



# RENFORCER LES COMMUNAUTÉS POUR SOUTENIR LES FAMILLES

Comment les réseaux sociaux solides soutiennent  
les enfants d'Afrique subsaharienne et leurs familles



SOS VILLAGES  
D'ENFANTS

# TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE	3
RÉSUMÉ ANALYTIQUE	4
CONCEPTS MIS EN LUMIÈRE PAR L'ÉTUDE	6
RENFORCER LES FAMILLES : POURQUOI ? COMMENT ?	8
ENCOURAGER LA CAPACITÉ D'ACTION DE LA COMMUNAUTÉ	12
DÉVELOPPER UNE APPROCHE BASÉE SUR LES RÉSEAUX COMMUNAUTAIRES	16
RENFORCER LES ORGANISATIONS COMMUNAUTAIRES DE BASE	20
AUTONOMISER LES FAMILLES	24
DÉROULEMENT DE L'ÉTUDE	28
RÉFÉRENCES	29
GLOSSAIRE	30



Photo : P. Hahn

## PRÉFACE

SOS Villages d'Enfants opère actuellement une transition dans son travail de renforcement de la famille. En soutenant directement les familles, nous nous sommes rendu compte qu'il est essentiel que les communautés s'approprient les activités visant à soutenir leurs membres les plus vulnérables. Idéalement, ces activités devraient être gérées par des partenaires communautaires de base. L'un des coordinateurs de programme SOS de renforcement de la famille consultés dans la cadre de cette étude nous offre un bon exemple de la mise en pratique de ce travail : « les enterrements rassemblent toujours beaucoup de monde, c'est pourquoi à chaque cérémonie, ils [notre partenaire communautaire] demandent quelques minutes pour parler des problèmes des enfants, de leurs besoins essentiels. Dans les paroisses où nous intervenons depuis longtemps, il y a eu un vrai changement, c'est évident. Les gens accordent plus d'importance à l'éducation des enfants ».

Voilà la forme que nous voulons donner à nos activités de renforcement de la famille : des structures locales bien implantées, gérées par des communautés qui se sentent à la fois responsables de leurs membres et soutenues par nos collaborateurs sur le terrain. Ceux-ci leur offrent leur savoir-faire, leurs compétences ainsi que des formations et des informations complémentaires. Grâce à cette démarche, SOS Villages d'Enfants est ensuite en mesure de réduire progressivement son implication, avec la certitude que les membres les plus vulnérables de la communauté continueront à bénéficier du même soutien.

Tel est l'objectif de nos activités de renforcement de la famille : atteindre le niveau d'expérience et de connaissances nécessaires, faire avancer nos projets afin de les confier, à terme, aux communautés et apporter un résultat durable. Ces activités viennent compléter notre travail dans le domaine de la protection de remplacement car nous sommes profondément convaincus que la famille d'origine est le meilleur cadre pour l'épanouissement d'un enfant. Les modalités de protection de remplacement telles que les familles SOS ne devraient être envisagées que

lorsque la famille n'est pas en mesure de prendre soin de l'enfant ou que son bien-être est menacé.

Travailler avec les communautés est synonyme de défis : certaines se ressemblent, d'autres se démarquent de par le contexte géographique dans lequel elles s'inscrivent, leur environnement, leur structure ou les attitudes de leurs membres. Désireux de trouver des solutions pour relever ces défis, nous avons lancé le projet « Réseaux de soutien social solides », pour lequel nous avons consulté 58 partenaires communautaires et intervenants clés, à travers 10 pays d'Afrique subsaharienne. La publication « Renforcer les communautés pour soutenir les familles » reprend les principaux résultats de cette étude ainsi que nos recommandations, basées sur les conclusions tirées, sur les pratiques prometteuses observées et sur les défis que le personnel de nos programmes et les partenaires communautaires de base rencontrent dans leur travail d'élaboration d'un système de soutien social solide basé sur la communauté, pour venir en aide aux enfants vulnérables et à leurs familles.

Je pense que les informations contenues dans ce rapport sont des outils précieux pour poursuivre notre travail et j'espère que d'autres organisations et donateurs s'appuieront également dessus, dans l'intérêt des familles et des enfants les plus vulnérables, car ils ont, eux aussi, droit à une vie meilleure.



Richard Pichler  
Directeur Général



Photo : N. Nassar

Les enfants et les familles vulnérables ont besoin d'un système de soutien social qui agisse comme un filet de protection, qui réponde aux problèmes qu'ils rencontrent grâce à des solutions efficaces et durables. Pour mieux comprendre comment SOS Villages d'Enfants travaille avec les différentes parties prenantes pour renforcer les filets de protection sociale dans les communautés, 58 entretiens ont été conduits à travers 16 sites en Ethiopie, au Ghana, au Kenya, au Malawi, au Mali, au Nigéria, en Afrique du Sud, au Togo, en Ouganda et au Zimbabwe, grâce à la participation de membres du personnel de SOS Villages d'Enfants et de représentants des organisations locales partenaires. Le but était d'étudier leur expérience et d'en tirer des enseignements pour l'avenir, de comprendre l'intérêt de la durabilité, de l'autonomisation des communautés et du transfert à la communauté des responsabilités liées aux activités de renforcement de la famille.

Les observations présentées dans ce rapport sont un « cliché instantané » des pratiques prometteuses du travail de SOS Villages d'Enfants en matière de développement et de pérennité de la communauté, mais elles n'illustrent pas l'intégralité du travail de renforcement de la famille mené par l'organisation. Ce rapport explique comment SOS Villages d'Enfants contribue à l'autonomisation des communautés, qui soutiennent ensuite elles-mêmes les enfants vulnérables et leurs familles. Les résultats de cette étude qualitative offrent un aperçu des tendances et des questions qui se posent mais ne pourraient pas faire l'objet d'une comparaison.

Le travail de recherche mené portant sur l'aspect opérationnel, c'est-à-dire sur la dimension pratique de la construction et du renforcement des réseaux de soutien social, les enfants participant au programme et leurs familles n'ont pas pris part aux entretiens menés lors de la première phase. Pour les mêmes raisons, le reste de la communauté n'a pas non plus été consulté. Le point de vue des enfants et des familles sur les principaux outils permettant de renforcer la communauté, tels que la participation, l'appropriation des activités et des projets par la communauté et leur rôle dans le système de soutien social à base communautaire devrait faire l'objet d'une autre étude.

Afin de présenter le travail de renforcement de la famille de SOS Villages d'Enfants dans son intégralité, il serait également pertinent d'étudier la façon dont les familles sont soutenues pour devenir autonomes dans la prise en charge de qualité et la protection de leurs enfants.

## RÉSULTATS CLÉS DE L'ÉTUDE :

### ► Créer des réseaux de soutien social au sein des communautés favorise leur capacité d'action

Les réseaux de soutien social solides visant à identifier les besoins des enfants vulnérables et à y répondre s'avèrent plus efficaces lorsque les parties prenantes communautaires (écoles, dispensaires, autorités gouvernementales, groupes d'entraide, leaders locaux, ONG, universités et entrepreneurs, par exemple) travaillent ensemble, partageant ressources et expertise. Ces parties prenantes peuvent également orienter activement les personnes vers les services de soutien social dont elles ont besoin. Ces réseaux contribuent largement à sensibiliser les communautés aux questions relatives à la protection et aux droits de l'enfant. Pourtant, SOS Villages d'Enfants joue encore souvent le rôle de plate-forme de soutien pour la communauté, notamment lorsqu'elle doit mettre les membres de la communauté en relation avec les prestataires de services dont ils ont besoin.

Les connaissances et compétences collectives de la communauté en matière de prise en charge des enfants vulnérables sont mieux utilisées lorsque les programmes s'appuient sur les structures déjà existantes au niveau local, comme les groupes d'entraide de femmes, les organisations confessionnelles ou les groupes de soutien à domicile. Lorsque ces structures sont déjà en place, la communauté est plus à même de solliciter les obligataires. Les enfants et leurs familles accèdent ainsi plus facilement à des services plus complets.

Pour collaborer efficacement avec les structures formelles et informelles de la communauté, il faut d'abord reconnaître leurs dynamiques, les relations de pouvoir qui les animent et leur connaissance des concepts clés au niveau local, tels que la vulnérabilité des enfants.

Pour stimuler la capacité d'action de la communauté, il est nécessaire de s'engager régulièrement aux côtés des groupes communautaires de base, par exemple en visitant régulièrement les sites ou en programmant des réunions visant à partager expérience et connaissances. Cela permet de mobiliser des partenaires et de développer des stratégies pour plaider en faveur des droits individuels et collectifs auprès du gouvernement et des autres obligataires. Lors de la mise en place d'un système de soutien social, il est crucial de prendre en compte les services fournis par l'Etat et de ne pas les ignorer en développant des structures parallèles.

Travailler main dans la main avec les leaders de la communauté est un autre facteur de réussite. De même, les traditions locales et les croyances religieuses doivent être respectées, dans la mesure où elles ne compromettent pas le bon développement des enfants. Tout en tenant compte du contexte local, SOS Villages d'Enfants doit s'efforcer de s'appuyer davantage sur les systèmes de soutien et les mécanismes d'adaptation traditionnels. Lorsque les interventions de programme sont motivées par des besoins communautaires identifiés par la communauté elle-même, la capacité des acteurs locaux à s'approprier par la suite ces interventions est décuplée, de même que le potentiel de durabilité de ces interventions.

#### › Les OCB sont encouragées à jouer un rôle de leader dans le soutien à la communauté

Les organisations communautaires de base (OCB) sont les principaux partenaires de SOS Villages d'Enfants dans son travail de renforcement de la famille. Ces groupes sont des points focaux pour la prestation directe de services aux familles vulnérables. Les bénévoles de la communauté rendant régulièrement visite aux enfants et à leurs familles apportent des conseils et fournissent un soutien différent, tout en mettant en œuvre le plan de développement de la famille (PDF).

Les capacités des OCB partenaires doivent parfois être considérablement renforcées avant qu'elles ne soient en mesure d'assumer de plus larges responsabilités vis-à-vis de la communauté. Par exemple, les OCB peuvent solliciter des formations en développement organisationnel, en élaboration de projets ou encore en gestion et contrôle financier. Plus spécifiquement, les OCB ont parfois besoin de formations en matière de protection et de droits de l'enfant ou d'aide pour utiliser le PDF. Il est également apparu que parfois, certaines OCB ont simplement besoin du soutien d'un mentor pour renforcer leur motivation et leur confiance en elles-mêmes ou d'occasions pour partager leurs connaissances.

#### › L'approche basée sur les réseaux élargit le rôle de SOS Villages d'Enfants

L'étude montre que « l'approche basée sur les réseaux » implique pour SOS Villages d'Enfants un changement significatif dans sa manière de travailler : l'organisation doit cesser de contrôler et de gérer seule la création et la mise en œuvre des programmes et apprendre à en partager progressivement la responsabilité et la gestion. L'organisation doit souvent assumer deux rôles à la fois. En effet, elle doit d'une part mettre en relation les prestataires de services, en permettant les partenariats et en soutenant les mesures qui mobilisent les parties prenantes afin d'établir des liens indépendants et d'autre part, en tant que membre du réseau de soutien social, SOS Villages d'Enfants doit continuer à offrir un soutien direct aux familles. Ce soutien direct proposé par SOS Villages d'Enfants ne doit être envisagé que lorsqu'il s'agit de la meilleure solution, par exemple lorsque l'organisation apporte son expertise ou qu'aucune autre partie prenante ne peut fournir le soutien nécessaire.

#### › Renforcer les familles implique un partage des responsabilités

Le soutien direct et le renforcement des capacités proposés aux familles participant au programme se conforment au PDF. Cet outil permet d'observer l'impact sur les enfants des mesures prises, de suivre la gestion des revenus et l'amélioration de la capacité des parents à prendre soin de leur enfant. Le PDF présente aussi l'avantage d'éviter les doublons en matière de prestation de services. Malgré cela, les familles impliquées perçoivent souvent le PDF comme un problème. En effet, la barrière de la langue est un frein pour de nombreuses familles, le PDF étant principalement formulé en anglais. De plus, le format s'avère trop complexe, en particulier pour les personnes analphabètes. Pour que le PDF soit pleinement efficace, la famille doit se « l'approprier », ce qui implique que l'outil puisse s'adapter aux différents contextes locaux.

Les lignes directrices du programme interne de SOS Villages d'Enfants stipulent qu'après trois à cinq ans, une famille devrait être en mesure d'assumer seule la prise en charge de ses enfants, mais cet objectif

semble souvent trop ambitieux. Il est donc déterminant de toujours bien expliquer et préparer la dernière phase, au cours de laquelle le soutien que SOS Villages d'Enfants apporte à la famille se réduit peu à peu. Les familles ne pouvant pas atteindre cette autonomie constituent un défi particulier pour SOS Villages d'Enfants : dans ce cas, les réseaux de soutien social devraient pouvoir proposer à ces familles un soutien sur le long terme.

#### › Le personnel et les bénévoles jouent un rôle essentiel dans la mobilisation des familles et des communautés

Pour arriver à confier aux OCB la responsabilité des activités de soutien aux enfants vulnérables et à leurs familles, SOS Villages d'Enfants et ses OCB partenaires ont dû opérer un changement majeur dans leur approche et leur plan de travail. Aujourd'hui encore plus qu'hier, les membres du personnel de SOS Villages d'Enfants doivent disposer des compétences et de l'expertise nécessaires pour pouvoir renforcer les communautés, façonner des capacités et agir comme facilitateurs. La plupart des OCB fonctionnent principalement grâce à des bénévoles. Il est important de clairement reconnaître les connaissances et les compétences de ces acteurs mais également de s'appuyer sur les systèmes de soutien dont ils disposent déjà. Un partenariat avec SOS Villages d'Enfants conduit le plus souvent l'OCB à élever le niveau de ses standards en matière de soutien de l'enfant. De la même manière, cette coopération stimule souvent l'élargissement du soutien proposé aux enfants vulnérables et à leurs familles. Le soutien et le renforcement des capacités des bénévoles et des OCB avec lesquelles ils travaillent sont certes essentiels pour garantir la qualité et la pérennité de la prise en charge des enfants vulnérables, mais ils ne doivent cependant pas interférer avec les structures de soutien en place, ni constituer un frein à l'engagement de ces acteurs. Nous devons réfléchir à comment nous pouvons motiver les bénévoles et aider les OCB à travailler le plus efficacement possible avec les familles et la communauté, et ce sur le long terme.

#### › La participation des enfants est déterminante pour le succès d'un programme

La participation des enfants et des jeunes contribue à la pertinence des solutions que SOS Villages d'Enfants propose à travers ses unités de programmes et doit donc être activement favorisée à chaque étape de notre travail de renforcement de la famille. Pour ce faire, l'importance de la participation des enfants doit être encouragée et expliquée clairement au niveau du programme, tant aux membres du personnel de SOS Villages d'Enfants qu'aux partenaires locaux. Collaborer avec les réseaux existant tels que les comités de protection de l'enfant est un bon départ pour travailler au renforcement des droits et des intérêts de l'enfant.

#### › Dans le travail de renforcement de la famille, les questions liées au genre doivent faire l'objet d'une attention particulière

Au niveau local, il apparaît clairement que le concept d'égalité des sexes n'est pas correctement assimilé par les membres du personnel de SOS Villages d'Enfants ou des OCB partenaires. Le programme s'appuie largement sur les femmes pour la prise en charge des enfants et le recours à des bénévoles de sexe féminin illustre parfaitement cette tendance consistant à attribuer aux femmes la majorité des postes non rémunérés et à faible statut. Au contraire, au sein des programmes, les postes à responsabilités sont pour la plupart occupés par des hommes. Pour rééquilibrer ce phénomène, hommes et femmes devraient être encouragés à participer à la planification et à la mise en œuvre des programmes de renforcement de la famille de la même manière. De plus, les femmes devraient être poussées vers les postes de direction (direction des OCB, par exemple) et, de la même manière, les programmes devraient accorder plus d'attention à l'implication des pères dans les rôles de prise en charge.



Photo : N. Nassar

## CONCEPTS MIS EN LUMIÈRE PAR L'ÉTUDE

Les conclusions et les recommandations suivantes se basent sur les pratiques observées dans le cadre de ce projet de recherche mais ne sauraient s'appliquer à l'ensemble du travail de renforcement de la famille à travers le monde :

**Une approche basée sur les réseaux offre un soutien social plus complet aux enfants vulnérables et à leurs familles**

- ▶ La priorité doit être donnée à une approche basée sur les réseaux, dans laquelle les partenaires se partagent la responsabilité de l'offre de services et de soutien proposés aux enfants vulnérables et à leurs familles. Cette approche doit ensuite être consolidée.

- ▶ La collaboration et l'échange d'informations et d'expérience entre les prestataires de services de la communauté doivent être encouragés car cela favorise le partage des connaissances, l'amélioration de la prestation de services de qualité et multiplie les possibilités de financement.

- ▶ SOS Villages d'Enfants doit veiller à travailler avec des OCB sérieuses, jouissant d'une bonne réputation au niveau local et potentiellement bien placées pour atteindre et soutenir les enfants vulnérables et leurs familles.

- ▶ La mise en place d'une OCB indépendante en matière de fonctionnement et de financement implique d'investir plus de ressources et plus de temps. Cette OCB doit être en mesure d'améliorer l'accès des enfants vulnérables et de leurs familles aux services d'assistance fonctionnant grâce aux ressources communautaires.

- ▶ Il est également nécessaire de consacrer plus de temps et de ressources aux stratégies de collaboration avec les autres partenaires de la communauté pour que les différents acteurs de ces stratégies puissent travailler ensemble à la mise en place d'un réseau de soutien social opérationnel.

- ▶ Une analyse approfondie est nécessaire pour comprendre comment les partenaires du réseau peuvent améliorer leur coopération, partager les responsabilités et améliorer encore davantage leur système de soutien social communautaire. Il convient également de clarifier la position de SOS Villages d'Enfants au sein de ce système. Pour ce faire, les deux rôles de l'organisation doivent être pris en compte : en effet, SOS Villages d'Enfants est à la fois le facilitateur de la communauté et un prestataire de services (ce cas ne s'applique que dans certaines situations, lorsque les structures communautaires ne peuvent assurer la prestation de services et que l'organisation est la mieux placée pour le faire).

- ▶ Les membres des réseaux devraient s'impliquer davantage dans la sensibilisation de la communauté aux questions relatives à la protection et aux droits de l'enfant, pour ainsi améliorer la réceptivité de la communauté face à ces questions et donc l'aider à y répondre.

**Le développement de partenariats efficaces au sein de la communauté contribue à la durabilité des activités et aide la communauté à se les approprier**

- ▶ L'instauration de partenariats avec des structures et des groupes locaux déjà impliqués aux côtés de la communauté dans le soutien aux enfants vulnérables contribue à garantir une aide durable et bien implantée au niveau local.

- ▶ En l'absence d'OCB ou d'autres structures de soutien pour les enfants vulnérables, il peut s'avérer nécessaire d'aider les membres de la communauté concernée à créer une organisation locale avec laquelle SOS Villages d'Enfants puisse collaborer.

- ▶ Le travail des partenaires communautaires clés de SOS Villages d'Enfants devrait être viable tant du point de vue financier qu'opérationnel, et ce même une fois que SOS Villages d'Enfants cesse d'intervenir directement au sein de la communauté.

- ▶ SOS Villages d'Enfants doit préparer et présenter un plan transparent pour expliquer le déroulement de la phase au cours de laquelle elle réduira progressivement son soutien.

- ▶ Compte tenu des difficultés opérationnelles et financières rencontrées par les OCB, aucune d'entre elles ne devrait avoir à assumer seule la prestation de l'ensemble des services de soutien dont les familles ont besoin. Les responsabilités devraient plutôt être partagées par un réseau de prestataires de services.

**Les partenaires à base communautaire, clés de la durabilité du programme et de son appropriation par la communauté**

- ▶ Le programme doit fournir des réponses adaptées au contexte local et aux besoins exprimés par les communautés, les familles et les enfants.

- ▶ Le programme doit s'appuyer sur les initiatives et les structures formelles et informelles existantes qui apportent d'ores et déjà un soutien efficace aux enfants et à leurs familles.

- ▶ Le choix des sites est crucial. En effet, en accordant trop d'importance aux structures communautaires existantes, les communautés les plus vulnérables peuvent se retrouver exclues.

- ▶ Le but de SOS Villages d'Enfants est de soutenir les communautés les plus fragilisées. Pour remplir cette mission, l'organisation doit aider

les représentants communautaires concernés à établir des organisations locales avec lesquelles ils puissent travailler.

### La capacité d'action de la communauté est un levier pour apporter un changement sur le long terme

- ▶ Les interventions doivent se décider en fonction des besoins individuels de la communauté, identifiés par la communauté elle-même. Le programme peut contribuer à cette identification en aidant la communauté à prendre conscience de son potentiel, en mobilisant ses membres et en les mettant en relation.
- ▶ Pour stimuler la capacité d'action de la communauté, il faut d'abord avoir connaissance des actions fructueuses menées par cette communauté dans le passé, d'autant plus si ces actions s'appuyaient déjà sur des atouts communautaires.
- ▶ SOS Villages d'Enfants doit clairement présenter sa démarche de renforcement de la famille (y compris la période sur laquelle s'étale le programme), de façon à encourager la participation au niveau local. Le but est également d'éviter les attentes irréalistes par rapport au programme, en termes de retombées par exemple.

### Renforcer les familles en adoptant une approche basée sur le partage des responsabilités

- ▶ Au lieu de ne prendre en compte que leurs faiblesses, le soutien aux familles devrait s'appuyer sur leurs forces et leurs capacités.
- ▶ Comprendre l'interaction entre les besoins des enfants et ceux des personnes responsables de leur prise en charge permet de développer des réponses globales aux problèmes sociaux et économiques.
- ▶ Le réseau de prestataires de services doit être en mesure de proposer un soutien sur le long terme aux familles ne parvenant pas à devenir autonomes. SOS Villages d'Enfants devrait éviter de financer directement les services destinés aux participants au programme. Lorsque cela ne peut être évité, l'organisation et ses partenaires devraient cesser de financer ces services dès que les familles peuvent être mises en relation avec les prestataires de services du réseau, ou qu'elles peuvent négocier avec ses services indépendamment.
- ▶ Le travail de sensibilisation auprès de la communauté doit se poursuivre pour qu'à terme, le programme fasse pleinement partie des services de la communauté.
- ▶ Les formations sur les questions telles que le développement de l'enfant sont plus efficaces lorsqu'elles se basent sur des exemples de pratiques courantes et qu'elles mettent en lumière les origines de certains comportements et habitudes.

### Le programme s'adapte mieux à la situation des familles vulnérables et de leurs enfants lorsque ceux-ci y participent

- ▶ La participation des enfants et des jeunes de la localité doit être activement favorisée à chaque étape du travail de renforcement de la famille, de sa planification à son évaluation, en passant par sa création et sa mise en oeuvre.
- ▶ Les membres du personnel de SOS Villages d'Enfants et les partenaires communautaires locaux doivent mieux comprendre l'intérêt de l'implication des enfants. Il faut également qu'ils sachent comment les faire participer au niveau local.

### Renforcer le rôle de l'Etat, principal obligataire en matière de soutien aux enfants vulnérables et à leurs familles

- ▶ Le renforcement des réseaux devrait appuyer les efforts fournis par l'Etat pour améliorer le système de soutien social. En aucun cas leurs démarches ne devraient ignorer les systèmes publics en mettant en place des structures parallèles.
- ▶ Dans certaines zones, les services proposés par les pouvoirs publics sont jugés insuffisants, en matière de scolarité ou de prise en charge médicale par exemple. Pour remédier à ce problème, il est essentiel d'échanger et de mettre en place des systèmes d'étroite collaboration.

### Le personnel et les bénévoles jouent un rôle essentiel dans la mobilisation efficace des familles et des communautés

- ▶ Le personnel de SOS Villages d'Enfants doit disposer d'un certain niveau de compétences et d'expertise pour guider les communautés vers l'autonomie, pour assumer le rôle de facilitateur et pour contribuer au renforcement des capacités. Des formations complémentaires et différentes formes de soutien seront nécessaires pour adapter l'expérience du personnel de l'organisation à ces tâches.
- ▶ Bien qu'ils soient des acteurs de premier plan, le rôle des bénévoles est actuellement négligé. Les relations solides qu'ils tissent au fil du temps et le suivi régulier qu'ils assurent auprès des familles constituent d'une part des éléments clés de la réponse que SOS Villages d'Enfants apporte aux enfants vulnérables et à leurs familles et d'autre part, ces liens facilitent la mise en relation des familles avec les prestataires de services, en particulier dans les situations d'urgence. Néanmoins, SOS Villages d'Enfants doit veiller à ne pas professionnaliser ces bénévoles, leur rôle ne pouvant pas être confié à des « professionnels ».
- ▶ Il est aujourd'hui évident que les bénévoles travaillant avec les OCB sont le plus souvent des femmes, non rémunérées, issues de la communauté. Lorsqu'elle doit établir un partenariat avec une OCB, SOS Villages d'Enfants doit se pencher sur les questions éthiques soulevées par ce constat. La majorité des bénévoles sont eux-mêmes touchés par la pauvreté mais il est essentiel de les motiver pour offrir un soutien de qualité aux enfants vulnérables et à leurs familles. Par ailleurs, il est important d'établir des stratégies pour retenir ces bénévoles, et donc l'expérience qu'ils acquièrent, afin de garantir la constance de la qualité du service.

### L'efficacité du programme passe par la compréhension et la résolution des questions liées au genre

- ▶ Le travail de renforcement de la famille doit accorder plus d'importance aux questions liées au genre. Le personnel et les partenaires locaux ne comprennent pas toujours ces problématiques, ou ils ne les comprennent pas de la même manière. Il est nécessaire de trouver une solution à ce problème de compréhension.
- ▶ Il semble évident qu'aujourd'hui, le programme s'appuie largement sur les femmes pour assurer la prise en charge des enfants. Les bénévoles recrutés sont d'ailleurs essentiellement de sexe féminin. Cette tendance doit être étudiée du point de vue de l'égalité entre les sexes car elle peut aggraver les stéréotypes et les pratiques discriminatoires à l'encontre des femmes et des filles. Pour rééquilibrer ce phénomène, on pourrait envisager d'impliquer de la même manière hommes et femmes dans la planification et la mise en oeuvre du programme, mais également de favoriser l'accès des femmes aux formations ou encore de les orienter vers les postes de direction. Le programme pourrait par ailleurs encourager les pères à s'impliquer en tant que responsables de la prise en charge des enfants.



# RENFORCER LES FAMILLES : POURQUOI ? COMMENT ?

Ce chapitre introductif explique pourquoi SOS Villages d'Enfants est convaincue que le renforcement des capacités et de l'engagement de la communauté constitue un élément clé pour aider les familles à soutenir le bon développement de leurs enfants, sur le long terme. L'expérience de SOS Villages d'Enfants montre qu'il est important que les communautés arrivent à identifier elles-mêmes leurs besoins. Elles doivent aussi mettre en place des solutions durables et adaptées au contexte local pour soutenir les enfants ayant besoin d'une prise en charge et d'une protection améliorées. Les communautés sont généralement motivées mais elles ont souvent besoin d'encouragement et de soutien. SOS Villages d'Enfants se veut le catalyseur de ces communautés : l'organisation stimule et relaie l'engagement et le savoir-faire locaux pour le bien-être des enfants vulnérables, aujourd'hui et demain.

Grâce à son travail de renforcement de la famille, SOS Villages d'Enfants apporte une réponse à la situation des enfants victimes d'abus ou dont les besoins de base matériels, affectifs, sanitaires et pédagogiques sont négligés. L'organisation intervient également lorsque les responsables ne sont pas capables de prendre soin de leurs enfants ou manquent d'engagement pour le faire<sup>1</sup>.

Dans le monde, des millions d'enfants risquent d'être privés de la prise en charge de leurs familles. Nombre d'entre eux sont particulièrement fragilisés par la prise en charge parentale qu'ils reçoivent, tellement précaire qu'elle compromet leur développement. Tous ces enfants ont besoin de soutien pour pouvoir rester au sein de leurs familles, dans des conditions saines, sûres et agréables. Autrement dit, ils ont besoin d'un environnement familial chaleureux.

Cette étude confirme que les facteurs pouvant priver les enfants de leur prise en charge parentale sont multiples. Les maladies chroniques, les conflits, la discrimination, la pauvreté ou les catastrophes naturelles sont souvent les premiers problèmes qui poussent les enfants vers une prise en charge inadaptée. Viennent ensuite souvent s'ajouter les problèmes systémiques rencontrés par les Etats, comme le manque d'infrastructures de base par exemple, l'insuffisance des services médicaux et éducatifs ou encore la corruption. L'érosion du schéma familial et des valeurs sociales est un phénomène plus visible, tout comme la violence sur les enfants, souvent liée à des traditions et des comportements désuets ou à des difficultés financières. Ces phénomènes sont lourds de conséquences sur le long terme. Le manque de savoir-faire au niveau de la communauté combiné à l'acceptation par la communauté du statu quo et à une dépendance passive au soutien extérieur fait que les problèmes liés à la précarité de la prise en charge restent souvent sans réponse.

En Afrique subsaharienne, SOS Villages d'Enfants s'est engagée auprès des familles pour soutenir les enfants ne bénéficiant pas d'une prise en charge de qualité ou risquant d'en être privés. Pour cela, l'organisation a favorisé le développement de systèmes de soutien communautaires solides. L'expérience a montré que le succès de cette démarche dépend largement de la participation de la communauté et de la façon dont celle-ci s'approprie le projet, mais également du soutien des leaders de la communauté, de l'utilisation équitable des ressources de la communauté et enfin du niveau de coopération entre les individus et les groupes. En travaillant sur ces différents points, SOS Villages d'Enfants s'efforce d'instaurer un changement à long terme pour les enfants. En bref, SOS Villages d'Enfants aide les communautés à soutenir les familles fragilisées et ce faisant, elle contribue à l'épanouissement des enfants vulnérables.

## DURABILITÉ DU RENFORCEMENT DE LA FAMILLE

Le renforcement de la famille est dit « durable » lorsque les enfants risquant de perdre leur prise en charge parentale continuent de recevoir un soutien pour grandir et exercer leurs droits dans un environnement familial affectueux, même lorsque SOS Villages d'Enfants n'est plus impliquée dans la vie quotidienne de la communauté. Le maintien de ce soutien est « renforcé » par des systèmes de soutien social solides, dans lesquels la communauté assume ses responsabilités quant à la protection et la prise en charge de ses enfants en s'appuyant sur les capacités et les ressources dont elle dispose et en sollicitant activement les obligataires et les autres partenaires, et s'assure de leur implication<sup>2</sup>.

Le concept du renforcement de la famille et son caractère impératif ont été introduits au niveau international par la Convention des Nations unies relative aux droits de l'enfant, qui affirme dans son préambule l'importance de l'environnement familial pour chaque enfant et la nécessité de protéger et d'aider les familles à jouer pleinement leur rôle dans la communauté<sup>3</sup>. Les Lignes directrices relatives à la protection de remplacement pour les enfants approuvées par les Nations unies en 2009 sont venues confirmer la nécessité de la prise en charge de type familial. Ce texte a également affirmé le caractère essentiel de la protection et du bien-être des enfants privés de protection parentale ou risquant de l'être<sup>4</sup>.

Le rôle fondamental de la famille dans le développement des enfants est reconnu dans le monde entier mais malgré cela, il est évident que de nombreuses familles doivent lutter pour satisfaire les besoins physiques et affectifs de leurs enfants. Ces familles sont également soumises à des contraintes sociales, économiques et environnementales sur lesquelles elles n'ont aucun contrôle. SOS Villages d'Enfants s'efforce de mettre sur pied un modèle solide pour que les enfants puissent se développer sagement, qui puisse par la suite fonctionner sur le long terme sans

la participation de l'organisation. Pour ce faire, SOS Villages d'Enfants améliore le soutien social fourni par la communauté à ces familles, tout en développant des approches promouvant l'autonomie des familles dans la prise en charge de leurs en-

« Il faut tout un village pour élever un enfant »  
(proverbe africain)

fants. Une famille est dite autonome lorsque ses enfants ont accès aux services de base, lorsque les personnes responsables sont en mesure d'offrir une prise en charge de qualité aux enfants et que les ressources de la famille sont suffisantes.

## FAIRE ÉVOLUER LA SOCIÉTÉ

Pour SOS Villages d'Enfants, le renforcement de la famille s'inscrit dans une approche intégrée visant à favoriser le développement sain de tous les enfants privés de prise en charge parentale ou risquant de perdre cette protection. Cette approche implique de travailler en partenariat pour :

- › Aider les communautés à offrir des services essentiels directs. Cela inclut l'éducation, mais également le développement des connaissances et des compétences nécessaires à l'enfant pour devenir un adulte indépendant,
- › Soutenir le développement des connaissances, des réactions, des compétences, des ressources, des systèmes et des structures liés à la protection et la prise en charge de l'enfant (en renforçant la capacité des personnes responsables, des familles, des communautés et des autres acteurs chargés d'assumer les responsabilités liées à la prise en charge des enfants),
- › Mener des actions de plaidoyer pour améliorer les politiques et les pratiques qui touchent directement les enfants et menacent leurs droits. En tant qu'obligataires de premier plan, les gouvernements sont une cible clé de ce travail de plaidoyer. SOS Villages d'Enfants collabore aussi avec d'autres prestataires de services de protection de remplacement pour souligner l'importance de la qualité de la prise en charge de type familial pour les enfants<sup>5</sup>.



Photo : C. Ladavicius

## EN QUOI LES COMMUNAUTÉS SONT-ELLES UN MOTEUR ESSENTIEL DU CHANGEMENT ?

Une communauté n'est pas seulement un groupe d'individus vivant dans la même zone géographique : c'est un collectif de personnes ayant des expériences communes, qui partagent un sentiment d'appartenance mais aussi une identité et qui ont un intérêt commun dans la gestion des ressources naturelles et des services qu'elles partagent. Ainsi, même si ces individus n'ont pas les mêmes réactions, les mêmes capacités ou que leurs revenus et leur pouvoir d'influence diffèrent, ils ont aussi beaucoup de choses en commun, à commencer par le désir d'améliorer leurs conditions de vie. Ce point est essentiel en Afrique subsaharienne car dans cette zone, élever un enfant n'est pas seulement la responsabilité d'une famille mais le devoir de toute la communauté. C'est pourquoi SOS Villages d'Enfants considère les communautés comme des moteurs du changement dans la vie des enfants.

## QU'EST-CE QUE « LA COMMUNAUTÉ » POUR SOS VILLAGES D'ENFANTS ?

Les parties prenantes communautaires clés pour le travail de renforcement de la famille sont :

- › Les enfants et leurs familles,
- › Les organisations communautaires de base et les autres groupes communautaires (comme les groupes de soutien et les clubs d'enfants),
- › Les professionnels de la communauté (enseignants, travailleurs sociaux et professionnels de la santé) associés aux services qu'ils proposent,
- › Les institutions religieuses et les structures de loisirs,
- › Les leaders traditionnels,
- › Les représentants des autorités municipales et des ministères concernés,
- › Les organisations non gouvernementales concernées et les agences des Nations unies travaillant avec la communauté,
- › Les représentants des entreprises locales,
- › Les institutions académiques liées à la communauté<sup>6</sup>.

SOS Villages d'Enfants est convaincue que les communautés doivent être au premier plan de leur développement. Pour ce faire, elles peuvent s'appuyer sur les connaissances, les compétences et les talents disponibles au niveau local, pour trouver ainsi leurs propres solutions aux problèmes rencontrés. La prise en charge et la protection des enfants impliquent que les parties prenantes soient conscientes de ce qui fragilise les enfants et de ce dont ils ont besoin pour se développer de manière harmonieuse.

Chaque communauté a la capacité et la volonté nécessaires pour améliorer la vie de ses membres. SOS Villages d'Enfants s'appuie sur ces capacités et apporte son expertise et ses connaissances dans le domaine de la prise en charge de l'enfant et du développement de la famille. Dans ce processus, l'organisation se considère comme un facilitateur mettant en valeur les capacités disponibles et créant un environnement stimulant pour que les membres et les groupes de la communauté deviennent eux-mêmes les acteurs du changement dans les domaines qui les concernent. SOS Villages d'Enfants travaille donc en partenariat avec les parties prenantes communautaires pour faire face aux défis et pour stimuler « l'énergie et la capacité d'action de la communauté », dans l'intérêt des enfants<sup>7</sup>. Concrètement, il s'agit de solliciter et de soutenir les membres de la communauté animés d'un esprit citoyen et qui se sont déjà mobilisés en faveur de leur famille élargie, de leurs voisins, de leurs amis ou de leurs collègues ou qui disposent de la volonté et des aptitudes pour le faire. Ainsi, l'objectif est d'améliorer la situation des enfants en renforçant et en utilisant les capacités, les ressources et les initiatives disponibles au sein de la communauté, tout en apportant soutien et aide financière lorsque nécessaire.

## L'APPROCHE DU CHANGEMENT INDUIT PAR LES CITOYENS

Le changement induit par les citoyens est une approche émergente du changement social appliquée par SOS Villages d'Enfants depuis 2011 dans plusieurs programmes ciblés. Le changement induit par les citoyens se démarque du concept traditionnel de coopération en développement du fait des efforts engagés pour transférer les ressources financières et les capacités. Il convient également de souligner que dans cette approche, la communauté, le pays ou la société ont les moyens d'impulser un changement durable. Les initiatives civiques doivent s'appuyer sur la capacité d'action des citoyens : les capacités, les compétences, l'imagination et l'énergie de personnes travaillant ensemble pour changer la société.

SOS Villages d'Enfants a choisi de concentrer ses efforts sur l'autonomisation de la communauté afin d'aider celle-ci à soutenir les enfants vulnérables et leurs familles, et ce pour différentes raisons :

- › Changer le quotidien des familles implique de fournir différentes formes de soutien au fil du temps. Un « filet de protection » flexible et basé sur la communauté est un outil idéal pour satisfaire ces besoins évolutifs. D'un autre côté, certaines familles peuvent avoir davantage besoin d'un soutien à long terme (familles gérées par les enfants eux-mêmes, par des personnes âgées ou encore par des personnes fragiles ou gravement malades). Ce soutien est alors envisageable grâce à une approche basée sur la communauté.
- › En aidant la communauté et la famille à assumer leurs responsabilités, l'organisation met l'accent sur leurs devoirs quant à la prise en charge et à l'éducation de leurs enfants. Au contraire, en assumant elle-même ces responsabilités, SOS Villages d'Enfants risquerait de fragiliser leur rôle, leur autorité et leurs mécanismes d'adaptation.
- › L'approche consistant à rendre la communauté autonome permet à l'organisation d'atteindre plus d'enfants et de changer leur vie de manière significative. Elle peut également motiver d'autres acteurs à s'attaquer à des problèmes similaires rencontrés au sein de leur propre communauté. Le but est également de s'assurer que le soutien aux enfants perdure même lorsque les activités de renforcement de la famille de SOS Villages d'Enfants auront cessé.

## SÉLECTIONNER LES COMMUNAUTÉS

Dans son programme de renforcement de la famille, SOS Villages d'Enfants travaille avec les communautés où :

- › Le nombre d'enfants risquant d'être privés de leur prise en charge parentale est élevé,
- › Les familles et la communauté ne sont pas en mesure d'apporter une réponse à la situation de ces enfants,
- › Il existe une solidarité et un désir d'agir en faveur des enfants vulnérables, rendus visibles par un engagement actif (bénévolat, développement d'initiatives communautaires) pris par la communauté.

## FAIRE MIEUX ENSEMBLE : DÉVELOPPER DES RÉSEAUX DE SOUTIEN SOCIAL COMMUNAUTAIRES

Dans les réseaux de soutien social promus par SOS Villages d'Enfants, les parties prenantes se viennent mutuellement en aide, pour répondre efficacement aux besoins de la communauté. Les organes gouvernementaux, les écoles, les hôpitaux, les églises, les comités de protection de l'enfant, les leaders traditionnels, les groupes d'entraide et les ONG travaillent ensemble, parfois avec l'aide de donateurs. Habituellement, un accord de partenariat encadre cette collaboration. Un réseau de soutien social solide s'implique également dans la promotion des droits de l'enfant et veille à faire participer les enfants, notamment lors des prises de décisions qui ont un impact direct sur leur vie.

En tant que facilitateur et agent de renforcement des capacités pour la communauté, SOS Villages d'Enfants aide les acteurs impliqués dans la prestation de services à la communauté à travailler ensemble grâce à un réseau, dans le but d'offrir des services plus globaux et mieux articulés aux enfants vulnérables et à leurs familles. En plus de consolider les filets de protection et de les rendre plus accessibles aux communautés, cette démarche évite à la fois la duplication et la couverture imparfaite des services et limite la concurrence entre les différents prestataires, néfaste aux bénéficiaires. Cette démarche présente également d'autres avantages, plus généraux. En effet, elle limite aussi la dépendance à long terme de la communauté vis-à-vis des structures de soutien ex-

ternes, qui peuvent parfois s'avérer instables et peu fiables. Cependant, lorsqu'une communauté ne peut accéder à tous les services dont elle a besoin et que SOS Villages d'Enfants semble la plus à même d'offrir ses services, alors l'organisation intervient directement, d'autant plus s'il s'agit de services spécifiques liés à son domaine d'expertise, comme la prise en charge de l'enfant, les compétences parentales ou le développement de la famille.

## RENFORCER LES SYSTEMES DE SOUTIEN SOCIAL

SOS Villages d'Enfants renforce les systèmes de soutien social dans les communautés pour qu'ils soient en mesure d'apporter, aujourd'hui comme demain, une réponse efficace à la situation des enfants vulnérables. Un système de soutien social communautaire est considéré comme solide lorsque les enfants vulnérables et leurs familles :

- › Sont identifiés par les autres membres de la communauté et peuvent donc bénéficier d'un soutien,
- › Ont un contact régulier avec un membre de la communauté en qui ils ont confiance, une personne qui les soutient socialement et émotionnellement et qui peut les orienter vers les services et les ressources disponibles au sein de la communauté (structures éducatives ou établissements de soins, par exemple),
- › Savent comment accéder au soutien dont ils ont besoin pour faire face à leurs difficultés.

Pour SOS Villages d'Enfants, les systèmes de soutien social dans les communautés doivent veiller à ce que les enfants et les familles aient accès aux services et aux ressources nécessaires à leur bon développement (ce qui inclut les groupes de soutien et d'entraide active) et que les droits de l'enfant soient préservés et mis en lumière. Les enfants doivent également pouvoir exprimer leur point de vue et celui-ci doit être pris en compte.

Les personnes influentes au sein d'une communauté doivent donc unir leurs efforts pour promouvoir les droits de l'enfant et pour que les systèmes de soutien social solides puissent proposer des « filets de protection » globaux et intégrés, proposant les services dont les familles ont besoin pour satisfaire les besoins en développement de leurs enfants.

## ADOPTER UNE APPROCHE BASÉE SUR LE PARTENARIAT

La première condition à la mise en place de solutions durables et efficaces au sein d'une communauté est de pouvoir s'appuyer sur des bases solides. SOS Villages d'Enfants veille à la qualité et à la pertinence de son engagement aux côtés des communautés et ce dès le début de cette coopération. Cela qui implique que tous les acteurs impliqués dans le développement sain de l'enfant doivent participer au processus de prise de décisions. L'organisation sélectionne donc avec soin ses partenaires, en particulier ses partenaires clés de mise en œuvre. En effet, il est fondamental que l'organisation ou la structure communautaire choisie soit crédible au niveau local et qu'elle incarne les valeurs de sa communauté. Trouver la bonne OCB pour mettre en œuvre un programme et accomplir le travail prévu permet de sécuriser les efforts investis sur place et de fournir un soutien durable aux enfants vulnérables.

Pour résumer, on peut dire que le travail de renforcement de la famille de SOS Villages d'Enfants est actuellement en transition. Jusqu'à présent, l'organisation était reconnue pour le soutien direct qu'elle apporte aux familles mais il est aujourd'hui évident que l'assistance aux personnes les plus vulnérables d'une communauté est une responsabilité qui doit être assumée au niveau local. C'est pourquoi SOS Villages d'Enfants évolue vers un rôle de soutien, en stimulant les parties prenantes de la communauté pour qu'elles répondent aux problèmes rencontrés, en les accompagnant dans cet effort si nécessaire. Il peut arriver que l'organisation soit encore sollicitée pour soutenir directement des familles, lorsqu'elle est

la mieux placée pour cela ou lorsqu'il n'existe pas d'autre support. SOS Villages d'Enfants s'est cependant engagée à réduire progressivement sa participation en s'appuyant sur une approche durable favorisant l'implication de la communauté. Cette publication présente les conclusions que nous avons tirées des premières étapes franchies.

## DE 1949 À AUJOURD'HUI, SOS VILLAGES D'ENFANTS AVANCE PAS À PAS VERS LE RENFORCEMENT DE LA FAMILLE

- › Ouverture du premier village d'enfants SOS à Imst (Autriche) en 1949. Dans les années suivantes, son modèle de prise en charge de type familial fait de SOS Villages d'Enfants une organisation pionnière en matière de protection de remplacement pour les enfants.
- › Dans les années 1950 et 1960, des villages d'enfants SOS sont construits dans différents pays européens puis en Asie, en Afrique et en Amérique latine. Les membres de l'ancienne union soviétique suivent peu de temps après.
- › Des écoles, des jardins d'enfants ainsi que des centres sociaux et médicaux sont mis en place. En plus d'offrir aux enfants un environnement familial sain grâce aux familles SOS, l'organisation s'engage dès les années 70 et 80 dans les domaines de l'éducation, de l'alimentation, de la santé et de la prise en charge de l'enfant pour soutenir les enfants, les femmes et les familles dans les communautés, principalement en dehors de l'Europe.
- › Les premiers programmes de renforcement de la famille voient le jour au début des années 2000. Après avoir soutenu les familles des communautés touchées par le VIH/sida en Afrique subsaharienne, SOS Villages d'Enfants lance des mesures de prévention afin que les enfants vulnérables ne soient pas privés de la prise en charge de leur famille biologique. Ses nombreuses années d'expérience dans le secteur de la prise en charge de l'enfant permettent à l'organisation d'étendre le champ d'action du programme, notamment aux domaines de la prise en charge, de l'éducation et de la santé.
- › Inquiétudes pour l'Afrique : SOS Villages d'Enfants a commencé à implanter des unités de programme en Afrique dans les années 70, de nombreux enfants y étant privés de prise en charge parentale. La pandémie du VIH/sida a provoqué une crise sans précédent sur ce continent, notamment de par le nombre d'enfants que la maladie a privé de parents. Ce phénomène a poussé SOS Villages d'Enfants à concentrer ses efforts sur le développement de communautés locales et de réseaux de soutien solides.
- › Les programmes avancent vers des réponses durables : aujourd'hui, SOS Villages d'Enfants cherche de plus en plus à adopter des approches durables dont le but est de confier à la communauté les rênes du travail de renforcement de la famille, notamment grâce à des partenariats avec les OCB. Les nouvelles approches telles que le changement induit par les citoyens sont testées au sein de certains programmes d'Afrique subsaharienne (au Ghana, au Kenya et au Nigéria, par exemple).

1 Adapté de la Politique du Programme du SOS Villages d'Enfants, l'enfant d'abord !, SOS Villages d'Enfants International, 2009.

2 Adapté de Working Towards Sustainability: Community Empowerment in Family Strengthening, Guidance for programmes in Africa and Middle East (en anglais), SOS Villages d'Enfants International, mai 2013.

3 Pour consulter la Convention des Nations unies relative aux droits de l'enfant dans son intégralité, voir le lien suivant : <http://www.ohchr.org/FR/ProfessionalInterest/Pages/CRC.aspx>.

4 Pour une copie des Lignes directrices relatives à la protection de remplacement pour les enfants, consulter la publication de SOS Villages d'Enfants International et du Service Social International : Lignes directrices relatives à la protection de remplacement pour les enfants, dans le cadre des Nations unies, 2009 : <http://www.sos-childrevillages.org/about-us/publications/soswork/guidelines-for-the-alternative-care-of-children>

5 Adapté de la Politique du Programme du SOS Villages d'Enfants, l'enfant d'abord !, SOS Villages d'Enfants International, 2009.

6 Adapté de Working Towards Sustainability: Community Empowerment in Family Strengthening, Guidance for programmes in Africa and Middle East (en anglais), SOS Villages d'Enfants International, mai 2013.

7 Pour en savoir plus sur les concepts liés à cette approche : Kees Biekart et Alan Fowler, Civic Driven Change 2012: An Update on the Basics, Institut des Etudes Sociales, La Haye, février 2012 ; Id., Civic Driven Change: Citizen's Imagination in Action, essai 1, Institut des Etudes Sociales, La Haye, 2008 ; Remko Berkhout et collab., Civic Driven Change: Synthesising Implications for policy and practice, Development Policy Review Network, Amsterdam, 2011



Photo : N. Nassar

# ENCOURAGER LA CAPACITÉ D'ACTION DE LA COMMUNAUTÉ

La communauté est capable d'agir lorsqu'elle se sent concernée par les problèmes qu'elle rencontre et qu'elle est en mesure d'y faire face, avec ou sans aide extérieure. En travaillant à la résolution de ses propres problèmes, la communauté fait un pas décisif vers une approche durable du renforcement de la famille. Pour ce faire, toute la communauté (leaders, enseignants, entrepreneurs, membres des groupes d'entraide, personnes responsables des enfants et enfants eux-mêmes) doit participer à la mise en place d'un réseau de soutien social solide et se l'« approprier », pour venir ainsi en aide à ses membres les plus vulnérables. Comment SOS Villages d'Enfants soutient-elle les communautés dans cette démarche ? Qu'est-ce qui favorise la capacité d'action de la communauté, qu'est-ce qui la freine, et comment les obstacles peuvent-ils être surmontés ?

SOS Villages d'Enfants veut soutenir le renforcement des communautés qui disposent de l'assurance et des compétences nécessaires pour prendre soin des enfants vulnérables, en les élevant dans un environnement chaleureux, où ils ne subissent aucune violence et peuvent aller à l'école et se développer sainement. Pour SOS Villages d'Enfants, les droits de l'enfant doivent être respectés au sein des communautés, les enfants doivent pouvoir s'exprimer et être entendus, notamment pour les décisions qui affectent directement leur vie.

Sur la base des approches participatives telles que celle du changement induit par les citoyens, l'objectif est que les communautés deviennent les agents de leur propre développement.

## TRAVAILLER ENSEMBLE POUR FAVORISER LA CAPACITÉ D'ACTION DE LA COMMUNAUTÉ

Les entretiens ont révélé que la coopération entre SOS Villages d'Enfants, ses partenaires communautaires de base et les autres parties prenantes communautaires (écoles, dispensaires, groupes communautaires ou autorités gouvernementales) stimule les connaissances de la communauté et son aptitude à prendre soin de ses enfants vulnérables. Dans les communautés où l'accent a été mis sur la coopération, les droits de l'enfant sont mieux compris et la communauté peut plus facilement défendre les droits de ses membres. Au Nigéria par exemple, SOS Villages d'Enfants et les OCB ont travaillé en étroite collaboration avec le ministère de l'Éducation et les écoles sur des campagnes de « retour à

l'école » pour que les enfants exclus de l'école pour défaut de paiement des frais de scolarité puissent être à nouveau scolarisés.

Les initiatives visant à renforcer la communauté et basées sur les compétences, infrastructures et connaissances disponibles au niveau local permettent d'aider la communauté à prendre conscience de ses problèmes et de responsabiliser ses membres. L'« approche basée sur les atouts » consiste à s'appuyer sur les ressources et les atouts dont disposent les personnes, par opposition aux approches plus traditionnelles qui partent plutôt des besoins et des faiblesses des individus. Cette nouvelle perspective fait de cette approche une alternative très intéressante, au même titre que celle fondée sur le changement induit par les citoyens (voir l'exemple du Ghana, page 15). Les approches de ce type favorisent l'implication des membres de la communauté. En effet, ceux-ci restent ainsi les acteurs majeurs du processus de prise de décisions ainsi que du développement et de la mise en oeuvre de solutions adaptées aux problèmes locaux.

### CERTAINS FACTEURS FREINENT LA PRISE DE RESPONSABILITÉ DE LA COMMUNAUTÉ :

- La communauté a souvent besoin de temps pour se rendre compte qu'elle doit prendre des mesures quant à la prise en charge de l'enfant et à ses droits. La participation des enfants à ce processus est souvent limitée,
- La communauté n'a pas conscience de son potentiel. Cela vient souvent d'un manque de confiance collectif, qui dissuade les communautés d'initier elles-mêmes leur développement,
- Lorsque des organisations sont déjà intervenues sur le site et n'ont pas réussi à implanter un changement à long terme, les différents acteurs ont l'impression que rien ne peut changer et finissent par accepter passivement le statu quo,
- Certaines familles ont encore du mal à changer leurs attitudes et leurs réactions, malgré le soutien dont elles bénéficient. Il arrive parfois que les familles perçoivent la fin du programme comme une perte de confort plutôt que comme un succès et une avancée vers l'autonomie,
- Les interventions antérieures de SOS Villages d'Enfants et d'autres organismes humanitaires font naître des attentes irréalistes et laissent à penser que le soutien apporté par l'organisation sera éternel,
- La communauté manque parfois clairement de solidarité et différents facteurs sociaux et économiques fragilisent les structures de soutien informelles, en particulier dans les zones urbaines,
- La communauté a du mal à formuler des demandes ou des réclamations auprès de ses leaders/autorités car elle est freinée par la hiérarchisation des structures communautaires, ou bien parce qu'elle est sceptique quant aux promesses faites par les leaders (parce que ceux-ci n'ont pas toujours la volonté ou les capacités nécessaires pour aider leur communauté) ou encore parce qu'elle ignore que les autorités gouvernementales locales ont l'obligation de soutenir les membres de la communauté,
- La communauté se décourage parfois lorsqu'elle se rend compte que l'aide fournie par SOS Villages d'Enfants ne sera pas éternelle.

L'expérience a montré que les assemblées communautaires constituent une bonne base pour stimuler la capacité d'action de la communauté, pour mobiliser les partenaires et pour développer des stratégies de défense des droits auprès des obligataires tels que le gouvernement.

Pour qu'un système de soutien social soit solide et puisse offrir des solutions durables, les membres et les groupes de la communauté, en particulier les enfants et les familles ayant besoin d'aide, doivent s'appuyer sur les ressources locales et se tourner vers la communauté pour trouver l'aide nécessaire.

L'étude a également montré que pour qu'un programme porte ses fruits, il est fondamental que les parties prenantes de la communauté soient systématiquement impliquées dans sa gestion. Ces parties prenantes, étant elles-mêmes issues des communautés et parfaitement au fait des réalités locales, sont en mesure d'identifier les problèmes de la communauté ainsi que les enfants et les familles ayant besoin d'aide. Elles sont également à même de contribuer à l'organisation du soutien à

apporter aux enfants, à leurs familles et à la communauté. Elles exercent aussi un suivi continu et apportent des conseils quant aux partenariats. Cette approche permet aux communautés de s'investir davantage dans le contrôle du programme, qui est de ce fait plus adapté.

L'étude a également révélé que de nombreux pays doivent faire face au problème de la vulnérabilité des enfants dans le contexte scolaire. Au Zimbabwe, SOS Villages d'Enfants a observé que de nombreux enfants en difficulté scolaire du fait d'une vie difficile à la maison (enfants obligés de travailler ou de s'occuper d'un parent malade, enfants mal nourris) pourraient être soutenus. Pour cela, les enseignants peuvent être mis en relation avec les organisations locales pour que des visites à domicile soient mises en place afin d'aider les enfants dans leur apprentissage scolaire.

*« Les communautés durables sont conscientes de leur situation, de leurs problèmes et même de leurs capacités... Elles utilisent toutes leurs ressources et toutes leurs capacités pour changer elles-mêmes leur situation. »*

*Coordinateur national du renforcement de la famille, Ethiopie*

Toujours au Zimbabwe, les « représentants de quartiers » ont été encouragés à prendre position pour défendre la cause des enfants. Après avoir échangé sur la protection de l'enfant, sur ses droits et sur ses besoins, ces porte-paroles locaux ont commencé à débattre de ces sujets avec les autres membres de la communauté. En sensibilisant de plus en plus de personnes à la vulnérabilité des enfants et en impliquant ces personnes dans la résolution de ce problème, un effet ricochet se produit, permettant de changer durablement les choses. La communauté est ensuite fière des activités de renforcement de la famille mises en place. Elle comprend mieux les droits de l'enfant et elle sait ce qui les fragilise. De ce fait, tous ses membres se sentent responsables de l'amélioration de la situation des enfants.

L'expérience a montré que le fait de travailler main dans la main avec les leaders traditionnels permet d'encourager la capacité d'action de la communauté, souvent sans investissement financier majeur. A Mathanjana (Afrique du Sud), les leaders traditionnels militent en faveur de la protection de l'enfant au sein de leur communauté, prolongeant ainsi le travail de sensibilisation de SOS Villages d'Enfants. Il est donc possible de plaider en faveur de la protection des enfants vulnérables sans apport financier extérieur.

Cette conclusion s'applique également à d'autres activités. SOS Villages d'Enfants soutient les membres de la communauté pour qu'ils réalisent leurs projets et qu'ils mettent en place différentes actions visant à améliorer la situation des enfants vulnérables, sans investir de fortes sommes. A Jos (Nigéria), les bénévoles de la communauté offrent un soutien remarquable aux familles vulnérables qui, sans leur intervention, seraient livrées à elles-mêmes. Ils rendent visite aux familles et les aident à faire face à la détresse de leurs enfants et aux défis qu'elles rencontrent. Les bénévoles informent leur OCB de la situation des enfants vulnérables au sein de la communauté et expliquent au groupe quelles familles ont besoin de soutien.

## A RETENIR

- ▶ Pour apporter une réponse durable à la situation des enfants vulnérables au sein des communautés, il est essentiel que les groupes communautaires, les écoles, les dispensaires, les entreprises et les autres membres de la communauté s'engagent. Les membres de la communauté ne s'exprimeront sur des sujets tabous comme les abus sur les enfants que si un « cadre adapté » est prévu à cet effet. Pour arriver à mettre en place un tel espace, il est essentiel de tisser des liens de confiance avec et parmi les membres de la communauté.
- ▶ SOS Villages d'Enfants doit être présente pour aider les communautés à gérer par elles-mêmes leurs problèmes et à y apporter des solutions, mais également pour renforcer leur capacité à prendre les mesures qui s'imposent. L'intervention de SOS Villages d'Enfants peut être cruciale, car elle permet par exemple aux membres et aux groupes de la communauté de prendre conscience du potentiel dont ils disposent pour faire changer les choses et s'entraider. Cette prise de conscience est un levier essentiel et doit donc être favorisée.
- ▶ Il est important que les membres de la communauté comprennent suffisamment tôt la nature du soutien qu'ils peuvent espérer de la part de SOS Villages d'Enfants, notamment sa limite dans le temps. Les partenaires locaux de base doivent participer à cette transition et recevoir une aide pour pallier les éventuelles « lacunes de compétences » en matière de soutien à la communauté.
- ▶ Lorsque leur situation familiale freine les enfants dans leur apprentissage scolaire, les écoles doivent être en mesure de les aider, par exemple grâce à des « enseignants de liaison », faisant le lien avec des groupes communautaires en mesure de proposer un soutien de suivi.

## FAIRE FACE À DES PRIORITÉS DIFFÉRENTES

SOS Villages d'Enfants et les communautés n'ont pas forcément les mêmes priorités. Si le programme ne fait pas cas de ces différences en matière de points de vue et de préoccupations, la communauté se désintéresse.

Il arrive souvent que les différents acteurs n'abordent pas de la même façon des concepts tels que les droits de l'enfant, la famille ou la participation des enfants. Ces divergences d'opinion sont particulièrement critiques lorsqu'il s'agit des droits de l'enfant, car elles menacent alors les structures familiales communément admises. Le représentant d'une OCB ougandaise l'exprime ainsi : « dans notre culture, les parents prennent toujours la parole en premier ». Les parents ont parfois du mal à faire évoluer leurs habitudes en matière d'éducation, de santé et d'hygiène. Il est aussi difficile de faire évoluer leur point de vue sur les questions liées au genre. Ils justifient souvent cette réticence au changement en évoquant leur culture ou leurs traditions.

Il est donc pertinent de prendre en compte les traditions locales et les croyances religieuses, dans la mesure où elles ne nuisent pas au développement sain de l'enfant. Au Kenya par exemple, les échanges sur les méthodes traditionnelles de prise en charge des enfants ont permis de traiter le problème de la mutilation génitale féminine et d'aborder le sujet des rites de passage alternatifs.

Il arrive parfois que les parents aient des connaissances en matière de développement ou des droits de l'enfant sans qu'ils les mettent en pratique. Les difficultés économiques justifient souvent ce paradoxe, car elles menacent la cohésion de la famille et entraînent des réactions et des attitudes plus dures de la part des parents, souvent liées à leur propre enfance.

De plus, il a été mentionné lors des entretiens que les communautés ont tendance à concentrer leurs efforts et leurs initiatives sur les problèmes apparaissant « ici et maintenant », sans chercher à travailler sur le long

terme. Il en résulte parfois des discordes entre SOS Villages d'Enfants et les communautés lorsque celles-ci voient le soutien économique comme une priorité plutôt que comme un moyen pour favoriser le développement général de l'enfant. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cet intérêt exclusif des communautés pour le soutien économique : les activités économiques sont plus tangibles, mieux comprises et plus faciles à mesurer. Il est souvent considéré que le confort économique d'une famille bénéficiera forcément à ses enfants. Les personnes consultées dans le cadre de cette étude ont également souligné que l'importance du soutien psychosocial pour les enfants est souvent sous-estimée ou mal comprise.

Il faut ajouter à cela le fait que l'intervention de SOS Villages d'Enfants est limitée dans le temps. L'organisation souhaite apporter un changement rapide et satisfaire les donateurs qui veulent voir des résultats dans un délai très court. Bien souvent, ces contraintes font qu'il est difficile de vraiment comprendre la communauté, faute de temps. Pour la même raison, il n'est pas toujours évident d'apporter une réponse solide à la situation des enfants vulnérables et de leurs familles, ni de confier la responsabilité de l'évolution sociale à la communauté locale.

## A RETENIR

- ▶ Pour que SOS Villages d'Enfants et la communauté s'accordent sur une cause commune, elles doivent d'abord apprendre l'une de l'autre. SOS Villages d'Enfants doit s'assurer que les concepts qu'elle véhicule sont bien assimilés mais elle doit ensuite comprendre les attitudes et les points de vue des membres de la communauté tout en s'inspirant des OCB, qui ont souvent une bonne connaissance du contexte local et du quotidien de la communauté.
- ▶ Les sujets tels que les droits de l'enfant doivent être clairement expliqués et transposés dans le contexte local. Pour éviter le scepticisme et s'assurer que la communauté accepte la validité des droits de l'enfant, l'organisation et ses partenaires locaux doivent, en premier lieu, éradiquer le préjugé selon lequel respecter les droits de l'enfant revient à limiter l'autorité parentale.
- ▶ Les réponses apportées par le programme de renforcement de la famille doivent être élaborées de façon à laisser suffisamment de temps au personnel du programme pour bien comprendre les facteurs qui menacent la capacité de la communauté à mieux subvenir aux besoins des enfants vulnérables. Ils doivent également avoir la possibilité de comprendre comment favoriser les initiatives communautaires et comment aider la communauté à prendre peu à peu ses responsabilités. En plus de présenter le nombre d'enfants concernés, les bilans adressés aux donateurs doivent aussi et surtout démontrer les résultats moins tangibles (mais non moins importants) des efforts de renforcement de la communauté (renforcement des capacités de la communauté, par exemple).
- ▶ Le renforcement de la famille doit appréhender la famille comme une entité unique dont les besoins s'entrecroisent, pour pouvoir ensuite élaborer des programmes globaux répondant d'une part aux besoins des enfants en matière de bien-être, et d'autre part aux besoins des autres membres de la famille (soutien économique ou psychosocial par exemple). Toutes les familles participant au programme doivent avoir accès aux dispositifs d'épargne comme les coopératives d'épargne et de crédit. Cependant, seules les familles les plus à même de gérer une activité génératrice de revenu doivent être encouragées à assumer de telles responsabilités et à prendre un tel risque.
- ▶ Pour que le programme soit accepté, il est crucial qu'il s'appuie sur les structures et les rituels sociaux qui concernent et mobilisent la communauté, comme la cérémonie du café en Ethiopie, par exemple. Dans le même sens, l'approbation des leaders communautaires traditionnels est un avantage précieux. Enfin, les efforts menés au sein des communautés doivent toujours s'adapter au rythme de vie local.



Photo : Fousseyni Diakite

## PARTICIPATION DES ENFANTS

Comme expliqué précédemment, dans de nombreux pays, les enfants occupent souvent le bas de la hiérarchie sociale, ce qui explique pourquoi il est parfois difficile de les faire participer aux prises de décision. Les enfants doivent être au cœur des efforts faits par la communauté pour améliorer leur situation. En effet, ils sont les mieux placés pour expliquer leurs problèmes et pour suggérer des solutions.

Les personnes consultées dans le cadre de cette étude ont expliqué qu'il arrive que les enfants soient consultés et impliqués dans la planification, la mise en œuvre et parfois dans l'évaluation du programme, mais que cette participation reste limitée. SOS Villages d'Enfants s'est engagée à favoriser la participation des enfants et a conscience du fait que le chemin est encore long pour que cet engagement se concrétise systématiquement sur le terrain. Des pratiques prometteuses méritent cependant d'être mentionnées : au Zimbabwe, un comité de protection de l'enfant géré par les enfants eux-mêmes a contribué à la promotion de la protection et des droits de l'enfant et a également identifié les enfants vulnérables au sein de la communauté. Ce comité a ensuite poussés ces enfants vulnérables à se manifester pour qu'ils puissent participer au programme.

### A RETENIR

- ▶ Il faut veiller à ce que l'intérêt de la participation des enfants soit mieux compris au niveau de l'unité de programme, tant par le personnel de SOS Villages d'Enfants que par les organisations locales partenaires. Ce principe doit être systématiquement appliqué et mis en œuvre.
- ▶ Les activités du programme offrent parfois d'excellentes occasions pour que les enfants puissent, en fonction de leur âge, s'exprimer et ainsi influencer la prise de décisions. L'identification de ces occasions doit faire l'objet d'une attention particulière. Les enfants peuvent participer à la création et à la mise en œuvre d'un projet et ils ont également un rôle important à jouer dans la gestion des programmes et des projets, en prenant par exemple part aux réunions de direction des organisations communautaires et des comités de gestion des programmes. Les profession-

nels de terrain et les bénévoles doivent encourager les enfants à s'exprimer et leur donner la possibilité d'être entendus, par exemple lors des visites à domicile ou des activités de détente.

- ▶ Qu'il s'agisse de proposer une formation ou de lancer une campagne, toute occasion permettant de mener une action de plaidoyer en partenariat avec des groupes locaux doit être privilégiée, d'autant plus s'il s'agit de faire valoir l'importance et l'utilité de la participation des enfants. Ceux-ci, et plus particulièrement les filles, doivent pouvoir apprendre à s'exprimer en public pour défendre leur cause et développer leur potentiel de leaders.

## EXEMPLE DU GHANA : AIDER LA COMMUNAUTÉ À GÉRER ELLE-MÊME SES PROBLÈMES

Dans le prolongement de l'approche basée sur les atouts et sur le changement induit par les citoyens, le travail du programme dans les communautés d'Asiakwa et Chorkor illustre comment la capacité d'action de la communauté a été stimulée, notamment grâce à l'exploitation d'initiatives préexistantes au sein de la communauté et ne nécessitant presque pas d'investissement financier. SOS Villages d'Enfants a aidé les communautés à faire un bilan de leurs connaissances, de leurs compétences et des autres ressources dont elles disposent, processus qui a permis de lancer plusieurs projets à l'échelle locale.

Par exemple, la communauté d'Asiakwa disposait d'une église mais pas d'école. L'idée était d'utiliser l'église, seulement fréquentée le dimanche, pour mettre en place une école. Un établissement scolaire communautaire a ensuite été créé, dans lequel des habitants des environs donnent des cours aux enfants.

Certaines communautés ont mis en place des « bourses communautaires » : des acteurs de la communauté tels que les écoles, les petites entreprises ou même les individus soutiennent ainsi les enfants vulnérables. Dix écoles de Chorkor aident désormais un enfant vulnérable chacune. Cette démarche reste modeste mais elle montre que les communautés se préoccupent des enfants qui ne peuvent pas aller à l'école.



Photo: Fousseyni Diakite

# DÉVELOPPER UNE APPROCHE BASÉE SUR LES RÉSEAUX COMMUNAUTAIRES

Un réseau de soutien social solide doit être en mesure d'identifier les besoins des enfants vulnérables de la communauté et doit disposer de la capacité et des ressources nécessaires pour satisfaire ces besoins. Ces réseaux sont interactifs et collaboratifs car ils impliquent la coopération des différentes parties prenantes afin de soutenir plus efficacement les familles vulnérables. Idéalement, les ressources, l'expertise et les informations sont régulièrement partagées et échangées. Comment SOS Villages d'Enfants peut-elle mettre en place ces échanges dans les communautés auprès desquelles elle s'engage ?

Les personnes interrogées s'accordent sur le fait qu'un réseau de soutien holistique, aux multiples facettes, est un élément important pour soutenir efficacement les enfants vulnérables et leurs familles. Dans la pratique, SOS Villages d'Enfants établit des partenariats plus individualisés. Ces partenariats peuvent être formels et s'appuyer sur des protocoles d'accord pour définir les rôles, les responsabilités, les cibles et les objectifs du partenariat, ou ils peuvent également être plus informels et plus limités dans le temps, comme c'est par exemple le cas avec les leaders de la communauté, les dispensaires et les écoles.

## RÉSEAUX HOLISTIQUES ET PARTENARIATS INDIVIDUELS

Les partenariats et les réseaux de soutien fonctionnent généralement mieux lorsque les rôles et les responsabilités de chaque partenaire sont clairement définis. En Ethiopie par exemple, les visites sur le terrain et les ateliers organisés par SOS Villages d'Enfants permettent de définir clairement qui fait quoi. Ces rencontres ne sont pas seulement une occasion pour les parties prenantes de la communauté (autorités locales, entreprises et individus) d'échanger sur le soutien à apporter aux enfants vulnérables, elles constituent également un cadre idéal pour clarifier les malentendus et pour parfaire leurs projets communs pour l'avenir.

Lorsqu'un réseau de soutien social fonctionne correctement, les gens savent à qui s'adresser pour recevoir une aide spécifique et les différents

prestataires de services communautaires communiquent sur leurs activités respectives et orientent régulièrement les personnes vers le prestataire de services le plus adapté à leurs besoins. Les personnes interrogées indiquent que SOS Villages d'Enfants joue actuellement ce rôle de connecteur au sein des communautés où elle intervient, elle met en relation les individus et les services les mieux placés pour leur venir en aide. Certaines OCB commencent cependant à endosser ce rôle de facilitateur. La prestation de services est ainsi améliorée, comme à Mathanjana (Afrique du Sud), où SOS Villages d'Enfants et ses OCB partenaires locales collaborent avec les écoles et les dispensaires pour sensibiliser la population au fléau du VIH/sida et organiser des discussions sur le thème de la santé pour les membres de la communauté.

L'étude menée a montré que le fait d'intervenir à travers un réseau implique pour SOS Villages d'Enfants de modifier sa façon de travailler. En effet, l'organisation doit alors partager les responsabilités et la gestion des programmes au lieu d'en assurer seule la création, la mise en œuvre et le contrôle. Dans certains entretiens, il a été mentionné que les partenariats dépendent souvent d'un seul collaborateur, ce qui peut présenter un problème lorsque ce collaborateur quitte son poste, les services de la communauté risquant alors d'être interrompus. La mise en place et l'entretien de partenariats ainsi que le travail collaboratif demandent du temps et peuvent être menacés lorsque les structures de prestation de services ne sont pas adaptées, lorsque les ressources locales font défaut ou que la corruption sévit.

SOS Villages d'Enfants a réussi jusqu'à présent à retenir la plupart de ses équipes de renforcement de la famille en s'assurant que les membres du personnel restent très motivés (souvent grâce à des opportunités régulières de formation et d'apprentissage) mais il a été mentionné que le turnover du personnel des autres programmes a un impact significativement négatif. Non seulement les relations avec les partenaires doivent être reconstruites, mais la confiance et les rapports avec les enfants et leurs familles doivent être régulièrement restaurés.

## A RETENIR

- ▶ La création de partenariats de qualité entre SOS Villages d'Enfants et les groupes de la communauté locale doit être planifiée, développée et soutenue. Ceci implique par exemple de favoriser les relations individuelles parmi le personnel et de s'assurer que les départs de collaborateurs souhaitant quitter l'organisation se font le plus sereinement possible. La direction doit également s'engager à veiller à ce que les partenariats institutionnels soient maintenus, même lorsque des membres du personnel quittent leur poste.
- ▶ Pour qu'un réseau fonctionne efficacement, il est déterminant de définir clairement les rôles et les responsabilités des partenaires. Des solutions pratiques doivent être développées pour mettre en valeur cette coopération : des ateliers peuvent par exemple permettre d'échanger régulièrement avec les organisations partenaires, des visites de sites ou encore des rapports mensuels et des partenariats formalisés par des protocoles d'accord peuvent contribuer à la coopération. Ces protocoles établis entre SOS Villages d'Enfants et les OCB, les institutions formelles ou encore les organes gouvernementaux peuvent s'avérer particulièrement efficaces. Toutes les parties contractantes doivent participer à la rédaction de ces protocoles car par la suite, chacune doit être en mesure d'en comprendre et d'en assumer le contenu. Les partenariats informels efficaces ne devraient pas être institutionnalisés, pour éviter toute bureaucratie superflue.
- ▶ Les réussites, les difficultés et les conclusions tirées de la mise en place et de l'entretien des partenariats doivent être partagées aux niveaux local, national et régional. Les ressources nécessaires à ces échanges doivent être mises à disposition.
- ▶ Pour retenir son personnel et entretenir sa motivation, SOS Villages d'Enfants doit créer des conditions qui favorisent la solidarité des équipes pluridisciplinaires et qui permettent aux individus de se développer. Les collaborateurs doivent pouvoir se former auprès de leurs pairs, en échangeant par exemple avec des collègues travaillant sur un autre programme ou attachés à une organisation ou un site différents. Les membres du personnel doivent avoir la possibilité de soumettre et de développer des idées innovantes en travaillant avec les communautés.

## S'APPUYER SUR CE QUI EST DÉJÀ EN PLACE

Le fait de travailler avec des structures locales existantes pour améliorer leur offre de soutien social et la durabilité de ce soutien est un thème récurrent des discours sur le développement communautaire. Les structures de soutien locales telles que les groupes d'entraide de femmes, les organisations confessionnelles et les groupes de soutien à domicile (qui viennent en aide aux malades en phase terminale et/ou aux orphelins) sont présentes dans de nombreuses communautés et sont souvent le point de départ du travail de renforcement de la famille mené par SOS Villages d'Enfants. Les conclusions de l'étude montrent que les enfants et leurs familles jouissent généralement d'un accès privilégié à un soutien plus complet lorsque leurs prestataires de services locaux sont en relation avec des systèmes plus larges (nationaux) d'assistance sociale. Par exemple à Lilongwe (Malawi), SOS Villages d'Enfants a établi un partenariat avec « House of Hope », une organisation communautaire bien implantée au niveau local et qui vient en aide aux enfants. L'objectif de ce partenariat est d'apporter une réponse aux problèmes médicaux urgents d'une communauté précise. SOS Villages d'Enfants a aidé « House of Hope » à mettre en place un dispensaire mobile pour répondre aux besoins de la population qui devait auparavant parcourir de longues distances pour pouvoir bénéficier de soins médicaux. Le ministère de la Santé du Malawi soutient toujours ce dispensaire mobile, notamment en fournissant les médicaments et les vaccins nécessaires, mais également en finançant les salaires des professionnels de santé.

*« Un réseau de soutien social solide implique que différents groupes, individus, parties prenantes et structures de la communauté travaillent de concert, animés par la même ambition. Si un problème se présente, ils se rassemblent pour y apporter une solution, ensemble. Ils échangent des idées et mettent leurs forces en commun. »*

*Coordinateur de programme SOS de renforcement de la famille, Chorkor (Ghana)*

Pour s'engager auprès des structures communautaires, qu'elles soient formelles ou non, il faut d'abord comprendre leur but et leur point de vue mais également connaître les dynamiques de la communauté et les relations de pouvoir qui l'animent (voir le chapitre 4). Les études de référence et les analyses des parties prenantes se sont avérées être des outils essentiels pour évaluer la situation sur le terrain et pour identifier les synergies animant les différents groupes et individus impliqués dans le soutien aux enfants vulnérables et à leurs familles. Le soutien actif des autorités communautaires peut également contribuer au succès du programme, non seulement en favorisant l'acceptation de la communauté mais également en garantissant une implication plus rapide des groupes communautaires locaux dans les activités de soutien aux enfants vulnérables et à leurs familles. Comme le montre l'expérience à Asiakwa et à Chorkor (Ghana), si les chefs ou les leaders religieux de la communauté locale soutiennent les efforts de renforcement de la famille, les autres membres de la communauté font de même. Ces leaders étant respectés et crédibles, le soutien qu'ils apportent au programme influence les réactions de la communauté, par exemple sur la

question de la scolarisation des enfants. Les chefs sont donc ciblés pour optimiser la sensibilisation aux questions liées aux droits de l'enfant et à leur vulnérabilité.

Les personnes interrogées ont déclaré que la confiance mutuelle est un composant essentiel à la réussite des partenariats. L'expérience a montré que cette confiance apparaît, entre autres, lorsque l'organisation et les parties prenantes communautaires arrivent à s'accorder sur un même point de vue, lorsque des méthodes de travail transparentes et efficaces sont mises en place, ou encore lorsque les responsabilités sont implantées au niveau local. SOS Villages d'Enfants s'est engagée à travailler avec des partenaires pour répondre à la situation des enfants vulnérables et de leurs familles grâce à des initiatives implantées au sein de la communauté et gérées par cette dernière. Pour ce faire, elle a décidé de développer avec ses partenaires des activités et des solutions ancrées au sein de la communauté. Cet engagement a été essentiel pour que la communauté accorde sa confiance à l'organisation.

En termes de développement des réseaux, les réunions permettant de partager les connaissances et l'expérience et les visites de sites sont fondamentales pour la transparence du réseau et pour installer une confiance mutuelle parmi ses membres. En effet, certains sondés ont expliqué que le fait de rassembler régulièrement les acteurs pour qu'ils partagent leurs informations et apprennent les uns des autres est encore plus fructueux qu'un appui financier direct. Ces réunions améliorent également le rayonnement et la réputation du réseau, et les possibilités de financement se multiplient.

## A RETENIR

- ▶ Les structures de soutien locales, les initiatives de la communauté ainsi que les capacités et les ressources déjà disponibles au niveau de la communauté doivent être considérées comme la base des structures de soutien social durables.
- ▶ Il est important de consacrer suffisamment de temps et de ressources financières à la phase de planification des activités, pour que ces activités puissent par la suite être correctement évaluées. De la même manière, la planification et la mise en œuvre des activités doivent prendre en compte les dynamiques et les relations de pouvoir existantes. Par exemple, SOS Villages d'Enfants doit réfléchir à la façon dont ses partenariats peuvent s'insérer dans les dynamiques de pouvoir de la communauté. L'implication des leaders de la communauté dans les activités des programmes doit également être encouragée, particulièrement lorsque leur implication favorise l'acceptation de la communauté et donc sa participation aux activités visant à soutenir les enfants vulnérables et leurs familles.
- ▶ Lors de la création des partenariats, l'organisation ne doit pas perdre de vue ses objectifs fondamentaux : atteindre son groupe cible et garantir la qualité de la prise en charge de l'enfant. Pour ce faire, SOS Villages d'Enfants doit examiner et sélectionner avec attention les partenaires visant les mêmes groupes cibles, afin de les rassembler. Ces partenaires doivent être implantés dans la communauté et si possible disposer d'une expérience significative dans leur domaine d'activité. Le caractère formel ou informel de ces structures partenaires n'est pas un élément déterminant dans ce processus de sélection.

## ACTEURS DU RÉSEAU

Adopter une approche basée sur les réseaux et les partenariats implique de partager les responsabilités liées au soutien des besoins des enfants vulnérables et de leurs familles. Prestataire de services parmi tant d'autres, SOS Villages d'Enfants apprend à travailler avec un large panel d'institutions et d'organisations, des obligataires étatiques aux dispensaires, en passant par les écoles, les groupes de soutien, les leaders communautaires et les autres ONG.

Dans certaines localités, des partenariats à long terme ont été établis avec les autorités gouvernementales. Ces autorités se joignent alors aux autres parties prenantes communautaires comme SOS Villages d'Enfants pour offrir des services (formation et soutien financier, par exemple). Dans d'autres localités, il est difficile d'obtenir un engagement régulier et durable de la part du gouvernement. Le soutien est alors fourni sur demande, pour un nombre réduit d'enfants et sur une période plus courte.

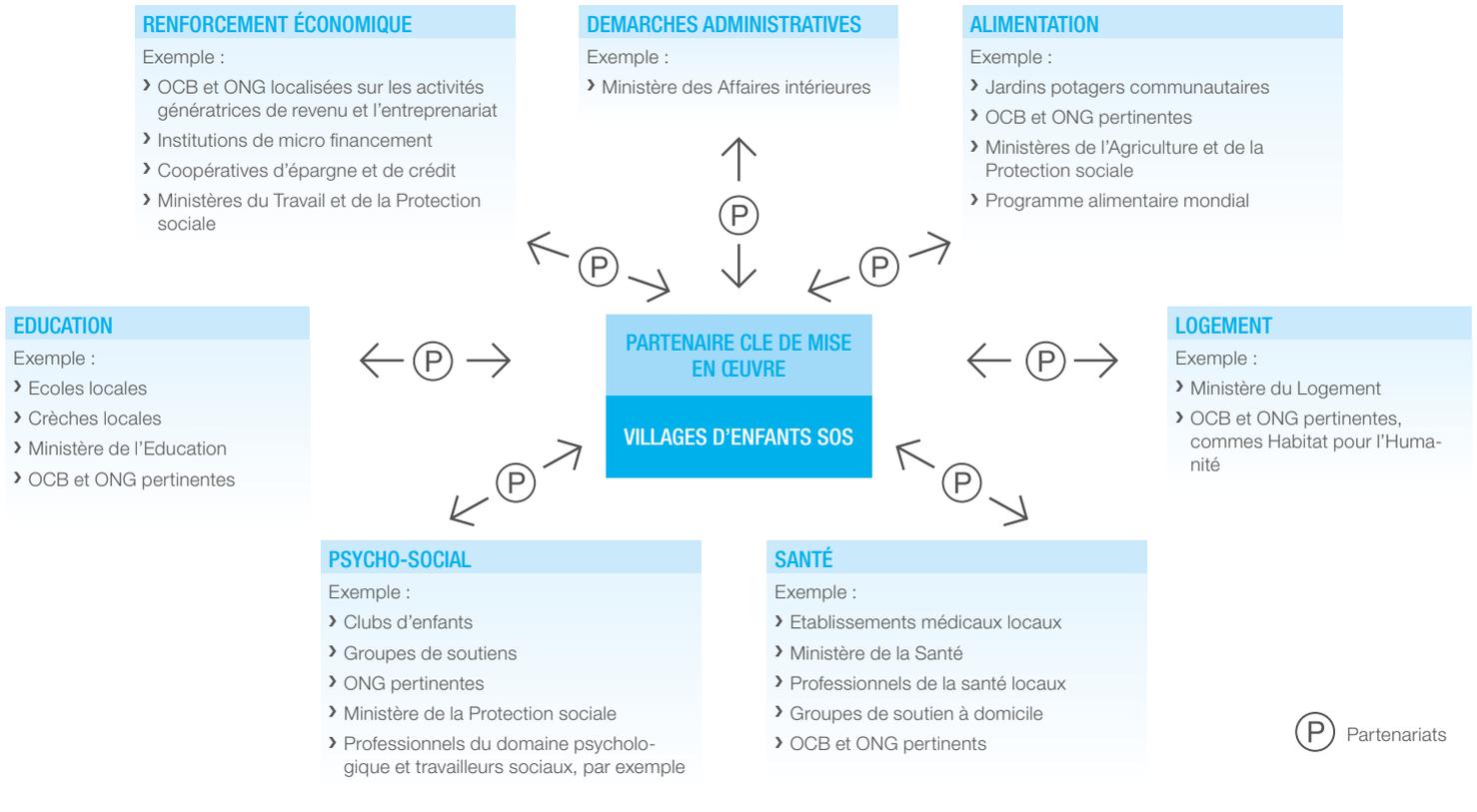
SOS Villages d'Enfants favorise la création de liens entre les prestataires de services, elle encourage et promeut l'échange d'expertise et renforce les capacités des parties prenantes communautaires pour une meilleure prestation de services. Lorsque SOS Villages d'Enfants est la mieux placée pour offrir un service et lorsque des lacunes en matière de prestation de services apparaissent, l'organisation continue à offrir directement ces services, en particulier lorsqu'il s'agit de services nécessitant des connaissances fondamentales en matière de prise en charge de l'enfant, de compétences parentales et de développement de la famille.

Les organisations communautaires de base sont des partenaires clés de mise en œuvre typiques pour SOS Villages d'Enfants. Ces organisations soutenant directement les enfants vulnérables et leurs familles, SOS Villages d'Enfants renforce leurs capacités. Dans le même temps, ces organisations développent souvent des programmes indépendants. D'autres prestataires de services et parties prenantes communautaires telles que les écoles, les dispensaires, les groupes d'entraide de femmes, les coopératives d'épargne et de crédit, les leaders locaux, les entrepreneurs, les universités et les autres ONG jouent un rôle essentiel dans l'offre de services et de soutien proposée par les réseaux de soutien social solides.

## A RETENIR

- ▶ Afin d'aider la communauté à multiplier ses réponses pour faire face à la situation des enfants vulnérables sans compter sur SOS Villages d'Enfants, les prestataires de services communautaires comme les OCB doivent être davantage encouragés à établir des partenariats avec leurs pairs, indépendants de SOS Villages d'Enfants. Dans les communautés où les partenariats sont encore limités, SOS Villages d'Enfants doit se montrer plus active pour mettre en relation les prestataires de services et favoriser les partenariats tout en soutenant le développement d'une collaboration indépendante.
- ▶ Les responsabilités et les rôles respectifs des parties prenantes communautaires doivent être clairement évalués et les efforts pour améliorer les systèmes de soutien social collaboratifs et globaux doivent être poursuivis. Les actions menées par SOS Villages d'Enfants pour améliorer la prestation de services sociaux doivent s'appuyer sur les ressources disponibles au niveau local et ne doivent pas remplacer ou concurrencer les efforts investis sur place, notamment par le gouvernement.
- ▶ SOS Villages d'Enfants devrait être un acteur de premier plan dans la création d'un environnement favorisant le développement de systèmes de soutien social solides. Des cadres locaux et nationaux à la fois durables et stimulants doivent être mis en place pour la protection des enfants vulnérables et de leurs familles. Pour ce faire, la promotion des politiques gouvernementales et des changements pratiques doit être une priorité.

Pistes possibles pour l'établissement de partenariats avec les acteurs du réseau pour le travail de renforcement de la famille de SOS Villages d'Enfants :



Exemple de Kara (Togo) : les enfants vulnérables et leurs familles reçoivent un soutien global grâce à des partenariats établis avec différentes parties prenantes communautaires, comme SOS Villages d'Enfants.

PRISE EN CHARGE	RENFORCEMENT ECONOMIQUE *	EDUCATION	SANTE
<p><b>Parties prenantes clés</b> OCB + SOS Villages d'Enfants + leaders de la communauté locale</p> <p><b>Activités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Les bénévoles de l'OCB visitent les familles pour échanger sur les sujets liés à la prise en charge des enfants (ex : relations parents/enfants positives).</li> <li>▶ SOS Villages d'Enfants propose des formations aux responsables des enfants pour qu'ils acquièrent les compétences nécessaires pour assurer la prise en charge.</li> <li>▶ L'OCB met les familles en relation avec les autres prestataires de services (établissements médicaux, écoles, AVEC).</li> <li>▶ SOS Villages d'Enfants propose des ateliers pour sensibiliser les responsables d'enfants aux droits de l'enfant et à sa prise en charge.</li> <li>▶ L'OCB et les leaders de la communauté locale organisent des réunions pour sensibiliser le public à l'importance de l'éducation.</li> <li>▶ Les familles aptes à lancer des activités génératrices de revenu sont soutenues dans cette démarche.</li> </ul>	<p><b>Parties prenantes clés</b> SOS Villages d'Enfants + associations villageoises d'épargne et de crédit (AVEC)</p> <p><b>Activités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Des groupes de 15 à 25 personnes constituent une épargne commune et se prêtent mutuellement de petites sommes d'argent.</li> <li>▶ SOS Villages d'Enfants facilite ce processus.</li> </ul> <p><b>Bénéfices</b> 7 AVEC fonctionnent actuellement, avec un total de 113 membres issus de 3 communautés. En un an, une épargne de 1 994 755 francs CFA (3 990 dollars) a été constituée. Les membres n'ont plus besoin de passer par des institutions de micro financement qui imposent des taux d'intérêt élevés. La solidarité entre les familles s'est accrue : 5 AVEC ont offert 13 % de leur épargne pour soutenir les enfants vulnérables.</p>	<p><b>Parties prenantes clés</b> Ecole de la communauté locale + SOS Villages d'Enfants + UNICEF + autorités gouvernementales locales + OCB</p> <p><b>Activités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Agrandissement de l'école de la communauté locale financé par des partenariats entre SOS Villages d'Enfants et l'UNICEF.</li> <li>▶ SOS Villages d'Enfants a contribué au projet et l'a mis en œuvre en collaborant avec les OCB et les autorités gouvernementales locales.</li> </ul> <p><b>Bénéfices</b> En 2002, le nombre d'élèves est passé de 47 à 200. L'école communautaire est devenue une école primaire publique. Le niveau d'enseignement s'est amélioré, les enseignants sont rémunérés.</p>	<p><b>Parties prenantes clés</b> Bénévoles de la communauté locale + SOS Villages d'Enfants + hôpital de Kara + autorités gouvernementales locales</p> <p><b>Activités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Un centre médical local a été mis en place grâce à un partenariat entre SOS Villages d'Enfants et l'hôpital de Kara.</li> <li>▶ Les bénévoles issus de la communauté locale ont été formés par SOS Villages d'Enfants et l'hôpital de Kara pour intervenir au niveau local dans le domaine de la santé.</li> <li>▶ Structures médicales financées par les autorités gouvernementales (service sanitaire du district) et SOS Villages d'Enfants.</li> </ul> <p><b>Bénéfices</b> Plus de 2 000 habitants ont à présent accès aux services de santé de base. Ils ne sont plus obligés de marcher 15 kilomètres pour atteindre le centre médical le plus proche. L'automédication et ses méfaits ont reculé, tout comme la mortalité infantile et maternelle.</p>

\* Le renforcement économique n'est pas une composante à part entière du soutien aux enfants vulnérables et à leurs familles mais plutôt un moyen permettant aux personnes responsables d'obtenir les ressources financières nécessaires pour assurer la bonne prise en charge de leurs enfants. Le renforcement économique influe sur la prise en charge, mais n'en est pas l'élément central.

**Bénéfices**  
Entre 2005 et 2012, 105 familles sont devenues autonomes dans la prise en charge de leurs enfants (180).



Photo : N. Nassar

# RENFORCER LES ORGANISATIONS COMMUNAUTAIRES DE BASE

Les organisations communautaires de base (OCB) jouent un rôle déterminant dans le renforcement des familles et des communautés. Partant de ce principe, SOS Villages d'Enfants collabore avec des OCB qui assurent le rôle de partenaires clés de mise en œuvre. Elles bénéficient d'une aide pour développer leurs capacités, pour pouvoir à leur tour aider les enfants vulnérables et leurs familles, en les mettant notamment en relation avec les prestataires de services du réseau concernés. Comment SOS Villages d'Enfants peut-elle mieux épauler les OCB dans cette démarche ?

Dès le début de son travail avec les OCB, SOS Villages d'Enfants s'est efforcée de les préparer à assumer seules les responsabilités du soutien aux enfants et aux familles vulnérables. Il convient cependant de souligner qu'au moment de leur participation à cette étude, les OCB consultées n'avaient pas toutes atteint le même niveau de capacité et de développement. En effet, certaines étaient déjà en mesure de répondre aux besoins des familles alors que d'autres dépendaient encore largement du soutien de SOS Villages d'Enfants.

Il convient également de préciser que toutes les OCB ne sont pas vouées à devenir des partenaires clés de mise en œuvre. Certaines OCB, telles que les groupes d'entraide, maintiennent l'aide spécifique apportée aux enfants et aux familles vulnérables et/ou à la communauté.

## CONFIER LES RESPONSABILITÉS AUX OCB ET RENFORCER LEUR RÔLE

Les conclusions montrent qu'il a fallu changer de perspective de travail pour arriver à transférer aux OCB les responsabilités du soutien direct aux enfants et aux familles, pour les mettre en relation avec les autres prestataires de services et enfin pour impliquer la communauté dans la prestation de services. Les OCB doivent assumer plus de responsabilités qu'elles n'en avaient l'habitude. Le rôle théorique d'une OCB est très clair mais dans la pratique, la manière dont l'OCB doit remplir ce rôle reste très ambiguë. Doivent-elles, dans un premier temps, se limiter à agir comme un point focal ? Doivent-elles assumer les lourdes responsa-

bilités qui incombaient par le passé à SOS Villages d'Enfants ? Si oui, comment peuvent-elles le faire ?

SOS Villages d'Enfants disposant de plus de ressources et de capacités que la plupart des OCB, elle aspire souvent à agir sur plusieurs tableaux à la fois, ce qui ne simplifie pas la situation. En effet, l'organisation veut renforcer les organisations locales, établir un réseau, soutenir l'OCB pour qu'elle prenne en charge les activités de renforcement de la famille et elle cherche également à amener le programme vers l'autonomie financière. Ces ambitions vont bien au-delà de ce que la majorité des OCB peuvent gérer, ce qui implique souvent que SOS Villages d'Enfants ne puisse pas se retirer à la date initialement prévue. Certaines OCB consultées se sont dites dépassées par toutes ces responsabilités, même après les formations de renforcement des capacités proposées par l'organisation.

### QU'EST-CE QU'UNE OCB ?

Une organisation communautaire de base est une ONG locale ou un groupe d'entraide, géré le plus souvent sur la base du bénévolat. La taille et la structure peuvent varier, certaines OCB sont officiellement déclarées, d'autres non. Ces organisations sensibilisent les personnes assurant la prise en charge des enfants aux droits de l'enfant, à sa prise en charge, son éducation, son hygiène et elles leurs apportent conseils et formation en la matière. Elles orientent les personnes vers d'autres prestataires de services, pour l'obtention de documents officiels par exemple (certificats de naissance). Une OCB peut également organiser des groupes d'entraide, pour les personnes séropositives par exemple, ou même prendre part à des coopératives d'épargne et de crédit ou à toute autre activité génératrice de revenu. Il arrive souvent que le partenariat avec SOS Villages d'Enfants pousse l'OCB à étendre son champ d'action. En effet, elles évoluent souvent de la prestation d'un service unique vers un soutien à la famille plus global, incluant des activités visant son autonomisation.

A Meru (Kenya), SOS Villages d'Enfants collabore avec « Mushui Mothers ». Cette OCB, déclarée en tant qu'ONG en 2003 soutient les familles et les orphelins affectés par le VIH/sida. Grâce à son équipe d'éducateurs, de travailleurs sociaux et de la santé, « Mushui Mothers » conseille et informe les gens sur le VIH, accompagne les patients à l'hôpital, propose des formations en santé sexuelle et reproductive et veille à l'alimentation de ces familles et de ces orphelins. Les familles ont accès à un dispositif d'épargne et de crédit pour placer leurs économies et lancer des petits projets générateurs de revenus. Le partenariat avec SOS Villages d'Enfants a permis d'atteindre plus d'enfants et de familles vulnérables. SOS Villages d'Enfants a renforcé les connaissances et les compétences de « Mushui Mothers » pour qu'elle puisse gérer les mauvais traitements sur les enfants, en collaborant avec les autorités gouvernementales ou en intervenant au sein des familles. Le groupe a également suivi une formation pour apprendre à obtenir de l'aide de la part des différents ministères.

SOS Villages d'Enfants intervient d'abord en tant que prestataire de services directs puis elle réduit progressivement son implication pour devenir un facilitateur et ainsi consolider la capacité des partenaires locaux à fournir un soutien sur le long terme. Cette transition amène inévitablement une certaine confusion, parmi les partenaires mais également au sein de l'organisation elle-même. Ces ambiguïtés sont particulièrement palpables sur le terrain, les décisions impactant directement la communauté étant prises à ce niveau-là. Ce dilemme a été parfaitement illustré par les réflexions d'un coordinateur de programme consulté dans le cadre de cette étude : « quand l'argent est là, pourquoi ne pas l'utiliser pour répondre directement aux besoins ? ».

Durant cette phase initiale où SOS Villages d'Enfants soutient directement les enfants et leurs familles, les différents acteurs ne s'imaginent pas que ce soutien direct ne sera pas éternel. Le but de l'organisation est cependant de réduire progressivement son implication et de confier ses responsabilités aux OCB au fur et à mesure que les capacités de ces dernières se développent. Inévitablement, cette transition prend du temps et certains facteurs peuvent encore ralentir ce processus :

- › L'OCB est confrontée à une pénurie de bénévoles disposant des compétences et connaissances nécessaires,
- › Les connaissances nécessaires pour aider les personnes responsables des enfants font défaut, notamment dans le domaine de la prise en charge et du développement de l'enfant et du soutien psychosocial,

- › Le personnel et les bénévoles de l'OCB manquent de confiance, notamment du fait de leur faible niveau scolaire,
- › Le personnel et les bénévoles de l'OCB ne sont pas suffisamment engagés et/ou disponibles, du fait des nombreuses tâches qui leur incombent et des faibles niveaux de rémunération et de reconnaissance dont ils bénéficient,
- › Les structures organisationnelles, financières et de direction nécessaires au sein de l'OCB ne sont pas en place et les ressources financières ne sont pas accessibles,
- › Le temps nécessaire pour voir l'impact réel du travail mené et percevoir l'intérêt des partenariats institutionnels durables (comme avec les gouvernements par exemple) est souvent source d'inertie,
- › SOS Villages d'Enfants est très visible au sein de certaines communautés (logos sur les véhicules et distribution de produits dérivés) : en plus de renforcer l'idée que SOS Villages d'Enfants est une organisation riche et influente, cela empêche parfois les OCB partenaires d'être reconnues en tant que points focaux pour le soutien aux enfants vulnérables et à leurs familles,
- › L'idée selon laquelle « SOS sait mieux le faire » et les attentes irréalistes quant aux standards que les OCB partenaires sont censées atteindre font que souvent, SOS Villages d'Enfants se montre réticente à confier la responsabilité des programmes à son OCB partenaire.

### A RETENIR

- ▶ L'évolution des rôles et responsabilités de SOS Villages d'Enfants et de ses OCB partenaires doit être clairement établie et concrètement schématisée, de manière participative. Il est crucial que SOS Villages d'Enfants énonce clairement ce qu'elle attend de ses partenaires, et vice versa. L'organisation doit également garder à l'esprit sa stratégie de visibilité sur le terrain, et les conséquences de cette stratégie sur son image.
- ▶ SOS Villages d'Enfants et ses OCB partenaires doivent développer, discuter et valider ensemble les paramètres de leur collaboration, les tournants décisifs et les délais impartis pour le soutien à apporter. Ces discussions doivent également établir clairement les critères et les modalités du passage de relais entre SOS Villages d'Enfants et les OCB. Des réunions régulières doivent permettre de suivre et d'organiser de manière durable la prise de relais par les OCB.
- ▶ Un véritable partenariat implique une confiance mutuelle. Les coordinateurs de programme de SOS Villages d'Enfants doivent transférer l'ensemble des responsabilités du programme à leurs OCB partenaires et ce, de façon à ce que leurs capacités en soient renforcées pour garantir une transition harmonieuse et durable. Les OCB partenaires doivent être impliquées dans une planification stratégique et pas seulement dans les plans de mise en oeuvre et les tâches de routine.
- ▶ SOS Villages d'Enfants s'efforce de développer des interventions avec ses OCB partenaires locales. Ainsi, elle leur transfère les responsabilités du travail de renforcement de la famille. L'organisation devrait s'assurer que les enfants vulnérables et leurs familles bénéficient toujours des services du programme, qu'ils soient proposés directement par SOS Villages d'Enfants (comme au début du programme, lorsque les capacités des OCB partenaires doivent être renforcées), ou plus tard, par les partenaires.
- ▶ SOS Villages d'Enfants doit également offrir un soutien direct aux enfants vulnérables et à leurs familles lorsque les partenaires communautaires n'ont pas encore les capacités nécessaires pour le faire, ou lorsqu'il n'existe pas d'autre prestataire de services. L'offre adéquate de services doit être évaluée avec attention.

## RENFORCER LES CAPACITÉS DES OCB

Certains sondés expliquent que les OCB ont parfois besoin d'un renforcement des capacités conséquent pour les préparer aux responsabilités supplémentaires et pour jouer efficacement leur rôle de point focal pour les enfants et les familles vulnérables de la communauté. Ce renforcement des capacités se concentre sur les questions opérationnelles et financières, en mettant plus précisément l'accent sur des formations en matière de développement organisationnel, de rédaction de projets, de gestion et de contrôle financiers. Il est possible que l'aspect limité dans le temps du soutien de SOS Villages d'Enfants participe à mettre l'accent sur la transmission de ces « compétences techniques » (telles que le savoir-faire opérationnel et financier), plus que sur les « compétences plus générales », qui sont cependant tout aussi essentielles dans la prise en charge des enfants. Il peut malheureusement arriver qu'une OCB reçoive une formation sans être vraiment prête à la suivre. Des approches pratiques comme le mentorat et des cadres pour échanger les informations s'avèrent parfois plus utiles que des formations formelles, en particulier lorsqu'il s'agit de motiver les individus et de leur donner confiance en eux.

SOS Villages d'Enfants cherche également à renforcer les OCB afin qu'elles deviennent financièrement autonomes, d'une part en les aidant à accéder aux sources de financement locales (ONG, gouvernement, entreprises et individus aisés) et d'autre part en stimulant la mise en place d'activités génératrices de revenu (AGR). L'aide apportée par SOS Villages d'Enfants prend également d'autres formes : l'organisation veille par exemple à mettre les OCB en relation avec d'autres parties prenantes, comme les ministères, les universités et les dispensaires et elle les épaula dans le processus de recrutement du personnel.

*« Auparavant, nous n'arrivions pas à avancer. Maintenant, si un enfant ou même la personne qui en est responsable est victime d'un abus, nous sommes en mesure de gérer certaines situations car nous avons reçu une formation juridique. SOS Villages d'Enfants nous simplifie la tâche car elle nous apporte toute l'aide dont nous avons besoin. L'organisation nous épaula aussi face aux problèmes que nous rencontrons, pour que le projet que nous menons porte ses fruits. »*

*Président de l'OCB « Mushui Mothers », Kenya*

Il arrive souvent que tous les membres du personnel d'une OCB soient en fait des bénévoles. Leur tâche consiste à conseiller, former et suivre les familles. Ces bénévoles sont sélectionnés d'après leur connaissance du développement de l'enfant, leur implication dans la vie de la communauté et leurs compétences dans le domaine du social et de la communication. Dans la plupart des cas, les bénévoles vivent au sein de la communauté dans laquelle ils travaillent, ils connaissent donc bien les familles vulnérables et les structures et dynamiques communautaires informelles. Cette connaissance présente un réel avantage à exploiter. Les services offerts par les bénévoles sont généralement très appréciés par la communauté et sont reconnus comme des instruments de renforcement de la cohésion sociale. D'un autre côté, la valeur ajoutée des bénévoles par rapport aux « professionnels » n'est bien souvent pas reconnue par SOS Villages d'Enfants, par les partenaires communautaires ou même par les familles avec lesquelles ils travaillent. Ce manque de reconnaissance contamine souvent l'état d'esprit des bénévoles.

Le recrutement du personnel et de bénévoles adaptés est souvent difficile pour les OCB. La plupart sont des femmes, alors que les leaders des OCB sont principalement des hommes. Dans certaines localités, SOS Villages d'Enfants s'est efforcée de promouvoir l'égalité des sexes au sein de la gouvernance des organisations, en favorisant par exemple l'accès des femmes aux postes de direction des OCB.

Le bénévolat est une manifestation importante de la capacité d'action de la communauté : les gens offrent leur temps et contribuent à la résolution des problèmes de la communauté. Ils ont le profil idéal pour intervenir au sein de la communauté car ils vivent généralement dans les environs, connaissent les familles de l'intérieur et comprennent bien les problèmes de la communauté. Les bénévoles bénéficient souvent eux-mêmes du programme et veulent aider les personnes se trouvant dans la même situation qu'eux. Les situations difficiles auxquelles ils doivent personnellement faire face font qu'ils espèrent ou s'attendent souvent à un dédommagement (nourriture, services, formations ou aide financière).

### A RETENIR

- ▶ Lors de l'identification des besoins en renforcement de capacités d'une OCB, ses compétences, ses forces et ses faiblesses doivent être évaluées et un plan et des objectifs de renforcement des capacités doivent être développés. Il est déterminant de consacrer suffisamment de temps à l'étape de la formation.
- ▶ Les OCB partenaires sont souvent sélectionnées car elles ont déjà travaillé avec les enfants, les personnes qui assurent leur prise en charge et les écoles. Pour renforcer les capacités, il est important de renforcer les systèmes qui fonctionnent déjà et de s'appuyer sur les structures organisationnelles et les procédés existants.
- ▶ Les bénévoles et leurs capacités sont des outils précieux pour favoriser la qualité de la prise en charge de l'enfant. Dans ce sens, leur motivation et leur confiance doivent être préservées, pour qu'ils continuent à assumer leur rôle, en première ligne.
- ▶ Cette position prépondérante des bénévoles est actuellement sous-estimée. Les relations stables qu'ils tissent au fil du temps et le suivi régulier qu'ils assurent auprès des familles sont déterminants pour mettre les familles en relation avec les prestataires de services, en particulier dans les situations d'urgence. Ces relations et ce suivi sont des composantes à part entière de la réponse qui doit être apportée à la situation des enfants vulnérables et de leurs familles. Ce rôle de premier plan doit être davantage renforcé et encouragé au niveau du programme.
- ▶ SOS Villages d'Enfants ne doit pas chercher à « professionnaliser » les bénévoles qui interviennent directement auprès des familles. Tout comme ces bénévoles ne pourraient pas remplacer les « professionnels », les « professionnels » ne pourraient pas remplacer les bénévoles. Les réseaux de prestataires de services ou de partenaires, plus à même de fournir des services spécialisés, doivent donc être renforcés. Les bénévoles étant les premiers contacts pour le soutien des enfants et de leurs familles, il serait bon de s'attarder davantage sur la formation dont ils ont besoin pour remplir parfaitement ce rôle particulier. Pour les mêmes raisons, il est important de les motiver pour que l'OCB puisse bénéficier de leurs connaissances et de leur expérience sur le long terme. Ces bénévoles sont la plupart du temps sincèrement préoccupés du devenir de leur communauté et la combinaison de cette préoccupation et de leur engagement est parfois suffisante.
- ▶ Il faut encore travailler à l'égalité des sexes au sein des OCB partenaires, en particulier aux postes de direction organisationnelle et de gouvernance. Des formations et des programmes d'alphabétisation destinés aux femmes sont entre autres nécessaires pour avancer dans ce sens.

## EXEMPLES DE BAHIR DAR ET HAWASSA (ETHIOPIE) : AVANCER VERS L'AUTONOMIE DES OCB

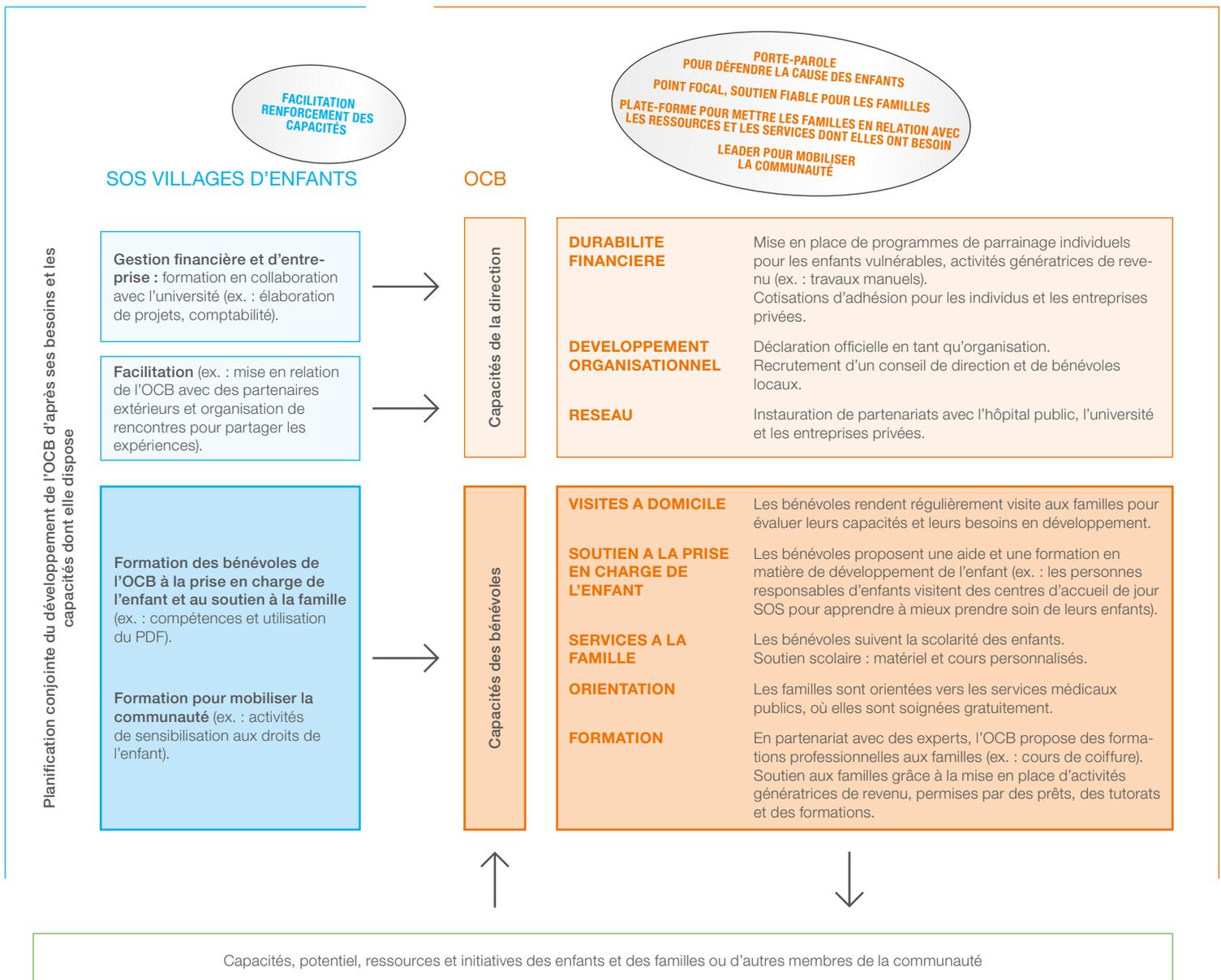
A Bahir Dar et à Hawassa, la communauté a manifesté une volonté exceptionnelle pour changer la société. A Bahir Dar, les doyens respectés et impliqués dans la vie de la communauté, qui par le passé avaient participé bénévolement aux activités des associations funéraires de la communauté, ont créé l'OCB « Tesfa ». Avec le soutien de SOS Villages d'Enfants, « Tesfa » a commencé à mettre en œuvre ses propres programmes. Aujourd'hui, l'OCB identifie seule les besoins de la communauté et ne demande qu'un soutien minimal pour la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de ses programmes. Elle a également atteint l'autonomie financière. A Hawassa, SOS Villages d'Enfants travaille avec l'association pour le développement communautaire « Yegnaw Legna Yenege Tesfa ».

Comme le montre le schéma ci-dessus, SOS Villages d'Enfants soutient ces OCB par le biais de formations mais également en organisant des temps pour partager les expériences et en les mettant en relation avec d'autres organisations et institutions. Par exemple, la Banque mondiale finance une partie du travail de renforcement de la communauté, des ambassades soutiennent des projets et les autorités gouvernementales

ont mis des bureaux à la disposition de l'OCB pour la création d'activités génératrices de revenu. A Hawassa, le ministère du Commerce et de l'Industrie a contribué à offrir des formations en coiffure et en travaux urbains à 30 jeunes, par l'intermédiaire de l'OCB. L'université de Bahir Dar a formé 42 jeunes femmes à l'entrepreneuriat. SOS Villages d'Enfants a également aidé les OCB à mettre en place des structures de direction formelles et leur a proposé les formations nécessaires.

L'OCB « Tesfa » de Bahir Dar et l'association pour le développement communautaire « Yegnaw Legna Yenege Tesfa » d'Hawassa ont commencé à collecter des fonds au niveau local, en s'adressant aux entreprises, aux particuliers, aux autorités gouvernementales et aux ONG. A Hawassa, 22 enfants sont actuellement parrainés et leur éducation, leur alimentation et leurs besoins essentiels sont garantis grâce à un soutien financier. Ce soutien doit être élargi prochainement, pour ainsi aider 60 enfants.

Cependant, les OCB ont encore besoin d'aide dans leur travail avec les différentes parties prenantes. Elles doivent faire face à une importante charge de travail et à la disponibilité limitée des bénévoles. Malgré cela, les deux OCB sont à présent financièrement indépendantes. L'OCB « Tesfa » a par exemple un budget annuel d'un million de Birr (environ 38 000 euros).





# AUTONOMISER LES FAMILLES

SOS Villages d'Enfants travaille avec les familles dont les enfants risquent de perdre la prise en charge parentale. Elle plaide en leur faveur pour permettre à ces enfants de grandir dans un environnement sûr et chaleureux où ils pourront s'épanouir pleinement. Renforcer les familles implique également de prévenir les crises qui peuvent parfois conduire à la séparation de l'enfant et de sa famille. Dans ce domaine, il est crucial de trouver un terrain sur lequel travailler au renforcement des familles, main dans la main avec les communautés.

SOS Villages d'Enfants met l'accent sur le renforcement de la famille pour améliorer la qualité de la prise en charge et de la protection des enfants. Pour cela, l'organisation renforce la capacité de la communauté à soutenir les enfants vulnérables et leurs familles. Elle vient également compléter les connaissances de la communauté en matière de développement, de protection et de droits de l'enfant.

L'autonomisation financière des familles est également cruciale pour le développement sain de l'enfant. Les familles sont renforcées notamment grâce à l'aide reçue pour la recherche d'emploi, la création d'activités génératrices de revenu, l'apprentissage des compétences financières nécessaires ou encore pour l'accès aux groupes d'épargne et de crédit. Les autres compétences nécessaires dans la vie, comme la capacité à résoudre des conflits, la résistance au stress, la gestion financière et l'aptitude à entretenir un foyer, sont également prises en compte.

En se basant sur ces principes, SOS Villages d'Enfants cherche à amener la famille vers l'autonomie, pour qu'elle puisse assumer seule la responsabilité de la prise en charge et de la protection de ses enfants. Une famille est considérée comme autonome lorsque les personnes qui sont responsables des enfants sont en mesure de leur offrir une prise en charge de qualité, lorsque ceux-ci ont accès aux services de base et que la famille dispose de suffisamment de ressources.

Dans les pays étudiés, les familles vulnérables sont généralement identifiées par les bénévoles des OCB sur la base de critères préalablement définis par la communauté. Un groupe de pilotage du programme évalue ensuite les familles ayant le plus urgemment besoin d'aide. Ces fa-

milles reçoivent souvent la visite des bénévoles, qui conseillent les enfants et les personnes responsables de leur prise en charge et discutent de sujets comme le bien-être de la famille, les relations parents-enfants, l'hygiène et l'éducation des enfants. Les points faibles et les points forts de la famille sont évoqués, évalués et repris dans le plan de développement de la famille (PDF). Lors des visites régulières au domicile, les progrès de la famille sont suivis et le plan de développement est adapté en fonction de l'évolution de la situation.

Il apparaît également que toute la communauté bénéficie du travail de renforcement de la famille car les efforts menés pour rassembler les gens participent à l'amélioration de la cohésion sociale entre les membres de la communauté. Au Togo, en Ethiopie et au Malawi, entre autres, les personnes responsables des enfants participant au programme ne sont pas les seules à pouvoir accéder aux groupes d'épargne et de crédit, ces structures sont également ouvertes à tous les autres membres de la communauté. De tels principes aident à implanter le programme plus profondément dans la communauté, et peuvent ainsi contribuer à motiver et à inspirer les personnes assurant la prise en charge des enfants.

## TRAVAILLER AVEC DES PERCEPTIONS ET DES RÔLES SOCIAUX DIFFÉRENTS

Qu'est-ce qui fait une famille ? Les divergences de croyances et de conceptions sur les thèmes liés à la famille et à l'enfance entre de nombreux pays d'Afrique subsaharienne et d'Europe de l'Ouest sont telles qu'elles constituent un défi pour SOS Villages d'Enfants. D'un autre côté, ces différences s'avèrent parfois être des opportunités précieuses. Dans les zones couvertes par cette étude, « la famille » est un concept plus large, qui, lorsqu'il s'agit des enfants, inclut aussi ceux de la famille élargie et parfois même ceux des environs. Au Ghana, par exemple, les membres du personnel du programme expliquent que les enfants des environs sont parfois inclus par erreur au plan de développement d'une famille. Il arrive aussi parfois que le but et le système du PDF ne soient pas expliqués de manière suffisamment claire à certaines familles. D'un autre côté, cette conception élargie de la famille présente l'avantage, dans le contexte africain, d'offrir des solutions à long terme aux enfants privés de leur prise en charge parentale, grâce aux options qu'offrent les structures familiales élargies.

*« L'enfant et la personne qui en est responsable s'assoient et réfléchissent à ce qu'ils veulent pour leur avenir, à comment ils veulent contribuer à cette stratégie et à l'aide dont ils ont besoin de la part de leur entourage pour que leur stratégie porte ses fruits. C'est ça, le PDF. »*

*Collaborateur de SOS Villages d'Enfants,  
Lilongwe (Malawi)*

D'après les personnes consultées, les personnes responsables de la prise en charge des enfants ne comprennent souvent pas bien le lien entre la prise en charge de l'enfant et les droits de l'enfant. De ce fait, les formations et les activités de sensibilisation se sont avérées plus efficaces lorsqu'elles ne s'adressent pas seulement aux personnes participant au programme, mais plutôt à la communauté dans son ensemble. « Quand ils (les participants au programme) rentrent chez eux, ils repartent vers l'ancienne société, où ils sont en contact avec des perceptions et des croyances (dépassées) relatives par exemple, à la prise en charge où à la position des enfants dans la famille ou dans la communauté. Ces croyances posent problème car elles créent des conflits et beaucoup s'en remettent aux anciennes pratiques » (coordinateur de programme

de SOS Villages d'Enfants, Ghana). Il faut alors souligner que les diverses formations ne bénéficient pas seulement aux personnes responsables participantes. En effet, lorsque celles-ci rentrent chez elles, elles parlent ensuite avec leurs voisins et leurs amis des sujets liés à la prise en charge de l'enfant abordés lors de la formation et deviennent ainsi des vecteurs de la diffusion des informations.

Dans les sites étudiés dans ce projet, les femmes semblent être plus impliquées que les hommes dans la prise en charge des enfants. De plus, « les enfants tirent plus de bénéfices du soutien apporté aux femmes qu'aux hommes » (coordinateur de projet de renforcement de la famille, Ghana), c'est pourquoi les personnes responsables d'enfants participant au programme sont majoritairement des femmes. Dans certaines zones, les hommes ne participent pas du tout, même s'ils y sont encouragés (groupes d'épargne par exemple, ou activités ouvertes à toute la communauté) et même s'il s'agit de remplacer une femme malade, par exemple. Cette participation majoritairement féminine a conduit à quelques adaptations : il existe à présent de nombreux groupes d'épargne gérés par des femmes et dans les situations où les femmes prennent moins facilement la parole (réunions publiques), les facilitateurs sont généralement des femmes, pour stimuler la participation de leurs pairs.

Bien que ces interventions donnent plus de poids aux femmes responsables d'enfants et qu'elles soient souvent perçues comme un pas vers l'égalité des sexes, ces interventions peuvent aussi renforcer la répartition des rôles selon les sexes. Jusqu'à présent le travail de renforcement de la famille n'a pas réussi à pousser les pères et les autres membres de la famille de sexe masculin à participer au programme. De plus, comme nous l'avons déjà expliqué, très peu d'hommes s'investissent dans le rôle déterminant de bénévole.

## A RETENIR

- ▶ Pour entreprendre un travail de renforcement de la famille, il est important de prendre en considération les points de vue locaux sur les thèmes de la famille et de la communauté pour ensuite arriver à une compréhension commune des relations et des échanges. Il faut également réfléchir à la meilleure façon d'expliquer le concept du développement de l'enfant dans le cadre des coutumes locales.
- ▶ Des visites régulières au domicile permettent de guider la famille sur les questions relatives à la prise en charge de l'enfant. Ces visites se sont également avérées déterminantes dans le développement de stratégies viables pour améliorer les pratiques au sein de la famille.
- ▶ Pour éviter de laisser perdurer les stéréotypes et la répartition des rôles selon le sexe, des efforts conjoints sont nécessaires, notamment pour inclure les femmes et favoriser leur participation aux postes de direction. Les femmes bénéficiant du programme et celles placées en première ligne de la mise en œuvre du programme doivent également bénéficier de ces mesures. Il est impératif qu'hommes et femmes soient inclus de la même manière à tous les niveaux de la planification, de la création et de la mise en œuvre du programme.

## LE PLAN DE DÉVELOPPEMENT DE LA FAMILLE

Le plan de développement de la famille (PDF) est utilisé comme un outil permettant d'identifier les compétences, les expériences exploitables ainsi que les attentes des familles pour que celles-ci puissent ensuite être le moteur de leur propre développement et inclure leurs enfants à ce développement. Ce plan reprend les objectifs, les ambitions et les activités pouvant favoriser encore davantage la capacité de la famille à offrir un cadre chaleureux et sûr pour le développement de ses enfants.

Le rôle de l'OCB partenaire est de discuter avec les familles de leurs besoins, des difficultés qu'elles rencontrent et de leurs atouts, de leurs ressources et de leurs forces pour ainsi consolider leur autonomie tout

en développant ensemble leur PDF. La famille doit également contribuer en étant actrice de son propre changement, d'après les objectifs définis dans le plan. Les personnes responsables de la prise en charge des enfants, les jeunes et les enfants participent toutes au développement du PDF, qui prend en compte leurs besoins et leurs considérations.

Grâce au PDF, il est possible de suivre l'amélioration de la situation des enfants et des compétences des parents, les revenus peuvent être gérés et leur répartition correcte est garantie. Les doublons en matière de prestation de services peuvent être évités car chaque service offert à la famille est mentionné dans le PDF. Pour autant, le PDF est souvent considéré comme un outil trop complexe par les familles qu'il est censé aider. Ce document écrit, parfois à remplir en anglais, peut parfois décourager les parents incapables de le lire.

D'après cette approche, la famille doit atteindre l'autonomie dans un délai de trois à cinq ans. Cet objectif est jugé trop ambitieux par certains sondés. De plus, certaines familles ciblées manquent de motivation pour participer et d'autres ne veulent pas de l'aide qui leur est proposée, malgré leur situation difficile. Certaines familles sont déterminées à garder le cap mais manquent de ressources pour le faire, d'autres disposent des ressources mais ne les gèrent pas correctement. Certaines personnes responsables des enfants ont du mal à trouver du temps pour remplir le PDF et perçoivent alors d'un mauvais œil cette tâche supplémentaire à accomplir.

## A RETENIR

- ▶ L'approche adoptée pour le renforcement de la famille doit être mieux expliquée aux familles. Ainsi, elles l'accepteront plus facilement et s'impliqueront dans le processus. Il faut également éviter d'installer une dépendance de la communauté et des participants vis-à-vis du programme. Il doit être très clair dès le début que le travail de renforcement de la famille est limité dans le temps.
- ▶ Expliquer clairement le programme est également une étape importante pour que les bénéficiaires comprennent qu'ils seront les acteurs de son succès. Il faut aussi veiller à ce que les bénéficiaires comprennent la nature du soutien qui leur est proposé : de l'entraide principalement, par opposition aux interventions de l'Etat ou à « l'assistanat ».
- ▶ Le PDF doit se baser sur une évaluation des capacités, des connaissances et des expériences de la famille. Le fait de remplir un formulaire est simplement une manière de structurer et d'encourager la discussion et la réflexion.
- ▶ Les différents niveaux d'éducation et les réalités locales doivent être pris en compte pour favoriser la compréhension du PDF. Le plan devrait être traduit, au moins dans les langues locales.

## APPORTER UNE AIDE FINANCIÈRE OU SOUTENIR LA PRISE EN CHARGE ?

Au niveau des unités de programme, le renforcement économique est souvent considéré comme une base pour l'amélioration de la prise en charge de l'enfant. Selon de nombreux sondés, la faiblesse des revenus est souvent le premier facteur expliquant la vulnérabilité de la famille. Ce problème peut être défini comme une priorité d'intervention pour les autres activités de renforcement de la famille, comme les approches psychosociales, par exemple. Les difficultés économiques sont souvent mises en cause lorsque les personnes responsables des enfants ont des réactions violentes à leur égard. De plus, la pauvreté est régulièrement vue comme un obstacle à l'accès à l'éducation et aux soins médicaux.

D'un autre côté, l'amélioration de la santé psychosociale de la famille et de la prise en charge des enfants est souvent considérée comme une condition préalable au succès des activités génératrices de revenu ou des autres mesures de renforcement économique mises en place. En effet, les familles en crise, incapables de satisfaire leurs besoins essentiels, ne sont pas à même de gérer une entreprise. En plus de favoriser l'amélioration des conditions de vie de la famille et de sa situation économique, le développement des groupes d'entraide, des structures de conseil et du soutien mutuel renforce la confiance des personnes responsables et les aide à prendre conscience de leurs atouts.



En mettant l'accent sur le renforcement économique des familles, le programme de SOS Villages d'Enfants s'éloigne du soutien direct aux familles pour s'orienter davantage vers l'autonomisation des familles dans la prise en charge de leurs enfants.

Cependant, cette autonomie s'est souvent résumée à l'« indépendance financière », pour les collaborateurs et les communautés ; malentendu renforcé par la nature du soutien de SOS Villages d'Enfants, limité dans le temps. Renforcer les capacités de la famille va cependant au-delà de la simple stimulation de revenus et de compétences, cela implique d'aider les familles à développer un ensemble de compétences parentales, de consolider leur aptitude à assurer la prise en charge de leurs enfants et de prendre en compte les dynamiques de pouvoir qui permettent et favorisent la prise de décisions orientées vers l'intérêt supérieur de l'enfant au sein de la famille.

Les activités génératrices de revenu sont souvent une composante importante du travail de renforcement économique de SOS Villages d'Enfants. L'organisation en a d'ores et déjà tiré certaines conclusions :

- › Certaines familles s'inspirent largement des activités lancées par d'autres familles, elles se trouvent donc en concurrence pour séduire les mêmes clients et à terme, cela réduit les bénéfices de toutes les familles concernées,
- › De nombreuses activités génératrices de revenu lancées en groupe ont échoué du fait des divergences d'intérêts et des différentes mentalités de leurs membres. Il est souvent plus efficace de mettre en relation des activités génératrices de revenu individuelles/familiales avec les coopératives d'épargne et de crédit. Le faible niveau d'éducation des participants au programme pose également un problème majeur. De ce fait, nombre d'entre eux reçoivent en fait passivement le soutien au lieu de prendre activement part à leur propre développement,
- › Les projets d'épargne et de crédit doivent s'adapter à la situation économique et au contexte familial au niveau local. Le fait d'emprunter de l'argent pour démarrer une activité



## LORSQUE LES FAMILLES NE PARVIENNENT PAS À ATTEINDRE L'AUTONOMIE

L'organisation s'est fixé comme objectif d'aider les familles à devenir autonomes dans un délai de trois à cinq ans, ce qui constitue en soi un défi de taille. Malgré l'approche adoptée par SOS Villages d'Enfants et ses partenaires communautaires, consistant en un soutien individualisé aux familles, certaines d'entre elles, souvent les plus vulnérables, ont du mal à atteindre l'autonomie. Il faut alors prolonger le soutien proposé à ces familles, qui sont souvent gérées par les grands-parents, par des responsables gravement malades, ou par les enfants eux-mêmes. Ces familles ayant peu de chances d'atteindre l'autonomie, les personnes consultées dans le cadre de cette étude ont souligné l'importance des partenaires de réseau comme la communauté, le gouvernement ou les OCB pour la prise en charge des enfants. Ce principe s'inscrit dans le prolongement de l'approche visant à faire des systèmes de soutien social solides des garants d'un soutien à long terme pour les familles. Cette démarche reste souvent périlleuse, surtout si la communauté ne dispose pas de réseau solide ou s'il manque des informations quant à qui devrait assumer ces responsabilités, et comment.

La question reste ouverte mais il semble à présent clair qu'un effort appuyé sur le renforcement économique et en particulier sur les activités génératrices de revenu n'est pas la solution miracle pour améliorer la vie des familles les plus vulnérables.

### A RETENIR

- ▶ Lorsque SOS Villages d'Enfants commence à se retirer d'une localité, elle doit s'assurer que les familles n'ayant pas (encore) atteint l'autonomie continueront à être soutenues. Les interruptions brutales de soutien aux familles doivent être évitées.
- ▶ Le soutien aux familles ne parvenant pas à l'autonomie doit être implanté dans un réseau de soutien communautaire. Les visites à domicile au cours desquelles les bénévoles rencontrent régulièrement les enfants et les personnes assurant leur prise en charge doivent se poursuivre et rester un point central du travail de renforcement de la famille. De même, il est important de pérenniser les actions visant spécifiquement à transmettre aux parties prenantes communautaires (écoles, leaders communautaires, groupes d'entraide, restaurants et entreprises, par exemple) les responsabilités liées au soutien des enfants vulnérables et de leurs familles.

## EXEMPLE DU NIGÉRIA : SOUTENIR LES ENFANTS, LES FAMILLES ET LES COMMUNAUTÉS POUR PRESERVER LES DROITS DE L'ENFANT

A Jos, au centre du Nigéria, les experts de la protection de l'enfance de SOS Villages d'Enfants ont proposé des formations aux OCB partenaires au niveau local, pour les sensibiliser à l'importance des compétences parentales et de la participation des enfants, mais également pour attirer leur attention sur la protection et les droits de l'enfant ainsi que sur la santé sexuelle et reproductive. Cette formation a ensuite été étendue à la communauté, en s'adressant notamment à ses leaders, aux organisations professionnelles et aux autres groupes, afin de combler le manque de connaissances et d'expérience des personnes responsables des enfants en matière de prise en charge de l'enfant et de questions liées à la parentalité. Fruit de cette formation, un comité local de protection de l'enfance a été mis en place au sein de la communauté, afin de faire face aux cas de mauvais traitements et de négligence envers les enfants. Le programme a également poussé les leaders traditionnels à s'engager dans un dialogue régulier pour appuyer le comité local de protection de l'enfance, grâce auquel la communauté est à présent en mesure de signaler les cas de mauvais traitements sur des enfants aux autorités.

Le programme s'est également adressé aux enfants et aux jeunes, pour leur expliquer leurs droits et leurs responsabilités, mais également pour aborder avec eux des sujets comme la santé sexuelle et reproductive. Ces formations se sont parfois déroulées dans les écoles. Des activités de suivi sont actuellement à l'étude pour les enseignants : il s'agit de compléter ces formations en diffusant aux enseignants les mêmes connaissances que celles transmises à leurs élèves. Grâce à cette démarche, les personnes assurant la prise en charge des enfants sont désormais plus sensibles à leurs besoins en matière de soutien et de prise en charge. Des visites de suivi régulières au domicile effectuées par le personnel du programme et les bénévoles de l'OCB permettent de vérifier que l'amélioration de la prise en charge se maintient dans le temps, et d'évaluer l'évolution.

n'est pas forcément la meilleure stratégie à envisager pour les familles très vulnérables. Il peut être plus bénéfique pour elles de mettre un peu d'argent de côté et d'acquiescer ainsi des mécanismes pour mieux gérer leur budget,

- ▶ L'expertise est une base nécessaire pour planifier, élaborer, mettre en œuvre et évaluer ce type d'activités, mais également pour éviter les embûches qu'elles impliquent.

### A RETENIR

- ▶ Chaque occasion pouvant permettre d'autonomiser financièrement les familles doit toujours être privilégiée mais elle doit aussi toujours s'accompagner de mesures pour aider les personnes responsables à mieux prendre soin de leurs enfants et de leur développement social et émotionnel.
- ▶ Le renforcement économique ne se résume pas à des activités génératrices de revenu et à des coopératives d'épargne et de crédit. Cette démarche doit également viser à améliorer la capacité de la famille à gérer un budget ou à épargner, par exemple.
- ▶ Pour favoriser le succès d'activités durables de renforcement de la famille, il est essentiel de s'assurer que les familles ont confiance en elles et qu'elles s'engagent à se prendre en main et à s'occuper des autres membres de la communauté.
- ▶ Pour que les stratégies d'autonomisation des familles puissent pleinement réussir, il est essentiel d'intégrer au travail de renforcement de la famille des cours d'alphabétisation, en particulier pour les femmes et les personnes assurant la prise en charge des enfants.
- ▶ Le fait de regrouper les familles en fonction de leur niveau de vulnérabilité et des facteurs sociaux peut contribuer à définir le soutien dont elles ont besoin en matière de renforcement économique. Cette démarche doit cependant éviter l'écueil de la stigmatisation, qui pourrait menacer l'autonomisation des familles et leur aptitude à s'appuyer sur leurs atouts.

# DÉROULEMENT DE L'ÉTUDE

Ce chapitre explique la méthodologie utilisée lors de l'étude ayant conduit aux conclusions sur lesquelles se base cette publication.

## OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'ÉTUDE

La problématique de notre étude était la suivante : **que nous apprennent les pratiques émergentes observées au sein des programmes de renforcement de la famille de SOS Villages d'Enfants visant à autonomiser les communautés pour à terme, renforcer les réseaux de soutien social durables destinés aux enfants et à leurs familles ? Quel rôle SOS Villages d'Enfants joue-t-elle dans ce processus ?**

Notre étude s'est concentrée plus spécifiquement sur quatre points : (1) recueillir des informations et des « bonnes pratiques » émergentes auprès d'unités de programmes sélectionnées ; (2) comprendre le point de vue des membres de la communauté sur la façon dont les réseaux de soutien social peuvent être efficacement renforcés ; (3) faciliter le partage des connaissances au sein de SOS Villages d'Enfants, dans un but d'apprentissage mutuel ; (4) partager les conclusions avec les spécialistes en développement intéressés par le travail mené par SOS Villages d'Enfants dans le domaine du développement de la communauté et de l'autonomisation des familles pour soutenir les enfants vulnérables.

## PANEL D'ÉTUDE

En 2013, des questionnaires détaillés ont été soumis à 58 professionnels sur le terrain, représentants d'OCB partenaires et conseillers nationaux impliqués dans 16 programmes de renforcement de la famille soutenus par SOS Villages d'Enfants dans 10 pays africains<sup>1</sup>. Les programmes participants ont été sélectionnés car ils semblaient présenter un potentiel intéressant en termes d'enseignements à tirer, notamment en ce qui concerne les approches innovantes pour le renforcement des systèmes de soutien social communautaires de base. Les membres du personnel de SOS Villages d'Enfants interrogés, tous professionnels de terrain, ont été sélectionnés d'après leur niveau d'expertise et leur expérience par le personnel des programmes concernés intervenant au niveau national, régional, continental et international. De la même manière, des représentants des OCB partenaires ont été inclus dans le panel pour apporter leur éclairage sur le ressenti de la communauté sur sa collaboration avec SOS Villages d'Enfants.

L'étude étant concentrée sur les aspects opérationnels, c'est-à-dire pratiques, de la création et du renforcement des réseaux de soutien social, les enfants et les familles participant au programme, tout comme les autres membres de la communauté, n'ont pas participé aux entretiens.

## RÉPARTITION DES PARTICIPANTS PAR CATÉGORIE

Personnel de programme de renforcement de la famille de SOS Villages d'Enfants intervenant au niveau de la localité du programme	21
Représentants des OCB partenaires de SOS Villages d'Enfants	27
Coordinateurs nationaux de programme de renforcement de la famille de SOS Villages d'Enfants	10
<b>Nombres total de personnes interrogées</b>	<b>58</b>

## MÉTHODOLOGIE POUR LA COLLECTE ET L'ANALYSE DES DONNÉES

- › Recherche documentaire,
- › Collecte des données à travers des entretiens semi-encadrés et approfondis,
- › Analyse qualitative des données d'après les éléments de la méthodologie de la théorisation enracinée (MTE)<sup>2</sup>.

Lors de la phase initiale de la recherche documentaire, l'équipe a étudié les publications universitaires et la littérature grise, incluant une analyse de plusieurs évaluations de programme externes, de rapports, manuels et politiques et documents d'appui à la politique interne. Ces supports ont servi de base à la définition du champ d'application thématique de l'étude et des points d'intérêts majeurs.

Le questionnaire a ensuite été élaboré avec la participation des membres du personnel des programmes locaux et de consultants externes, pour chaque pays concerné par l'étude. Chacun de ces acteurs a apporté sa connaissance des réalités sur le terrain et des défis auxquels sont confrontés les programmes. Des questionnaires individuels ont été développés pour s'adapter tout d'abord aux trois groupes du panel, puis ensuite aux spécificités du contexte local. Leur conception semi-structurée a permis aux personnes menant les entretiens de suivre un processus guidé, tout en donnant la possibilité aux sondés d'étendre leur réflexion à des sujets connexes, lorsque la question l'exigeait.

Dans quatre pays, les entretiens se sont déroulés par téléphone, dans les six autres, les protagonistes se sont rencontrés en personne. Ces entretiens ont été menés par des membres de l'équipe de recherche ou par d'autres membres du personnel du programme de SOS Villages d'Enfants. Les informations recueillies ont été croisées avec les données collectées lors des visites sur place et des discussions informelles. Dans deux pays, les entretiens se sont déroulés en français, les transcriptions ont ensuite été traduites. Il faut également mentionner qu'un tiers des entretiens menés auprès des représentants des OCB partenaires ont eu lieu en groupes car les personnes sondées se sentaient ainsi plus à l'aise pour s'exprimer.

# RÉFÉRENCES

Ce processus a engendré 83 heures d'enregistrement, dont chaque mot a été retranscrit, sur un total de 1 468 pages. Les données recueillies en quatre mois ont été analysées grâce aux principes de la MTE. Nous avons choisi cet outil analytique pour garantir l'examen objectif des réalités sociales auxquelles sont confrontées les différentes parties prenantes participant au renforcement de la famille. Cette approche nous a permis de comprendre concrètement comment les parties prenantes perçoivent le programme et en quoi elles le jugent nécessaire au renforcement des réseaux de soutien social.

Le processus d'analyse, basé sur la MTE, a nécessité plusieurs étapes. Des idées clés ont été extraites des informations recueillies et répertoriées grâce à une série de codes extraits des données. Ces codes ont ensuite été regroupés d'après des concepts similaires pour les rendre plus exploitables. Les concepts ont à leur tour été fusionnés dans des catégories et regroupés selon des thématiques propres aux pays. Pour éviter toute subjectivité, tout ce processus d'analyse des données a été mené par des analystes de données externes, qui n'ont donc aucune connaissance des éléments de la Politique du Programme de SOS Villages d'Enfants relatifs aux réseaux de soutien social.

Grâce à un processus répétitif, les sujets ou phénomènes suivants ont été mis en lumière : (1) amélioration de la structure du réseau et efficacité des partenariats ; (2) capacité d'action de la communauté ; (3) consolidation des OCB et du rôle de SOS Villages d'Enfants et des OCB ; (4) renforcement des familles ; (5) partage des connaissances ; (6) recouplement de certains sujets : protection de l'enfance, droits de l'enfant, participation des enfants, éducation, santé, égalité entre les sexes, recrutement, suivi et évaluation.

Les thèmes principaux et les sujets se recoupant ont ensuite été organisés d'après le paradigme de codage proposé par Strauss et Corbin (1990)<sup>3</sup>, qui étudie : les raisons ayant mené à la problématique, le contexte et les circonstances dans lesquels la stratégie sélectionnée s'applique, la façon dont les parties prenantes réagissent à cette problématique et enfin les conséquences des actions/stratégies entreprises. Pour finir, les conclusions ont été reprises dans des sections semblables aux chapitres 2 à 5 de la présente publication.

Anselm L. Strauss et Juliet M. Corbin, *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*, Newbury Park, Calif.: SAGE Publications, 1990

Anselm L. Strauss et Barney G. Glaser, *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research* (en anglais), Chicago, Aldine, 1967

Kees Biekart et Alan Fowler, *Civic Driven Change 2012: An Update on the Basics*, Institut des Etudes Sociales, La Haye, février 2012

Kees Biekart et Alan Fowler, *Civic Driven Change: Citizen's Imagination in Action*, Essai 1, Institut des Etudes Sociales, La Haye, 2008

Remko Berkhout et collab., *Civic Driven Change: Synthesising Implications for policy and practice*, Development Policy Review Network, Amsterdam, 2011

SOS Villages d'Enfants International, *Politique du Programme, l'enfant d'abord !*, 2009

SOS Villages d'Enfants International, *Working Towards Sustainability: Community Empowerment in Family Strengthening, Guidance for programmes in Africa and Middle East*, mai 2013 (document non traduit à ce jour)

SOS Villages d'Enfants International, *Building Self-Reliance: Family Empowerment in Family Strengthening, Guidance for programmes in Africa and Middle East*, février 2014, deuxième version préliminaire (document non traduit à ce jour)

<sup>1</sup> Pays dans lesquels s'est déroulée l'étude : Ethiopie, Ghana, Kenya, Malawi, Mali, Nigéria, Afrique du Sud, Togo, Ouganda, Zimbabwe.

<sup>2</sup> Anselm L. Strauss et Barney G. Glaser, *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research* (en anglais), Chicago, Aldine, 1967

<sup>3</sup> Anselm L. Strauss et Juliet M. Corbin, *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*, Newbury Park, Calif. : SAGE Publications, 1990

# GLOSSAIRE

**Activité génératrice de revenu (AGR) :** petite entreprise gérée par des familles ou par une communauté. L'objectif final de ce type de projet est de permettre aux personnes assurant la prise en charge des enfants de satisfaire les besoins de leurs enfants de manière autonome, en s'appuyant leur propre source de revenu. SOS Villages d'Enfants et les OCB aident les familles à créer des AGR, grâce à des visites sur site et des formations mais aussi en les poussant à partager leurs connaissances et en leur facilitant l'accès à l'épargne et au crédit. Les OCB gèrent parfois elles-mêmes des AGR.

**Association villageoise d'épargne et de crédit (AVEC) et coopérative d'épargne et de crédit :** petit groupe de 15 à 25 personnes épargnant ensemble et se prêtant mutuellement de petites sommes d'argent grâce à cette épargne accumulée. Ces activités se déroulent sur environ un an ; au bout de cette période, le montant total épargné et les intérêts des prêts sont répartis entre les membres, en fonction du montant déposé.

**Capacité d'action de la communauté :** participation active des membres de la communauté aux activités locales, en fonction de leurs capacités, compétences, imagination et énergie. La communauté est donc impliquée à chaque étape de la création, de la mise en œuvre ou de l'évaluation d'un programme ou d'un projet. Dans l'idéal, la capacité d'action de la communauté doit contribuer à son autonomisation et au processus de prise de décision local.

**Changement induit par les citoyens (« Civic Driven Change ») :** ensemble d'idées, de réflexions et de débats sur les processus de changement initiés par les citoyens au sein de la société. En mettant l'accent sur le transfert des ressources financières et des compétences, ce concept s'éloigne de la définition traditionnelle de la coopération au développement. Ce concept implique que les citoyens d'une communauté, d'un pays ou d'une société disposent des capacités et du pouvoir nécessaires pour faire évoluer durablement leur société. Cette démarche se concentre sur les actions civiques et donc sur la capacité d'action des citoyens. Il s'agit alors de mobiliser les capacités, les compétences, l'imagination et l'énergie des individus travaillant ensemble pour faire évoluer la société.

**Communauté :** groupe de personnes vivant dans une zone géographique définie, partageant un sentiment d'appartenance et d'identité commune. La communauté inclut les enfants et leurs familles ainsi que différentes parties prenantes.

**Communautaire de base :** une initiative lancée par la communauté pour collaborer à l'offre de services et de soutien pour les membres de la communauté est qualifiée de « communautaire de base ». Dans son travail de renforcement de la famille, SOS Villages d'Enfants soutient les initiatives et les groupes communautaires de base qui aident les familles à rester unies et à offrir une prise en charge de qualité à leurs enfants. Dans la mesure du possible, les initiatives communautaires de base sont financées, mises en œuvre et évaluées par les membres de la communauté. SOS Villages d'Enfants vient en aide aux communautés pour que celles-ci puissent aider les familles.

**Durabilité du renforcement de la famille :** le renforcement de la famille est dit « durable » lorsque les enfants risquant de perdre leur prise en charge parentale continuent à bénéficier du même soutien dans un environnement familial chaleureux, même une fois que SOS Villages d'Enfants n'est plus impliquée directement et quotidiennement dans ce soutien. La durabilité de ce soutien est « ancrée » dans des systèmes de soutien social solides, au sein desquels la communauté assume ses responsabilités quant à la prise en charge et la protection des enfants

en proposant, selon les capacités et les ressources dont elle dispose, un soutien. A travers ces réseaux, la communauté peut également s'adresser activement aux obligataires et aux autres partenaires et s'assurer de leur soutien.

**Lignes directrices des Nations unies relatives à la protection de remplacement pour les enfants :** les Lignes directrices des Nations unies relatives à la protection de remplacement pour les enfants ont été adoptées par consensus lors de l'Assemblée générale des Nations unies de novembre 2009. Elles fournissent un cadre essentiel aux gouvernements et aux autres obligataires pour la défense des droits des enfants ayant perdu ou risquant de perdre leur prise en charge parentale. Elles encadrent également le développement d'activités d'autonomisation du renforcement de la famille et la mise en pratique des standards de qualité nécessaires dans le domaine de la prise en charge de remplacement.

**Organisation communautaire de base (OCB) :** une OCB est une ONG locale ou un groupe d'entraide, souvent géré sur la base du bénévolat. Une OCB est créée par les membres de la communauté pour répondre à un problème précis rencontré au sein de cette communauté. La taille et la structure de ces organisations sont variables, certaines sont officiellement déclarées, d'autres sont plus informelles.

**Plan de développement de la famille (PDF) :** outil permettant d'identifier les compétences, les expériences exploitables ainsi que les attentes des familles pour que celles-ci puissent ensuite être le moteur de leur propre développement et inclure leurs enfants à ce développement. La situation individuelle de la famille est évaluée avec précision, en prenant en compte les besoins, les objectifs, les ambitions et les activités spécifiques en matière de développement pouvant favoriser encore davantage la capacité de la famille à offrir un cadre chaleureux et sûr à ses enfants. Les différentes étapes que les membres de la famille et le personnel du programme doivent franchir pour atteindre ces objectifs sont définies et les développements sont régulièrement évalués.

**Programme de renforcement de la famille :** les programmes de renforcement de la famille visent à éviter la séparation des familles. SOS Villages d'Enfants renforce la capacité des familles à protéger leurs enfants et à prendre soin d'eux. L'organisation travaille avec des organisations communautaires et des partenaires locaux pour que des services de soutien soient proposés aux familles. Les familles sont considérées comme autonomes lorsqu'elles disposent des connaissances, des compétences et des ressources nécessaires pour assurer correctement la prise en charge et la protection de leurs enfants.

**Protocole d'accord :** document signé par au moins deux organisations s'engageant à travailler ensemble. Ce document doit nommer les parties signataires, expliquer sur quoi porte l'accord, en définir les objectifs, synthétiser les conditions clés de l'accord et enfin être signé par les parties contractantes. Il est généralement admis que ce document lie les parties contractantes mais il ne peut cependant faire l'objet d'aucune réclamation judiciaire.

**Renforcement des capacités :** cette démarche vise à renforcer la capacité de la personne responsable à offrir à ses enfants une prise en charge et une protection adéquates (organisation du foyer, génération de revenus, création de liens avec l'enfant, vie de famille stable au sein du foyer, etc.). Le renforcement des capacités implique également de renforcer les organisations partenaires et la communauté pour qu'elles soient en mesure de soutenir les enfants vulnérables et leurs familles. Ces techniques comprennent des formations dans les domaines de la prise en charge de l'enfant, de la mobilisation des ressources et du développement organisationnel, ainsi que l'offre de conseils et de tutorats.



Photo : K. Thomas

## Edition :

SOS Villages d'Enfants International  
 Programme et Stratégie  
 Hermann Gmeiner-Str. 51  
 A-6010 Innsbruck, Autriche  
 Tél. : +43 512 3310-0 Fax : +43 512 3310-5087  
 E-mail : karin.demuth@sos-kd.org  
 www.sos-childrensvillages.org

Responsable du contenu : Richard Pichler

Equipe de rédaction : Coenraad de Beer, Jonathan Blagbrough, Eva Hammer, David Katzlinger, Orlaith King, Nicole Nassar, Kathrin Pauschenwein, Douglas Reed, Stefan van der Swaluw.

Equipe de recherche : Fae Wallner (coordinatrice), Karin Demuth, Eva Hammer, Orlaith King, Martina Ladebeck, Mosa Moremi, Stefanie Mo-shammer, Azim Ostowar, Katharina Randolph, Lisa Ringhofer, Claudia Schachinger, Cécile Undreiner.

Traduction : Julie Paulini

Photo de couverture : Claire Ladavicius

Conception graphique : Agentur Medienwerkstatt,  
 www.medienwerkstatt.cc  
 Impression : Dialogwerkstatt, www.dialogwerkstatt.it

Date de publication : mai 2014

Nous remercions toutes les associations nationales de SOS Villages d'Enfants ayant contribué au projet « Renforcer les communautés pour soutenir les familles ».

La réalisation de ce projet a été possible grâce au soutien de SOS Villages d'Enfants Pays-Bas et de SOS Villages d'Enfants Autriche. Nous remercions également SOS Villages d'Enfants Norvège pour sa contribution.

Avec le soutien financier de :

with funding from  
**Austrian**  
 Development Cooperation

 **Norad**

 **Ministerie van Buitenlandse Zaken**

