à des conflits armés. Ils étaient souvent privés de leurs droits de l'homme fondamentaux et luttaien

contre la pauvreté cyclique, l'incarcération, le trafic de drogue et les maltraitances.

Quelques années plus tard, Bridges avait créé trois autres établissements pour les enfants et les familles issus de ces divers groupes cibles menacés ; l'un de ces établissements accueillait temporairement des mères et leurs enfants ayant fui des violences domestiques. Bien qu'avec le temps, les membres du personnel aient réintégré près de 200 enfants passés par leurs établissements, ils en accueillaient constamment de nouveaux, adressés par le gouvernement, par des réseaux de protection de l'enfance, par leur service d'assistance de crise et par des membres des communautés. Certains employés principaux de Bridges savaient qu'il devait exister des alternatives préférables au fait de continuer à accueillir toujours plus d'enfants, mais ne savaient pas comment faire ni par où commencer.

Thomas vivait dans le pays depuis plus de dix ans, en parlait la langue et avait des amis parmi les membres de la communauté locale, mais il a dû reconnaître ses limites en tant que fondateur expatrié et a préféré mettre en place des dirigeants nationaux. Il a chargé Kamal, le responsable de l'équipe de Bridges en charge de la sensibilisation des communautés, de superviser le projet et ses quatre établissements, le promouvant au poste de directeur de l'organisation. Dans le même temps, Thomas s'est écarté de son rôle de principal bailleur de fonds, chargeant Nina, une employée expatriée expérimentée dans le travail social, de superviser l'organisme de financement à l'étranger, en tant que directrice générale.

Deux membres du personnel possédant une expérience et un parcours professionnel pertinents ont donc été chargés de prendre les décisions concernant l'organisation et les programmes. En tant que nouveau directeur, Kamal a eu la liberté de façonner le projet en s'appuyant sur sa formation professionnelle en développement des communautés et sur son expérience personnelle en tant que membre de la communauté de migrants qu'il servait. Nina, dans ses nouvelles fonctions de principal bailleur de fonds, s'est efforcée d'améliorer les pratiques et la transparence financière de l'organisation.

Dotée de compétences que l'on trouve rarement chez les principaux bailleurs de fonds, Nina a également su exploiter ses qualifications professionnelles pertinentes, deux ans d'expérience sur le terrain à travailler directement auprès des familles, et sa quasi-maîtrise de la langue de la communauté de migrants, dans ses responsabilités de collecte de fonds. Elle a su faire passer des messages complexes à ses donateurs à propos des causes profondes auxquelles Bridges cherchait à s'attaquer à travers son travail et a élaboré des stratégies de collecte de fonds déontologiques sans s'appuyer sur les messages de « prise en charge d'orphelins » répandus et problématiques.

Kamal a consacré son attention au plaidoyer au sein du gouvernement et des groupes communautaires et a intensifié les efforts faits par l'organisation pour empêcher la séparation des familles. Bien que leur travail de prévention auprès des familles ait largement porté ses fruits, leur recherche d'alternatives de prise en charge de type familial au sein de la communauté n'a pas rencontré le même succès. Lorsque Kamal est finalement entré en contact avec Child and Family Development Agency, une organisation externe apportant une assistance technique pour la transition et l'abandon du placement en institution, il a pu enfin avoir accès aux recommandations et aux outils dont il avait besoin pour progresser dans le développement du placement formel en familles d'accueil au sein de la communauté.

Child and Family Development Agency a mis Kamal en relation avec d'autres praticiens de la région qui pratiquaient déjà le placement en famille d'accueil, alors qu'ils doutaient à l'origine que cela soit possible. Kamal explique aujourd'hui que l'un des ateliers auxquels il a assisté grâce à ces contacts a joué un rôle crucial dans sa décision d'opérer une transition complète et de sortir du placement en institution. Il connaissait déjà les données prouvant les effets néfastes du placement en institution et avait même dispensé des formations sur le sujet à des agents de la fonction publique, mais il existait un décalage entre ces données et leur application à ses propres structures d'accueil.

À travers des discussions nuancées avec Child and Family Development Agency qui ont remis en question certains points de vue qu'il n'était pas conscient d'avoir, Kamal en est venu à détecter certains comportements que présentent les enfants placés en institution chez certains des enfants sous sa responsabilité. Il a également bénéficié de conseils techniques concernant la mise en œuvre du placement en famille d'accueil dans les contextes pâtissant de faibles cadres réglementaires, notamment sur l'élaboration de stratégies de sélection, de recrutement et de formation. Il a également pu étudier concrètement la façon de gérer la dynamique complexe de l'obtention de l'approbation du gouvernement pour le placement en famille d'accueil d'enfants sans papiers. La combinaison de ces divers types de soutien et de la mise en relation avec d'autres praticiens a permis à Kamal de visualiser la pertinence et le caractère concret de l'abandon du modèle de placement en institution pour Bridges, et ce n'est qu'à ce moment-là que la transition est devenue une réalité qu'il pouvait viser.

C'est lors d'un événement d'adieu organisé par Bridges pour certains enfants qui quittaient les établissements pour rentrer chez leurs parents que Kamal a eu un dernier éclair de lucidité. Tandis que l'émotion gagnait l'assistance à l'idée du départ définitif des enfants, Kamal a été choqué d'entendre d'autres enfants lui demander, en larmes, à quel moment viendrait leur tour de rentrer chez eux. Durant les conversations qui ont suivi, Kamal a entendu directement les enfants exprimer leur souhait de vivre avec leurs familles, même dans les cas d'antécédents de graves maltraitements.

Sa motivation initiale de travailler pour une organisation venant en aide aux enfants menacés s'est transformée en un devoir personnel de voir les enfants réintégrer en sécurité leurs familles et leurs communautés, là où ils souhaitaient être. Durant d'autres événements d'adieu organisés par la suite pour d'autres enfants qui quittaient leurs établissements, il a ressenti un immense fardeau en pensant aux effets de ces événements sur les enfants restants, qui attendaient leur tour pour rentrer chez eux.

À travers un partenariat formel signé avec Child and Family Development Agency en 2014, Bridges a passé les deux années suivantes à préparer une transition complète et la sortie du placement en institution. Par le biais de plaidoyers et de partenariats, l'organisation a obtenu l'autorisation du gouvernement de mener un projet pilote de placement en familles d'accueil et a amélioré ses pratiques de réintégration en utilisant des procédures et des interventions plus solides sur le plan technique. Nina a continué à diriger Bridges en instaurant des changements au niveau organisationnel.

Même si Bridges ainsi que son comité directeur et son comité de financement étaient légalement enregistrés, le partenariat avec le principal organisme donateur avait précédemment été basé principalement sur la confiance. Il existait quelques accords ou cadres écrits définissant clairement les attentes concernant l'utilisation des fonds, les exigences en matière de rapports, les activités et les budgets des programmes, et les éventuelles violations de la politique. Grâce au travail mené par Nina avec le comité de financement à l'étranger et aux modèles de rapport fournis par Child and Family Development Agency, le partenariat jusque-là peu structuré s'est transformé en un partenariat formel et contractuel répondant aux exigences de diligence raisonnable requises.

Alors que la transition à venir s'annonçait sans problème, Thomas, le fondateur et ancien directeur/principal bailleur de fonds est réapparu par surprise au beau milieu du processus, en imposant un délai irréaliste de six mois pour la fermeture des quatre établissements. Kamal a demandé l'aide d'un praticien à l'étranger expérimenté dans le placement en famille d'accueil qui s'était déjà impliqué auprès de Bridges et Nina a pu obtenir le financement d'un stage prolongé dans le pays pour que le praticien puisse travailler aux côtés de Thomas et du reste de l'équipe. Le travail de transition s'est poursuivi tout au long d'une période très stressante qui s'est soldée par une rupture avec Thomas, et Kamal reconnaît aujourd'hui qu'il n'aurait pas survécu aux turbulences du processus de transition sans le soutien continu et les recommandations du praticien et de Nina.

En 2017, Bridges avait fermé trois de ses établissements et transformé le quatrième en un foyer d'accueil à long terme de petits groupes pour les enfants qui ne pouvaient pas être placés dans des familles ou dans des communautés. Près de la moitié des enfants qui étaient sous leur responsabilité au début de la transition sont aujourd'hui placés dans des familles d'accueil et à peu près le même nombre d'enfants ont été réintégrés dans leurs familles d'origine ou placés chez des proches. Les jeunes restants vivent dans une semi-dépendance sous la protection de communautés avec un soutien important de travailleurs sociaux, et trois enfants vivent dans le foyer d'accueil de petits groupes en attendant d'être placés dans des familles d'accueil.

Kamal anime désormais des ateliers de sensibilisation sur la prise en charge de type familial, tant au sein de la communauté de migrants que dans sa communauté d'origine, pour empêcher que les enfants arrivant de son pays natal ne soient placés en institution. Après avoir vécu un processus de transition complet et constaté des changements positifs chez de nombreux enfants dont il pensait qu'ils ne pourraient jamais rentrer chez eux, il est plus passionné que jamais par l'aide qu'il apporte aux enfants pour leur permettre de grandir dans leurs familles et prévoit d'aider d'autres institutions à mener un processus de transition.

ÉVALUATION

Thématique	Intitulé de la thématique	Vert	Orange	Rouge
1	Arguments en faveur de la transition	x		
2	Loyauté et engagement	x		
3	Motivations	x		
4	Marginalisation	x		
5	Clientélisme et obligations sociales	x		
6	Appropriation psychologique	x		
7	Nature du partenariat		x	
Total		6	1	0

JUSTIFICATION DE LA NOTATION ET STRATÉGIE DE TRANSITION

Toutes les personnes impliquées dans la création, le financement et les activités de l'organisation étaient motivées par une véritable préoccupation à l'égard des enfants et pensaient agir pour la bonne cause, sans aucune autre motivation contraire à l'intérêt supérieur des enfants. Le directeur et le principal bailleur de fonds n'étaient pas les fondateurs de l'organisation. Il s'agissait au contraire de deux employés nommés à leurs postes. Leurs parcours professionnels leur ont permis de comprendre de manière théorique les effets néfastes et les limites du placement en institution.

L'adhésion totale n'a cependant été obtenue que lorsque le directeur a vécu une expérience

émotionnelle en entendant des paroles prononcées directement par les enfants, qui l'a amené à faire le lien entre sa compréhension théorique et l'existence manifeste de preuves au sein de ses établissements. La transition ne lui semblait pas non plus réalisable jusqu'à ce qu'il bénéficie d'une assistance technique mettant en avant des voies de transition concrètes.

La dynamique interculturelle et les complications potentielles résultant d'un fonctionnement dans le cadre d'un système de clientélisme n'ont pas eu d'impact significatif sur la transition, car le processus a été largement exécuté par le directeur, agissant au sein de sa propre communauté. Il a été recruté à son poste du fait de ses qualifications et de son expérience, et non pour ses relations avec la communauté d'origine des enfants.

Bon nombre des risques qui découlent fréquemment d'un partenariat peu structuré entre le directeur/ la directrice et le principal bailleur de fonds ont été écartés en mettant en place les cadres et les accords formels appropriés. Les préjudices et ingérences potentiels de la part du fondateur, qui n'exerçait plus aucune influence en lien avec ses anciennes fonctions de directeur et de principal bailleur de fonds, ont été largement limités par la restriction de ses pouvoirs et de son autorité.

Bien qu'il ne soit pas courant que les projets de transition fournissent une protection de remplacement de type familial dans le cadre de leurs programmes post-transition, plusieurs facteurs ont rendu cela possible pour cette organisation. Parmi eux, l'absence de motivations préoccupantes chez l'une ou l'autre des parties prenantes, le fait que toutes deux possédaient une expérience professionnelle pertinente, que le directeur ait été un membre de la communauté ciblée et un principal bailleur de fonds bien intégré dans cette communauté, et l'existence d'un partenariat contractuel établi bien avant le début de la transition.

Toutefois, le facteur le plus important est le fait qu'elles avaient déjà fourni des services similaires en matière de réintégration et de soutien de la prise en charge de type familial avant la transition. Bien qu'une poignée d'enfants qui n'ont pas pu être placés dans des familles ou des communautés soient restés sous leur protection pendant plusieurs années, la grande majorité des enfants qui sont passés par leurs établissements n'y sont restés qu'entre trois et six mois avant leur réintégration. Aucun financement n'a jamais été sollicité à travers des messages trompeurs parlant d'« orphelins » ou indiquant que les enfants étaient « les leurs ». Les parties prenantes se sont au contraire concentrées sur l'importance de réunir leurs enfants avec leurs familles, chaque fois que possible.

Sur le plan de l'organisation, des programmes et des financements, aucun changement radical n'a donc été requis pour pouvoir poursuivre la mise en place d'une protection de remplacement de type familial dans le cadre des programmes post-transition. Cela les différencie de la majorité des autres projets de transition, dans lesquels la mise en place d'une protection de remplacement n'est faisable que dans quelques circonstances soigneusement étudiées.

ÉTUDE DE CAS : ORPHELINAT FIREFLY

C'est lors d'un séjour à l'étranger pour assister à une conférence internationale que Together for Change, une organisation à but non lucratif basée au Royaume-Uni, est entrée en contact avec le directeur d'une institution accueillant des enfants qui avaient soi-disant perdu leurs parents. Together for Change a décidé d'apporter un soutien financier à l'institution, devenant rapidement son principal bailleur de fonds. Le directeur de l'institution a ensuite servi d'intermédiaire pour le financement de dizaines d'autres institutions au sein de son vaste réseau et au cours des dix années qui ont suivi, Together for Change a transféré l'équivalent de plus d'un million de dollars sur le compte bancaire personnel du directeur. Face aux preuves de plus en plus nombreuses de détournements de fonds répandus par bon nombre des directeurs d'institutions qu'elle avait soutenus, Together for Change a fini par découvrir que le directeur s'était permis de prendre une commission de dix pour cent sur les fonds transférés par l'organisation.

Après avoir mis fin à sa relation avec le directeur de l'institution, Together for Change a recruté un nouveau directeur, Ethan, qu'elle soutenait depuis longtemps et en qui elle avait confiance. Ethan avait obtenu des diplômes universitaires à l'étranger et avait fondé l'orphelinat Firefly à son retour dans son pays natal. Étant donné que le placement en institution était la forme de soutien la plus courante pour les enfants vulnérables de sa communauté et que bon nombre des membres de sa famille élargie dirigeaient eux aussi des institutions financées par Together for Change, Ethan en est venu à fonder sa propre institution.

Ethan était certes réellement préoccupé par le sort des enfants et pensait pouvoir améliorer leur vie en leur offrant un accès à une éducation de meilleure qualité dans la capitale, mais sa décision de s'impliquer dans le placement en institution découlait également du fait qu'il savait que cela lui permettrait de gagner sa vie. Par conséquent, bien que le lien avec le placement en institution se soit fait à travers une relation, sa décision de s'impliquer dans ce domaine était rationnelle, et non d'ordre émotionnel.

En outre, du fait qu'il imposait le respect au sein de sa communauté parce qu'il avait obtenu des diplômes d'études supérieures à l'étranger et avait des liens avec des fonds étrangers par l'intermédiaire de Together for Change, le recrutement d'enfants issus de son village natal pour intégrer Firefly lui a conféré un rôle de patron envers les familles de ces enfants. Le statut et l'identité résultant de son rôle de patron allaient par la suite compliquer les efforts faits par les travailleurs sociaux pour faire sortir les enfants de Firefly et les réintégrer dans sa communauté d'origine.

Outre la direction de Firefly, les nouvelles responsabilités confiées à Ethan incluaient la supervision de toutes les institutions partenaires de Together for Change et le décaissement des fonds mensuels pour leurs activités. Ethan a également été chargé d'aider Together for Change à recueillir des photographies et des informations sur tous les enfants placés dans ses institutions partenaires. Étant donné que le modèle de parrainage d'enfants était le principal moyen de collecte de fonds de Together for Change auprès de ses donateurs individuels, l'organisation a demandé des détails sur les histoires personnelles des enfants et les directeurs les lui ont fournis, aucun des deux camps n'ayant connaissance des droits de protection spéciaux accordés aux enfants privés de protection parentale.

Durant cette période, Together for Change est entrée en contact avec un organisme de formation international qui animait des ateliers de sensibilisation sur le recours excessif au placement en institution dans les pays à faible revenu. Enthousiasmée à l'idée d'offrir une autre solution aux enfants qu'elle aidait, Together for Change a demandé à l'organisme de formation d'animer un atelier que devaient obligatoirement suivre tous les directeurs de ses institutions partenaires pour découvrir les effets néfastes du placement en institution. À la suite de cet atelier, Together for Change a vivement encouragé ses institutions partenaires à viser une prise en charge de type familial et à orienter leurs programmes vers des modèles n'ayant pas recours à des institutions. Voyant que l'atelier et les directives de transition données par la suite n'avaient donné lieu à aucun changement ni à aucune action de la part des directeurs des institutions, Together for Change a sollicité et établi un partenariat avec Project Families, une organisation apportant une assistance technique aux personnes cherchant à opérer une transition pour amener leurs partenaires à abandonner le placement en institution.

À l'issue d'une période de renforcement des politiques organisationnelles de Together for Change et de rédaction d'accords écrits définissant les normes du partenariat, Project Families a mis en place plusieurs groupes de travail mensuels à l'intention des directeurs des institutions. Durant les douze mois qui ont suivi, de grandes réunions ont été fréquemment organisées pour dissiper les idées fausses répandues à propos de la réintégration, discuter de moyens réalistes de faire respecter les droits de l'enfant dans un contexte pâtissant de faibles systèmes de réglementation et de ressources limitées, et définir concrètement divers domaines programmatiques dans lesquels les directeurs pourraient continuer à servir les enfants après la transition.

Si la majorité des institutions ont choisi de ne pas opérer de transition et qu'il a été estimé que quelques-unes méritaient une fermeture sécurisée, Ethan, quant à lui, s'est impliqué activement dans le processus et a décidé d'engager Firefly dans une transition. Project Families l'a mis en relation avec des pairs respectés dans son pays qui avaient déjà vécu une transition et lui a fourni des études de cas de transitions réussies dans sa région. Des histoires de personnes qui sont restées impliquées dans des programmes post-transition ont été mises en avant, en particulier dans les cas où elles ont conservé leurs salaires ou ont pu maintenir un niveau de vie comparable avec l'aide du principal bailleur de fonds.

Ayant lui-même été séparé de sa famille lorsqu'il était enfant, Ethan a su faire preuve d'empathie envers les enfants placés en institution et s'est rendu compte qu'il était impossible, dans un tel environnement, que les directeurs apportent aux enfants l'amour et l'attention nécessaires à leur épanouissement. « Après 12 ans passés à la tête d'un orphelinat, je sais quelles sont mes relations avec les enfants », a-t-il déclaré. « Même si nous sommes ouverts, ils ne peuvent pas s'ouvrir à nous. Cela reste une relation enseignant-élève, et non une relation parent-enfant. Ils n'osent pas exprimer leurs sentiments devant nous. » Bien qu'il ait été poussé à s'impliquer dans le placement en institution pour diverses raisons et qu'il soit naturellement enclin à adopter une approche rationnelle, Ethan a su faire preuve d'empathie envers les enfants placés sous sa responsabilité du fait de son expérience personnelle et s'est montré réellement préoccupé par leur sort.

Parallèlement aux réunions mensuelles du groupe de travail avec les directeurs participants, le travail d'implication des bailleurs de fonds de Project Families auprès de Together for Change a consisté entre autres à trouver d'autres donateurs qui soutenaient également financièrement leurs institutions partenaires et à chercher à les impliquer dans un processus de transition. Pour ceux qui ont accepté la transition, un groupe de pairs a été créé dans le but de réunir tous les organismes donateurs impliqués pour qu'ils puissent s'entraider et pour assurer la cohérence des messages transmis aux directeurs des institutions sur les attentes convenues concernant la transition.

Tous les directeurs et bailleurs de fonds qui y ont participé ont signé des accords écrits définissant des marqueurs de progrès concrets et des réponses standardisées aux allégations relatives à la protection de l'enfance susceptibles de survenir durant le processus de transition. Together for Change a réaffirmé à maintes reprises son engagement à financer les institutions participant pleinement à une transition et à abandonner progressivement le financement de celles qui choisissaient de conserver le modèle de placement en institution. Ce n'est qu'à l'issue de cette période de préparation qu'une adhésion totale a été obtenue et que le travail social a pu être entamé.

Au cours du travail d'implication des donateurs de Project Families, Together for Change a entendu parler d'un autre organisme donateur, Smiling Hearts Foundation, qui soutenait également depuis longtemps Firefly. Des photos d'Ethan en compagnie des enfants placés sous sa responsabilité ont été découvertes sur le site Internet de Smiling Heart, toutefois le nom de son institution indiqué n'était pas Firefly, mais Smiling Hearts Children's Home, nom donné d'après l'organisme donateur. Ni Smiling Hearts ni Together for Change ne connaissaient l'existence de l'autre bailleur de fonds, car Ethan ne leur avait pas divulgué cette information. Together for Change a contacté Smiling Hearts et a dû employer des efforts pour obtenir son soutien à la transition. À compter de cet instant, les deux bailleurs de fonds ont collaboré en recoupant et en vérifiant les demandes passées et futures de soutien financier.

En ce qui concerne les enfants dont les familles entretenaient une relation de clientélisme avec Ethan, des préoccupations ont été soulevées à propos de son éventuelle ingérence dans les évaluations des familles, sans doute pour empêcher que les enfants ne rentrent chez eux avant qu'il ait pu s'acquitter de ses obligations sociales, à savoir leur fournir une aide à long terme pour leurs études. Les travailleurs sociaux ont discrètement fait remonter leurs préoccupations à Project Families et des plans concernant ses fonctions à l'issue de la transition ont été établis pour justifier qu'il soit écarté des programmes de travail social et de réintégration, en lui permettant de sauver les apparences. Lorsque cela a été possible, les initiatives de développement des communautés visant à empêcher les séparations familiales se sont concentrées sur la communauté d'origine d'Ethan, afin qu'il puisse s'acquitter de ses obligations sociales en tant que patron et conserver son statut au sein de la communauté à travers d'autres alternatives qui ne s'appuyaient pas sur le placement d'enfants en institution.

Le partenariat entre Ethan et Together for Change était largement de nature relationnelle et non structuré, avec une confiance absolue placée en Ethan et une profonde absence de redevabilité concernant les finances. Firefly n'a jamais été enregistré pour fonctionner en tant qu'institution et n'a pas été dirigé par une organisation ni par aucune autre entité. Ethan a été traité comme un employé de Together for Change pendant des années, avant qu'un contrat de travail ne soit mis en place.

Bien qu'Ethan ait demandé à plusieurs reprises à Together for Change de procéder à un audit financier des registres qu'il avait tenus méticuleusement de sa propre initiative, l'organisation ne l'a pas jugé nécessaire et a continué à transférer des sommes importantes sur son compte bancaire personnel. Parfois, Ethan se retrouvait avec l'équivalent de 200 000 dollars de fonds transférés sur son compte bancaire et on lui demandait souvent de retirer et de garder chez lui des dizaines de milliers de dollars, jusqu'à ce qu'il puisse distribuer l'argent aux autres institutions soutenues par Together for Change.

Together for Change s'est également appuyée sur un modèle de parrainage d'enfants comme principale méthode de collecte de fonds et des informations privées à propos des enfants ont été rendues publiques et largement diffusées, sans se rendre compte que cela enfreignait le droit à la vie privée des enfants. Les visiteurs venus de l'étranger échangeaient avec des enfants à l'orphelinat Firefly durant les visites annuelles, leur distribuant des cadeaux et leur demandant des détails privés à propos de leurs histoires.

Dans le cadre du travail d'intégration et de préparation requis avant d'entamer le travail social, Project Families a collaboré avec les deux parties prenantes à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie de transition. L'évaluation de l'organisation a permis de relever les principales lacunes et des plans ont été mis en place pour limiter les nombreux risques inhérents aux partenariats relationnels. Cela a inclus l'élaboration et le renforcement de politiques et de cadres organisationnels, de gouvernance, financiers et de protection de l'enfance.

Lors de conversations ultérieures, Ethan a fait part de ses réflexions sur le premier atelier de sensibilisation animé par l'organisme de formation international, ainsi que sur les séances de formation dispensées par la suite sur le travail social. Deux tactiques de communication particulières n'ont absolument pas pesé dans sa décision de s'écarter du placement en institution : le cadre régissant les droits de l'enfant et l'introduction du placement en famille d'accueil. Ces concepts étant abstraits et peu connus de la plupart des directeurs d'institutions, il a estimé qu'ils ne s'appliquaient pas à sa situation, jusqu'à ce que ses nombreuses conversations approfondies avec Project Families l'amènent à transposer ces arguments théoriques en applications concrètes.

Ethan a notamment cité un message en particulier tiré des ateliers de sensibilisation, qui a particulièrement influencé sa décision d'opter pour une transition. Les données probantes montrant les réformes de la protection déjà entreprises dans d'autres pays de la région l'ont amené à réaliser que le placement en institution était voué à l'abandon dans son pays, que les directeurs adhèrent ou non au placement de type familial. Bien qu'il ait décidé de s'impliquer dans le placement en institution pour diverses raisons, une explication logique des raisons pour lesquelles il ne serait plus possible de poursuivre une activité de placement en institution, ainsi que la citation d'exemples d'autres personnes ayant réussi à conserver leur poste après une transition, ont réussi à le faire adhérer à la transition, du fait de sa disposition à l'égard d'une approche rationnelle.

Together for Change emploie aujourd'hui Ethan à un nouveau poste qui l'amène à animer des ateliers de sensibilisation sur l'importance de la prise en charge de type familial. Il voyage beaucoup pour se rendre dans les villages de sa province d'origine et pour présenter aux parents et aux chefs communautaires son point de vue en tant qu'ancien directeur d'une institution. Il s'implique également dans des initiatives de développement des communautés visant à améliorer les écoles publiques locales afin que les parents puissent s'occuper de leurs enfants à domicile au lieu de les envoyer dans des institutions dans l'espoir qu'ils aient accès à une meilleure éducation. Tous les enfants placés chez Firefly, à l'exception de deux d'entre eux, ont aujourd'hui été réintégrés dans leurs familles biologiques ou placés chez des proches. Les deux enfants restants se préparent, avec l'aide d'un(e) travailleur(se) social(e) de Project Families, à sortir du système de protection et à vivre de manière autonome.

SCORING

Thématique	Intitulé de la thématique	Vert	Orange	Rouge
1	Arguments en faveur de la transition		x	
2	Loyauté et engagement		x	
3	Motivations		x	
4	Marginalisation	x		
5	Clientélisme et obligations sociales		x	
6	Appropriation psychologique			x
7	Nature du partenariat			x
Total		1	4	2

JUSTIFICATION DE LA NOTATION ET STRATÉGIE DE TRANSITION

La combinaison de plusieurs facteurs de risque potentiels a conduit à un processus de transition assez complexe, mais qui, contre toute attente, a pu être mené à bien. Les diverses motivations et les intérêts personnels du directeur auraient pu poser un problème important pour la transition, en particulier en ce qui concerne le maintien de son statut et de son moyen de subsistance, ainsi que l'acquittement de ses obligations sociales envers ses clients. .

Toutefois, étant donné que sa décision de fonder une institution était principalement d'ordre rationnel et ne faisait pas appel à l'émotion, l'adoption d'une approche rationnelle pour aborder ses motivations et ses préoccupations concernant le maintien de son statut et de son moyen de subsistance après la transition s'est avérée efficace pour obtenir son adhésion à la transition. Bien qu'il ait fallu faire passer ce message de manière indirecte et avec tact pour éviter de l'accuser de viser des intérêts personnels, il a été possible de le mettre

ouvertement en contact avec d'autres personnes qui avaient vécu une transition et pouvaient l'aider à visualiser la manière de poursuivre ses activités dans le cadre de nouvelles fonctions après la transition.

Le directeur ne possédait certes pas de qualifications ni d'expérience professionnelles, mais ses études supérieures l'ont doté de la capacité à assimiler rapidement de nouvelles théories et de nouveaux processus concernant la réintégration sans danger et le développement des communautés. Il a donc été impliqué en partie dans la gestion des cas des enfants placés sous sa responsabilité. Connaissant les histoires des enfants et sachant depuis combien de temps ils étaient placés, il a pu apporter de précieuses contributions aux évaluations des enfants entreprises par les travailleurs sociaux. Ces contributions font généralement défaut dans les autres projets de transition, dans lesquels les directeurs ne saisissent pas l'importance du processus d'évaluation ou refusent de coopérer en fournissant des informations, créant ainsi des failles qui peuvent facilement conduire à des décisions de placement inappropriées et potentiellement nuire aux enfants.

Dans l'ensemble, le risque le plus important qui pesait sur le processus de transition était l'absence de caractère formel et de structuration du partenariat entre le directeur et le principal bailleur de fonds. Dans le cadre de la mise en place de processus organisationnels visant l'instauration d'un partenariat contractuel, de nouvelles structures ont été établies en ce qui concerne les rapports financiers et les systèmes de redevabilité. Un dialogue direct a également été facilité entre le directeur et le principal bailleur de fonds, à propos de la nécessité de modifier les pratiques utilisées jusque-là et de clarifier les conditions et les attentes concernant la future implication du directeur dans les programmes post-transition.

L'implication involontaire du directeur et du principal bailleur de fonds dans des collectes de fonds contraires à l'éthique a été solutionnée par la mise en place d'une solide politique de protection de l'enfance définissant des communications respectueuses de l'éthique et par une réforme du modèle de parrainage d'enfants pour se tourner vers un modèle de collecte de fonds basé sur le soutien familial ne distribuant plus de photos individuelles ou ne divulguant plus de détails privés sur les enfants placés dans l'institution.

Bien que le principal bailleur de fonds et le directeur aient rapidement adhéré sincèrement au concept de prise en charge de type familial, le processus d'atténuation des risques a joué un rôle capital en assurant un processus de transition sans danger. Des approches tenant compte de la culture et des solutions créatives ont été nécessaires pour remédier aux motivations diverses du directeur et résoudre certains problèmes résultant du fait qu'il agisse dans le cadre de son rôle de patron vis-à-vis des familles des enfants placés sous sa responsabilité.

Malgré la présence de plusieurs indicateurs orange et de quelques indicateurs rouges, la transition a pu se faire grâce à une gestion prudente de tous ces aspects. Les issues de la transition ont été largement positives et le directeur s'est avéré être un solide candidat à la défense de la réforme de la protection au niveau national.

ÉTUDE DE CAS : LE VILLAGE POUR ENFANTS LIGHTHOUSE

En 2004, une Norvégienne prénommée Kim s'est rendue à l'étranger avec une amie, où on lui a présenté un couple d'expatriés impliqués dans des œuvres caritatives auprès de communautés vivant à proximité d'une décharge. Lorsque le couple d'expatriés a rencontré Maya, une jeune femme du pays qui avait grandi en institution et souhaitait fonder la sienne, ils ont décidé de fonder ensemble le village pour enfants Lighthouse. Maya a assumé les fonctions de co-directrice et c'est elle qui s'occupait principalement des enfants, tandis que le couple d'expatriés avait la double casquette de principal bailleur de fonds et de co-directeurs, se chargeant à la fois de lever des fonds et de gérer les activités quotidiennes de Lighthouse. Kim, qui s'était rapprochée du couple, s'est impliquée de plus en plus dans le village Lighthouse et faisait venir chaque année des équipes désireuses de faire du bénévolat et d'échanger avec les enfants du village.

Après avoir soutenu le couple d'expatriés qui a connu des problèmes médicaux, psychologiques et personnels de plus en plus graves, au point de les empêcher de continuer à assumer leurs fonctions dans le village, Kim a repris le rôle de principal bailleur de fonds. Le couple d'expatriés a été démis de ses fonctions et une entité norvégienne a été créée pour collecter et déboursier des fonds destinés à Lighthouse. En tant que nouveau bailleur de fonds principal, Kim a mis en place des mesures pour assurer la redevabilité organisationnelle et financière de Lighthouse, et a entrepris d'actualiser entièrement le programme de parrainage d'enfants.

Elle s'est vite rendu compte que le nombre d'enfants pour lesquels elle avait collecté des fonds différait du nombre réel d'enfants vivant dans l'institution. Elle n'arrivait pas à rapprocher certaines photos d'enfants avec de précédentes, car à son insu, de nouveaux enfants remplaçaient ceux qui avaient vécu précédemment à Lighthouse. Les nombreuses questions posées à diverses personnes l'ont amenée à découvrir que bon nombre des enfants avaient en réalité des parents et que certains d'entre eux faisaient des va-et-vient dans l'institution. Ces enfants supposés être orphelins avaient des familles qu'ils réintégraient durant les jours fériés et les vacances scolaires et recevaient la visite de leurs parents, qui leur faisaient passer de la nourriture par le portail, n'ayant pas le droit de pénétrer dans le village.

Durant tout ce temps, la co-fondatrice et directrice nationale, Maya, avait eu de nombreux accrochages avec le couple d'expatriés, mais était principalement restée dans l'ombre et n'avait pas eu beaucoup de contacts avec Kim. À l'approche du retour en Norvège du couple d'expatriés, Maya s'est fortement investie dans sa relation avec Kim, sans doute pour continuer à accéder aux financements. Le mari de Maya, Liam, lui aussi ressortissant du pays, a été embauché comme nouveau directeur intérimaire de Lighthouse, dont il a fini par devenir le directeur, se chargeant des activités du quotidien et devenant le principal point de contact de Kim. À cette époque, Kim recherchait une autre organisation pour reprendre la direction permanente de Lighthouse, en partie à cause du stress dû aux changements de direction et en partie à cause de ses difficultés croissantes à collecter des fonds pour l'institution.

Elle a contacté Transform Care Foundation, une organisation plaidant en faveur d'une prise en charge de type familial, à qui elle a demandé de reprendre la gestion de Lighthouse. Transform Care l'a plutôt encouragée à se tourner vers une transition, l'aidant à entamer le processus de recueil d'informations pour élaborer une stratégie de transition. Transform Care connaissant bien le coût de la vie dans le pays dans lequel se trouvait Lighthouse, elle a très vite mis le doigt sur un signal d'alerte : les budgets gonflés que Maya et Liam adressaient à Kim chaque mois.

Kim avait hérité du couple d'expatriés la responsabilité financière de couvrir le loyer d'un luxueux bâtiment que Maya et Liam utilisaient pour se loger, eux et plusieurs membres de leur famille élargie, les salaires mensuels des deux directeurs qui étaient bien supérieurs à ce qu'ils auraient dû être comparé à d'autres postes similaires dans d'autres organisations, ainsi que les frais d'une école privée pour leurs trois enfants biologiques. Bien que cela ait déclenché un signal d'alarme pour Transform Care, il aurait été prématuré, à ce stade, de faire part de ses préoccupations concernant un possible détournement de fonds, étant donné la relation étroite et la loyauté qui s'étaient formées entre Kim, Maya et Liam. Chaque appel qu'ils se passaient pour discuter des activités et des financements de Lighthouse finissait par des déclarations d'amour et de respect mutuels et Kim était convaincue qu'en dépit de leur incapacité à gérer correctement les finances, ils se souciaient réellement des enfants.

À l'issue d'une période de discussions approfondies avec Transform Care pour étudier la possibilité d'une transition, Kim et les membres du comité directeur de l'entité de financement norvégienne ont pris la décision de se lancer. Ils croyaient aux bienfaits de la prise en charge de type familial, mais n'avaient aucune raison de douter que Maya et Liam s'occupaient bien des enfants à Lighthouse. Le principal facteur qui les a décidés à opter pour une transition concernait donc la possibilité de réduire les responsabilités de gestion et le fardeau financier qui pesaient sur eux et leurs sympathisants, et non un sentiment d'urgence à réintégrer les enfants et à les extraire d'une situation préjudiciable.

Lorsque Kim a présenté l'idée d'une transition à Maya et Liam, ceux-ci ont assez vite accepté d'y participer et ont signé un accord de partenariat avec Transform Care et l'entité norvégienne, définissant les conditions d'abandon progressif du placement en institution et envisageant des programmes post-transition. Ce n'est que par la suite qu'il est devenu évident qu'ils avaient accepté la transition sans aucune intention de l'exécuter et leurs tentatives pour saper le processus ont conduit à adresser des messages contradictoires aux enfants et aux familles, compromettant le processus de réintégration lui-même.

À l'issue d'une période d'évaluation et de renforcement des systèmes et des politiques organisationnels de l'entité norvégienne et de Lighthouse, une travailleuse sociale extérieure a été recrutée pour exécuter le processus de réintégration avec les enfants placés chez Lighthouse. Durant son intervention sur les lieux, elle a soupçonné des maltraitances généralisées et a fait l'objet de harcèlement et de menaces de la part des directeurs après avoir signalé des allégations conformément à la nouvelle politique de protection de l'enfance de Lighthouse. Ses efforts pour réaliser des évaluations des enfants ont été entravés par Maya et Liam, qui ordonnaient aux enfants de ne pas lui parler et menaçaient ces derniers s'ils désobéissaient. Ils appelaient les familles avant ses visites et leur donnaient l'ordre de l'informer qu'elles ne pouvaient pas s'occuper de leurs enfants et ne souhaitaient pas qu'ils quittent Lighthouse. Ils ont également fait circuler délibérément auprès des familles et des enfants une fausse information prétendant que Transform Care verserait une commission à la travailleuse sociale pour chaque enfant qu'elle réintégrerait.

Pendant six mois, Transform Care a soigneusement présenté à Kim des preuves de l'ingérence de Maya et Liam dans le processus de réintégration, révélant volontairement quelques informations à la fois. Étant donné que Kim, Maya et Liam entretenaient une relation depuis près de dix ans et que la loyauté de Kim envers eux reposait sur un profond sentiment de confiance, des accusations prématurées de comportement contraire à l'éthique auraient pu empêcher Kim de porter un regard objectif sur les actes de Maya et Liam. Kim aurait facilement pu prendre leur défense si elle avait eu le sentiment qu'ils étaient accusés injustement par une organisation qui les connaissait à peine, et revenir sur sa décision de mener une transition. Même si elle soupçonnait que tout n'était pas transparent dans les activités de Lighthouse, Kim excusait leur comportement en indiquant qu'ils étaient de bonnes personnes qui se souciaient des enfants.

Lorsque la travailleuse sociale a démissionné au bout de quatre mois et que le sabotage opéré par Maya et Liam est devenu de plus en plus manifeste et inexcusable, Transform Care a conseillé à Kim de se rendre en personne à Lighthouse pour recueillir des documents susceptibles de fournir des preuves des détournements de fonds soupçonnés. Alors que les allégations de maltraitance et l'ingérence des directeurs dans les efforts de réintégration des enfants étaient les problèmes les plus préoccupants, Transform Care a choisi au contraire de chercher des preuves de leur détournement de fonds pour avoir des motifs de les renvoyer. Plutôt que de placer les enfants dans une situation potentiellement dangereuse, Maya et Liam pouvant faire pression sur eux ou les menacer pour qu'ils se rétractent, l'objectif était d'éloigner les directeurs de Lighthouse afin que les enfants ne soient plus placés sous leur responsabilité.

En réponse à la visite de Kim et à sa demande de consultation des registres financiers, Liam a compris qu'il était coincé et par désespoir, l'a agressée physiquement et l'a empêchée de quitter le bureau avant que Maya ne finisse par intervenir, suppliant son mari de la laisser partir. Maya et Liam ayant été contraints de révéler leur vrai visage à Kim, il a été décidé de mettre fin à leur emploi en suivant les procédures de sanctions disciplinaires à l'encontre du personnel. L'allégeance de Kim s'est immédiatement et entièrement reportée sur les enfants et tout a été fait pour assurer leur sécurité.

C'est alors que les documents de gouvernance de Lighthouse ont révélé que les membres du comité directeur à l'étranger n'étaient pas légalement enregistrés en tant que comité directeur auprès du service gouvernemental approprié, contrairement à ce que prétendaient Liam et les documents falsifiés. Bien que des contrats aient été mis en place avec le personnel dans le cadre du travail de préparation avant d'entamer la réintégration, un examen des documents a révélé qu'ils n'avaient pas été signés par les directeurs ou par d'autres employés. En l'absence de structure organisationnelle ou de pouvoirs l'autorisant légalement à les démettre de leurs fonctions, Kim a accepté de ne pas porter plainte pour agression contre Maya et Lima, en échange de leur démission volontaire et de généreuses indemnités de licenciement.

Après la mise en place d'un comité directeur et d'une équipe de direction temporaires, des thérapeutes et des psychologues ont été missionnés auprès des enfants et du personnel, qui étaient tous sous le choc du départ inattendu des anciens directeurs. Bon nombre des enfants sont restés en contact étroit avec Maya et Liam, exécutant leurs ordres de vandaliser les biens, de menacer les nouveaux travailleurs sociaux avec des éclats de verre et de faire remonter à Kim de fausses accusations de maltraitance de la part du nouveau directeur. Les enfants plus âgés qui avaient passé jusqu'à dix ans chez Lighthouse se sont sentis perdus de voir les personnes qui s'étaient occupées d'eux partir sans explication, car Kim ne pouvait pas leur expliquer que Maya et Liam les avaient exploités pour leur profit personnel. Bien qu'un examen exhaustif des dossiers financiers ait par la suite révélé que les directeurs avaient empoché l'équivalent de 50 000 dollars sur les dons et les financements destinés à Lighthouse, Kim avait signé un accord de confidentialité qui lui interdisait d'expliquer les raisons de leur démission.

Lorsque la nouvelle équipe de direction, qui assurait un suivi des jeunes ayant quitté Lighthouse, a entendu de leur bouche ce dont ils avaient été témoins durant leur placement, elle a appris des détails concernant des cas d'abus sexuels perpétrés par une employée et commis également sur la sœur de Maya. Des enfants plus âgés ont reçu l'ordre de Liam d'avoir recours à la violence physique contre les plus jeunes pour semer le chaos au sein de Lighthouse. Des jeunes avaient été renvoyés de Lighthouse après avoir appris à parler suffisamment bien l'anglais pour pouvoir communiquer à Kim des preuves des détournements de fonds et des maltraitements qu'ils avaient découverts.

Dans ces derniers cas, Maya et Liam ont accusé à tort les jeunes d'avoir volé de l'argent ou de s'être livrés à la prostitution pour les discréditer publiquement et jeter le doute sur les allégations qu'ils pourraient porter. Ils les ont notamment humiliés devant leurs familles et leurs communautés pour les priver de leurs réseaux de soutien existants, ce qui a conduit à l'incarcération d'un jeune ; une autre s'est impliquée dans le commerce du sexe, créant des dommages irréparables dans sa relation avec sa mère.

Dans l'un des cas les plus graves de négligence et de maltraitance, Maya et Liam sont allés très loin pour couvrir le fait qu'ils n'avaient pas prodigué de traitement médical à un jeune qui avait été laissé sans surveillance et avait subi un traumatisme cérébral dans un accident. Les déficiences cognitives et physiques qui en ont résulté leur ont semblé trop difficiles à gérer et lorsque l'état de l'enfant s'est détérioré, ils l'ont emmené dans une province rurale pour le confier à un couple sans enfant jusqu'à son décès, huit mois après l'accident.

Lorsque les travailleurs sociaux ont entrepris de retrouver la plupart des familles des enfants placés, ils ont découvert que les parents des enfants qui avaient été recrutés dans l'institution ignoraient où se trouvaient leurs enfants et les cherchaient depuis des années. Des contrats écrits interdisant aux parents de rendre visite à leurs enfants ou de les contacter ont été découverts dans les dossiers des enfants, menaçant les parents de leur confisquer leurs cartes nationales d'identité s'ils enfreignaient les dispositions du contrat. La plupart des informations communiquées par Maya et Liam concernant la situation des familles se sont avérées fausses et il existait des soupçons crédibles selon lesquels certains enfants avaient fait l'objet d'une traite, envoyés en placement depuis l'autre bout du pays par un collègue de Liam.

Lorsque la personne soupçonnée de traite a tenté de faire sortir ces enfants de Lighthouse durant le processus de transition, produisant des actes de naissance falsifiés et prétendant qu'il s'agissait de ses enfants adoptifs, la situation a été signalée à la police locale et aux autorités, ainsi qu'au service d'aide sociale à l'enfance du gouvernement national chargé de superviser les services de placement d'enfants en institution. Après plusieurs mois de réunions avec les hauts responsables du gouvernement représentant le service d'aide sociale à l'enfance qui n'ont abouti à aucune action, il est apparu que cette personne était un ami de longue date de Liam et celui-ci a finalement choisi de ne pas exercer son devoir de protection sur les enfants.

Lorsqu'il est devenu manifeste que Maya et Liam continuaient à œuvrer en coulisses pour saboter la nouvelle équipe de direction et le processus de réintégration, il a été décidé de placer les enfants dans des foyers d'accueil pour petits groupes, dans une autre partie de la ville, premièrement pour les éloigner de l'environnement physique dans lequel beaucoup avaient vécu des années de maltraitance et subi la culture de la violence qui en résultait, et deuxièmement pour les éloigner davantage de Maya et Liam. Les enfants et les familles ont été consultés, les frères et sœurs gardés ensemble, les plus jeunes séparés des plus âgés qui les maltraièrent physiquement, des personnes expérimentées ont été embauchées pour s'occuper d'eux, des hébergements types tous semblables les uns aux autres ont été loués au sein de la communauté et les enfants ont été inscrits dans de nouvelles écoles.

Les enfants ont commencé à s'épanouir immédiatement, tandis que les psychologues et les travailleurs sociaux ont poursuivi leur travail. Les niveaux de violence ont considérablement baissé, les comportements à risque ont diminué, les résultats scolaires se sont envolés et en l'espace de 18 mois, tous les enfants avaient été réintégrés dans des placements de type familial ou communautaire. Un programme destiné aux jeunes sortant d'un placement a été mis en place pour les aider à assurer une transition sans danger vers leur vie à l'extérieur de Lighthouse et certains jeunes qui devaient mener une vie autonome ont même décidé de réintégrer leurs familles. Le suivi de la plupart des cas se poursuit et les travailleurs sociaux se heurtent encore à de nombreuses difficultés et au risque d'une rupture des placements, mais aucun des enfants n'a été replacé en institution et la plupart se portent plutôt bien, au vu des années de maltraitance et des traumatismes qu'ils ont endurés.

Durant les quatre années qui ont suivi sa décision d'opérer une transition, Kim a été soumise à un grand stress et à des conflits intérieurs, luttant contre le sentiment envahissant d'avoir été trahie par Maya et Liam. À mesure que des détails ont été découverts concernant les comportements maltraitants et criminels de plusieurs personnes associées à Lighthouse, Kim a été le témoin direct de la réaction brutale des gens envers celle qui avait exposé toute cette affaire. Confrontée simultanément à de multiples urgences et à des problèmes de santé au sein de sa propre famille, elle a refinancé sa maison et vendu ses biens personnels pour pouvoir continuer à financer le processus de transition. Elle est à ce jour toujours engagée dans des batailles juridiques avec Maya et Liam.

Dans une rare démonstration d'engagement inébranlable envers les enfants, Kim est restée impliquée dans le processus de transition même lorsqu'elle était émotionnellement et financièrement épuisée et qu'elle sentait qu'elle ne pourrait pas continuer. Bien que des situations similaires aient échoué spectaculairement avec des dommages incalculables causés aux enfants, la combinaison de circonstances et d'interventions a produit une histoire à peine croyable, celle d'un groupe de personnes qui a choisi de ne pas baisser les bras et d'enfants dont la vie a été transformée.

ÉVALUATION

Thématique	Intitulé de la thématique	Vert	Orange	Rouge
1	Arguments en faveur de la transition		x	
2	Loyauté et engagement			x
3	Motivations			x
4	Marginalisation		x	
5	Clientélisme et obligations sociales			x
6	Appropriation psychologique			x
7	Nature du partenariat			x
Total		0	2	5

JUSTIFICATION DE LA NOTATION ET STRATÉGIE DE TRANSITION

Bien que le principal bailleur de fonds se soit réellement préoccupé du bien-être des enfants tout en se montrant profondément loyal envers les directeurs au regard de leur prise en charge des enfants, les motivations qui ont conduit ces derniers à s'impliquer dans le placement en institution ont été grandement dominées par la quête d'un profit financier. Les motivations initiales de la directrice

nationale qui a fondé l'institution n'ont jamais été éclaircies, mais elle a récolté les fruits des actes de son mari visant à faire du profit.

Du fait qu'il l'avait remplacée à son poste de directrice au moment où la transition a été entamée, elle est apparue dans un premier temps comme une simple complice dans la tromperie, et non comme l'instigatrice. Cependant, à mesure que des allégations ont été portées durant la transition, il est devenu évident qu'elle était allée très loin dans les

préjudices infligés aux enfants et aux jeunes pour tenter de se protéger, ainsi que l'institution, et pour s'assurer que des financements continueraient à provenir du principal bailleur de fonds.

L'existence de ces motivations qui ont prévalu sur l'intérêt supérieur des enfants, associée à un partenariat fortement relationnel et basé sur la confiance, dans un pays pâtissant de faibles cadres réglementaires, a créé une situation instable qui a engendré une culture institutionnelle de l'abus de pouvoir sur le personnel, ainsi que sur les enfants et leurs familles. Bien que des failles importantes aient été mises en lumière dans les processus organisationnels, il était dans l'intérêt des directeurs d'entraver les efforts faits pour y remédier.

Ayant accepté la transition sans n'avoir jamais eu l'intention de modifier leur modèle de prise en charge, les directeurs ont donné l'impression de coopérer, tout en sapant et en sabotant toute possibilité de réel changement. Ils ont contacté d'autres bailleurs de fonds pour tenter d'obtenir des financements auprès d'autres sources et ont notamment tenté de créer une nouvelle institution et de contraindre les enfants à les suivre. Tant que la démission des directeurs n'a pas été négociée et les enfants physiquement éloignés d'eux, il a été quasiment impossible d'exercer une quelconque influence positive et d'entamer le travail social.

Lorsque le principal bailleur de fonds a initialement accepté d'opérer une transition et de ne plus soutenir le placement en institution, sa décision ne découlait pas principalement d'une prise de conscience du fait que les enfants devaient être dans des familles. Pensant que l'on s'occupait bien d'eux, il pouvait percevoir l'abandon progressif du placement en institution comme une solution aux difficultés qu'il rencontrait pour financer un engagement continu à long terme, qui pouvait aussi répondre à ses préoccupations concernant la mauvaise gestion financière de l'institution par les directeurs.

Toutefois, lorsque des soupçons de comportements criminels et contraires à l'éthique plus graves ont vu le jour et ont été confirmés par la suite, la motivation du principal bailleur de fonds à faire progresser la transition s'est transformée en une totale préoccupation pour la sécurité et le bien-être des enfants. Profondément affecté par un sentiment de trahison après avoir découvert des années de tromperie, de profit financier, de maltraitances et

d'exploitation de la part de personnes en qui il avait toute confiance et dont il se portait garant, c'est ce sentiment de devoir protéger ces enfants qui l'a poussé à continuer à s'impliquer dans un processus de transition que la plupart des autres auraient abandonné.

Il convient de noter que bon nombre des interventions menées durant cette transition n'ont pu se faire dans cette situation que grâce à l'expérience directe des praticiens apportant une assistance technique, qui avaient vécu et travaillé pendant de nombreuses années dans le pays où se trouvait l'institution. Ces interventions n'auraient sans doute pas pu être menées par des praticiens internationaux ne connaissant pas le contexte et ne pouvant pas s'appuyer sur de vastes réseaux et des relations existantes avec des personnes, des organisations et les autorités locales pour obtenir de l'aide. Il est donc recommandé d'envisager avec prudence toute utilisation des interventions décrites ici, dans le contexte d'autres transitions.

Vue d'ensemble de l'outil d'évaluation pour la transition vers d'autres modèles de protection

Vue d'ensemble destinée aux organisations opérant une transition

Introduction

La réalisation d'une transition visant à s'écarter du placement en institution constitue une partie importante de la réforme de la protection. Les organisations dirigeant des services de placement en institution qui suivent le processus de transition redirigent leurs efforts et leurs investissements vers des soutiens critiques de type familial et communautaire qui permettent aux enfants de grandir dans une famille et de faire partie d'une communauté plus vaste.

Cette transition constitue un vaste processus qui implique des changements à tous les niveaux de l'organisation. Un processus de transition est complexe et comporte de nombreuses étapes et mesures différentes, comme le montre le schéma ci-dessous :

Une approche personnalisée de la transition

Bien que la plupart des transitions passent par ces étapes générales, il n'existe pas d'approche universelle, car chaque établissement d'accueil est différent. Chacun a un point de départ unique, formé par le pays et le contexte culturel dans lequel il se situe, ainsi que par les dynamiques propres aux organisations, aux partenaires et aux personnes impliquées. Chacun requiert donc une stratégie personnalisée pour assurer une transition efficace et sans danger.

L'outil d'évaluation pour la transition vers d'autres modèles de protection a été élaboré pour aider les praticiens qui apportent une assistance technique aux organisations entreprenant une transition à élaborer une telle stratégie personnalisée. Il se concentre sur les points de vue et les préoccupations des principales parties prenantes, et en particulier sur le partenariat entre les personnes qui dirigent l'institution et ses principaux appuis. Il s'agit d'un outil d'interprétation qui guide les praticiens à travers le processus d'analyse des dynamiques impliquées. Les dynamiques sont organisées autour de sept thématiques clés et l'outil donne des conseils et suggère des mesures que les praticiens peuvent intégrer dans leur plan stratégique. Il a pour but de compléter, et non de remplacer, les autres outils d'évaluation tels que les évaluations des enfants et des familles et les évaluations des organisations.

Quels sont les prérequis ?

Avant d'utiliser l'outil d'évaluation pour la transition vers d'autres modèles de protection, les praticiens apportant une assistance technique doivent parfaitement connaître les cadres réglementaires, les politiques et la législation du pays dans lequel se trouve l'institution. Cela inclut des connaissances professionnelles sur :

- les cadres nationaux de protection de l'enfance
- les services d'aide sociale
- les politiques relatives à la protection de remplacement

Plusieurs évaluations de l'organisation doivent ensuite être effectuées et des informations pertinentes recueillies auprès des principales parties prenantes, à savoir le directeur/la directrice et le principal bailleur de fonds. Ces informations peuvent porter sur les points suivants :

- gouvernance
- structure et statut de l'organisation
- partenariat
- historique de la création
- points de vue des parties prenantes

Une fois ces informations recueillies, il sera alors possible de parcourir l'outil d'évaluation pour analyser la situation individuelle des praticiens et élaborer une stratégie de transition appropriée.

Quels sont les autres éléments inclus ?

Cet outil contient des liens vers d'autres ressources utiles que les praticiens peuvent utiliser ou adapter, s'ils le souhaitent, pour exécuter la transition. Il inclut également de brèves présentations générales de théories et perspectives sociologiques, comme les paradigmes culturels pertinents, qui sont en rapport avec la transition.





**Better
Care
Network**



Changing
THE WAY WE
care



Maestral.

