



Rapport général de l'analyse indépendante de la situation en matière de sauvegarde de l'enfant

Table des matières

1. Résumé exécutif	3
2. Introduction	5
3. Équipe chargée de l'analyse	6
4. Objectifs de l'analyse indépendante de la situation en matière de sauvegarde de l'enfant	7
5. Méthodologie	7
7. Conclusions et recommandations	10
Mesures de sauvegarde de l'enfant mises en œuvre par SOS Villages d'Enfants International	14
Culture organisationnelle et de la direction axée sur la sauvegarde de l'enfant	18
Surveillance, gouvernance et responsabilités en matière de sauvegarde de l'enfant	22
Qualité de la prise en charge et rôle de ses principaux responsables.....	25
Justice et soutien aux victimes, aux rescapés et aux lanceurs d'alerte	28
8. Conclusion	31
9. Résumé des recommandations	32

1. Résumé exécutif

L'analyse indépendante de la situation en matière de sauvegarde de l'enfant a été commandée par le Sénat international de SOS Villages d'Enfants dans l'objectif de trouver des stratégies permettant de réagir face à la problématique complexe des incidents de mauvais traitements survenus dans le passé. Dans le cadre de cette analyse, des incidents survenus dans l'enceinte et autour de villages d'enfants SOS situés dans quatre pays de régions différentes ont fait pendant quatre ans l'objet d'un examen. Ce rapport général expose les conclusions et les recommandations consolidées tirées des analyses conduites dans ces quatre pays afin de participer au renforcement des pratiques de sauvegarde de l'enfant.

Soulignons d'emblée que les enseignements mis en lumière dans le présent rapport découlent des analyses conduites dans quatre pays sur des dysfonctionnements appartenant au passé, et que ce rapport ne reflète en aucun cas la situation globale de l'organisation à cette époque, pas plus que sa situation actuelle. Si l'équipe chargée de l'analyse indépendante de la situation en matière de sauvegarde de l'enfant a conscience des initiatives excellentes et souvent avant-gardistes entreprises en la matière dans l'ensemble de l'organisation, celles-ci ne sont néanmoins pas l'objet de ce rapport.

En tant que prestataire de services de prise en charge de remplacement, SOS Villages d'Enfants est exposée à un risque particulièrement élevé dans le domaine de la sauvegarde de l'enfant. L'une des principales conclusions de l'analyse indépendante de la situation en matière de sauvegarde de l'enfant est la suivante : durant la période examinée, SOS Villages d'Enfants n'a pas pris en compte et atténué adéquatement les risques de sauvegarde de l'enfant, en conséquence de quoi des enfants ont été exposés à des mauvais traitements. La disponibilité restreinte des documents relatifs aux incidents laisse planer de nombreuses interrogations concernant la nature des mauvais traitements (comme le nombre total de victimes et de rescapés ou encore le type de violences subies) et empêche de dessiner une représentation complète de la réponse apportée par l'organisation dans chaque cas.

Parallèlement à ces mauvais traitements, des preuves de terribles violences exercées sur les lanceurs d'alerte et sur les principaux responsables de la prise en charge à l'origine des signalements ont été transmises à l'équipe chargée de l'analyse.

En outre, cette dernière a trouvé dans tous les pays analysés d'abondantes preuves de manquements aux principes de la sauvegarde de l'enfant ainsi que de manœuvres d'intimidation, de discrimination, d'abus de pouvoir et des présomptions de népotisme au sein de SOS Villages d'Enfants, et ce, jusque dans les sphères les plus élevées des cadres dirigeants. Une telle culture ouvre un espace aux abus de pouvoir et constitue un puissant vecteur d'inhibition vis-à-vis des signalements de préoccupations relatives à la sauvegarde de l'enfant. Les preuves présentées mettent en lumière sans l'ombre d'une ambiguïté l'existence d'une carence grave et prolongée de la part de l'organisation, sans qu'aucun élément ne vienne réfuter l'impunité fonctionnelle dans laquelle les auteurs ont opéré dans bien des cas.

Un grand nombre des incidents analysés se sont produits préalablement au lancement de la *Politique de protection de l'enfant* en 2008 ou du *Code de conduite* en 2011. L'équipe chargée de l'analyse a découvert que depuis lors, et particulièrement depuis le début de la mise en œuvre dans la pratique des procédures de sauvegarde de l'enfant en 2012, des progrès considérables ont été réalisés en matière de sauvegarde de l'enfant à l'échelle de la fédération. Ces progrès, souvent réalisés dans des circonstances difficiles sous l'impulsion de professionnels compétents et tenaces spécialistes de ces questions, portaient sur des initiatives visant à renforcer la pertinence des efforts de prévention, développer les capacités des enquêteurs internes sur la sauvegarde de l'enfant et améliorer les procédures de signalement et de réaction dans l'ensemble de la fédération.

Une des vertus notables de SOS Villages d'Enfants est sa volonté de tirer des enseignements des erreurs passées et d'adapter les politiques, procédures et pratiques en conséquence : de fait, bon nombre de ces nouvelles initiatives ont été développées sur la base d'enseignements tirés d'incidents examinés dans le cadre de l'analyse indépendante de la situation en matière de sauvegarde de l'enfant. Les recommandations formulées dans ce rapport examinent la façon dont SOS Villages d'Enfants peut prendre appui sur ces progrès pour continuer à consolider globalement ses pratiques de sauvegarde des enfants et des jeunes et limiter encore davantage le risque que les dysfonctionnements mis au jour dans les pays soumis à l'analyse ne se reproduisent.

Les principaux domaines d'amélioration sont les suivants :

1. mesures de sauvegarde de l'enfant au sein de SOS Villages d'Enfants International ;
2. culture organisationnelle et de la direction ;
3. surveillance, gouvernance et responsabilité ;
4. qualité de la prise en charge et rôle des principaux responsables de la prise en charge ;
5. justice et soutien aux victimes, aux rescapés et aux lanceurs d'alerte.

2. Introduction

L'analyse indépendante de la situation en matière de sauvegarde de l'enfant a été commandée par le Sénat international de SOS Villages d'Enfants dans l'objectif de trouver des stratégies permettant de réagir face à la problématique complexe des incidents de mauvais traitements survenus dans le passé, et notamment pour accompagner les victimes dans leur parcours vers la guérison et s'assurer que l'organisation tire des enseignements en vue d'améliorer ses programmes. Dans le cadre de cette analyse, des incidents appartenant au passé et survenus dans l'enceinte et autour de villages d'enfants SOS situés dans quatre pays de régions différentes (Afrique, Asie et Amérique latine) ont été passés en revue pendant quatre ans.

Ce rapport général expose une synthèse des conclusions et des recommandations tirées des analyses conduites dans ces quatre pays et pouvant se révéler pertinentes pour un large public, et ce, dans l'objectif de participer au renforcement des pratiques de sauvegarde de l'enfant au sein de SOS Villages d'Enfants et, plus globalement, dans le secteur de la prise en charge de remplacement.

L'analyse indépendante de la situation en matière de sauvegarde de l'enfant visait à comprendre les pratiques contemporaines du point de vue des individus et des organisations impliqués au moment des faits. Il ne s'agissait pas de mener une enquête sur des incidents de mauvais traitements en tant que tels, mais plutôt de les examiner afin de mieux cerner les facteurs ayant contribué à ce qu'ils adviennent, la réponse que l'organisation y a apportée ainsi que les enseignements que celle-ci peut en tirer. Il en résulte que les éléments exposés dans ce rapport ne doivent pas être considérés comme les répercussions ou les preuves d'agissements de la part d'individus, ni comme des faits établissant un événement ou des circonstances particuliers. L'objectif est de continuer à réduire les risques associés à la sauvegarde de l'enfant dans les programmes actuellement mis en œuvre par SOS Villages d'Enfants et de renforcer les efforts entrepris pour les améliorer à l'avenir.

Il est important de souligner que les enseignements mis en lumière dans le présent rapport découlent des analyses conduites dans quatre pays sur des dysfonctionnements appartenant au passé, et que ce rapport ne reflète en aucun cas la situation globale de l'organisation à cette époque, pas plus que sa situation actuelle. Si l'équipe chargée de l'analyse indépendante de la situation en matière de sauvegarde de l'enfant a conscience des initiatives excellentes et souvent avant-gardistes entreprises en la matière dans l'ensemble de l'organisation par des professionnels de la prise en charge des enfants et des jeunes expérimentés travaillant souvent dans des contextes compliqués auprès d'enfants et de jeunes marqués par des besoins complexes dans des circonstances d'extrême vulnérabilité, celles-ci ne sont néanmoins pas l'objet de ce rapport.

Ce rapport détaille les progrès réalisés en matière de sauvegarde de l'enfant à l'échelle mondiale dans l'ensemble de l'organisation, émanant pour la plupart des enseignements tirés

de ces incidents, afin d'illustrer les réponses apportées aux carences identifiées en matière de sauvegarde de l'enfant et de formuler des recommandations appropriées à la situation actuelle.

Confidentialité

Le respect de la confidentialité est l'un des piliers de la sauvegarde de l'enfant. Les informations de ce rapport ne doivent être communiquées qu'aux individus ayant besoin d'y accéder pour : i) assurer la sécurité des victimes et des rescapés ainsi que des personnes faisant l'objet d'une plainte, des témoins, des enquêteurs et d'autres individus, et ii) empêcher d'entraver des enquêtes potentielles. C'est pour cette raison que les détails des incidents (et notamment les indications géographiques précises) ont été anonymisés dans ce rapport.

Considérations terminologiques

Dans le présent rapport, les références faites à « SOS Villages d'Enfants » désignent l'organisation en termes généraux ; lorsqu'il est fait mention de « SOS Villages d'Enfants International », cela peut désigner le Secrétariat général ou les organes dirigeants de SOS Villages d'Enfants International, à savoir le Sénat international et l'Assemblée générale.

Sauf indication contraire, lorsque le rapport fait référence au « Secrétariat général », cela désigne le bureau international et les bureaux internationaux des régions.

Une « association membre » de la fédération de SOS Villages d'Enfants désigne une association membre ou les activités menées dans un pays (si celles-ci sont conduites par le Secrétariat général plutôt que par une association indépendante).

3. Équipe chargée de l'analyse

L'analyse indépendante de la situation en matière de sauvegarde de l'enfant a été conduite par Keeping Children Safe. Keeping Children Safe est une organisation à but non lucratif indépendante. Elle établit des normes internationalement reconnues en matière de sauvegarde de l'enfant garantissant que toutes les organisations qui interviennent directement pour et avec les enfants disposent de mesures de sauvegarde de l'enfant complètes. L'indépendance de Keeping Children Safe signifie que les normes et les conseils qu'elle formule ne sont pas influencés par un gouvernement ou une autre organisation. Le cœur de sa mission consiste à s'assurer qu'aucun enfant du monde ne subit de mauvais traitements.

4. Objectifs de l'analyse indépendante de la situation en matière de sauvegarde de l'enfant

Les **objectifs** visés par l'analyse indépendante de la situation en matière de sauvegarde de l'enfant étaient :

- 1) de fournir un aperçu des pratiques actuelles et passées en matière de sauvegarde de l'enfant de SOS Villages d'Enfants International et de sa fédération d'associations membres grâce à l'étude de quatre dossiers de sauvegarde de l'enfant appartenant au passé ;
- 2) de déterminer et promouvoir des enseignements tirés de pratiques de sauvegarde de l'enfant actuelles et passées pour assurer efficacement la sauvegarde de l'enfant dans l'ensemble de la fédération de SOS Villages d'Enfants International ;
- 3) de soutenir l'ensemble des associations membres dans le renforcement de leur capacité à réagir à des allégations d'abus commis dans le passé et à assurer de manière efficace la sauvegarde des enfants placés aujourd'hui sous leur responsabilité.

5. Méthodologie

En pratique, l'étude s'est principalement articulée autour de la question de recherche suivante : « *Quels enseignements SOS Villages d'Enfants peut-elle tirer des quatre dossiers de sauvegarde de l'enfant appartenant au passé étudiés, afin de mieux prévenir, signaler et réagir aux mauvais traitements des enfants et des jeunes bénéficiant de sa prise en charge ?* »

Quatre questions de recherche secondaires ont orienté les résultats de l'analyse indépendante de la situation en matière de sauvegarde de l'enfant.

1. Quels types de mauvais traitements les enfants et les jeunes ont-ils subis, de quelle façon ces mauvais traitements ont-ils été signalés, à quelle réaction ont-ils donné lieu et quels changements, le cas échéant, cela a-t-il entraîné ?
2. En quoi l'environnement des enfants et des jeunes a-t-il accru le risque de mauvais traitements auquel ceux-ci étaient exposés ?
3. Quels facteurs ont pesé sur la décision des enfants, des jeunes, des membres du personnel ou d'autres personnes de signaler ou non les incidents de mauvais traitements dans les différents cas, et quels facteurs ont influencé la manière dont ceux-ci ont procédé ?
4. Quels facteurs ont influencé la façon dont SOS Villages d'Enfants a réagi aux incidents de mauvais traitements (directement ou de façon plus structurelle) ?

L'analyse des données s'est organisée autour de six catégories.

1. L'environnement physique des enfants et des jeunes (exposition de la famille SOS à la violence, emplacement physique des familles SOS vis-à-vis de la communauté).
2. L'environnement socioculturel des enfants et des jeunes (autonomie des mères SOS dans la prise de décision concernant la famille SOS, participation des enfants au sein de la famille SOS, rôle des enfants et des femmes dans la communauté, tabous culturels et sociétaux concernant les violences exercées sur les enfants).
3. L'environnement législatif et politique du pays (évolution de la législation pertinente durant la période analysée, normes juridiques).
4. Politiques et pratiques (formelles et informelles) des associations membres (pertinence des politiques et des pratiques des associations membres et des programmes dans le traitement des risques associés à la sauvegarde de l'enfant).
5. Responsabilités des associations membres en matière de sauvegarde de l'enfant (surveillance des programmes par les comités directeurs nationaux, disponibilité d'opportunités de formation adaptées, personnes de confiance vers qui les enfants peuvent se tourner).
6. Responsabilités du Secrétariat général et d'autres parties prenantes de la fédération en matière de sauvegarde de l'enfant (surveillance des programmes et des activités par le Secrétariat général, coopération entre le Secrétariat général et l'association membre).

L'analyse a adopté une approche alliant plusieurs méthodologies, en commençant par une étude de la documentation relative aux incidents de mauvais traitements survenus dans le passé, suivie de bilans réalisés auprès d'informateurs clés.

Étude documentaire

L'équipe chargée de l'analyse indépendante de la situation en matière de sauvegarde de l'enfant a examiné la documentation disponible pour chacun des dossiers à l'aide d'un cadre de recherche formé d'une matrice de questions secondaires et des six catégories, et ce, afin de s'assurer que les résultats des quatre analyses étaient comparables et mesurables.

La documentation était composée des éléments suivants :

- des documents portant sur un certain nombre d'incidents relevant de la sauvegarde de l'enfant précis qui se sont produits à SOS Villages d'Enfants ;
- des documents décrivant la réaction des différents niveaux de l'organisation face à ces incidents et à d'autres problématiques, ainsi que les interventions gouvernementales auxquelles ils ont donné lieu ;
- une analyse de la législation et des pratiques associées à la protection de l'enfant dans chacun des pays concernés.

L'étude documentaire a orienté l'approche et la direction adoptées dans la recherche générale. Elle a permis d'identifier des problématiques fondamentales, de définir les domaines à explorer davantage et d'établir une liste de parties prenantes et d'informateurs pertinents. De rigoureux protocoles de confidentialité, de stockage des données et de partage de documents ont été appliqués tout au long du processus.

Recherches réalisées auprès des parties prenantes principales

L'équipe chargée de l'analyse indépendante de la situation en matière de sauvegarde de l'enfant a élaboré un certain nombre de questions spécifiques à l'enquête ainsi qu'un guide destiné à encadrer des entretiens semi-structurés contenant des questions principalement ouvertes utilisées de façon systématique ; elle a également conduit des entretiens non structurés, dans lesquels les enquêteurs commençaient par introduire globalement les thèmes à aborder et créaient des questions au fur et à mesure de l'interaction, en utilisant des amorces pour permettre aux participants d'approfondir leurs commentaires.

Les personnes interrogées ont été sélectionnées sur la base d'un échantillonnage de commodité à tous les niveaux et dans toutes les fonctions de l'organisation afin de permettre à l'équipe chargée de l'analyse de collecter rapidement des données auprès des individus possédant notoirement des informations sur les présomptions de mauvais traitements (pour y avoir assisté ou avoir recueilli des témoignages concernant ceux-ci), et ce, sans s'exposer aux complications associées à l'utilisation d'échantillons aléatoires. Les informations ont été recoupées à l'aide d'une méthode d'analyse de contenu de sorte à déceler des tendances, des similarités et des relations entre les questions émanant de ces dossiers. Les résultats de cette première analyse ont été présentés dans un rapport préliminaire.

Deux des pays concernés ont recueilli un retour d'information sur le rapport préliminaire à l'aide d'un support écrit ainsi que dans le cadre d'ateliers d'apprentissage organisés en présentiel. Les deux autres ont dû adapter la méthodologie utilisée, la pandémie de Covid-19 ayant rendu impossibles les recherches à l'échelle du pays. Ils ont ainsi développé une enquête complète mise en ligne à l'intention d'un large éventail de parties prenantes puis ont conduit des entretiens virtuels individuels, eux-mêmes suivis, le cas échéant, d'entretiens semi-structurés ou non structurés en groupes de réflexion.

Le présent rapport synthétise ainsi les principales conclusions et recommandations tirées des études menées dans les quatre pays et adaptées à un public général, ainsi que des informations supplémentaires fournies par des parties prenantes clés.

7. Conclusions et recommandations

Les professionnels de la prise en charge des enfants et des jeunes de SOS Villages d'Enfants travaillent avec quelque 65 600 enfants et jeunes dans des programmes de prise en charge de remplacement, et avec 1 112 600 enfants, jeunes et adultes dans d'autres programmes, et ce, dans 126 pays et territoires du monde entier. S'il est vrai que les enfants ne sont jamais à l'abri de subir des mauvais traitements dans leur environnement (y compris dans leur famille biologique), notre organisation, en sa qualité de prestataire de services de prise en charge de remplacement (souvent fournis à des enfants se trouvant dans des circonstances de vulnérabilité extrême), est exposée à un risque particulièrement élevé dans le domaine de la sauvegarde de l'enfant. L'une des principales conclusions de l'analyse indépendante de la situation en matière de sauvegarde de l'enfant est la suivante : durant la période examinée, SOS Villages d'Enfants n'a pas tenu compte et atténué adéquatement les risques de sauvegarde de l'enfant, en conséquence de quoi des enfants ont été exposés à des mauvais traitements et ont vu leurs droits bafoués dans les cas examinés par l'analyse.

Des preuves démontrant que des mauvais traitements ont été infligés à des enfants tandis que ceux-ci bénéficiaient de la prise en charge de SOS Villages d'Enfants ont notamment été mises au jour par l'équipe chargée de l'analyse, et ce, dans les quatre pays étudiés. Ces mauvais traitements concernaient tous types de violences d'ordre émotionnel, physique et sexuel (entraînant des grossesses chez des jeunes filles) ainsi que des faits d'exploitation et de prédation sexuelles, de négligence (notamment des disparitions d'enfants signalées tardivement ou non signalées), de violences entre enfants et d'autres types de violation des droits (défaut de fournir une éducation ou un niveau approprié de soins tel qu'un environnement sûr équipé de dispositifs adaptés en matière d'accès à l'eau et d'assainissement, retrait des responsables de la prise en charge, interruption de la prise en charge pour des jeunes filles enceintes ou des jeunes sans accompagnement adéquat, et ce, souvent en guise de punition ou de représailles pour avoir signalé des mauvais traitements).

La disponibilité restreinte des documents relatifs aux incidents laisse planer de nombreuses interrogations concernant la nature des mauvais traitements (comme le nombre de victimes et de rescapés ainsi que leur situation, ou encore le type de violences subies) et empêche de dessiner une représentation complète de la réponse apportée par l'organisation à chacun d'entre eux. Dans la plupart des cas de signalement, très peu d'éléments indiquaient qu'une approche centrée sur la victime/le rescapé avait été adoptée, que l'enfant avait reçu un soutien approprié ou que l'organisation avait assumé ses responsabilités. L'une des principales recommandations de ce rapport est la suivante :

7.1 SOS Villages d'Enfants International et ses associations membres doivent donner la priorité à l'intérêt supérieur des victimes et des rescapés de mauvais traitements (y compris lorsque ceux-ci sont survenus dans le passé) et garantir à tous, sans exception, un soutien et des solutions appropriés et d'excellente qualité.

Les enfants à l'origine des signalements s'exposaient à des représailles et risquaient de perdre leur foyer et leur famille SOS. Les risques auxquels les enfants et les jeunes s'exposaient

étaient particulièrement élevés dans les pays où les systèmes de protection sociale et de protection de l'enfance sont défaillants, les pays en situation de conflit ou de crise ou s'ils n'avaient aucune autre source de soutien.

Parallèlement à ces mauvais traitements, des preuves de terribles violences exercées sur les lanceurs d'alerte et sur les principaux responsables de la prise en charge à l'origine des signalements ont été communiquées à l'équipe chargée de l'analyse. Nombreux parmi eux sont ceux qui ont perdu leur foyer, leur famille SOS et leurs moyens de subsistance en essayant de protéger les enfants. Il semblerait qu'un tel phénomène ait trouvé son terreau dans une culture organisationnelle patriarcale et fondée sur la hiérarchie tolérant le non-respect des droits de l'enfant, la condamnation des victimes, le harcèlement, le népotisme, une culture du secret et de la collusion à tous les niveaux. Dans tous les pays concernés, les informateurs consultés ont décrit de graves dysfonctionnements en matière de surveillance et de gouvernance de la sauvegarde de l'enfant s'exerçant au sein d'un système de « fiefs et de chefferies » dirigés par des individus puissants ne rendant des comptes à personne et dont peu osaient se plaindre.

L'analyse a conclu que ces facteurs, combinés à l'inadéquation du mécanisme de signalement et de réaction, ont profondément conditionné tant la façon dont les témoins enfants comme adultes ont signalé les mauvais traitements que la manière dont SOS Villages d'Enfants y a réagi. Les preuves présentées mettent en lumière sans l'ombre d'une ambiguïté l'existence d'une carence grave et prolongée de la part de l'organisation, sans qu'aucun élément ne vienne réfuter l'impunité fonctionnelle dans laquelle les auteurs ont opéré dans bien des cas.

La justice et la responsabilité sont les pierres angulaires des droits de l'homme et des droits de l'enfant. Admettre et accepter que des mauvais traitements se sont produits et qu'une démarche de réparation est nécessaire pour permettre aux jeunes les ayant subis de guérir sur un plan émotionnel est fondamental. Les principales recommandations de ce rapport sont les suivantes.

7.2 Lorsque des preuves viennent étayer des présomptions d'actes répréhensibles, SOS Villages d'Enfants doit d'urgence mener une enquête complète, transparente et indépendante, sans peur ni complaisance.

7.3 L'approche adoptée vis-à-vis des mauvais traitements doit être celle de la tolérance zéro et des sanctions proportionnées doivent rapidement être prises à l'encontre des auteurs, et ce, indépendamment de la temporalité des mauvais traitements.

7.4 Afin de garantir l'intégrité de l'enquête, aucun individu présentant un conflit d'intérêts vis-à-vis de l'incident ne doit participer aux investigations ou à des décisions portant sur des questions de responsabilité. Les preuves indiquant que des individus toujours employés par SOS Villages d'Enfants se sont livrés à des actes répréhensibles doivent être examinées en priorité dans le cadre de l'enquête, particulièrement si ces derniers travaillent directement au contact des enfants ou occupent des postes de pouvoir ou d'autorité.

Progrès réalisés par SOS Villages d'Enfants en matière de sauvegarde de l'enfant

La plupart (si ce n'est la totalité) des incidents analysés se sont produits préalablement au lancement de la *Politique de protection de l'enfant* en 2008 ou du développement du *Code de conduite* en 2011. L'analyse a conclu que des progrès majeurs en matière de sauvegarde de l'enfant avaient depuis été réalisés dans l'ensemble de la fédération, de nombreuses initiatives ayant été développées sur la base des enseignements tirés des cas étudiés.

Une des forces remarquables de SOS Villages d'Enfants est sa volonté de tirer des enseignements des erreurs passées et d'adapter les politiques et procédures en conséquence. Le processus de développement du cadre de sauvegarde de l'enfant, dont l'analyse indépendante de la situation en matière de sauvegarde de l'enfant fait partie, a été conduit par les professionnels engagés, compétents et extraordinairement tenaces composant l'équipe chargée de la prise en charge et de la sauvegarde de l'enfant ainsi que par certains de leurs collègues de la fédération.

Les premiers documents de référence sur la gestion des incidents et des inquiétudes liés à la protection de l'enfant, les procédures de signalement et de réaction relatives à la protection de l'enfant de SOS Villages d'Enfants ainsi que les outils et ressources associés ont été développés et diffusés en 2010. Dans tous les continents, les associations membres ont formé des équipes chargées de la protection de l'enfant et se sont concentrées sur la formation des membres du personnel essentiels qui superviseront la mise en œuvre de la *Politique de protection de l'enfant*. Des actions de sensibilisation et de renforcement des capacités (notamment le développement et le renforcement de réseaux mondiaux et régionaux de sauvegarde de l'enfant) ont été entreprises.

Depuis 2013, l'équipe chargée de la prise en charge et de la sauvegarde de l'enfant communique régulièrement au directeur des opérations des rapports sur les incidents relevant de la sauvegarde de l'enfant dans lesquels intervient le Secrétariat général (autrement dit, lorsque les associations membres nécessitent un soutien supplémentaire pour gérer l'incident, lorsque le Secrétariat général souhaite surveiller la réponse apportée – notamment dans le cas de violences sexuelles – et lorsqu'un conflit d'intérêts potentiel exige que l'incident soit géré par une entité extérieure à l'association membre). Des voies hiérarchiques de signalement similaires existent à l'échelle des bureaux régionaux. Ces rapports sont communiqués au Conseil de direction et au Comité d'audit des programmes du Sénat international, qui mettent régulièrement les questions de sauvegarde de l'enfant à l'ordre du jour de leurs réunions.

En mars 2015, le Conseil de direction a approuvé le document d'appui à la politique intitulé *Œuvrer ensemble pour protéger les enfants, Les rôles et responsabilités du GSC dans le signalement et la réaction*, qui définit concrètement les rôles et les responsabilités des différentes fonctions du Secrétariat général dans le processus de signalement et de réaction. En mars 2016, le Conseil de direction a approuvé deux nouveaux documents d'appui à la politique intitulés *La sécurité des enfants est l'affaire de tous, Les procédures de signalement et de réaction en matière de sauvegarde de l'enfant dans les associations membres et SOS Villages d'Enfants, Enquêtes liées à la sauvegarde de l'enfant*. La même année, des

évaluations des risques en matière de sauvegarde de l'enfant ont été introduites en tant qu'exigence minimale à l'échelle de la fédération.

En 2017, SOS Villages d'Enfants a obtenu la certification de niveau 1¹ de Keeping Children Safe. Le processus de certification consiste en un audit externe visant à évaluer dans quelle mesure un cadre de sauvegarde de l'enfant est en place.

Outils de suivi du degré de conformité vis-à-vis de la *Politique de protection de l'enfant* et des documents d'appui à la politique associés, les audits de la sauvegarde de l'enfant ont été introduits afin de déterminer si les procédures pertinentes existent et sont correctement mises en œuvre. Tous les ans, l'équipe chargée de la prise en charge et de la sauvegarde de l'enfant prépare à l'intention du Conseil de direction et du Comité d'audit des programmes un rapport reposant sur les conclusions de l'enquête annuelle sur la sauvegarde de l'enfant ainsi que sur l'analyse des actions et des développements en la matière au cours de l'année. Depuis 2018, des rapports annuels sur la sauvegarde de l'enfant ont été publiés à l'intention d'un public externe.

La plateforme des incidents relevant de la sauvegarde de l'enfant a été créée en 2019 afin d'actualiser de façon anonyme les informations concernant les incidents relevant de la sauvegarde de l'enfant dans lesquels le Secrétariat général intervient. En outre, SOS Villages d'Enfants a créé un groupe mondial de 20 enquêteurs certifiés spécialisés dans la sauvegarde de l'enfant et issus de l'ensemble des régions. Ceux-ci bénéficient tous annuellement d'un renforcement des capacités consolidé permettant de garantir qu'ils sont en mesure de diriger des enquêtes complexes dans des contextes souvent difficiles où les autorités n'ont pas les compétences ou la volonté de le faire. D'importants efforts ont été déployés afin de renforcer les initiatives de prévention à l'échelle régionale au moyen de réseaux de prise en charge actifs dans les régions Afrique, Asie, Moyen-Orient, Europe centrale et orientale/Communauté des États indépendants et Amérique latine et Caraïbes. Ces initiatives couvrent des thèmes tels que :

- les comportements protecteurs ;
- la prise en charge guidée par les traumatismes subis ;
- la parentalité et la discipline positives ;
- la réalisation des droits de l'enfant ;
- les comportements et les pratiques sexuels problématiques et abusifs (sur la base de la publication *Guidance on Problematic Sexual Behaviours and Abusive Sexual Practices*, non traduite à ce jour) ;
- *Star C*, une initiative destinée à mettre à la disposition des enfants des opportunités d'autoformation sur leurs droits au travers d'activités ludiques.

La section suivante examine les différentes stratégies permettant à SOS Villages d'Enfants de tirer parti de ces progrès afin de continuer à consolider globalement ses pratiques de sauvegarde des enfants et des jeunes et de limiter encore davantage le risque que les dysfonctionnements mis au jour dans les pays soumis à l'analyse ne se reproduisent.

¹ La certification de niveau 1 n'évalue pas la mise en œuvre de ce cadre.

Mesures de sauvegarde de l'enfant mises en œuvre par SOS Villages d'Enfants International

À l'heure actuelle, les ressources consacrées à la surveillance de la sauvegarde de l'enfant (renforcement des capacités, définition de normes et création d'un cadre permettant de mettre les responsables hiérarchiques face à leurs responsabilités en la matière, entre autres), aux réponses apportées aux incidents ou au travail de prévention sont globalement insuffisantes pour une organisation intervenant directement auprès de 65 600 enfants et jeunes dans des programmes de prise en charge de remplacement, 347 000 enfants, jeunes et adultes supplémentaires dans des programmes visant à prévenir la séparation des familles, 525 600 enfants, jeunes et adultes dans des programmes axés notamment sur l'éducation et la santé et environ 240 000 enfants, jeunes et adultes par le biais de programmes d'intervention d'urgence.

La dotation en personnel au niveau du Secrétariat général, qui est responsable de la mise en œuvre des décisions stratégiques prises par l'Assemblée générale et le Sénat international de SOS Villages d'Enfants ainsi que du développement et du suivi de normes de qualité de la fédération, offre une excellente illustration de ce constat. Actuellement, 11 agents techniques en équivalent temps plein dédient spécifiquement leur activité à la sauvegarde de l'enfant au niveau du bureau international et des bureaux internationaux des régions. Les audits internes de la sauvegarde de l'enfant sont réalisés par les membres du personnel chargés de la sauvegarde de l'enfant. Des problèmes majeurs ont été identifiés au niveau de l'équipe du bureau international, notamment une capacité limitée à travailler dans plusieurs langues ainsi qu'à analyser et réagir face au signalement d'incidents graves.

Les ressources dédiées à la protection des ressources financières sont bien plus conséquentes. Au niveau du bureau international et des bureaux internationaux des régions, 7,3 équivalents temps plein sont dédiés à la gestion des affaires de corruption (gestion du signalement et des réactions) et 10 autres travaillent sur les audits internes, notamment financiers et transversaux. Les audits financiers annuels sont réalisés par des entreprises externes.

Activité exigeante sur le plan émotionnel comme sur celui des compétences, la sauvegarde de l'enfant nécessite de prendre avec précaution des décisions fondées sur des preuves et d'être animé de la volonté et du courage de dire la vérité aux plus puissants. Outre les difficultés associées à la gestion d'incidents de mauvais traitements potentiellement éprouvants, les professionnels de la sauvegarde de l'enfant doivent faire face à des pressions et des manœuvres d'intimidation au sein de SOS Villages d'Enfants. Il est arrivé que les membres du personnel aient supporté une charge de travail à la limite du soutenable et que leur efforts et conseils aient été entravés et méprisés. Si de telles préoccupations ne sont pas réglées, ces individus s'exposent à un risque élevé de subir des traumatismes indirects et un syndrome d'épuisement, et ce, particulièrement en l'absence d'une supervision professionnelle et/ou d'un soutien psychosocial adapté.

Recommandations

7.5 Les ressources attribuées doivent être suffisantes pour permettre de réaliser un travail de sauvegarde de l'enfant adapté au contexte et à la culture dans l'ensemble de la fédération et au niveau du Secrétariat général (bureau international et bureaux internationaux des régions). De telles ressources doivent être allouées sur la base de besoins identifiés au moyen d'une évaluation des risques complète. Les efforts déployés par SOS Villages d'Enfants aux fins de la protection des enfants doivent être au moins aussi importants que ceux consacrés à la protection des ressources financières.

7.6 Garantir que l'ensemble des membres du personnel des associations membres et du Secrétariat général participant à la gestion des incidents suivent des formations spécifiques à la gestion de cas.

7.7 S'assurer qu'une supervision professionnelle et/ou un soutien psychosocial adapté est proposé à l'ensemble du personnel de SOS Villages d'Enfants dédié à la sauvegarde de l'enfant.

L'analyse a conclu qu'à tous les niveaux de l'organisation (y compris, bien souvent, aux niveaux les plus élevés des cadres dirigeants), des individus n'ont pas coopéré, ont fait obstacle ou se sont activement opposés aux enquêtes de sauvegarde de l'enfant, notamment en discréditant, en intimidant et en infligeant des mauvais traitements aux lanceurs d'alerte, aux enquêteurs ainsi qu'aux membres du personnel chargés de la sauvegarde de l'enfant.

Recommandation

7.8 La *Politique de protection de l'enfant* et le *Code de conduite* de SOS Villages d'Enfants doivent faire l'objet d'une révision urgente visant à inclure les rôles et responsabilités spécifiques à tous les niveaux ainsi qu'une disposition établissant que tout individu manquant à ses obligations de signalement, ne coopérant pas pleinement ou entravant une enquête de quelque façon que ce soit s'exposera à des sanctions.

Le fait que les membres du personnel impliqués dans la gestion d'incidents n'aient pas tous suivi de formation abordant spécifiquement la gestion de cas et qu'aucun système cohérent de gestion et de documentation des incidents n'existe à l'échelle des associations membres et du Secrétariat général constitue un dysfonctionnement particulièrement alarmant. Assurer la qualité des réponses apportées aux incidents est impossible en l'absence d'un système de documentation clair et exhaustif : en effet, des signalements pourraient ne pas être traités de façon adéquate, des victimes et des rescapés pourraient se voir privés de soutien et voir leurs droits bafoués, les membres du personnel qui étouffent des signalements ou manquent à leurs obligations de signalement pourraient ne pas être sanctionnés et les auteurs pourraient rester libres d'infliger des mauvais traitements à d'autres d'enfants.

Par ailleurs, l'absence d'un tel système de documentation empêche l'organisation de procéder à une analyse pertinente de la façon dont les cas ont été gérés afin d'identifier les dysfonctionnements et d'améliorer ses pratiques. Dans le cadre des études menées dans l'un des pays ciblés, l'équipe a demandé de façon répétée pendant deux ans et demi que les dossiers associés à l'incident lui soient remis. Au cours de cette période, plus de 3 000 documents et 30 heures de fichiers audio lui ont été fournis en deux langues : non seulement ces documents n'avaient pas été organisés en dossiers, mais certains d'entre eux ne sont parvenus à l'équipe qu'après la diffusion de la version préliminaire du rapport aux fins du retour d'information. Le volume considérable des preuves, leur complexité ainsi que le manque de cohérence des pratiques de documentation ont eu pour conséquence que l'analyse n'a pas pu identifier de façon concluante le nombre total de victimes ou discerner clairement la réponse apportée par l'organisation. Des manquements similaires en matière de documentation ont été constatés dans les analyses menées dans les autres pays.

Recommandation

7.9 Un système de gestion de cas détaillé doit être développé par le Secrétariat général et mis en œuvre par les associations membres dans les plus brefs délais. Les incidents ainsi que la réponse apportée par SOS Villages d'Enfants doivent faire l'objet d'une documentation détaillée et systématique. Le Secrétariat général doit s'assurer que des audits sont régulièrement réalisés afin de garantir que les normes sont respectées.

Développer et évaluer des mesures de sauvegarde de l'enfant sans consulter systématiquement les enfants les rendront moins efficaces. Dans l'un des cas analysés, les enfants n'avaient par exemple pas été informés de leur droit à signaler des mauvais traitements ; par ailleurs, le principal outil mis en place à cette fin (une boîte à plaintes) avait été placé dans un endroit visible de tous (et notamment des bureaux de l'auteur présumé), rendant de ce fait impossible de faire un signalement anonyme. Selon l'enquête annuelle de 2019 sur la sauvegarde de l'enfant, 49 associations membres ont pleinement satisfait aux exigences imposant de consulter les enfants, les jeunes, les principaux responsables de la prise en charge et les communautés quant au développement et à l'évaluation des mesures de sauvegarde de l'enfant, et 57 autres les ont partiellement respectées.

Recommandation

7.10 Les associations membres, soutenues et supervisées par le Secrétariat général, doivent s'assurer que les communautés, les enfants et les victimes/rescapés sont systématiquement consultés lors de la création, la mise en œuvre et le suivi des mesures de sauvegarde de l'enfant, de structures créées aux fins de l'imputabilité et de programmes plus larges visant à garantir que celles-ci sont adaptées au contexte, appropriées aux besoins des enfants et accessibles à tous.

La sauvegarde de l'enfant n'est mentionnée ni dans la politique internationale dédiée aux ressources humaines, ni dans les procédures associées. Aucun document de référence ne détaille les rôles et les responsabilités spécifiques en matière de sauvegarde de l'enfant des

membres du personnel à tous les niveaux ; d'autre part, les responsabilités individuelles en matière de sauvegarde de l'enfant ne sont pas systématiquement abordées dans les processus de recrutement ou de gestion et d'évaluation de la performance.

Recommandations

- 7.11** La politique internationale dédiée aux ressources humaines et les procédures associées doivent urgemment faire l'objet d'une révision indépendante permettant de s'assurer que la question de la sauvegarde de l'enfant y est incluse de façon appropriée et que celle-ci prenne force obligatoire dans l'ensemble de la fédération. Une telle démarche doit également porter sur des procédures rigoureuses de prévention des conflits d'intérêts. Tout individu (y compris les membres de comités directeurs d'associations membres ou de SOS Villages d'Enfants International) dont la participation à une enquête de sauvegarde de l'enfant constitue un conflit d'intérêts doit se voir écarté des prises de décision concernant les mesures de responsabilité.
- 7.12** Le Secrétariat général et les associations membres doivent garantir que les responsabilités individuelles en matière de sauvegarde de l'enfant sont abordées dans les processus de recrutement et de gestion et d'évaluation de la performance en exigeant des membres du personnel qu'ils comprennent et incarnent les valeurs de l'organisation et qu'ils adoptent systématiquement un comportement approprié.
- 7.13** Les cadres dirigeants et les membres de comités directeurs des associations membres et de SOS Villages d'Enfants International doivent tous remplir un formulaire relatif aux conflits d'intérêts, d'abord lors de leur recrutement puis sur une base annuelle. Manquer à cette obligation ou omettre de signaler un conflit d'intérêts doit donner lieu à des mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'au limogeage. Des procédures spécifiques doivent être développées afin de gérer les conflits d'intérêts dans le respect des législations locales.

Culture organisationnelle et de la direction axée sur la sauvegarde de l'enfant

La culture organisationnelle et de la direction est essentielle pour assurer l'efficacité des pratiques de sauvegarde de l'enfant : l'analyse indépendante de la situation en matière de sauvegarde de l'enfant a conclu que la plupart des membres du personnel impliqués dans les études menées dans les différents pays faisaient eux-mêmes preuve de dévouement, d'attention, de respect et d'intégrité, et ce, souvent en dépit de circonstances difficiles.

Malgré cela, l'équipe chargée de l'analyse a constaté dans l'ensemble des incidents analysés d'abondantes preuves attestant de manœuvres d'intimidation, d'abus de pouvoir et de présomptions de népotisme au sein de SOS Villages d'Enfants, et ce, jusque dans les sphères les plus élevées des cadres dirigeants. Les informateurs consultés ont décrit une discrimination d'envergure s'exerçant à l'encontre des femmes et des jeunes filles, une culture de condamnation des victimes et dans certains cas, des « attitudes et approches relevant du colonialisme », constatations qu'ils décrivent comme restant d'actualité. Une telle culture ouvre un espace aux abus de pouvoir et constitue un puissant vecteur d'inhibition vis-à-vis des signalements des inquiétudes relatives à la sauvegarde de l'enfant.

Dans l'un des pays étudiés, par exemple, la culture organisationnelle a été décrite comme « le royaume d'une famille », la plupart des personnes interrogées manifestant de prégnantes émotions de peur, d'anxiété, de silence, de crainte de perdre leur poste en brisant le silence et d'impuissance. Dans un autre pays, les personnes interrogées ont qualifié certains employés d'« intouchables » ou ont évoqué une culture de « dissimulation et de collusion ». L'une d'entre elles a même qualifié un cadre dirigeant expérimenté à l'échelle régionale d'« inatteignable, choisi par le fondateur ».

Un autre exemple décrit comment un cadre dirigeant expérimenté à l'échelle nationale a utilisé ses relations avec la police et les autorités nationales pour intimider les enfants, les jeunes et les membres du personnel cherchant à faire la lumière sur les mauvais traitements ayant cours dans l'organisation. Non seulement le pouvoir se concentrait sur une seule personne et sur son cercle de proches alliés, mais cet individu a utilisé ses pouvoirs administratifs pour distribuer récompenses et punitions (se traduisant entre autres par le financement de parrainages, des accords financiers, des emplois, des logements et des opportunités de formation ou d'éducation). Il a en outre cherché à affermir son pouvoir en s'assurant que les employés, les enfants ou les jeunes qui brisaient le silence ou s'opposaient à ses abus perdaient respectivement leur poste ou leur logement.

SOS Villages d'Enfants International ne possède pas de politique de lutte contre l'intimidation. Aucune preuve n'existe que les processus de recrutement et d'évaluation de la performance à tous les niveaux favorisent les compétences de sauvegarde de l'enfant, et notamment l'incarnation de valeurs et d'attitudes qui sous-tendent une culture de la sauvegarde de l'enfant et de respect.

Recommandations

- 7.14** Les membres des équipes dirigeantes à tous les niveaux de l'organisation doivent promouvoir une culture organisationnelle axée sur la sauvegarde de l'enfant en développant proactivement des initiatives d'excellence bénéficiant des ressources adéquates pour transformer les normes, les valeurs et les attitudes incompatibles avec la culture de la sauvegarde de l'enfant (telles que le non-respect des droits des femmes et des enfants ou de ceux d'autres groupes en situation de vulnérabilité, le racisme, l'intimidation ou l'emploi d'un langage offensant ou discriminatoire). Des indicateurs spécifiques et mesurables au service du changement doivent être établis et révisés régulièrement et en toute indépendance. Des données sur les répercussions de telles initiatives doivent être transparentes et accessibles dans l'ensemble de la fédération. Il incombe directement au président et au directeur général de conduire ces initiatives.
- 7.15** Une politique et des procédures solides de lutte contre l'intimidation doivent en premier lieu et urgemment être développées et mises en œuvre dans l'ensemble de la fédération et doivent être accompagnées d'une actualisation du *Code de conduite*.
- 7.16** Un processus d'évaluation doit viser à mettre formellement l'ensemble des dirigeants face à leurs responsabilités, à savoir créer une culture ouverte et transparente de la sauvegarde de l'enfant, incarner personnellement les attitudes et valeurs organisationnelles appropriées en tout temps et s'assurer que les employés de l'organisation fassent de même.
- 7.17** Le recrutement des membres de la direction des associations membres, du Secrétariat général et des organes dirigeants de SOS Villages d'Enfants International doit favoriser les compétences de sauvegarde de l'enfant, et notamment l'incarnation de valeurs et d'attitudes qui sous-tendent une culture de la sauvegarde de l'enfant et de respect.
- 7.18** Il incombe personnellement aux dirigeants de s'assurer qu'absolument tous les incidents de sauvegarde de l'enfant, y compris ceux survenus dans le passé, font l'objet d'une enquête minutieuse et transparente menée par des enquêteurs ayant reçu la formation idoine.

Il est indispensable de s'assurer que les enfants ont conscience de leur droit à être protégés des mauvais traitements et que les membres du personnel comprennent la responsabilité qui leur échoit de garantir la sécurité des enfants. Malgré cela, aucune initiative n'a été développée à l'échelle de la fédération pour s'assurer que les enfants et les jeunes comprennent leurs droits, et aucune enquête complète de référence n'a été réalisée au niveau mondial afin de mieux cerner ces questions.

Recommandations

7.19 Réaliser une enquête complète de référence au niveau mondial afin d'appréhender le degré de compréhension par les enfants SOS de leurs droits et de la responsabilité qui échoit à SOS Villages d'Enfants de garantir leur sécurité.

7.20 Le droit des enfants et des jeunes à être protégés des mauvais traitements doit être mis au premier plan de la culture et des programmes de l'organisation. Les enfants et les jeunes doivent être informés de leur droit à être protégés des mauvais traitements ; en outre, ils doivent comprendre le type d'attitudes que les individus et les organisations ayant à leur égard un devoir de diligence doivent normalement adopter, et comment réagir face à des mauvais traitements. Toutes les associations membres doivent développer et mettre en œuvre un plan d'action (précisant notamment les ressources, le calendrier et les responsabilités) visant à aborder cet aspect essentiel de la prévention des mauvais traitements.

La plupart des personnes interrogées dans le cadre de l'analyse ont décrit SOS Villages d'Enfants comme une « organisation patriarcale ». Aucune recherche systématique et indépendante n'a été conduite sur l'égalité entre les sexes ou sur la place des femmes dans les équipes dirigeantes de SOS Villages d'Enfants, et plus exactement sur les attitudes et les croyances relatives aux droits associés au genre et aux femmes, les actes de discrimination, les disparités salariales et de situation, l'équilibre entre les sexes au niveau des équipes de direction et la prévention contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels. Des audits de l'égalité entre les sexes ont été réalisés dans 31 pays (sur 135) en 2016 et en 2019 ; néanmoins, le poste de responsable des questions sur l'égalité entre les sexes à l'échelle internationale n'étant actuellement pas pourvu, ce travail a été interrompu. Par ailleurs, le degré de mise en œuvre des recommandations est inconnu. Pour remédier à cette lacune, le recrutement du responsable des questions sur l'égalité entre les sexes à l'échelle internationale est en cours, et une initiative en faveur de l'égalité entre les sexes et de la prévention et protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels à l'échelle de la fédération doit être menée à bien plus tard cette année.

Malgré ce processus d'analyse incomplet, certains éléments quantitatifs viennent effectivement attester de l'existence d'une inégalité entre les sexes. En 2016, des recherches conduites sur les disparités salariales existant entre les employés du Secrétariat général révélaient que la rémunération des femmes était en moyenne 7,8 % inférieure à celle des hommes. Le revenu des principaux responsables de la prise en charge varie amplement en fonction des pays et des régions : les salaires sont globalement plus élevés dans la zone Europe centrale et orientale/Communauté des États indépendants de la région ECO/CEI/Moyen-Orient que dans les autres régions, et la rémunération des principaux responsables de la prise en charge SOS n'a dans l'ensemble pas augmenté de manière aussi favorable que pour les autres employés depuis 2008. Les effectifs des principaux responsables de la prise en charge SOS (majoritairement des femmes, cette profession étant à 88 %

féminine) connaissent un taux de renouvellement élevé, notamment en raison des conditions de rémunération et de travail.

La publication intitulée *Sexual Misconduct Regulation on Preventing Sexual Exploitation Abuse and Harassment* (non traduite à ce jour) n'a été lancée qu'en 2020 et sa mise en œuvre à l'échelle mondiale n'a bénéficié que de ressources restreintes. Aucune donnée complète en matière d'exploitation, d'abus et de harcèlement sexuels n'est recueillie à l'échelle de la fédération, ce qui expose l'ensemble du personnel à des risques d'abus. Étant donné l'impact disproportionné sur les femmes et les jeunes filles des phénomènes tels que l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels, l'absence de mesures globales en la matière se révèle profondément discriminatoire, renforçant les normes patriarcales et participant à une culture et un environnement dans lesquels l'abus de pouvoir reste impuni. Cependant, le lancement de la réglementation a maintenant débuté, et les associations membres devraient procéder à sa mise en œuvre au cours des deux prochaines années.

Recommandations

7.21 Commander systématiquement des recherches rigoureuses et indépendantes sur l'égalité entre les sexes ou la place des femmes dans la direction de SOS Villages d'Enfants, étudiant notamment les attitudes et croyances relatives aux droits associés au genre et aux femmes, les actes de discrimination, les disparités salariales et de situation, l'équilibre entre les sexes au niveau des équipes de direction et les problématiques relatives à l'exploitation, aux abus et au harcèlement sexuels. Créer un plan d'action clair visant à remédier aux problématiques identifiées par la recherche.

7.22 Mettre urgemment en œuvre un cadre obligatoire, exhaustif et rigoureux de prévention et protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuel (notamment des procédures de signalement et de réaction, de recrutement du personnel, de renforcement des capacités et de sensibilisation) dans l'ensemble de la fédération, et ce, en complément de processus appropriés de sauvegarde de l'enfant alignés, rationalisés et bénéficiant de ressources dédiées.

Surveillance, gouvernance et responsabilités en matière de sauvegarde de l'enfant

L'évaluation des risques constitue le socle d'un cadre de sauvegarde de l'enfant solide. Développer une compréhension claire des moments, des endroits et de la façon dont l'organisation rentre en contact avec les enfants, des risques que cela peut présenter ainsi que des mesures d'atténuation à mettre en place représente une responsabilité de gouvernance primaire. L'analyse indépendante de la situation en matière de sauvegarde de l'enfant a conclu que si les associations membres procèdent effectivement à une évaluation des risques en matière de sauvegarde de l'enfant, aucune évaluation de ce type n'est en revanche réalisée au niveau du Secrétariat général ou de l'organisation dans sa globalité (notamment des régions, programmes, fonctions, projets et activités à tous les niveaux), et qu'il n'existe pas non plus de plan de mise en œuvre de la sauvegarde de l'enfant assorti de ressources, d'un calendrier et de responsabilités dédiés.

Recommandation

7.23 Le Secrétariat général doit élaborer une évaluation des risques de sauvegarde de l'enfant globale ainsi qu'un plan de mise en œuvre à l'échelle de la fédération précisant des ressources, un calendrier et des responsabilités spécifiques, et assurer la pérennité de leur utilisation.

En outre, l'analyse a mis au jour un certain nombre de lacunes en lien avec la sauvegarde de l'enfant et la gouvernance.

- Tous les comités directeurs ne comptent pas d'un responsable de la sauvegarde de l'enfant désigné.
- Les membres des comités directeurs nationaux ne participent pas régulièrement à des formations exhaustives de sauvegarde de l'enfant.
- La sauvegarde de l'enfant a été mise à l'ordre du jour de toutes les réunions du Secrétariat général des deux derniers mois, mais une telle démarche doit devenir permanente et obligatoire.
- Les membres du Secrétariat général ne sont pas tous tenus de prendre régulièrement part à des formations de sauvegarde de l'enfant exhaustives.
- Il existe des preuves indiquant que les procédures de prévention des conflits d'intérêts n'ont pas été efficaces dans l'ensemble de la fédération.

Recommandations

7.24 Désigner un responsable de la sauvegarde de l'enfant dans l'ensemble des comités directeurs nationaux et détailler ses responsabilités dans un descriptif de poste spécifique.

7.25 Tous les membres des comités directeurs nationaux doivent prendre régulièrement part à des formations de sauvegarde de l'enfant exhaustives. Le

responsable de la sauvegarde de l'enfant désigné doit quant à lui recevoir une formation approfondie.

7.26 La sauvegarde de l'enfant doit obligatoirement figurer à l'ordre du jour des réunions des comités directeurs des associations membres.

7.27 La sauvegarde de l'enfant doit obligatoirement figurer à l'ordre du jour des réunions de l'équipe de direction du Secrétariat général.

7.28 Les membres du Secrétariat général doivent prendre régulièrement part à des formations de sauvegarde de l'enfant exhaustives.

Aucun processus spécifique ou ayant force obligatoire n'existe au niveau du Secrétariat général afin de mettre les associations membres face à leurs responsabilités lorsque celles-ci contreviennent aux principes de la sauvegarde de l'enfant. Les conséquences de cette lacune se sont manifestées directement dans l'un des pays objets de l'analyse : alors qu'il se trouvait face à de graves incidents relevant de la sauvegarde de l'enfant, le comité directeur national a catégoriquement refusé de réagir de façon appropriée en conduisant une enquête sérieuse ou de communiquer au bureau international des informations concernant l'incident. D'autres preuves montrent que certains des membres de ce même comité directeur ont intimidé puis licencié les lanceurs d'alerte après que leur identité a été dévoilée, prétendument par le bureau international de la région.

Recommandations

7.29 Le Secrétariat général doit développer et adopter une procédure visant à s'assurer que l'ensemble des associations membres ont mis en place des mesures appropriées de sauvegarde de l'enfant et qu'elles adoptent une réaction adaptée face à toutes les inquiétudes potentielles. Le respect d'une telle procédure doit être démontré au moyen d'un processus d'audit transparent et régulier, notamment d'un audit des mesures visant à prévenir les conflits d'intérêts dans le cadre des recrutements et des pratiques de gouvernance.

7.30 Lorsque les associations membres ont manqué à leurs obligations de sauvegarde de l'enfant, un processus permettant de les mettre face à leurs responsabilités doit être mis en place (notamment en les radiant de la fédération et/ou en supprimant leurs financements).

La sauvegarde de l'enfant nous concerne tous. Autrement dit, la responsabilité de la mise en œuvre de la sauvegarde de l'enfant, dans tous ses aspects, ne doit pas uniquement reposer sur le personnel dédié à cette activité. Une telle charge serait impossible à porter et serait probablement source d'un stress extrême et d'un état d'épuisement chez les membres du personnel chargés de la sauvegarde de l'enfant, sans compter qu'ils risqueraient de devenir les boucs émissaires des échecs de l'organisation dans sa globalité. L'objectif de ces professionnels est de conseiller, soutenir, établir des normes et poser un cadre permettant de mettre les responsables hiérarchiques face à leurs obligations en matière de sauvegarde

de l'enfant ; ils doivent toutefois avoir l'expérience et disposer des ressources nécessaires pour cela, et les responsabilités en matière de sauvegarde de l'enfant incombant à l'ensemble du personnel doivent être dûment documentées. La responsabilité de formuler et d'attribuer des obligations claires en matière de sauvegarde de l'enfant échoit aux équipes de gouvernance et de surveillance.

Recommandations

7.31 Un directeur international de la sauvegarde de l'enfant relevant de la supervision du directeur général doit être désigné ; ce directeur international de la sauvegarde de l'enfant et l'équipe de sauvegarde de l'enfant doivent se voir conférer l'autorité et attribuer les ressources nécessaires à la mise en œuvre du plan de sauvegarde de l'enfant à l'échelle mondiale. L'équipe chargée de la sauvegarde de l'enfant doit être indépendante et pouvoir enquêter sur l'ensemble des inquiétudes en matière de sauvegarde de l'enfant, sans peur ni complaisance, et sans être exposée au risque d'interférence et d'obstruction injustifiées.

7.32 Le Secrétariat général doit produire un document détaillant les rôles et les responsabilités de sauvegarde de l'enfant spécifiques des membres du personnel à tous les niveaux, les responsabilités spécifiques en matière de gouvernance et de surveillance, des indications quant à la temporalité et aux responsabilités spécifiques dans la réaction aux préoccupations ainsi que les sanctions auxquelles donne lieu tout manquement à de telles responsabilités. Il incombe aux directeurs nationaux de s'assurer que ce document est communiqué et mis en œuvre dans l'ensemble des programmes.

De solides preuves indiquent que des problèmes de responsabilité et de transparence ainsi que de l'accès restreint de l'équipe internationale chargée de la sauvegarde de l'enfant à l'ensemble des documents et éléments se rapportant aux incidents ont donné lieu à des conflits d'intérêts, des retards évitables et prolongés ainsi qu'à une altération potentielle de l'intégrité de l'enquête.

Recommandation

7.33 Afin de prévenir les conflits d'intérêts, de limiter les retards et de diminuer le risque que l'intégrité de l'enquête soit altérée, le Secrétariat général doit exiger que l'équipe internationale chargée de la sauvegarde de l'enfant bénéficie d'un accès total, sans entrave et permanent à tous les documents et éléments se rapportant aux différents incidents. Ces documents doivent être mis en commun conformément à des échéances standards obligatoires et appropriées qu'il conviendra de définir et dont le respect conditionnera le droit à demeurer membre de la fédération.

Qualité de la prise en charge et rôle de ses principaux responsables

La qualité de la prise en charge est au cœur de la sauvegarde de l'enfant. Le risque qu'un enfant subisse des mauvais traitements est d'autant plus élevé que la qualité de sa prise en charge est mauvaise ; par ailleurs, les incidents relevant de la sauvegarde de l'enfant peuvent être le signe de programmes de mauvaise qualité. Les enfants sont plus susceptibles de signaler des mauvais traitements lorsqu'ils savent que l'organisation se préoccupe suffisamment d'eux pour les protéger et qu'elle les aidera sur la voie de la guérison et du rétablissement.

Les principaux responsables de la prise en charge jouent un rôle fondamental dans la protection des enfants face aux mauvais traitements. À SOS Villages d'Enfants, les principaux responsables de la prise en charge sont en très grande majorité des femmes (les mères SOS représentent en effet 88 % des responsables de la prise en charge), elles-mêmes souvent issues de circonstances très vulnérables. La supervision, le soutien ou la formation dont ont bénéficié les mères SOS concernées par les analyses conduites dans les pays étudiés étaient très limités au regard des compétences nécessaires pour jouer ce rôle auprès d'enfants aux besoins complexes dont l'histoire est souvent marquée par le traumatisme et le deuil.

Recommandation

7.34 Le Secrétariat général et les associations membres doivent investir dans des programmes de prise en charge d'excellente qualité dans l'ensemble de la fédération, notamment en augmentant les salaires et en améliorant la formation et les conditions de travail des principaux responsables de prise en charge.

Le concept original sur lequel repose le modèle de village d'enfants SOS a été décrit en 2014 dans la publication intitulée *Bound to Silence* (non traduite à ce jour), qui se concentrait sur des incidents de mauvais traitements survenus entre 1950 et 1990. « Un village d'enfants regroupait plusieurs maisons individuelles accueillant jusqu'à 9 enfants qui vivaient avec une femme responsable de leur prise en charge, comme dans un foyer. Cette responsable de la prise en charge jouait le rôle de mère de substitution et devait mener une vie de célibat afin de consacrer toute son énergie et son attention à ces enfants. Le rôle masculin de cette imitation de famille était occupé par le directeur de village. En tant que père de substitution, celui-ci incarnait l'ordre et l'obéissance et détenait les pouvoirs de sanction. Ce modèle de famille était déformé par une attitude patriarcale conservatrice ».

La publication poursuit en décrivant comment « le manque d'expertise du personnel de prise en charge ainsi qu'une conceptualisation hiérarchique fondée sur le sexe mettant en jeu des femmes directement responsables de la prise en charge dans des communautés familiales et des hommes occupant des postes de direction pouvaient former des structures propices à ce que des pratiques violentes et des mauvais traitements soient infligés aux enfants et aux jeunes des villages d'enfants. »

L'équipe chargée de l'analyse a eu accès à des preuves révélant ce type de dynamique et décrivant notamment comment des mères SOS avaient été licenciées supposément parce qu'elles refusaient d'accorder des « faveurs sexuelles » à des hommes de pouvoir au sein de SOS Villages d'Enfants, ou comment des enfants avaient été expulsés ou « réinsérés » dans leur famille d'origine pour cette même raison. Il semblerait qu'un favoritisme systématique ait été instauré dans le cadre d'une structure basée sur la ségrégation entre les enfants et mères SOS ayant bénéficié de traitements de faveur (sans avoir toutefois échappé aux violences) et les autres, lesquels subissaient des représailles en se voyant sanctionnés, privés de leurs opportunités éducatives ou de leur emploi, subissant une persécution collective ou envoyés dans des camps de réfugiés.

Si certaines mères SOS ont trouvé la volonté et les ressources de prendre d'incroyables risques afin de protéger leurs enfants (l'une d'entre elles, par exemple, les a cachés avant l'arrivée d'individus envoyés par un cadre dirigeant national dans le but de les déplacer de force et de les soustraire à ses soins), la plupart se retrouvaient dans une position insoutenable, impuissantes en l'absence de canaux formels ou informels, internes comme externes, qui leur auraient permis de protéger leurs enfants. D'autres mères SOS ont vu leurs droits bafoués, se retrouvant par exemple contraintes d'abandonner leurs enfants biologiques. Toutes risquaient de perdre leur foyer, leur famille, leurs moyens de subsistance et leur retraite en signalant des mauvais traitements.

Depuis l'époque où se sont déroulés la plupart des faits étudiés, SOS Villages d'Enfants a mis en place un certain nombre d'initiatives visant à améliorer la situation des principaux responsables de la prise en charge, parmi lesquelles la politique intitulée *La promesse d'une prise en charge par SOS*. En outre, le Sénat international a livré une déclaration portant sur des questions en lien avec les droits de l'homme et de l'enfant concernant les mères/parents SOS et leurs enfants biologiques (*Strong mothers/parents provide a caring family environment for children*, non traduite à ce jour), et le document d'appui à la politique *Les parents SOS et leurs enfants biologiques, Réunification, autres mesures d'accompagnement et nouveaux recrutements* est venu compléter cette démarche. En 2020, le *Guide de bonnes pratiques à l'intention des parents SOS* a été approuvé par l'Équipe de direction.

Si de tels développements représentent une amélioration considérable des conditions ayant cours par le passé, des preuves viennent toujours mettre en lumière l'existence de différences systémiques de pouvoir au sein de la fédération. Afin de créer un environnement sûr pour les enfants et les principaux responsables de la prise en charge, des interventions exhaustives doivent urgemment être mises en œuvre : abolir des normes patriarcales profondément enracinées, appliquer une politique de tolérance zéro vis-à-vis des violations des droits, continuer à améliorer les salaires, la formation et les conditions de travail des principaux responsables de la prise en charge et remédier aux risques associés à l'exploitation, aux abus et au harcèlement sexuels est absolument essentiel.

Recommandations

- 7.35** Le Secrétariat général et les associations membres doivent mener des recherches complètes et indépendantes à l'échelle internationale afin de comprendre la situation, les besoins et les priorités des principaux responsables de prise en charge. Toutes les associations membres doivent développer et mettre en œuvre un plan d'action (précisant notamment les ressources, le calendrier et les responsabilités) visant à réagir face aux problématiques identifiées par les recherches.
- 7.36** SOS Villages d'Enfants doit faire respecter l'ensemble des droits de tous les principaux responsables de la prise en charge. Ceux-ci doivent pouvoir vivre avec leurs enfants biologiques ou leur rendre visite. Des mesures de protection doivent par ailleurs être mises en place pour garantir que les principaux responsables de prise en charge puissent accéder à un logement et des revenus s'ils quittent leur emploi (la crainte associée à la perte de leur logement et de leurs revenus les rendant bien moins susceptibles d'effectuer des signalements).
- 7.37** Le Secrétariat général et les associations membres doivent garantir que les recherches sur l'égalité entre les sexes au sein de SOS Villages d'Enfants se concentrent sur les principaux responsables de prise en charge et que le plan d'action clair qui en résulte aborde leur situation et leurs priorités.
- 7.38** Le Secrétariat général et les associations membres doivent garantir que le nouveau cadre de prévention et protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels est adapté aux principaux responsables de prise en charge et que ces derniers y ont accès.
- 7.39** Le Secrétariat général et les associations membres doivent systématiquement consulter les principaux responsables de prise en charge quant à la création, la mise en œuvre et le suivi des programmes, notamment en ce qui concerne la sauvegarde de l'enfant et les mesures de prévention et protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels.

Justice et soutien aux victimes, aux rescapés et aux lanceurs d'alerte

L'analyse indépendante de la situation en matière de sauvegarde de l'enfant a conclu que malgré l'existence de certaines bonnes pratiques, SOS Villages d'Enfants ne possède pas de protocole spécifique visant à soutenir l'ensemble des victimes et des rescapés de mauvais traitements. Aucune ressource standard ou désignée dédiée à la mise en œuvre d'une approche centrée sur la victime ou le rescapé ne permet de garantir la qualité, la transparence et la responsabilité.

Bien que la documentation conservée sur l'évolution de la situation des enfants ayant subi des mauvais traitements alors qu'ils bénéficiaient de la prise en charge de SOS soit limitée, l'équipe chargée de l'analyse a eu accès à des informations sur la situation de certains d'entre eux. Par exemple, deux jeunes filles tombées enceintes à 13 ans se sont retrouvées à la rue après que leur placement à SOS Villages d'Enfants a « pris fin » ; une autre jeune fille de 16 ans tombée enceinte en conséquence de mauvais traitements présumés est devenue sans abri et s'est vue contrainte de se livrer à une exploitation sexuelle commerciale. Il est important de souligner que depuis, des mesures ont été mises en place pour exiger des programmes qu'ils soutiennent les jeunes filles enceintes. En octobre 2014, le Sénat international a livré une déclaration concernant les grossesses adolescentes, selon laquelle SOS Villages d'Enfants doit apporter un soutien approprié aux adolescentes de ses programmes confrontées à une grossesse précoce ainsi qu'à leurs enfants. De telles initiatives ne prennent cependant pas en compte les besoins des jeunes filles abandonnées par SOS Villages d'Enfants par le passé.

D'autres jeunes ont décrit ainsi leur situation au terme du programme SOS : « aucune compétence, ma vie est pleine de promesses non tenues » ou « je suis vieux et je n'ai aucune compétence ». Certains ont indiqué vivre à présent dans une décharge. Une des personnes interrogées a déclaré que « certains jeunes ont été totalement incapables d'aller de l'avant. Ils n'ont pas réussi à tourner la page, luttent toujours pour se nourrir et n'ont aucun type de revenu... et leurs enfants sont dans la même situation. »

Les pratiques de sauvegarde de l'enfant adoptées en réponse à des incidents graves ne font pas régulièrement l'objet d'analyses indépendantes et externes ; par ailleurs, les options s'offrant aux victimes et aux rescapés pour mettre les auteurs de mauvais traitements face à leurs responsabilités sont limitées, particulièrement si aucun recours légal n'existe pour que ceux-ci répondent de leurs actes.

Recommandations

- 7.40 Le Secrétariat général doit donner la priorité au développement d'un protocole clair détaillant de quelle manière l'organisation apportera un soutien opportun à l'ensemble des victimes ou rescapés de mauvais traitements en vue d'une mise en œuvre par l'ensemble des associations membres. Un tel protocole doit s'inspirer de la *Politique de protection de l'enfant* ainsi que des enquêtes liées**

à la sauvegarde de l'enfant et établir clairement comment SOS Villages d'Enfants mettra en œuvre une approche centrée sur les victimes ou les rescapés. En outre, il doit exiger qu'un membre du personnel de liaison soit spécifiquement désigné afin de plaider en faveur des rescapés. Tous les membres du personnel doivent être formés à ce protocole.

- 7.41 En consultation avec les rescapés, le Secrétariat général doit développer une série de standards et déterminer des ressources aux fins de la création d'un plan de soutien complet, approprié en matière de développement et sensible aux différences culturelles voué à être mis à la disposition de l'ensemble des victimes et des rescapés. Ce plan doit être adapté aux besoins spécifiques individuels et inclure un soutien médical et psychosocial, lorsque nécessaire, ainsi qu'un soutien portant sur les moyens de subsistance et l'éducation. Il doit être développé par les associations membres en collaboration avec chaque individu ; néanmoins, il convient de veiller à ce que les besoins immédiats des victimes/rescapés (sécurité élémentaire, nourriture, logement, besoins d'ordre médical et juridique, soutien face au traumatisme, etc.) soient satisfaits, de sorte qu'ils soient en mesure de consentir à un tel soutien et aux initiatives prises en matière de réaction et d'y prendre part de façon pertinente.
- 7.42 SOS Villages d'Enfants doit s'assurer que l'ensemble des rescapés (y compris ceux identifiés ultérieurement) ainsi que les individus employés par l'organisation actuellement ou par le passé et ayant subi des mauvais traitements se voient proposer un plan de soutien conforme aux standards adoptés par le Secrétariat général, prévoyant une communication transparente des résultats sur le long terme pour chacun d'entre eux et dont la responsabilité de la mise en œuvre échoit globalement aux directeurs nationaux.
- 7.43 Le Secrétariat général doit créer une base de données centrale permettant d'effectuer un suivi des réactions et des enquêtes, et de consigner le soutien apporté à l'ensemble des victimes et des rescapés ainsi que les résultats générés sur le long terme.
- 7.44 Un nouveau poste de cadre dirigeant chargé de plaider en faveur des droits des victimes et des rescapés doit être créé afin de superviser un tel processus et d'en garantir la qualité, la transparence et la responsabilité.
- 7.45 Le Secrétariat général doit s'assurer que des analyses indépendantes et externes des pratiques de sauvegarde de l'enfant sont régulièrement réalisées dans le cas des incidents graves.
- 7.46 Le Secrétariat général doit mettre en place un mécanisme auquel les rescapés peuvent accéder directement afin de demander une analyse de la façon dont

l'incident dont ils ont été victimes a été traité. D'importants efforts doivent être déployés afin de communiquer amplement cette initiative.

8. Conclusion

Multiplication des démarches de prévention, renforcement des capacités des enquêteurs de sauvegarde de l'enfant, amélioration des procédures de signalement et de réaction : depuis les incidents étudiés dans le cadre de l'analyse indépendante de la situation en matière de sauvegarde de l'enfant, notre fédération a réalisé d'importants progrès dans le domaine. Malgré cela, d'autres améliorations solides, profondes et radicales doivent urgemment être mises en œuvre afin de réduire les risques que de tels incidents se reproduisent et de s'assurer que SOS Villages d'Enfants est en mesure d'honorer son engagement, à savoir créer et préserver un environnement chaleureux et protecteur pour tous les enfants participant à ses programmes ou en bénéficiant.

Pour cela, il convient de cibler plus étroitement la qualité de la prise en charge et en soutenir les principaux responsables, pallier les carences en matière d'évaluation des risques de sauvegarde de l'enfant, continuer à améliorer les politiques, les processus et les pratiques à l'échelle de la fédération, mettre en œuvre un cadre solide de prévention et protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels, renforcer la surveillance et la gouvernance et garantir une culture du respect pour tous en s'attaquant aux manœuvres d'intimidation et de condamnation des victimes, à la discrimination et aux normes patriarcales.

Mais tous ces efforts pourraient rester vains si SOS Villages d'Enfants International ne parvient pas à donner à son personnel de sauvegarde de l'enfant les moyens d'agir et à lui apporter son soutien, notamment en le protégeant des manœuvres d'intimidation et de harcèlement, en le préservant de l'épuisement professionnel et des traumatismes indirects et en neutralisant ceux qui pourraient chercher à entraver, parasiter ou fragiliser son travail. Des investissements conséquents doivent être affectés au renforcement des capacités au niveau régional et national, visant notamment le recrutement d'un directeur de la sauvegarde de l'enfant répondant directement au directeur général et l'attribution de responsabilités claires de sauvegarde de l'enfant aux employés à tous les niveaux de l'organisation.

Tous les enfants ayant subi des mauvais traitements dans le cadre de leur placement à SOS Villages d'Enfants doivent être traités comme s'ils faisaient partie d'une famille qui a leur bien-être à cœur, indépendamment de l'âge qu'ils ont aujourd'hui et du moment où ces mauvais traitements ont eu lieu. Ainsi, toutes les décisions prises doivent traduire une dimension de justice et de responsabilité ainsi qu'une volonté de soin, de guérison et de protection de l'ensemble des victimes et des rescapés. Cela sous-entend d'adopter une approche de tolérance zéro vis-à-vis des violations de la sauvegarde de l'enfant, quelles qu'elles soient, de mettre en œuvre des processus de gestion de cas d'excellente qualité, de mener des enquêtes sans crainte ni complaisance et d'investir en priorité dans le soutien à tous les rescapés et le plaidoyer en leur faveur.

9. Résumé des recommandations

<p>Général</p> <p>7.1 SOS Villages d'Enfants International doit donner la priorité à l'intérêt supérieur des victimes et des rescapés de mauvais traitements (y compris lorsque ceux-ci sont survenus dans le passé) et garantir à tous, sans exception, un soutien et une réaction appropriés et d'excellente qualité.</p> <p>7.2 Lorsque des preuves viennent étayer des présomptions d'actes répréhensibles, SOS Villages d'Enfants doit d'urgence mener une enquête complète, transparente et indépendante, sans peur ni complaisance.</p> <p>7.3 L'approche adoptée vis-à-vis des mauvais traitements doit être celle de la tolérance zéro et des sanctions proportionnées doivent rapidement être prises à l'encontre des auteurs, et ce, indépendamment de la temporalité des mauvais traitements.</p> <p>7.4 Afin de garantir l'intégrité de l'enquête, aucun individu présentant un conflit d'intérêts vis-à-vis de l'incident ne doit participer aux investigations ou à des décisions portant sur des questions de responsabilité. Les preuves indiquant que des individus toujours employés par SOS Villages d'Enfants se sont livrés à des actes répréhensibles doivent être examinées en priorité dans le cadre de l'enquête, particulièrement si ces derniers travaillent directement au contact des enfants ou occupent des postes de pouvoir ou d'autorité.</p>
<p>Mesures de sauvegarde de l'enfant mises en œuvre par SOS Villages d'Enfants International</p> <p>7.5 Les ressources attribuées doivent être suffisantes pour permettre de réaliser un travail de sauvegarde de l'enfant adapté au contexte et à la culture dans l'ensemble de la fédération et au niveau du Secrétariat général (bureau international et bureaux internationaux des régions). De telles ressources doivent être allouées sur la base de besoins identifiés au moyen d'une évaluation des risques complète. Les efforts déployés par SOS Villages d'Enfants aux fins de la protection des enfants doivent être au moins aussi importants que ceux consacrés à la protection des ressources financières.</p> <p>7.6 Garantir que l'ensemble des membres du personnel des associations membres et du Secrétariat général participant à la gestion des incidents suivent des formations spécifiques à la gestion de cas.</p> <p>7.7 S'assurer qu'une supervision professionnelle et/ou un soutien psychosocial adapté est proposé à l'ensemble du personnel de SOS Villages d'Enfants dédié à la sauvegarde de l'enfant.</p>

7.8 La *Politique de protection de l'enfant* et le *Code de conduite* de SOS Villages d'Enfants doivent faire l'objet d'une révision urgente visant à inclure les rôles et responsabilités spécifiques à tous les niveaux ainsi qu'une disposition établissant que tout individu manquant à ses obligations de signalement, ne coopérant pas pleinement ou entravant une enquête de quelque façon que ce soit s'exposera à des sanctions.

7.9 Un système de gestion de cas détaillé doit être développé par le Secrétariat général et mis en œuvre par les associations membres dans les plus brefs délais. Les incidents ainsi que la réponse apportée par SOS Villages d'Enfants doivent faire l'objet d'une documentation détaillée et systématique. Le Secrétariat général doit s'assurer que des audits sont régulièrement réalisés afin de garantir que les normes sont respectées.

7.10 Les associations membres, soutenues et supervisées par le Secrétariat général, doivent s'assurer que les communautés, les enfants et les victimes/rescapés sont systématiquement consultés lors de la création, la mise en œuvre et le suivi des mesures de sauvegarde de l'enfant, de structures créées aux fins de l'imputabilité et de programmes plus larges visant à garantir que celles-ci sont adaptées au contexte, appropriées aux besoins des enfants et accessibles à tous.

7.11 La politique internationale dédiée aux ressources humaines et les procédures associées doivent urgemment faire l'objet d'une révision indépendante permettant de s'assurer que la question de la sauvegarde de l'enfant y est incluse de façon appropriée et que celle-ci prenne force obligatoire dans l'ensemble de la fédération. Une telle démarche doit également porter sur des procédures rigoureuses de prévention des conflits d'intérêts. Tout individu (y compris les membres de comités directeurs d'associations membres ou de SOS Villages d'Enfants International) dont la participation à une enquête de sauvegarde de l'enfant constitue un conflit d'intérêts doit se voir écarté des prises de décision concernant les mesures de responsabilité.

7.12 Le Secrétariat général et les associations membres doivent garantir que les responsabilités individuelles en matière de sauvegarde de l'enfant sont abordées dans les processus de recrutement et de gestion et d'évaluation de la performance en exigeant des membres du personnel qu'ils comprennent et incarnent les valeurs de l'organisation et qu'ils adoptent systématiquement un comportement approprié.

7.13 Les cadres dirigeants et les membres de comités directeurs des associations membres et de SOS Villages d'Enfants International doivent tous remplir un formulaire relatif aux conflits d'intérêts, d'abord lors de leur recrutement puis sur une base annuelle. Manquer à cette obligation ou omettre de signaler un conflit d'intérêts doit donner lieu à des mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'au limogeage. Des procédures spécifiques doivent être développées afin de gérer les conflits d'intérêts dans le respect des législations locales.

Culture organisationnelle et de la direction

7.14 Les membres des équipes dirigeantes à tous les niveaux de l'organisation doivent promouvoir une culture organisationnelle axée sur la sauvegarde de l'enfant en

développant proactivement des initiatives d'excellence bénéficiant des ressources adéquates pour transformer les normes, les valeurs et les attitudes incompatibles avec la culture de la sauvegarde de l'enfant (telles que le non-respect des droits des femmes et des enfants ou de ceux d'autres groupes en situation de vulnérabilité, le racisme, l'intimidation ou l'emploi d'un langage offensant ou discriminatoire). Des indicateurs spécifiques et mesurables au service du changement doivent être établis et révisés régulièrement et en toute indépendance. Des données sur les répercussions de telles initiatives doivent être transparentes et accessibles dans l'ensemble de la fédération. Il incombe directement au président et au directeur général de conduire ces initiatives.

7.15 Une politique et des procédures solides de lutte contre l'intimidation doivent en premier lieu et urgemment être développées et mises en œuvre dans l'ensemble de la fédération et doivent être accompagnées d'une actualisation du *Code de conduite*.

7.16 Un processus d'évaluation doit viser à mettre formellement l'ensemble des dirigeants face à leurs responsabilités, à savoir créer une culture ouverte et transparente de la sauvegarde de l'enfant, incarner personnellement les attitudes et valeurs organisationnelles appropriées en tout temps et s'assurer que les employés de l'organisation fassent de même.

7.17 Le recrutement des membres de la direction des associations membres, du Secrétariat général et des organes dirigeants de SOS Villages d'Enfants International doit favoriser les compétences de sauvegarde de l'enfant, et notamment l'incarnation de valeurs et d'attitudes qui sous-tendent une culture de la sauvegarde de l'enfant et de respect.

7.18 Il incombe personnellement aux dirigeants de s'assurer qu'absolument tous les incidents de sauvegarde de l'enfant, y compris ceux survenus dans le passé, font l'objet d'une enquête minutieuse et transparente menée par des enquêteurs ayant reçu la formation idoine.

7.19 Réaliser une enquête complète de référence au niveau mondial afin d'appréhender le degré de compréhension par les enfants SOS de leurs droits et de la responsabilité qui échoit à SOS Villages d'Enfants de garantir leur sécurité.

7.20 Le droit des enfants et des jeunes à être protégés des mauvais traitements doit être mis au premier plan de la culture et des programmes de l'organisation. Les enfants et les jeunes doivent être informés de leur droit à être protégés des mauvais traitements ; en outre, ils doivent comprendre le type d'attitudes que les individus et les organisations ayant à leur égard un devoir de diligence doivent normalement adopter, et comment réagir face à des mauvais traitements. Toutes les associations membres doivent développer et mettre en œuvre un plan d'action (précisant notamment les ressources, le calendrier et les responsabilités) visant à aborder cet aspect essentiel de la prévention des mauvais traitements.

7.21 Commander systématiquement des recherches rigoureuses et indépendantes sur l'égalité entre les sexes ou la place des femmes dans la direction de SOS Villages

d'Enfants, étudiant notamment les attitudes et croyances relatives aux droits associés au genre et aux femmes, les actes de discrimination, les disparités salariales et de situation, l'équilibre entre les sexes au niveau des équipes de direction et les problématiques relatives à l'exploitation, aux abus et au harcèlement sexuels. Créer un plan d'action clair visant à remédier aux problématiques identifiées par la recherche.

7.22 Mettre urgemment en œuvre un cadre obligatoire, exhaustif et rigoureux de prévention et protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuel (notamment des procédures de signalement et de réaction, de recrutement du personnel, de renforcement des capacités et de sensibilisation) dans l'ensemble de la fédération, et ce, en complément de processus appropriés de sauvegarde de l'enfant alignés, rationalisés et bénéficiant de ressources dédiées.

Surveillance, gouvernance et responsabilité

7.23 Le Secrétariat général doit élaborer une évaluation des risques de sauvegarde de l'enfant globale ainsi qu'un plan de mise en œuvre à l'échelle de la fédération précisant des ressources, un calendrier et des responsabilités spécifiques, et assurer la pérennité de leur utilisation.

7.24 Désigner un responsable de la sauvegarde de l'enfant dans l'ensemble des comités directeurs nationaux et détailler ses responsabilités dans un descriptif de poste spécifique.

7.25 Tous les membres des comités directeurs nationaux doivent prendre régulièrement part à des formations de sauvegarde de l'enfant exhaustives. Le responsable de la sauvegarde de l'enfant désigné doit quant à lui recevoir une formation approfondie.

7.26 La sauvegarde de l'enfant doit obligatoirement figurer à l'ordre du jour des réunions des comités directeurs des associations membres.

7.27 La sauvegarde de l'enfant doit obligatoirement figurer à l'ordre du jour des réunions de l'équipe de direction du Secrétariat général.

7.28 Les membres du Secrétariat général doivent prendre régulièrement part à des formations de sauvegarde de l'enfant exhaustives.

7.29 Le Secrétariat général doit développer et adopter une procédure visant à s'assurer que l'ensemble des associations membres ont mis en place des mesures appropriées de sauvegarde de l'enfant et qu'elles adoptent une réaction adaptée face à toutes les inquiétudes potentielles. Le respect d'une telle procédure doit être démontré au moyen d'un processus d'audit transparent et régulier, notamment d'un audit des mesures visant à prévenir les conflits d'intérêts dans le cadre des recrutements et des pratiques de gouvernance.

7.30 Lorsque les associations membres ont manqué à leurs obligations de sauvegarde de l'enfant, un processus permettant de les mettre face à leurs responsabilités doit être

mis en place (notamment en les radiant de la fédération et/ou en supprimant leurs financements).

7.31 7.31 Un directeur international de la sauvegarde de l'enfant relevant de la supervision du directeur général doit être désigné ; ce directeur international de la sauvegarde de l'enfant et l'équipe de sauvegarde de l'enfant doivent se voir conférer l'autorité et attribuer les ressources nécessaires à la mise en œuvre du plan de sauvegarde de l'enfant à l'échelle mondiale. L'équipe chargée de la sauvegarde de l'enfant doit être indépendante et pouvoir enquêter sur l'ensemble des inquiétudes en matière de sauvegarde de l'enfant, sans peur ni complaisance, et sans être exposée au risque d'interférence et d'obstruction injustifiées.

7.32 Le Secrétariat général doit produire un document détaillant les rôles et les responsabilités de sauvegarde de l'enfant spécifiques des membres du personnel à tous les niveaux, les responsabilités spécifiques en matière de gouvernance et de surveillance, des indications quant à la temporalité et aux responsabilités spécifiques dans la réaction aux préoccupations ainsi que les sanctions auxquelles donne lieu tout manquement à de telles responsabilités. Il incombe aux directeurs nationaux de s'assurer que ce document est communiqué et mis en œuvre dans l'ensemble des programmes.

7.33 Afin de prévenir les conflits d'intérêts, de limiter les retards et de diminuer le risque que l'intégrité de l'enquête soit altérée, le Secrétariat général doit exiger que l'équipe internationale chargée de la sauvegarde de l'enfant bénéficie d'un accès total, sans entrave et permanent à tous les documents et éléments se rapportant aux différents incidents. Ces documents doivent être mis en commun conformément à des échéances standards obligatoires et appropriées qu'il conviendra de définir et dont le respect conditionnera le droit à demeurer membre de la fédération.

Qualité de la prise en charge et rôle des principaux responsables de la prise en charge

7.34 Le Secrétariat général et les associations membres doivent investir dans des programmes de prise en charge d'excellente qualité dans l'ensemble de la fédération, notamment en augmentant les salaires et en améliorant la formation et les conditions de travail des principaux responsables de prise en charge.

7.35 Le Secrétariat général et les associations membres doivent mener des recherches complètes et indépendantes à l'échelle internationale afin de comprendre la situation, les besoins et les priorités des principaux responsables de prise en charge. Toutes les associations membres doivent développer et mettre en œuvre un plan d'action (précisant notamment les ressources, le calendrier et les responsabilités) visant à réagir face aux problématiques identifiées par les recherches.

7.36 SOS Villages d'Enfants doit faire respecter l'ensemble des droits de tous les principaux responsables de la prise en charge. Ceux-ci doivent pouvoir vivre avec leurs enfants biologiques ou leur rendre visite. Des mesures de protection doivent par ailleurs être mises en place pour garantir que les principaux responsables de prise en

charge puissent accéder à un logement et des revenus s'ils quittent leur emploi (la crainte associée à la perte de leur logement et de leurs revenus les rendant bien moins susceptibles d'effectuer des signalements).

7.37 Le Secrétariat général et les associations membres doivent garantir que les recherches sur l'égalité entre les sexes au sein de SOS Villages d'Enfants se concentrent sur les principaux responsables de prise en charge et que le plan d'action clair qui en résulte aborde leur situation et leurs priorités.

7.38 Le Secrétariat général et les associations membres doivent garantir que le nouveau cadre de prévention et protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels est adapté aux principaux responsables de prise en charge et que ces derniers y ont accès.

7.39 Le Secrétariat général et les associations membres doivent systématiquement consulter les principaux responsables de prise en charge quant à la création, la mise en œuvre et le suivi des programmes, notamment en ce qui concerne la sauvegarde de l'enfant et les mesures de prévention et protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels.

Justice et soutien aux victimes, aux rescapés et aux lanceurs d'alerte

7.40 Le Secrétariat général doit donner la priorité au développement d'un protocole clair détaillant de quelle manière l'organisation apportera un soutien opportun à l'ensemble des victimes ou rescapés de mauvais traitements en vue d'une mise en œuvre par l'ensemble des associations membres. Un tel protocole doit s'inspirer de la *Politique de protection de l'enfant* ainsi que des enquêtes liées à la sauvegarde de l'enfant et établir clairement comment SOS Villages d'Enfants mettra en œuvre une approche centrée sur les victimes ou les rescapés. En outre, il doit exiger qu'un membre du personnel de liaison soit spécifiquement désigné afin de plaider en faveur des rescapés. Tous les membres du personnel doivent être formés à ce protocole.

7.41 En consultation avec les rescapés, le Secrétariat général doit développer une série de standards et déterminer des ressources aux fins de la création d'un plan de soutien complet, approprié en matière de développement et sensible aux différences culturelles voué à être mis à la disposition de l'ensemble des victimes et des rescapés. Ce plan doit être adapté aux besoins spécifiques individuels et inclure un soutien médical et psychosocial, lorsque nécessaire, ainsi qu'un soutien portant sur les moyens de subsistance et l'éducation. Il doit être développé par les associations membres en collaboration avec chaque individu ; néanmoins, il convient de veiller à ce que les besoins immédiats des victimes/rescapés (sécurité élémentaire, nourriture, logement, besoins d'ordre médical et juridique, soutien face au traumatisme, etc.) soient satisfaits, de sorte qu'ils soient en mesure de consentir à un tel soutien et aux initiatives prises en matière de réaction et d'y prendre part de façon pertinente.

7.42 SOS Villages d'Enfants doit s'assurer que l'ensemble des rescapés (y compris ceux identifiés ultérieurement) ainsi que les individus employés par l'organisation

actuellement ou par le passé et ayant subi des mauvais traitements se voient proposer un plan de soutien conforme aux standards adoptés par le Secrétariat général, prévoyant une communication transparente des résultats sur le long terme pour chacun d'entre eux et dont la responsabilité de la mise en œuvre échoit globalement aux directeurs nationaux.

7.43 Le Secrétariat général doit créer une base de données centrale permettant d'effectuer un suivi des réactions et des enquêtes, et de consigner le soutien apporté à l'ensemble des victimes et des rescapés ainsi que les résultats générés sur le long terme.

7.44 Un nouveau poste de cadre dirigeant chargé de plaider en faveur des droits des victimes et des rescapés doit être créé afin de superviser un tel processus et d'en garantir la qualité, la transparence et la responsabilité.

7.45 Le Secrétariat général doit s'assurer que des analyses indépendantes et externes des pratiques de sauvegarde de l'enfant sont régulièrement réalisées dans le cas des incidents graves.

7.46 Le Secrétariat général doit mettre en place un mécanisme auquel les rescapés peuvent accéder directement afin de demander une analyse de la façon dont l'incident dont ils ont été victimes a été traité. D'importants efforts doivent être déployés afin de communiquer amplement cette initiative.