



Plan d'action relatif à lasauvegarde

Rapport de
progrès

Juillet 2021 - Mars 2022



**SOS VILLAGES
D'ENFANTS**

Sommaire

Sommaire.....	2
Résumé exécutif.....	3
Remarque sur le décompte des objectifs pour les ICP	5
Progrès par rapport au plan	6
A.Soutien global, justice et gestion des incidents.....	6
B. Participation des enfants et des jeunes à l'élaboration des mesures de sauvegarde et soutien à la compréhension de leurs droits	10
C. Conditions de travail, rôle, bien-être, apprentissage et perfectionnement des professionnels de la prise en charge des enfants et des jeunes	12
D.Les personnes, les cultures et les pratiques en matière de ressources humaines face à la sauvegarde	15
E.Supervision, leadership, gouvernance et responsabilité en matière de sauvegarde.....	22
F.Investissement pour une meilleure qualité des programmes dans toute la fédération	27
Principaux enseignements	30



Résumé exécutif

Introduction

Suite à la parution du rapport de [l'analyse indépendante de la situation en matière de sauvegarde de l'enfant](#) publié en mai 2021, nous avons dû repenser à nos échecs passés en matière de sauvegarde de l'enfant et réfléchir aux changements fondamentaux nécessaires que notre organisation doit mettre en œuvre pour **créer un environnement garantissant la sécurité, le respect et le bien-être** des enfants, des jeunes, du personnel, des bénévoles et de toutes les personnes avec qui nous entrons en contact. Le rapport de l'analyse indépendante de la situation en matière de sauvegarde de l'enfant a mis en évidence la nécessité **d'adopter une approche globale de la sauvegarde qui imprègne la culture de notre organisation et de traiter les causes profondes de nos échecs passés**. Pour cela, nous devons réduire les risques de préjudices, prendre nos responsabilités en cas d'échec et soutenir les victimes.

Pour créer cet environnement de sauvegarde global, nous nous sommes engagés à mettre en œuvre un Plan d'action complet en matière de sauvegarde composé de 24 actions à appliquer sur une période de quatre ans (2021 - 2024). Ce plan reprend toutes les recommandations de l'analyse indépendante de la situation en matière de sauvegarde de l'enfant et place la sauvegarde au cœur de tout ce que nous faisons. Ces actions reflètent également **tout ce que nous avons appris ces 15 dernières années**, depuis la mise en place de notre *Politique de protection de l'enfant* en 2008. Nombre de ces actions ont déjà été intégrées à notre travail courant en matière de sauvegarde. Le présent rapport couvre les progrès enregistrés ces neuf derniers mois pour ces 24 actions. Il fait suite au [rapport de progrès provisoire](#) publié en octobre 2021, qui mettait l'accent sur huit actions prioritaires.

Notre organisation continue de tirer les leçons cruciales de nos échecs passés. L'an dernier, nous avons formulé des excuses publiques (voir la [déclaration de la directrice générale de SOS Villages d'Enfants International](#)). Nous nous sommes également engagés à réparer nos torts lorsque c'est possible, à soutenir le processus de guérison des victimes et à créer un environnement au sein duquel chacun peut incarner nos valeurs et respecter nos engagements en matière de sauvegarde. Nous avons fait la promesse de croire toutes les personnes courageuses qui prennent la parole et d'offrir un soutien personnalisé, réaliste et stimulant à toutes les victimes d'abus. Il peut s'agir d'un soutien médical, juridique ou psychosocial, d'une aide dans le domaine de la santé mentale, ou encore d'un coup de pouce pour améliorer les conditions de vie individuelles.

Depuis que nous nous sommes engagés publiquement à répondre à tous les incidents passés en matière de sauvegarde en mai 2021, **de nombreuses personnes se sont exprimées par le biais de notre canal mondial de signalement ou des réseaux sociaux, ou en contactant notre personnel et nos représentants au sein des associations nationales**, du Secrétariat général et des organes directeurs. Ces personnes qui se sont manifestées ont fait preuve d'un grand courage. De plus, ce phénomène indique que les gens ont perçu un changement dans notre culture d'organisation et notre volonté d'aborder la sauvegarde sous tous les angles. Notre prochain rapport annuel sur la sauvegarde de l'enfant présentera une vue d'ensemble de tous les incidents, passés ou présents, en matière de sauvegarde de l'enfant, qui ont été signalés en 2021.

Résumé des résultats

Nous n'avons pas ménagé **notre énergie et nos efforts** pour mettre en œuvre notre Plan d'action en matière de sauvegarde et nous avons **bien avancé dans 16 des 24 actions**. Ainsi, 10 des 25 pays participant au projet



de renforcement de la sauvegarde dans les environnements à haut risque devraient avoir terminé la mise en œuvre de leur plan d'atténuation des risques d'ici fin 2022. Nous avons identifié la marche à suivre pour les huit actions restantes. Pour certaines actions, nous avons affiné quelques-uns des objectifs et consolidé notre approche en nous appuyant sur les conseils d'experts externes. Le présent rapport décrit l'état d'avancement de chacune des actions.

Le soutien immédiat aux victimes d'abus est l'une de nos huit actions prioritaires. Elle répond à la recommandation du rapport de l'analyse indépendante de la situation en matière de sauvegarde de l'enfant concernant la nécessité de privilégier l'intérêt supérieur des victimes/survivants d'abus, y compris des incidents anciens, et la mise en place d'un soutien adapté. Depuis l'annonce en mai 2021, une grande partie de nos ressources a été consacrée à apporter un soutien à la guérison, au rétablissement, à la reconstruction et à l'autonomie des personnes concernées. À ce jour, 16 associations nationales ont obtenu un accord pour des financements internationaux supplémentaires destinés à apporter une aide individualisée aux victimes/survivants d'abus. D'après les informations fournies par ces associations nationales, à ce jour, **427 personnes victimes d'abus par le passé ont reçu ou vont recevoir une aide** dans le cadre de ce projet en 2022.

Suite à des consultations de spécialistes, nous avons revu notre plan initial, qui consistait à mettre en place directement un médiateur international par intérim, pour adopter à la place une mise en œuvre partant de la base. Cet ajustement doit améliorer l'efficacité, l'accessibilité et la pérennité de notre modèle de médiation pour les victimes/survivants et lanceurs d'alerte partout dans le monde. La mise en œuvre en a été confiée à des consultants externes en protection de l'enfant qui nous apportent leur point de vue indépendant afin de concevoir un modèle de médiation qui soit complémentaire de nos processus existants en matière de sauvegarde. Des projets pilotes de médiation à l'échelle nationale seront lancés au Bénin et en Uruguay en mai comme prévu, et seulement à la fin de l'année pour la Sierra Leone. Ces projets pilotes serviront de base à un déploiement ultérieur à l'échelle nationale, régionale et mondiale. Un médiateur international sera mis en place en 2023. Le développement de ce mécanisme de médiation s'appuie sur les contributions des enfants et de jeunes des pays pilotes et de la [International Youth Coalition \(Coalition Internationale des Jeunes\)](#), notre groupe consultatif sur la jeunesse.

Une [Commission spéciale indépendante](#) a été mise en place pour traiter les incidents passés et renforcer notre gouvernance et notre redevabilité. La Commission a adopté son mandat et est en train d'élaborer un système indépendant et sûr garantissant la confidentialité des signalements. Une équipe d'experts a été mise sur pied en décembre 2021 pour l'y aider et une unité d'enquête a été mise en place en mars 2022 pour étudier les résultats de l'analyse indépendante de la situation en matière de sauvegarde de l'enfant et d'autres rapports pertinents.

Les neuf premiers mois de notre plan quadriennal nous ont fourni de précieuses informations sur la meilleure manière de renforcer la mise en œuvre des actions. Les voici :

- **Développer un cadre global de sauvegarde en fonction du caractère prioritaire des différentes actions**
- **Affecter plus de personnel à la gestion des incidents à tous les niveaux**
- **Renforcer le respect de la sauvegarde à tous les niveaux**
- **Garantir la participation des enfants et des jeunes pour les questions de sauvegarde et de gouvernance**
- **Améliorer le suivi et l'évaluation des actions**
- **Améliorer en priorité les conditions de travail et les structures d'apprentissage et de perfectionnement des professionnels de prise en charge des enfants et des jeunes**



Ce Plan d'action en matière de sauvegarde reflète notre engagement à prendre des mesures durables et déterminées sur une période de quatre ans. Toutefois, il apparaît qu'il faudra plus de quatre ans pour mettre en œuvre correctement certaines actions à l'échelle de toute la fédération. Nous avons pu tirer cette conclusion grâce à une meilleure compréhension des implications de chaque action et de ce que nous devons faire pour assurer leur mise en œuvre durable. Nous voulons que chacune de nos actions aboutisse et ait un impact durable. Cela signifie que parfois, nous avons dû avancer moins vite pour consolider nos fondations, ce qui n'ébranle pas notre vision d'une sauvegarde globale. Dans l'ensemble de la fédération, nous notons une ouverture au changement de la façon dont nous opérons, dont nous gérons la conformité et la prise de responsabilité, et dont nous interagissons les uns avec les autres. De la même manière, nous reconnaissons que pour être forte et durable, notre culture de la sauvegarde doit partir **de la gouvernance et de la direction de notre organisation**. Il est indispensable que les dirigeants à tous les niveaux s'engagent en ce sens si nous voulons transformer les normes, les valeurs et les attitudes sous-jacentes. La sauvegarde est désormais **un point fixe à l'ordre du jour des réunions du Conseil exécutif, de la direction du Secrétariat général et du Sénat international**.

Nous savons qu'il est de notre devoir d'offrir un cadre sûr où chacun peut s'exprimer et avoir l'assurance que des actions seront entreprises. Nous continuerons de rendre des comptes à mesure que nous progressons dans la réalisation du Plan d'action en matière de sauvegarde.

Remarque sur le décompte des objectifs pour les ICP

SOS Villages d'Enfants compte 137 entités intervenant à l'échelle nationale, dont 121 membres formels et 16 entités juridiquement dépendantes gérées par SOS Villages d'Enfants International. Le décompte des objectifs est fixé à 137 entités (appelées associations nationales dans le rapport) pour la plupart des indicateurs clés de performance (ICP) présentés dans ce rapport ; toutefois, dans certains cas, ce nombre fluctue en fonction du champ d'application des différentes actions. Lorsque le champ d'application de certaines actions est réduit, la raison en est donnée dans la partie « Informations complémentaires ».



Progrès par rapport au plan

A. Soutien global, justice et gestion des incidents

Action 1 (prioritaire) :

Soutien immédiat aux personnes ayant subi des abus

Faire en sorte que les personnes concernées soient accompagnées vers la guérison, la réconciliation et l'accès à l'autonomie

- Depuis mai 2021, 16 associations nationales ont obtenu un accord en vue de recevoir des fonds internationaux supplémentaires afin d'apporter un soutien individualisé aux victimes. Ces ressources ont été affectées en conséquence.
- 427 personnes victimes d'abus par le passé ont reçu ou recevront une aide en 2022. D'autres survivants/victimes d'abus seront identifiées et recevront une aide dans le cadre de ce projet.
- Le Secrétariat général a reçu un grand nombre de signalements par le biais de son canal mondial anonyme de signalement ou des réseaux sociaux. Les associations nationales ont également reçu des signalements d'incidents passés.
- D'ici 2024, toutes les associations nationales en dehors de l'Europe occidentale et de l'Amérique du Nord sont tenues d'avoir mis en œuvre un nouveau guide mondial intitulé *Listening and Responding to Individuals Experiences of Past Child Abuse (Etre à l'écoute et apporter une réponse aux expériences individuelles d'abus passés sur les enfants)*. Ce guide explique comment répondre aux allégations d'abus passés et décrit les critères minimaux à respecter pour apporter un soutien personnalisé.
- Le **rapport annuel sur la sauvegarde de l'enfant**, publié en novembre, contiendra un aperçu complet des incidents relevant de la sauvegarde de l'enfant signalés en 2021. Vous trouverez les statistiques annuelles les plus récentes dans le [Rapport annuel sur la sauvegarde de l'enfant 2020/2021](#).

ICP

106

associations nationales ont mis en œuvre le guide mondial *Listening and Responding to Individuals Experiences of Past Child Abuse (Etre à l'écoute et apporter une réponse aux expériences individuelles d'abus passés sur les enfants)*, y compris les critères minimaux à respecter pour apporter un soutien personnalisé, d'ici décembre 2024

Statut

Dans les temps

Effectif en 2021 : 34

Informations complémentaires

Nous n'avons reçu aucune donnée des associations nationales d'Europe occidentale et d'Amérique du Nord. Nous avons donc exclu la région du décompte, ce qui donne un total de 106 associations nationales. Le



nombre de personnes à signaler des incidents en matière de sauvegarde ayant augmenté depuis mai 2021, nous avons besoin de davantage de personnel dédié à la sauvegarde à tous les niveaux.

Action 2 (prioritaire) : Système de médiateur



Représenter les droits des enfants, des jeunes et des autres personnes ayant subi des mauvais traitements

- Nous avons consulté les membres de notre groupe consultatif sur la jeunesse ainsi qu'environ 300 enfants et jeunes du Bénin, de Sierra Leone et d'Uruguay. Les attentes qu'ils ont formulées à ce sujet ont directement servi à façonner le modèle de médiation.
- Après consultation avec des experts externes, appartenant notamment aux Nations Unies et à l'*International Ombuds Association* (Association internationale de médiation), notre consultant partenaire, la fondation Proteknôn, nous a déconseillé de mettre en place dès le départ un système de médiation mondial.
- Nous allons donc adopter un modèle de médiation qui part de la base pour compléter les processus de sauvegarde existants en commençant à l'échelle des programmes. Nous obtiendrons aussi un modèle plus flexible et plus accessible pour les survivants, les victimes et les lanceurs d'alerte.
- Nous allons mettre en place **trois médiateurs nationaux** et **deux médiateurs régionaux** en 2022.
- Les médiateurs pilotes seront déployés au Bénin et en Uruguay à partir du mois de mai 2022. Le déploiement a été repoussé au quatrième trimestre 2022 en Sierra Leone, car ce pays nécessite des mesures spécifiques adaptées à sa situation locale. En fonction des enseignements tirés de ces projets pilotes, le système sera déployé dans six associations nationales supplémentaires en 2022.
- Les régions Amérique latine et Afrique de l'Ouest, centrale et du Nord testeront à leur tour le modèle de médiation régionale en décembre 2022. **Le médiateur international sera mis en place à partir de 2023.**

ICP (actualisé)

Statut



Médiateur mondial en poste pour toute la fédération d'ici décembre 2023

(Vient remplacer l'indicateur précédent : Médiateur par intérim pour le Secrétariat général d'ici fin septembre 2021)

Dans les temps

137

associations nationales couvertes par ce système d'ici décembre 2023

En retard



Informations complémentaires

Six associations nationales supplémentaires commenceront les préparatifs afin d'accueillir des médiateurs et médiatrices au premier semestre 2023. De nouveaux objectifs seront définis pour 2023 et 2024 en fonction des enseignements tirés en 2022. La mise en œuvre de cette nouvelle approche se poursuivra bien après 2024. [Déclaration de la fondation Proteknôn](#)

Action 3 (prioritaire) : Système de gestion des incidents pour les personnes ayant subi des mauvais traitements

À mettre en œuvre de manière systématique à travers toute la fédération

- Pour améliorer nos processus de gestion des incidents relevant de la sauvegarde de l'enfant et combler les lacunes au niveau des informations actuellement rapportées au Secrétariat général concernant les incidents signalés au sein des programmes SOS Villages d'Enfants, nous développons actuellement un nouveau système mondial de gestion des incidents, accessible en ligne.
- Ce système de gestion des incidents couvrira également les autres types d'incidents en matière de sauvegarde, comme la sauvegarde des ressources, les comportements à caractère sexuel répréhensibles ou les incidents en matière de RH. Ces catégories d'incidents seront ajoutées progressivement au système,
- Le système sera mis en place à partir de 2023, une fois qu'il sera complètement développé.
- Le système de gestion des incidents garantira la confidentialité totale de toutes les données personnelles et sensibles. Il est associé à une plateforme de signalement en temps réel qui contiendra des données simples anonymes sur les incidents signalés et l'avancée dans la gestion de ces incidents.
- À l'origine, cette plateforme de signalement en temps réel concernait uniquement les incidents relevant de la sauvegarde de l'enfant. Elle intègre désormais d'autres types d'incidents en matière de sauvegarde, comme la sauvegarde des ressources, les comportements à caractère sexuel répréhensibles ou les plaintes relevant des RH. Son pilote est en cours de test en Afrique centrale et de l'Ouest. Les autres régions suivront.
- Nous avons commencé des évaluations externes de la mise en œuvre de nos politiques en matière de sauvegarde de l'enfant dans plusieurs pays afin de donner suite à des plaintes portant sur la façon dont notre organisation a réagi à d'anciens cas de maltraitance. À partir des résultats, nous mettrons au point des plans d'action pour améliorer nos pratiques en matière de sauvegarde, en particulier pour ce qui est de la gestion des incidents.
- En février 2022, 2 060 membres du personnel avaient suivi une formation en ligne de présentation de notre approche en matière de sauvegarde, qui aborde également la gestion des incidents.



ICP (actualisé)

Statut



Développement d'une plateforme de signalement en temps réel des incidents relevant de la sauvegarde de l'enfant et des comportements abusifs d'ici fin 2021

(Vient remplacer l'indicateur précédent : Lacunes urgentes palliées d'ici fin 2021)

Terminé

137

associations nationales ont mis en œuvre le système de gestion des incidents d'ici décembre 2023

Pas commencé

À commencer en 2023

Informations complémentaires : Cette plateforme a été créée pour combler de graves lacunes au niveau de la communication des incidents signalés relevant de la sauvegarde de l'enfant entre les différentes parties prenantes de la fédération.



B. Participation des enfants et des jeunes au façonnage des mesures de sauvegarde et soutien pour les aider à mieux comprendre leurs droits

Action 4 (prioritaire) : Autonomisation des enfants et des jeunes

Faire en sorte que les enfants et les jeunes soient impliqués dans les décisions relatives à leur prise en charge, que leurs opinions soient mieux entendues lorsqu'il s'agit de sauvegarde, et prévenir la violence et les mauvais traitements entre pairs

- [Applying Safe Behaviours](#), un projet de 2 ans cofinancé par l'UE (2021-2023) qui s'intéresse à la prévention et à la réaction aux violences entre enfants, sera déployé dans cinq associations nationales en Europe (Belgique, Espagne, France, Italie et Roumanie). En cours de préparation.
- Ce projet vise à aider les professionnels de la prise en charge des enfants et des jeunes à réagir correctement en cas de violence entre enfants et à sensibiliser les communautés à ce sujet.
- En outre, 30 associations nationales d'Asie et d'Europe mettent actuellement en place un autre programme de formation, le programme Comportements protecteurs, qui apprend aux professionnels de la prise en charge, aux enfants et aux jeunes des compétences visant à améliorer leur sécurité individuelle.ⁱ Protective
- Le programme Comportements protecteurs s'est déployé naturellement à mesure que les associations nationales s'y sont intéressées grâce à plusieurs réseaux d'échange de connaissances.

ICP

30

associations nationales ont mis en œuvre le programme sur les comportements protecteurs d'ici décembre 2023

(Vient remplacer l'indicateur précédent : 100 % des programmes appliquent les comportements protecteurs d'ici fin 2023)

Statut

Dans les temps

ⁱ En 2020-2021, le programme a été déployé avec le soutien financier d'une entreprise partenaire en Serbie, Bosnie-Herzégovine, Roumanie, Bulgarie et Croatie. Des professionnels de la prise en charge, des enfants et des jeunes ont également suivi une formation au Laos, en Indonésie, au Bangladesh, en Inde, au Cambodge, au Sri Lanka, en Thaïlande, au Vietnam, au Népal, en Mongolie et aux Philippines.



Action 5 : Développement et participation des jeunes

Donner aux jeunes les moyens de participer aux décisions relatives à leur prise en charge et leur développement, et faire en sorte qu'ils bénéficient d'un soutien spécifique au moment de quitter la prise en charge

- Nous avons élaboré un guide mondial sur le développement de la jeunesse et une formation en ligne qui prodiguent des conseils en matière de développement des jeunes en fonction du contexte local.
- Depuis décembre 2021, 64 associations nationales ont mis en œuvre YouthCan!, notre initiative mondiale en faveur de l'employabilité des jeunes, ou un autre projet dans ce domaine. À ce jour, quelque 14 845 jeunes de 42 pays ont bénéficié de YouthCan!.

ICP

Statut

106

associations nationales ont mis en œuvre un concept de développement de la jeunesse adapté au contexte local d'ici décembre 2024

Dans les temps

Effectif en 2021 : 22

20 000

jeunes atteints par notre initiative mondiale en faveur de l'employabilité des jeunes d'ici 2024

Dans les temps

Effectif en 2021 : 14 845

106

associations nationales impliquant les enfants et les jeunes dans des activités de formation et dans la conception des mesures de sauvegarde de l'enfant d'ici décembre 2024

Dans les temps

Effectif en 2021 : 91

Informations complémentaires

Nous n'avons reçu aucune donnée des associations nationales d'Europe occidentale et d'Amérique du Nord à ce jour. Nous avons donc exclu la région du décompte, ce qui donne un total de 106 associations nationales.



Étude de cas

Participation d'enfants et de jeunes à la création d'un mécanisme de médiation



Les consultations avec des enfants et des jeunes concernant le mécanisme de médiation ont tout particulièrement porté sur les obstacles au signalement, et les participants ont notamment cité la peur, la stigmatisation, le manque de confidentialité et les conflits d'intérêts. Un contributeur a jugé que les réponses étaient tardives et limitées : « Parfois, le problème est simple et [la direction de l'organisation] peut le prendre à la légère. L'absence de mesures adaptées et rapides peut faire des dégâts. »

Les enfants et les jeunes ont également donné leur point de vue sur les qualités qui font un bon médiateur ou une bonne médiatrice. D'après une participante, « [Le médiateur] ne doit pas avoir peur de dire qu'il n'est pas d'accord. Il doit avoir le courage... de parler au directeur national ou à d'autres personnes. »

Les résultats de la consultation ont influencé la conception de notre mécanisme de médiation : c'est ainsi que nous avons conçu une version plus adaptée aux enfants et aux jeunes de notre charte de médiation et intégré les suggestions des participants à la fiche de poste du médiateur.

C. Conditions de travail, rôle, bien-être, apprentissage et perfectionnement des professionnels de la prise en charge des enfants et des jeunes

Action 6 : Conditions de travail des professionnels de la prise en charge des enfants et des jeunes

Améliorer les conditions de travail des professionnels de la prise en charge de l'enfant et du jeune, et renforcer l'apprentissage et le perfectionnement

- Les associations nationales doivent respecter les obligations en matière de rémunération et de prestations sociales des professionnels de la prise en charge des enfants et des jeunes telles que définies dans le *Guide de bonnes pratiques à l'intention des parents SOS*.
- Les associations nationales sont en train d'adapter ces obligations au contexte local pour améliorer les conditions de travail de ce corps de métier en particulier.

ICP

Statut

101

associations nationales ont adapté au contexte local et mis en œuvre le *Guide de bonnes pratiques à l'intention des parents SOS*, y compris la résolution des lacunes en termes de retraite et de rémunération, d'ici décembre 2024

Dans les temps

Effectif en 2021 : 37



Informations complémentaires

Nous n'avons reçu aucune donnée des associations nationales d'Europe occidentale et d'Amérique du Nord à ce jour. Nous avons donc exclu la région du décompte. De plus, cinq associations nationales commenceront à adapter le guide contexte local en 2024 seulement, car elles sont déjà engagées dans d'autres projets. Ce qui ramène l'objectif à 101 associations nationales.

Après une analyse récente, l'écart entre la rémunération du personnel responsable de la prise en charge et celle des autres employés s'est creusé au fil des années. Toutefois, il reste difficile de trouver les financements nécessaires pour combler cet écart.

Action 7 : Recherche sur l'égalité entre les sexes

Améliorer la compréhension des croyances et attitudes liées au genre et aux droits des femmes, à la discrimination, aux différences en termes de salaire et de conditions de travail, et aux inégalités entre les sexes au niveau de la direction.

- En 2021, nous avons poursuivi notre pratique standard des audits sur l'égalité entre femmes et hommes : 17 associations nationales ont terminé leur audit ou leur évaluation de l'égalité entre femmes et hommes et défini un plan d'action, et neuf d'entre elles ont commencé à appliquer ce plan d'action.
- Comme nous l'avons déjà rapporté, nous avons recruté un conseiller spécialisé dans les questions de genre au niveau mondial, qui assure un leadership stratégique et favorise la collaboration.
- Une étude indépendante sur l'égalité entre femmes et hommes, qui s'intéressera principalement aux professionnels de la prise en charge des enfants et des jeunes, débutera en 2023 et devrait fournir des résultats et des recommandations d'ici fin 2024. En 2022, il faudra en définir le champ d'application et trouver les financements.

ICP



Résultats et recommandations de l'étude disponibles d'ici décembre 2024

Statut

Dans les temps

Action 8 : Apprentissage et perfectionnement des professionnels de la prise en charge

Proposer des opportunités de formation individuelles, en face à face et en ligne

- Un nouveau cadre d'apprentissage et de développement des professionnels de la prise en charge des enfants et des jeunes a été testé en tant que pilote dans neuf associations nationales. Ce cadre donne des conseils sur les compétences nécessaires à une prise en charge de qualité.



- Pendant la phase pilote, 14 coachs et 11 facilitateurs d'apprentissage et de développement ont obtenu une certification, et 120 professionnels de la prise en charge des enfants et des jeunes ont été formés au cours de 11 ateliers.
- En 2021, une plateforme d'apprentissage numérique a été mise en place pour favoriser l'apprentissage et le développement des responsables de la prise en charge.
- Rafiki, un assistant virtuel, a été testé en tant que pilote en Afrique australe et orientale.

ICP

Statut

106

associations nationales offrent des opportunités d'apprentissage et de développement à tous les professionnels de la prise en charge des enfants et des jeunes

Dans les temps

Effectif en 2021 : 77

Informations complémentaires

Nous n'avons reçu aucune donnée des associations nationales d'Europe occidentale et d'Amérique du Nord à ce jour. Nous avons donc exclu la région du décompte.

Étude de cas

Rafiki



Rafiki est un assistant de prise en charge virtuel, un chatbot qui utilise l'intelligence artificielle pour répondre à des questions sur l'éducation, la sauvegarde, la santé mentale, la prise en charge personnelle et d'autres sujets, comme s'il s'agissait d'un vrai interlocuteur.

Entre les mois d'août et décembre 2021, Rafiki a été testé en tant que pilote par 67 utilisateurs d'Afrique du Sud, du Malawi et du Nigeria. Tous les participants ont déclaré qu'ils recommanderaient Rafiki à un collègue ; 55 % d'entre eux ont donné une note de 10/10 pour l'amélioration de leurs compétences, et 42 % des participants ont donné une note entre 5 et 9.

Ainsi, l'un des participants a déclaré que Rafiki lui a permis « *de devenir meilleur dans son travail ... plus motivé au travail* » ; et certains participants ont déclaré mieux comprendre les différentes formes de maltraitance des enfants.

En 2022, Rafiki a été déployé dans sept pays supplémentaires. Au Somaliland, il est actuellement traduit dans la langue locale. Rafiki sera également utilisé en anglais et en italien par des professionnels de la santé mentale.



D. Les personnes, les cultures et les pratiques de ressources humaines face à la sauvegarde

Action 9 : Développement de la culture de la fédération

Établir un environnement propice à la sauvegarde grâce à des initiatives concrètes et ciblées

- Nous nous sommes concentrés sur trois initiatives ciblées pour favoriser l'évolution de la culture de notre fédération vers une approche globale de la sauvegarde. Les voici :
 - i) Une enquête intitulée *Safe and Caring Environment* (Un environnement sûr et affectueux) a été soumise au personnel du Secrétariat général en février 2022. 388 membres du personnel sur 629 y ont répondu (62 %).
 - (ii) Nous avons créé des *Courageous Conversations* (Conversations courageuses), une série de dialogues offrant un espace sécurisant pour aborder des sujets sensibles afin de créer un climat de confiance et permettre à la direction de répondre aux remarques. Les sessions commenceront au deuxième trimestre 2022.
 - (iii) Nous avons conçu des boîtes à outils pour impliquer les comités directeurs et les hauts dirigeants dans la création d'un environnement sûr. Les activités de sensibilisation à l'échelle de la fédération débiteront au troisième trimestre 2022.

ICP		Statut
3	initiatives ciblées pour favoriser l'évolution de la culture de notre fédération vers une approche globale de la sauvegarde conçues d'ici décembre 2023	Dans les temps
80 %	des répondants à l'enquête sur la sauvegarde au sein du Secrétariat général jugent l'environnement de travail globalement positif d'ici décembre 2024	Dans les temps
80 %	de la direction de la fédération, y compris les membres des comités directeurs, ont suivi une formation ou une action de sensibilisation à la sauvegarde d'ici décembre 2024	Dans les temps



Informations complémentaires

Pour le troisième indicateur, le terme « direction de la fédération » inclut la direction et les comités directeurs des associations nationales et la direction des bureaux régionaux et du bureau international du Secrétariat général.

Action 10 (prioritaire) : Code de conduite/conduite guidée par les valeurs

Faire en sorte que notre code de conduite, mondial et obligatoire, soit pleinement ancré à travers la fédération pour traiter les problèmes d'intimidation, de déséquilibre des pouvoirs et d'inégalités entre les sexes

- Trois cadres supérieurs ont été recrutés pour mener des initiatives en faveur de la sauvegarde (réglementation relative à la prévention du harcèlement, de l'exploitation et des violences à caractère sexuel, conseiller spécialisé dans les questions de genre et environnement sûr).
- La révision du Code de conduite a été confiée à la fondation Proteknôn. Le nouveau Code de conduite reflétera les leçons tirées en interne et les bonnes pratiques internationales de notre secteur.
- Des actions de sensibilisation et de formation ; un système de suivi, d'évaluation et d'apprentissage et ; des indicateurs clés de performance suivront.
- Les sessions de formation des formateurs concernant le nouveau Code de conduite commenceront fin 2022 partout dans le monde. Le déploiement commencera en 2023 pour toute la fédération.

ICP

Statut



Nouveau Code de conduite mis en place d'ici janvier 2023

Dans les temps

100%

du personnel du Secrétariat général formé au nouveau Code de conduite d'ici décembre 2023

Dans les temps

3

cadres supérieurs recrutés pour diriger la révision du Code de conduite et les initiatives visant à favoriser un environnement propice à la sauvegarde d'ici septembre 2021

Terminé



Action 11 : Cadre de compétences des ressources humaines ancré dans des valeurs

Illustrer comment le personnel peut incarner les valeurs organisationnelles dans son travail quotidien, et intégrer ces valeurs au processus de recrutement, de gestion des performances et de développement

- L'élaboration d'un cadre de compétence ancré dans des valeurs a commencé en mars 2021. La première ébauche de ce cadre sera présentée au Sénat international (Comité de sélection de la direction) en mai 2022.
- En avril 2022, un expert appuyé par une entreprise partenaire nous aidera à élaborer une stratégie de communication et une boîte à outils pour accompagner sa mise en œuvre.
- Lors de la mise en œuvre, nous proposerons également des webinaires et des supports de formation.
- Les différents ICP seront définis avec nos homologues régionaux pour assurer le bon suivi de la mise en œuvre du cadre de compétences.

ICP

Statut



Cadre de compétences ancré dans des valeurs finalisé d'ici fin 2021

En retard



Cadre de compétences ancré dans des valeurs intégré à tous les principaux processus de RH d'ici décembre 2023

Dans les temps



Action 12 : Examen de toutes les politiques relatives aux ressources humaines

Faire en sorte que la sauvegarde soit correctement appliquée et considérée comme obligatoire

- Nous passerons en revue les politiques existantes, comme notre *Manuel de RH*, et nos pratiques de recrutement, d'accueil, de gestion des performances et de développement professionnel.
- Les actions ont été retardées en l'attente du recrutement d'un chef de projet.

ICP

Statut



Révision des cadres et politiques de RH en place dans la fédération terminée par le Secrétariat général d'ici le premier trimestre 2023

**Pas
commencé**

Action 13 : Réglementation pour un recrutement sans danger

Faire en sorte que des mesures cohérentes et obligatoires soient prises dans le domaine des processus de recrutement

- Le document *Safer Recruitment Guidance* (Guide pour un recrutement plus sûr) a été rédigé.
- Il vise à faciliter la gestion des risques relatifs à la sauvegarde à chaque phase du processus de recrutement, des annonces à la sélection.
- Les formations et les discussions autour du *Safer Recruitment Guidance* ont débuté en novembre 2021. Ce guide s'intégrera dans le déploiement de la réglementation relative à la prévention du harcèlement, de l'exploitation et des violences à caractère sexuel.
- Une réglementation obligatoire sera développée en 2024 à partir de ce guide.

ICP

Statut



Régulation relative au recrutement prête à être appliquée par les associations nationales d'ici décembre 2024.

Dans les temps



Action 14 : Stratégie pour le renforcement des capacités dans le domaine de la sauvegarde

Faire en sorte que les bons systèmes d'apprentissage et de développement soient en place, pour soutenir tous les individus : les professionnels de la prise en charge de l'enfant et du jeune, le personnel d'appui, les responsables hiérarchiques et les dirigeants, etc.

- Ce travail sera entamé en juin 2022.

ICP

Statut

137

associations nationales ont mis en place des programmes continus de renforcement des capacités en matière de sauvegarde d'ici décembre 2024

Pas
commencé

Action 15 : Nouvelle politique internationale en matière de ressources humaines, avec standards contraignants

Créer une politique fédératrice pour garantir clarté et cohérence à travers toute la fédération

- Ce travail a été repoussé en 2023. Aucun conseiller politique n'a encore été recruté pour ce projet.

ICP

Statut

137

associations nationales ont mis en œuvre la politique globale en matière de RH d'ici décembre 2024

Pas
commencé



Action 16 (prioritaire) : Mise en œuvre de la réglementation relative à la prévention du harcèlement, de l'exploitation et des violences sexuelles

Appliquer pleinement la réglementation adoptée par le Sénat international, en faveur de la sensibilisation et de la prévention et de la mise en œuvre des processus de signalement et de réaction
les processus de suivi

- Pour ce faire, il faut désigner des responsables de la réglementation relative à la prévention du harcèlement, de l'exploitation et des violences à caractère sexuel au sein du Secrétariat général et de chaque association nationale, et former tous les employés aux mécanismes de signalement et réaction au sein du Secrétariat général et de chaque association nationale.
- Des pays pilotes ont été choisis pour mettre en œuvre la réglementation relative à la prévention du harcèlement, de l'exploitation et des violences à caractère sexuel dans tous les bureaux du Secrétariat général et dans 10 associations nationales (Sénégal, Bénin, Niger, Guinée, Cameroun, Zimbabwe, Nigeria, Éthiopie, Ouganda et Tanzanie).
- Des équipes en charge de la sauvegarde et de l'intégrité ont été mises sur pied dans les pays pilotes, les bureaux régionaux et le bureau international.
- Des sessions de formation des formateurs sont en cours dans les 10 pays pilotes. Les équipes en charge de la sauvegarde et de l'intégrité des pays pilotes ont également suivi une formation au harcèlement sexuel et au harcèlement sur la base du genre en janvier 2022.
- Une boîte à outils et des évaluations des risques au niveau de la conception des programmes sont en cours de développement.
- Des plans d'action ont été définis pour huit pays pilotes.

ICP



Réglementation relative à la prévention du harcèlement, de l'exploitation et des violences sexuelles mise en œuvre dans l'ensemble de la fédération (associations nationales, bureaux régionaux et bureau international) d'ici décembre 2024

Statut

Dans les temps



Étude de cas

Adapter le changement au contexte local



En Ouganda, consciente de l'importance de la sensibilisation et du dialogue, SOS Villages d'Enfants adopte une approche par étapes de la mise en œuvre de la réglementation relative à la prévention du harcèlement, de l'exploitation et des violences à caractère sexuel.

L'équipe nationale a rapporté que le concept reste étrange aux yeux d'un grand nombre de personnes et a noté des sentiments mitigés quant à l'impact éventuel de cette réglementation sur les interactions sociales. Aussi, l'équipe est intimement convaincue qu'elle doit commencer par déconstruire les croyances et les idées reçues, une mission centrale pour adapter les sessions de formation à la réalité locale. Elle envisage de désigner des responsables de la réglementation relative à la prévention du harcèlement, de l'exploitation et des violences à caractère sexuel pour mieux informer le personnel et les partenaires. Pour inscrire cette réglementation dans le contexte réglementaire national, l'équipe prévoit d'impliquer les représentants des forces de l'ordre dans sa formation.



E. Supervision, leadership, gouvernance et responsabilité en matière de sauvegarde

Action 17 (prioritaire) : Commission spéciale indépendante

Traiter les cas passés et contemporains de manquements, dont les mauvais traitements sur enfant, la corruption et la violation des réglementations en vigueur

- La Commission spéciale indépendante a commencé sa mission et nous avons communiqué des informations sur ses membres sur [notre site Web international](#) le 5 octobre 2021.
- La Commission a adopté son mandat et est en train d'élaborer un système indépendant et sûr garantissant la confidentialité des signalements. Des Procédures opérationnelles standard et des Procédures standard d'enquête ont été finalisées.
- Une équipe d'experts a été mise sur pied en décembre 2021.
- Une unité d'enquête a été mise en place en mars 2022 pour étudier les résultats de l'analyse indépendante de la situation en matière de sauvegarde de l'enfant et d'autres rapports pertinents.

ICP

Statut



Commission mise en place fin mai 2021

Terminé

Mise en place le 1er octobre 2021 : la préparation a pris plus de temps que prévu



Action 18 : Alignement de l'intégrité, de la conformité et de la sauvegarde

Faire en sorte que nos processus et procédures s'imbriquent efficacement, ce qui passe par des procédures de signalement et de réaction améliorées et intégrées

- La fondation Proteknôn élabore actuellement un mécanisme aligné de signalement et de réaction pour toutes les équipes en charge de l'intégrité, de la conformité et de la sauvegarde de SOS Villages d'Enfants.
- En février 2022, toutes les politiques et procédures applicables de SOS Villages d'Enfants avaient été révisées et les entretiens avec les informateurs clés étaient terminés.
- En mars 2022, nous avons conçu une ébauche de procédure en matière de signalement et de réaction à partir de laquelle nous pourrions créer un guide d'enquête et organiser la formation des formateurs.
- Le déploiement complet de ces mécanismes alignés de signalement et de réaction (y compris le renforcement des capacités) devrait commencer au troisième trimestre 2022.

ICP



Procédures alignées en matière de signalement, de réaction et d'enquête mises en œuvre dans toute la fédération d'ici décembre 2023.

Statut

Dans les temps

Informations complémentaires

Nous avons besoin de davantage de ressources dédiées, d'une meilleure coordination et d'une meilleure supervision pour rationaliser les processus et prendre des décisions plus efficaces. Pour cela, toutes les parties prenantes de l'organisation doivent s'impliquer en ce sens.



Action 19 : Mise à jour de la politique en matière de sauvegarde de l'enfant

Faire en sorte que les recommandations de l'analyse indépendante de la sauvegarde de l'enfant et les meilleures pratiques actuelles soient correctement prises en compte

- La *Politique de protection de l'enfant* mise en place en 2008 sera actualisée pour donner la *Réglementation sur la sauvegarde de l'enfant*. Cette réglementation restera obligatoire pour toutes les associations nationales.
- Parmi les nouveautés, des procédures de sauvegarde de l'enfant, un système de gestion des incidents et un système de médiation, entre autres.
- La révision de la politique débutera au troisième trimestre 2020 et devrait se terminer en 2023.
- Elle sera ensuite mise en œuvre en 2023 et 2024. Cette mise en œuvre tiendra compte de la façon dont chacun intègre et applique les informations pour garantir la bonne compréhension de cette réglementation.

ICP

Statut

137

associations nationales atteignent un taux de conformité d'au moins 90 % par rapport aux exigences minimales en matière de sauvegarde de l'enfant d'ici décembre 2024

Pas commencé

Action 20 (prioritaire) : Renforcement de la sauvegarde de l'enfant dans les environnements à haut risque

Proposer un soutien supplémentaire en termes de financement et de gestion aux 25 associations nationales présentant un profil à haut risque ou intervenant dans des environnements à haut risque

- Une formation en ligne à la sauvegarde de l'enfant a été lancée en juin 2021 et mise à disposition de toutes les associations nationales.
- Dans le cadre de ce projet, dix pays ont terminé leur évaluation des risques en matière de sauvegarde de l'enfant, conçu des plans d'atténuation des risques et commencé à mettre en œuvre leur plan en 2021. Ces dix associations nationales auront terminé de mettre en œuvre leur plan d'atténuation des risques d'ici fin 2022. Au total, 189 600 € ont été alloués pour aider cinq associations nationales d'Afrique australe et orientale.
- Quinze autres associations nationales recevront de l'aide en 2022ⁱⁱ.



- En fonction des résultats d'une évaluation des risques en matière de sauvegarde à l'échelle de la fédération, des résultats d'audits en matière de sauvegarde de l'enfant et des signalements d'incidents relevant de la sauvegarde de l'enfant, d'autres associations nationales seront identifiées et recevront une aide en 2023–2024.

ICP

Statut

25

associations nationales ont mis en œuvre le projet et sont auditées d'ici décembre 2024

Dans les temps

Effectif en 2021 : 10

Étude de cas

Évaluation des risques menée par des enfants



Au cours d'une évaluation annuelle des risques relevant de la sauvegarde de l'enfant, des enfants ont dit qu'ils ne voulaient pas donner leur avis en face du groupe entier, notamment des facilitateurs adultes.

Les enfants ont donc proposé un processus en ligne mené par des enfants, impliquant le moins d'adultes possible. Ils ont préparé des questions et rempli le questionnaire avec l'aide d'un formateur en informatique qu'ils ont choisi. Ceux qui ne savaient pas lire ou écrire ont été aidés par des adultes neutres.

Les enfants ont globalement rapporté que leur expérience était ainsi plus positive. Plus de 85 % des enfants étaient satisfaits de cette approche et ont noté une amélioration dans la façon dont leurs inquiétudes étaient traitées.

L'équipe nationale envisage donc d'appliquer ce processus d'évaluation des risques menée par des enfants dans tous les programmes du pays.



Action 21 : Système d'alerte précoce

Faire en sorte que les risques en matière de sauvegarde fassent l'objet d'une surveillance et de procédures d'escalade adéquates

- Nous avons conçu un outil pour mieux comprendre le profil de risque pour la sauvegarde de l'enfant de chaque association nationale.
- Grâce à cet outil, les associations nationales ont pu identifier des risques internes et externes pour la sauvegarde de l'enfant et évaluer leur profil de risque global (élevé, moyen, faible). Elles ont ensuite pu prendre des mesures ciblées d'atténuation des risques et le Secrétariat général a pu leur apporter une aide plus ciblée.
- Cet outil a été intégré à l'enquête annuelle sur la sauvegarde de l'enfant et déployé dans toutes les associations nationales en janvier 2022.

ICP

137

associations nationales ont rempli leur première évaluation annuelle grâce à l'outil, évalué leur profil de risque et pris des mesures d'atténuation des risques internes et externes d'ici décembre 2022.

Statut

Dans les temps

Action 22 : Ressources allouées à la sauvegarde dans les projets impliquant des bailleurs institutionnels

Veiller à ce que les ressources adéquates soient prévues dans les budgets

- Un budget spécial sera alloué à tous les projets impliquant des bailleurs institutionnels afin que toutes les équipes en charge des projets suivent une formation obligatoire à la mise en œuvre des mesures de sauvegarde.
- Tous les membres du personnel impliqués dans des projets recevant des subventions devront suivre une formation à la réglementation relative à la prévention du harcèlement, de l'exploitation et des violences à caractère sexuel.
- Une proposition complète de la meilleure manière de l'appliquer pour tous les projets sera élaborée au cours des mois à venir.

ICP



Toutes les demandes de financements institutionnels comprennent une analyse des risques et un budget relatifs à la sauvegarde de l'enfant d'ici décembre 2022

Statut

Pas commencé

Des discussions complémentaires doivent être menées



F. Investissement dans la meilleure qualité des programmes de toute la fédération

Action 23 : Investissements accrus dans plus de 70 programmes pour pallier les lacunes en termes de qualité

Grâce au suivi, faire en sorte que les investissements financiers nécessaires soient concrétisés, pour améliorer la qualité de 70 à 100 sites de programme

- Des stratégies visant à investir davantage dans l'évolution des programmes sont en cours de développement pour les associations nationales touchant des subventions (associations nationales recevant des fonds internationaux venant d'autres associations nationales). Ces stratégies visent à garantir la pertinence, l'efficacité et la durabilité des programmes portant sur des systèmes locaux de prise en charge et de protection des enfants.
- À l'avenir, nous prévoyons d'améliorer le ratio des effectifs pour la prise en charge de remplacement et les services de renforcement des femmes, de proposer des foyers de jeunes à plus petite échelle et des services de prise en charge personnalisés, et de mieux aligner notre portefeuille de services avec les priorités des gouvernements locaux et les besoins de notre groupe cible.

ICP

98

associations nationales touchent des subventions disposent d'une stratégie pour garantir la pertinence, l'efficacité et la durabilité des programmes d'ici décembre 2024

Statut

Dans les temps

Effectif en 2021 : 25

Action 24 : Soutien accru pour la mise en œuvre de *La promesse d'une prise en charge par SOS* par les associations nationales

par des autoévaluations régulières et une amélioration continue dans des domaines tels que les standards d'admission au sein des programmes et le soutien en matière de santé mentale fourni aux participants aux programmes

Les associations nationales ont pris des mesures pertinentes à l'échelle locale pour améliorer la qualité des programmes conformément à [La promesse d'une prise en charge par SOS](#), notre politique en matière de programmes. L'accent a été mis sur les points suivants :

- Prévention des placements injustifiés ou inadéquats : les associations ne disposant pas d'un mécanisme national de prévention bien défini se sont engagées à créer des directives nationales de prévention et à les mettre en œuvre en totalité d'ici 2024.



- **Intégration sociale** : les associations nationales apportent les changements nécessaires pour mieux intégrer les dispositifs de prise en charge de type familial dans les communautés locales, par exemple, en choisissant des hébergements intégrés à la communauté ou en encourageant les occasions propices aux interactions sociales.
- **Accès aux services de santé mentale** : un groupe d'experts internationaux du soutien psychosocial et en matière de santé mentale, testé en tant que pilote en 2020–2021, a assuré des formations à l'apport d'une aide psychologique fondée sur des preuves dans six associations nationales d'Afrique australe et orientale. En 2022–2024, le groupe veut étendre ses services à d'autres régions

ICP

Statut

91

associations nationales disposent de directives nationales de prévention approuvées par le comité directeur

Dans les temps

Effectif en 2021 : 45

106

associations nationales ont mis en œuvre une série de mesures pertinentes à l'échelle locale pour améliorer l'intégration sociale

Dans les temps

Effectif en 2021 : 53

106

associations nationales ont inclus des mesures spécifiques à leur plan national pour intégrer le soutien psychosocial et en matière de santé mentale dans leurs programmes

Dans les temps

Effectif en 2021 : 35

Informations complémentaires

Les associations nationales intervenant dans des États qui disposent de systèmes de prévention bien définis ont été exclues du décompte. Pour ces associations nationales, la législation nationale prévaut sur les directives nationales de prévention approuvées par le comité directeur.

Les associations nationales d'Europe occidentale et d'Amérique du Nord ont été exclues du décompte pour l'intégration sociale et la santé mentale parce qu'elles n'ont fourni aucune donnée.

ⁱⁱ Évaluation des risques ; intégration des mécanismes de signalement ; implication de partenaires externes ; formation de la direction, des comités directeurs et des responsables de la prise en charge et ; augmentation de la fréquence des audits en matière de sauvegarde. Cette démarche englobe également une prévention ciblée et un soutien holistique dans le domaine de la santé mentale, pour chaque site de programme.



Étude de cas

Problem Management Plus (PM+)



Pendant sa phase pilote, le groupe d'experts du soutien psychosocial et en matière de santé mentale a dispensé des formations sur [\(PM+\)](#), un programme d'intervention psychologique destiné aux personnes de plus de 16 ans.

Les résultats sont encourageants. Le premier groupe de participants au programme PM+ a enregistré une diminution significative sur le plan clinique de ses symptômes de dépression et d'anxiété. Un travailleur formé pour être facilitateur PM+ a partagé le témoignage suivant : « *Le programme PM+ a changé en mieux la vie de la jeune fille [que j'accompagne]. Elle souffrait d'insomnie et avait le sentiment profond qu'elle n'était pas à sa place. Elle pensait qu'elle avait un problème, mais avait du mal à s'exprimer. Nous avons fait un très beau chemin ensemble. ... Aujourd'hui, elle se sent beaucoup mieux : elle a trouvé un emploi et se sent plus en sécurité.* »



Principaux enseignements

En travaillant d'arrache-pied à la mise en œuvre de ces 24 actions, ces neuf derniers mois, nous avons aussi beaucoup appris, parfois grâce à des experts externes, et nous devons désormais appliquer ces enseignements si nous voulons contribuer à un changement transformateur. Ces enseignements s'accompagnent de recommandations adressées au Sénat international, l'instance de supervision la plus élevée de SOS Villages d'Enfants International. Si ces enseignements et recommandations concernent avant tout notre organisation interne, ils ne manqueront pas d'intéresser d'autres organisations non gouvernementales qui cherchent à améliorer leurs structures de gouvernance et de sauvegarde.

Développer un cadre global de sauvegarde en fonction du caractère prioritaire des différentes actions

Au terme de ces neuf mois très intenses au cours desquels nous avons élaboré de nombreux projets et plans de mise en œuvre spécifiques pour concrétiser les actions qui composent ce plan, nous nous sommes rendu compte que nous devons désormais assurer davantage de cohésion entre tous ces plans.

Par sauvegarde, on comprend souvent « sauvegarde de l'enfant ». Or, nous devons faire en sorte que toute l'organisation, nos partenaires et les participants aux programmes aient une meilleure compréhension de ce terme, qui inclut *la sauvegarde des enfants, des adultes et des ressources*.

La culture de la sauvegarde doit être fortement ancrée au niveau de la gouvernance et de la direction de l'organisation. Pour être globale, la sauvegarde doit identifier et transformer les normes, les valeurs et les attitudes qui sont à l'origine des risques pour la sauvegarde, comme les rapports de force et les inégalités entre les sexes.

L'absence de **cadre global** entraîne des prises de décision et une coordination insuffisantes, mais aussi un manque de clarté des priorités par rapport aux autres stratégies de la fédération. Pour y remédier, nous avons besoin d'une définition de la sauvegarde (des enfants, des adultes et des ressources) qui englobe les principes de sauvegarde et les politiques, réglementations, processus et procédures applicables. La mise en place d'un cadre global apportera une meilleure supervision, accélérera les prises de décision et permettra de mieux définir l'ordre de priorité des nombreux projets et activités actuellement mis en œuvre, y compris vis-à-vis des autres stratégies de la fédération.

Le manque de prise de décision et l'inefficacité de la coordination ont des répercussions sur les personnes qui ont le plus besoin de nous à l'heure actuelle. Pour que ce cadre puisse être mis en œuvre à l'échelle de toute l'organisation, il faut que toutes les parties prenantes s'engagent en ce sens, et commencent par aligner les différentes procédures de signalement et de réaction.

Recommandation

Accroissement des efforts pour dessiner une compréhension commune de ce qui constitue une sauvegarde globale.

Promotion et mise en place par la direction d'initiatives à tous les niveaux de la fédération pour traiter les causes profondes des risques en matière de sauvegarde, y compris la culture de l'organisation, les rapports de force et les stéréotypes associés à chaque sexe.



Mise en place d'un cadre global de prise de décision, de coordination et d'alignement des procédures qui intègre une définition de la sauvegarde, les principes de sauvegarde et les politiques, réglementations, processus et procédures applicables. Ce cadre doit être repris dans la structure organisationnelle de SOS Villages d'Enfants.

L'alignement et la simplification des mécanismes de signalement et de réaction doivent être prioritaires dans le développement de ce cadre.

Affecter plus de personnel à la gestion des incidents à tous les niveaux

Les victimes de harcèlement, d'exploitation ou de mauvais traitements d'une part, et la protection des ressources d'autre part, sont au cœur de nos systèmes et procédures de gestion et de signalement des incidents. Ces procédures et actions doivent être mises en place rapidement et avec une grande rigueur.

Comme de nouvelles personnes ont signalé des incidents en matière de sauvegarde depuis mai 2021, nous avons besoin de davantage de personnel dédié à la gestion de ces incidents à tous les niveaux. De plus, étant donné que certains incidents sont survenus il y a longtemps, il est plus compliqué de les traiter. Nous sommes conscients que si nous ne répondons pas au manque de personnel dans les meilleurs délais, cela aura des répercussions sur notre capacité à combler nos lacunes stratégiques dans la gestion des incidents en matière de sauvegarde et la qualité globale de nos programmes.

Il est tout aussi important de limiter les risques actuels et potentiels pour la sauvegarde, et de renforcer la prévention et la sensibilisation à ces questions. Cela suppose notamment d'évaluer les risques pour la sauvegarde, d'organiser les formations et autres activités de renforcement des compétences dont ont besoin les enfants, les jeunes et le personnel, et d'évaluer régulièrement le respect des critères minimaux de sauvegarde, y compris les politiques ayant force obligatoire dans toute la fédération, par les associations nationales comme par le bureau du Secrétariat général.

Les équipes en charge de la gestion des incidents et de la sauvegarde de l'enfant au sein des bureaux régionaux et du bureau international se sont étoffées, avec six postes supplémentaires pour les bureaux régionaux et trois pour le bureau international, qui ont pour priorité la gestion des incidents. Nous devons également réévaluer l'affectation du personnel au sein des associations nationales pour identifier les lacunes potentielles.

Recommandation

Les associations nationales responsables de plusieurs programmes doivent disposer de suffisamment de ressources pour assurer la gestion des incidents et concevoir des mesures préventives de renforcement des capacités. Allouer suffisamment de ressources pour assurer les activités de prévention et de sensibilisation, en particulier au sein des associations nationales.

Inventorier le personnel en charge la sauvegarde au sein de toutes les associations nationales et combler les lacunes éventuelles.



Renforcer le respect de la sauvegarde à tous les niveaux

À l'échelle de la fédération, il n'existe aucun mécanisme ou système de reddition de comptes en cas de non-conformité des entités composant la fédération, y compris le Sénat international, le Secrétariat général et l'ensemble des associations nationales. Selon les statuts de SOS Villages d'Enfants International, la seule mesure dont dispose la fédération est la suspension de l'adhésion ou des droits d'adhésion d'une association, une mesure à ne prendre qu'en dernier recours.

Les incidents passés nous ont démontré que la fédération doit en faire plus pour s'assurer que toutes les entités qui composent la fédération respectent les obligations prévues par les statuts. Aussi, il est de plus en plus important de mettre en place des mécanismes adéquats de contrôle de la conformité à l'échelle de la fédération, y compris pour les incidents impliquant le comité directeur d'une association nationale. Il incombe au Secrétariat général de surveiller le respect par chaque association nationale du cadre politique et juridique de l'organisation. Il demeure difficile d'assurer la conformité et la mise en œuvre des plans d'action lorsque la direction ou le comité directeur d'une association nationale se montre réticent.

Recommandation

Le Sénat international et les autres organes de la fédération doivent repenser les mécanismes de gouvernance et de reddition de comptes, et combler les lacunes existantes. Une proposition de mécanisme de résolution des problèmes d'intégrité, de sauvegarde et de conformité sera présentée pour discussion au Sénat international. Cela s'inscrit dans la révision des statuts qui sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale, premier organe de gouvernance de la fédération, en 2023.

Garantir la participation des enfants et des jeunes pour les questions de sauvegarde et de gouvernance

La mise en œuvre des différentes actions en matière de sauvegarde a rappelé qu'il est important de renforcer la participation, composant clé de la sauvegarde. Des consultations menées auprès de 300 enfants et jeunes dans le cadre des programmes pilotes de médiation ont clairement démontré qu'il est indispensable de les impliquer dans tous les processus de recrutement et de retours d'information à l'avenir.

Nous avons commencé à favoriser la participation significative et représentative des enfants et des jeunes aux processus de gouvernance de l'organisation à l'échelle nationale et de la fédération. C'était notamment le cas lors des dernières réunions de la direction de SOS Villages d'Enfants International et du Sénat international, où des mesures ont été prises pour impliquer des groupes de représentants des jeunes afin de cocréer une nouvelle approche de leur participation.

Recommandation

Mettre davantage l'accent sur la participation des enfants et des jeunes, et sur le développement de la jeunesse. Renforcer le projet stratégique pour la fédération afin que ce point fasse à terme partie intégrante du travail de l'organisation. Les enfants et les jeunes doivent disposer d'un plus grand nombre de canaux et d'opportunités de se développer et de s'exprimer individuellement, de représenter leurs pairs et d'appliquer leurs solutions.



Améliorer le suivi et l'évaluation des actions

Le suivi et l'évaluation d'actions spécifiques à l'échelle des programmes sont complexes en raison des limitations de nos outils et systèmes ; du manque de ressources et ; de l'absence de processus standard et interdisciplinaires de suivi sur site et d'audit des programmes. Nous faisons face à des données lacunaires à l'échelle des programmes, il est donc difficile d'assurer un suivi du niveau et de la qualité de mise en œuvre des actions. Ce manque de visibilité au niveau local est une occasion manquée de collecter davantage d'informations sur l'amélioration des programmes à cette échelle.

De même, bon nombre d'associations nationales d'Europe occidentale et d'Amérique du Nord ne fournissent actuellement pas de données, ce qui ne permet pas de procéder à des analyses complètes des actions et d'identifier clairement les améliorations à apporter.

Recommandation

Assurer la collecte de données clés pour les indicateurs de performance à l'échelle nationale et des programmes. Ces données doivent couvrir toute l'étendue du Plan d'action en matière de sauvegarde, y compris des indicateurs en matière de ressources humaines et des données sur les incidents en temps réel, au sein des associations nationales.

Veiller à ce que toutes les associations nationales soient soumises à la même obligation de fournir des données clés pour les indicateurs de performance, y compris en Europe occidentale et en Amérique du Nord.

Améliorer en priorité les conditions de travail et les structures d'apprentissage et de perfectionnement des professionnels de prise en charge des enfants et des jeunes

L'absence de conditions de travail et de structures d'apprentissage et de perfectionnement des professionnels de prise en charge des enfants et des jeunes contribue directement à l'accroissement des risques pour la sauvegarde. Si nous voulons créer un environnement à même de soutenir et responsabiliser les enfants, les jeunes et les familles, nous devons absolument choisir les personnes les plus adaptées à cette mission, bien les préparer et leur offrir des conditions de travail décentes ainsi que des opportunités d'apprentissage et de perfectionnement.

Nous devons donc investir davantage et de façon plus ciblée dans l'amélioration des conditions de travail et des structures d'apprentissage et de perfectionnement de ce groupe essentiel, qui travaille directement auprès des enfants et des jeunes. Fondamentalement, il s'agit d'adopter une approche participative, centrée sur les responsables de la prise en charge et qui s'appuie sur les différentes expériences de prise en charge. Les parties prenantes pertinentes réfléchissent actuellement à la meilleure façon de relever ce défi de manière durable.



Recommandation :

Faire de l'amélioration des conditions de travail et des structures d'apprentissage et de perfectionnement des professionnels de prise en charge des enfants et des jeunes une priorité stratégique pour toute la fédération. Nous devons créer de toute urgence un plan de mise en œuvre de trois à quatre ans, ancré dans chaque stratégie nationale, pour instaurer des structures adaptées pour les années à venir.

Accroître le soutien de la fédération en termes de ressources afin de développer les projets actuels de la fédération qui contribuent à ce défi crucial, et s'appuyer sur les expériences pertinentes en la matière.

Donner la priorité au renforcement des pratiques de RH et des mesures de perfectionnement des professionnels de la prise en charge des enfants et des jeunes et avec ces derniers afin de renforcer leurs compétences et d'améliorer leurs conditions de travail.