

**Des lieux sûrs pour des enfants épanouis :**  
**Mettre en place des pratiques de prise en**  
**charge sensibles aux traumatismes vécus**  
**par les enfants**

# **COMMENT** **STRUCTURER DES** **ORGANISATIONS** **SENSIBLES AUX** **TRAUMATISMES :** **DOCUMENT** **D'ORIENTATION**



**SOS CHILDREN'S  
VILLAGES**



Cette publication a été  
réalisée avec le soutien  
financier de l'Union  
européenne



**Des lieux  
sûrs pour  
des enfants  
épanouis**

# MENTIONS LÉGALES

© SOS Villages d'Enfants International

Publié en Autriche par SOS Villages d'Enfants International

Première édition publiée en 2021.

Tous droits réservés. Aucune partie de la présente publication ne peut être reproduite, stockée ou transmise, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit, sans l'autorisation écrite préalable de SOS Villages d'Enfants International ; ou conformément aux conditions expressément autorisées par la loi ; ou selon des termes convenus avec l'organisation de droits de reproduction compétente. Les demandes de renseignements concernant la reproduction hors des cadres mentionnés ci-dessus doivent être envoyées en premier lieu à SOS Villages d'Enfants International à l'adresse ci-dessous.

## **SOS Villages d'Enfants International**

Hermann-Gmeiner-Str. 51  
A-6020 Innsbruck  
Autriche

## **Auteur principal**

Dr Irene Stevens

## **Auteurs contributeurs**

Dr Chrissie Gale et Lubos Tibensky

## **Conception et mise en page**

Bestias Design

## **Illustrations**

Stipe Kalajžić



Merci aux joueurs de la Loterie Nationale pour leur soutien financier ayant permis l'impression de cette publication.



Cette publication a été réalisée avec le soutien financier de l'Union européenne. Son contenu relève de la responsabilité exclusive de SOS Villages d'Enfants et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant l'opinion de l'Union européenne.

**Des lieux sûrs pour des enfants épanouis:  
Mettre en place des pratiques de prise  
en charge sensibles aux traumatismes  
vécus par les enfants**

**COMMENT  
STRUCTURER DES  
ORGANISATIONS  
SENSIBLES AUX  
TRAUMATISMES :  
DOCUMENT  
D'ORIENTATION**



**Des lieux  
sûrs pour  
des enfants  
épanouis**

# REMERCIEMENTS

SOS Villages d'Enfants International tient à remercier toutes les personnes qui ont participé à ce projet.

## ÉQUIPE PROJET AU NIVEAU DES PARTENAIRES

**SOS Villages d'Enfants International** : Teresa Ngigi, Francine Stansfield, Lubos Tibensky, Florence Treyvaud-Nemtzov, Elisabeth Ullmann-Gheri.

**SOS Villages d'Enfants Belgique** : Annelien Coppieters, Benji Jame, Adeline Puerta, Kristien Schoenmaeckers.

**SOS Villages d'Enfants Belgique** : Denitsa Avramova, Marin Zarkov.

**SOS Villages d'Enfants Croatie** : Ljiljana Ban, Krešimir Makvić, Kruno Topolski.

**SOS Villages d'Enfants Grèce** : Kostas Papadimitropoulos, Patricia Schoenweitz.

**SOS Villages d'Enfants Hongrie** : Boróka Feher, Edit Koles.

**SOS Villages d'Enfants Serbie** : Jelena Tanasijević, Nikola Tanasković.

SOS Villages d'Enfants International tient à remercier tout particulièrement la Direction générale Justice et consommateurs de la Commission européenne pour son soutien financier et son assistance au long cours dans la réalisation du projet.

# TABLE DES MATIÈRES

|  |               |
|--|---------------|
| <b>CHAPITRE 1</b> .....  | <b>9</b>      |
| Qu'est-ce que le traumatisme ? .....   | 10            |
| Pourquoi est-il important que les organisations soient conscientes<br>des traumatismes et y soient sensibles ? .....   | 11            |
| Que doivent prendre en compte les organisations lorsqu'elles<br>prennent des mesures pour se montrer sensibles aux traumatismes ? .....                            | 12            |
| Qu'est-ce qu'une organisation sensible aux traumatismes ? .....  | 13            |
| <br><b>CHAPITRE 2</b> .....  | <br><b>15</b> |
| Qu'entendons-nous par « culture organisationnelle » ? .....  | 16            |
| Cinq valeurs essentielles à prendre en compte pour un développement organisationnel<br>aboutissant à une culture organisationnelle sensible aux traumatismes ..... | 16            |
| Qu'entendons-nous par « développement organisationnel » ? .....  | 18            |
| <br><b>CHAPITRE 3</b> .....  | <br><b>19</b> |
| 1. L'engagement à devenir une organisation sensible aux traumatismes .....   | 20            |
| 2. La formation d'un groupe de travail pour piloter le processus de développement<br>organisationnel .....   | 21            |
| 3. L'accompagnement des membres du personnel et des autres personnes impliquées .....  | 21            |
| 4. Optimiser l'engagement dans le processus de développement<br>organisationnel en partageant l'information .....  | 24            |
| 5. Bilan des connaissances, de la compréhension et des pratiques actuelles liées<br>à la prise en compte des traumatismes au sein d'une organisation .....         | 24            |
| <br><b>CHAPITRE 4</b> .....  | <br><b>25</b> |
| Le processus de planification des actions .....  | 26            |
| Organiser un atelier de planification de l'action .....  | 30            |
| Le processus de gestion du changement .....  | 34            |
| <br><b>CHAPITRE 5</b> .....  | <br><b>37</b> |
| Qu'entendons-nous par « suivi » ? .....  | 38            |
| Qu'entendons-nous par « évaluation » ? .....   | 39            |
| <br><b>ANNEXE 1</b> .....  | <br><b>41</b> |
| <b>ANNEXE 2</b> .....  | <b>51</b>     |
| <b>ANNEXE 3</b> .....  | <b>55</b>     |
| <b>ANNEXE 4</b> .....  | <b>61</b>     |
| <b>ANNEXE 5</b> .....  | <b>65</b>     |
| <b>ANNEXE 6</b> .....  | <b>73</b>     |

# INTRODUCTION

Les expériences négatives dans l'enfance (ACE, de l'anglais *Adverse Childhood Experiences*) peuvent entraîner des traumatismes et des conséquences néfastes pour les enfants, susceptibles de perdurer tout au long de leur vie d'adulte. Ce phénomène est particulièrement connu pour constituer une caractéristique de la vie de nombreux enfants et jeunes ayant un parcours dans l'aide à la jeunesse.

Il est important que les organisations qui accompagnent les enfants et les jeunes pris en charge en structure d'accueil reconnaissent les traumatismes, y répondent et soutiennent les enfants et jeunes victimes de traumatismes. Cela signifie qu'il faut véritablement intégrer une approche sensible aux traumatismes au sein de l'organisation. Une solution pour y parvenir est le développement organisationnel – il s'agit de prendre des mesures pour développer et modifier de manière positive les orientations opérationnelles, les stratégies et les procédures, afin d'améliorer la capacité, les pratiques et l'efficacité.

Le présent document d'orientation, « Comment structurer des organisations sensibles aux traumatismes », a spécifiquement été rédigé dans le but d'aider les organisations à prendre de telles mesures, afin de devenir des structures sensibles aux traumatismes. Pour ce faire, le document fournit une brève description des éléments suivants :

- Ce que l'on entend par « expériences négatives dans l'enfance », « traumatisme » et « pratique sensible aux traumatismes ».
- Ce que sont la culture, le changement et le développement organisationnels, et certaines des questions essentielles dont les organisations de prise en charge doivent tenir compte pour devenir sensibles aux traumatismes.
- Cinq valeurs essentielles qu'il est particulièrement important d'intégrer lors de la mise en place d'une culture sensible aux traumatismes au sein d'une organisation.
- Quelques outils pour la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des pratiques sensibles aux traumatismes au sein d'une organisation.
- L'importance d'identifier et d'impliquer tous les acteurs concernés dans le processus de sensibilisation aux traumatismes au sein d'une organisation.

Ce document a été élaboré dans le cadre du projet « Des lieux sûrs pour des enfants épanouis : Mettre en place des pratiques de prise en charge sensibles aux traumatismes vécus par les enfants », un projet cofinancé par l'UE qui comprend également la publication d'un Guide pratique (<https://www.sos-villages-enfants.be/files/fr-safe-places-pg-web-61826ec7d6bed.pdf>), la mise en œuvre d'un programme de formation pour les personnes travaillant directement avec des enfants et des jeunes victimes de traumatismes, et une série de modules de formation en ligne introduisant le concept de pratique sensible aux traumatismes (<https://childhub.org/fr/online-learning-materials/trauma-and-alternative-care>). Le contenu de ce projet s'est inspiré d'une phase d'évaluation menée dans six pays participants : la Belgique, la Bulgarie, la Croatie, la Grèce, la Hongrie et la Serbie. Cette phase d'évaluation a consisté à

interroger des jeunes ayant un parcours dans l'aide à la jeunesse et des professionnels qui travaillent avec eux sur leur compréhension et leurs idées concernant les pratiques sensibles aux traumatismes.

Au cours de cette consultation, les professionnels ont déclaré que l'impact des traumatismes est très rarement pris en compte dans la planification, les orientations opérationnelles ou la prise de décision au sein de leurs organisations. Ils ont également expliqué certaines des raisons de cet état de fait. Ils évoquent notamment un manque d'investissement dans la formation professionnelle continue sur la thématique du traumatisme, ou un manque d'accès à de telles formations. Ils s'inquiètent en outre de la difficulté à convertir les apprentissages des formations en pratiques effectives au sein des organisations. Ils estiment que la mauvaise compréhension générale du sujet est en partie due au manque de données qui permettraient de prendre la mesure de la prévalence d'enfants et de jeunes affectés par des traumatismes, et de faciliter le partage de pratiques prometteuses. Les professionnels pensent également que le faible niveau d'interdisciplinarité des approches de travail est un facteur. Ces préoccupations globales sont résumées par cette citation de l'une des personnes ayant participé à la consultation :

**« Certains professionnels ont mis en œuvre des pratiques sensibles aux traumatismes pour les enfants et parfois également pour leurs parents et pour leurs organisations. Mais dans la plupart des organisations, la question des traumatismes n'est pas abordée pour chaque enfant dans le cadre de la planification ou de la prise de décision – ou n'est même pas abordée du tout. »**

De tels témoignages montrent la nécessité pour les organisations de prendre des mesures visant à se sensibiliser aux traumatismes.







## CHAPITRE 1



# Qu'entendons- -nous par « traumatisme » et « sensibilité aux traumatismes » ?

# CHAPITRE 1 : QU'ENTENDONS-NOUS PAR « TRAUMATISME » ET « SENSIBILITÉ AUX TRAUMATISMES » ?

## QU'EST-CE QUE LE TRAUMATISME ?

De nombreux enfants et jeunes pris en charge en structure d'accueil peuvent avoir été exposés à des expériences négatives dans l'enfance (ACE, de l'anglais *Adverse Childhood Experiences*). Le traumatisme a été décrit comme le résultat de l'exposition à des expériences négatives, du vécu qui en résulte, et de l'impact de ces expériences négatives vécues dans l'enfance sur la vie d'une personne. Il peut s'agir « d'un événement unique, d'événements multiples ou d'un ensemble de circonstances vécus par un individu comme étant physiquement et émotionnellement dommageables ou menaçants, et dont les effets négatifs sur son bien-être physique, social et émotionnel sont durables. »

Le type de traumatisme le plus courant chez les enfants et les jeunes ayant un parcours dans l'aide à la jeunesse est le traumatisme « complexe ». Celui-ci peut être provoqué par :

- Des expériences négatives telles que des violences physiques, émotionnelles et sexuelles et des négligences graves, qui peuvent se dérouler dans le cadre de relations avec des personnes à qui l'enfant aurait dû pouvoir faire confiance.
- De nombreuses expériences négatives étalées dans le temps.
- Des expériences négatives vécues dès le plus jeune âge.
- Une absence prolongée de soins sécurisants, apaisants et stimulants.

Quelques exemples de telles expériences négatives :

- Séparation des membres de la famille.
- Être témoin ou victime de violences physiques et psychologiques et de violence sexuelle.
- Le décès d'un être cher.
- Être abandonné.
- Fuir la guerre.
- Être déplacé en raison d'une catastrophe naturelle.
- Être gravement négligé

---

1. SAMHSA (2014). *Concept of trauma and guidance for a trauma-informed approach*. Page 7. Disponible à l'adresse : [https://ncsacw.samhsa.gov/userfiles/files/SAMHSA\\_Trauma.pdf](https://ncsacw.samhsa.gov/userfiles/files/SAMHSA_Trauma.pdf).

Les expériences négatives vécues pendant l'enfance et pouvant entraîner un traumatisme peuvent nuire au développement et au bien-être physique, social et émotionnel des enfants à long terme. Cela peut se traduire par des changements préjudiciables dans les réactions émotionnelles de l'enfant, une diminution de sa capacité à penser, à apprendre et à se concentrer, un mauvais contrôle de ses impulsions, une absence d'image positive de soi, un attachement défaillant aux personnes qui s'occupent de lui et des difficultés à établir et à maintenir des relations avec les autres. Tout au long de la vie, les traumatismes complexes causés par les expériences négatives de la petite enfance sont associés à un large éventail de problèmes à l'âge adulte, notamment la dépendance, la dépression, l'anxiété et les comportements à risque. Dès lors, il existe une plus grande probabilité de problèmes de santé chroniques, notamment l'obésité, le diabète, les maladies cardiaques, le cancer et même un décès précoce. Vous trouverez de plus amples informations à ce sujet dans le Guide pratique élaboré pour ce projet<sup>2</sup>. Une formation en ligne constituée de six modules est également disponible à l'adresse suivante (<https://childhub.org/fr/online-learning-materials/trauma-and-alternative-care> ).

## **POURQUOI EST-IL IMPORTANT QUE LES ORGANISATIONS SOIENT CONSCIENTES DES TRAUMATISMES ET Y SOIENT SENSIBLES ?**

Les organisations de prise en charge des enfants en structure d'accueil sont bien placées pour reconnaître les enfants et les jeunes qui ont subi des traumatismes et les aider à se reconstruire. Cependant, certaines organisations ne disposent pas de procédures sensibles aux traumatismes et ne proposent donc aucun accompagnement à ce niveau. Elles peuvent d'ailleurs fonctionner d'une manière qui, par inadvertance, déclenche des souvenirs traumatiques, aggrave l'impact des traumatismes, voire traumatise davantage l'enfant. Par exemple, la manière dont un enfant est emmené vers une structure d'accueil peut être effrayante et déclencher des souvenirs et/ou de nouveaux ressentis de perte, de séparation et d'impuissance. Il est donc particulièrement important que les organisations de prise en charge soient informées des traumatismes et recourent à des orientations opérationnelles, des procédures et des pratiques appropriées.

De même, des organisations sensibles aux traumatismes peuvent accroître les possibilités pour les enfants et les jeunes de se sentir en sécurité, de faire confiance aux adultes, de vivre des relations enrichissantes, d'apprendre à gérer leurs émotions et de faire face aux situations difficiles de la vie. Tout cela peut contribuer à ce que les personnes ayant un parcours dans l'aide à la jeunesse bénéficient d'opportunités positives dans leur enfance, leur jeunesse et leur vie d'adulte.



2. « Des lieux sûrs pour des enfants épanouis : Mettre en place des pratiques de prise en charge sensibles aux traumatismes vécus par les enfants » - Guide pratique.  
Disponible à l'adresse : <https://www.sos-villages-enfants.be/files/fr-safe-places-pg-web-61826ec7d6bed.pdf>

## QUE DOIVENT PRENDRE EN COMPTE LES ORGANISATIONS LORSQU'ELLES PRENNENT DES MESURES POUR SE MONTRER SENSIBLES AUX TRAUMATISMES ?

Lorsqu'elles réfléchissent au changement, les organisations qui accompagnent les enfants et les jeunes ayant un parcours dans l'aide à la jeunesse doivent identifier et comprendre leur propre fonctionnement au sein d'un système socioéconomique, politique et culturel, mais aussi prendre la mesure du fait que des expériences négatives vécues dans l'enfance susceptibles d'entraîner des traumatismes ont également lieu et peuvent être conditionnées par différents paramètres de ce contexte élargi.

C'est ce qu'a mis en évidence le psychologue Urie Bronfenbrenner<sup>3</sup>, qui a conçu un modèle pour nous aider à comprendre les différents facteurs susceptibles d'avoir un impact sur les vécus d'un enfant, notamment le contexte et l'influence de la famille, du groupe social et de la culture dominante. Ce modèle est illustré dans le diagramme suivant :

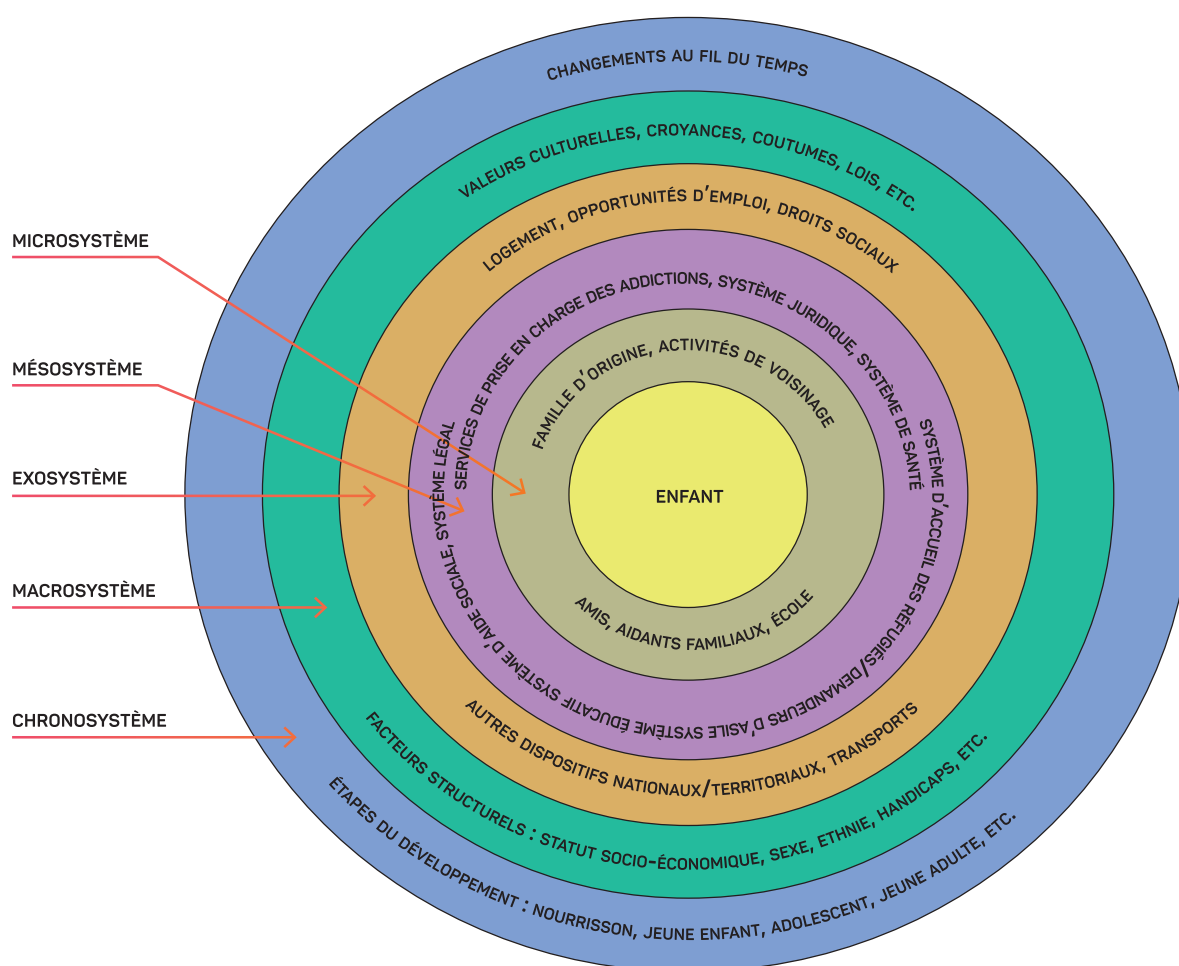


FIGURE 1  
ADAPTATION DU MODÈLE ÉCOSYSTÉMIQUE DE BRONFENBRENNER<sup>4</sup>

3. Bronfenbrenner, U. (1977) *Ecological Systems Theory*. Disponible à l'adresse : <https://www.simplypsychology.org/Bronfenbrenner.html>

4. « Des lieux sûrs pour des enfants épanouis : Mettre en place des pratiques de prise en charge sensibles aux traumatismes vécus par les enfants » – Guide pratique (page 22).

Disponible à l'adresse : <https://www.sos-villages-enfants.be/files/fr-safe-places-pg-web-61826ec7d6bed.pdf>

Comme on le voit sur le diagramme, les services d'aide sociale, qui comprennent la prise en charge en structure d'accueil, font partie du « méso-système ». Nous pouvons également voir les nombreux éléments des cinq « systèmes écologiques » susceptibles d'influencer et d'avoir un impact sur le vécu des enfants. Par exemple, les valeurs culturelles qui font que les enfants ne sont pas toujours protégés de manière adéquate contre la violence et la maltraitance, et/ou accompagnés lorsque de telles expériences négatives se produisent.

Ce diagramme illustre la manière dont une organisation doit placer l'enfant au centre de son travail, ce qui comprend la participation pleine et entière de l'enfant et de sa famille à toutes les prises de décision. Il faut tenir compte de la situation de la famille dans son ensemble et des facteurs externes qui ont un impact sur le bien-être de la famille et des autres personnes importantes qui s'occupent de l'enfant – ce qui implique notamment de mettre l'accent sur l'accompagnement de la famille dans son ensemble. Cela signifie également qu'il faut prendre en considération des facteurs tels que le groupe social, l'école, les services de santé et d'autres ressources, qu'il est nécessaire de réfléchir aux normes culturelles et sociales et de veiller à ce qu'une approche multidisciplinaire soit adoptée pour accompagner les enfants, les jeunes et leurs familles.

## QU'EST-CE QU'UNE ORGANISATION SENSIBLE AUX TRAUMATISMES ?

Une organisation sensible aux traumatismes articule son implication auprès des enfants et des jeunes autour d'une connaissance et d'une compréhension solides de la manière dont les expériences négatives dans l'enfance et les traumatismes qui en résultent peuvent les affecter, des traumatismes que ces expériences peuvent causer, en incorporant ces connaissances à **toutes** les dimensions de la réponse et des services fournis.

Si une organisation est sensible aux traumatismes, elle sera nécessairement en meilleure position pour :

- Identifier les enfants et les jeunes qui sont affectés par des traumatismes.
- Éviter toute pratique qui pourrait conduire à un traumatisme ou une répétition traumatique pour un enfant ou un jeune.
- Contribuer à la reconstruction des enfants et des jeunes ayant un parcours dans l'aide à la jeunesse victimes de traumatismes.<sup>5</sup>
- Garantir la participation pleine et entière de l'enfant à l'élaboration et à l'évaluation de sa prise en charge.

Plus important encore, il convient de reconnaître que si les expériences négatives vécues dans l'enfance peuvent avoir des conséquences négatives pour les enfants et les jeunes pris en charge, ce n'est pas nécessairement le cas pour autant. Il existe de nombreux exemples d'enfants et de jeunes qui ont vécu des expériences négatives dans leur petite enfance et qui ont ensuite mené une vie heureuse et productive.



5. Pour plus d'informations sur les traumatismes et les pratiques sensibles aux traumatismes, vous pouvez consulter le Module 1 de notre formation en ligne : « Traumatisme et prise en charge en structure d'accueil : une introduction à l'utilisation d'une approche sensible aux traumatismes », accessible à l'adresse (<https://childhub.org/fr/online-learning-materials/trauma-and-alternative-care>).

La **résilience** de l'enfant est en effet un facteur qui entre en ligne de compte. La résilience est la capacité d'un enfant à résister à l'adversité et à rebondir après des vécus difficiles. Quatre grands facteurs ont été associés à la résilience :

1. Des caractéristiques individuelles positives, comme le tempérament de l'enfant et sa capacité à faire face à différentes situations.
2. Un bon soutien familial.
3. Un environnement culturel positif qui favorise la protection et l'accompagnement des enfants.
4. Une personne ou une organisation extérieure à la famille qui apporte son soutien.<sup>6</sup>

Il est donc important que les organisations adoptent une approche se focalisant sur le renforcement des facteurs de protection qui aideront les enfants et les jeunes à développer leurs forces individuelles et leur autoprotection. Si une organisation adopte de telles mesures en devenant sensible aux traumatismes, elle peut aider les enfants et les jeunes à développer leur résilience et contribuer de manière positive au processus de reconstruction. Parmi les exemples de facteurs de protection, citons la valorisation d'expériences positives par le biais des relations de prise en charge, l'aide à l'accès à une éducation de qualité et sa promotion, et l'accompagnement des enfants et des jeunes pour les aider à développer des réseaux de socialisation solides. Vous trouverez de plus amples informations au Chapitre 7 du Guide pratique élaboré pour ce projet.<sup>7</sup>



---

6. Adapté de : Atwool, N. (2006) « Attachment and resilience: Implications for children in care » Child Care in Practice, 12: 4, pp. 315-330. Disponible à l'adresse : [https://www.researchgate.net/profile/Nicola-Atwool/publication/228375717\\_Attachment\\_and\\_Resilience\\_Implications\\_for\\_Children\\_in\\_Care/links/54ef7fed0cf25f74d7227c91/Attachment-and-Resilience-Implications-for-Children-in-Care.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Nicola-Atwool/publication/228375717_Attachment_and_Resilience_Implications_for_Children_in_Care/links/54ef7fed0cf25f74d7227c91/Attachment-and-Resilience-Implications-for-Children-in-Care.pdf)  
7. « Des lieux sûrs pour des enfants épanouis : Mettre en place des pratiques de prise en charge sensibles aux traumatismes vécus par les enfants » – Guide pratique. Disponible à l'adresse : <https://www.sos-villages-enfants.be/files/fr-safe-places-pg-web-61826ec7d6bed.pdf>

## CHAPITRE 2



# Qu'est-ce que la culture organisationnelle et le changement/ développement organisationnels ?

# CHAPITRE 2 : QU'EST-CE QUE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE ET LE CHANGEMENT/ DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNELS ?

## QU'ENTENDONS-NOUS PAR « CULTURE ORGANISATIONNELLE » ?

**La culture organisationnelle a été définie comme « l'ensemble des croyances, valeurs et notions partagées par les membres d'une organisation ».**<sup>8</sup>

Il est important de tenir compte de la culture d'une organisation de prise en charge lors de la mise en place d'une approche sensible aux traumatismes. En effet, les modalités de fonctionnement d'une organisation doivent également intégrer un ensemble de valeurs adaptées à l'accompagnement des enfants victimes de traumatismes. Ces valeurs doivent être intégrées et comprises à tous les niveaux de l'organisation. Elles doivent transparaître dans toutes les actions entreprises par les personnes travaillant au sein de l'organisation, depuis leur premier contact avec un enfant ou un jeune jusqu'à la manière dont les décisions sont prises concernant les placements dans une structure d'accueil, en passant par les relations qu'entretiennent les membres du personnel et les intervenants sociaux avec les enfants et les jeunes, ainsi que les relations qu'ils entretiennent entre eux.

### **CINQ VALEURS ESSENTIELLES À PRENDRE EN COMPTE POUR UN DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL ABOUTISSANT À UNE CULTURE ORGANISATIONNELLE SENSIBLE AUX TRAUMATISMES.**

Le Guide pratique<sup>9</sup> élaboré pour ce projet souligne que la reconstruction après des traumatismes est uniquement possible dans le cadre de relations cohérentes et bienveillantes. Il souligne également l'importance du travail en partenariat des différents professionnels et organisations impliqués.

---

8. Austin, Michael J, et Jennette Claassen (2008) « Impact of organisational culture: implications for introducing evidence-based practice » *Journal of Evidence-Based Social Work*, 5:1, pp. 321-359

9. « Des lieux sûrs pour des enfants épanouis : Mettre en place des pratiques de prise en charge sensibles aux traumatismes vécus par les enfants » – Guide pratique. Disponible à l'adresse : <https://www.sos-villages-enfants.be/files/fr-safe-places-pg-web-61826ec7d6bed.pdf>



En outre, deux experts du domaine des traumatismes, Maxine Harris et Roger Fallot<sup>10</sup>, ont identifié cinq valeurs essentielles pour la mise en place d'une culture sensible aux traumatismes au sein d'une organisation. Ces valeurs sont les suivantes :

1. Sécurité
2. Fiabilité
3. Choix
4. Collaboration
5. Autonomisation

La **sécurité** est la sécurité physique et émotionnelle de l'enfant ou du jeune. Elle est souvent considérée comme la première étape fondamentale dans le développement d'une culture sensible aux traumatismes. La **fiabilité**, ou **confiance**, implique que l'organisation et son personnel établissent une relation de confiance avec les enfants et les jeunes qu'ils accompagnent, notamment en s'efforçant à tout moment de ne pas les décevoir et en accordant systématiquement leurs actes à leur parole. La confiance peut se manifester par la mise en place de pratiques et de limites cohérentes, ainsi que par une attitude claire quant à ce que l'on peut raisonnablement attendre des services assurés. Le **choix** consiste à donner à l'enfant ou au jeune différentes options et à lui donner le plus de contrôle possible sur ses propres décisions. La **collaboration** consiste à prendre des décisions concertées avec l'enfant ou le jeune. **L'autonomisation** implique de valoriser les points forts de l'enfant ou du jeune et de l'aider à développer ses capacités d'adaptation.

Ces valeurs interagissent les unes avec les autres. Ainsi, plus un enfant ou un jeune a le choix, plus il contrôle son expérience de prise en charge grâce à un effort de collaboration avec le personnel, les intervenants sociaux et les bénévoles, et plus il est probable que les services de prise en charge assurés par l'organisation lui seront bénéfiques et efficaces.

Construire une culture sensible aux traumatismes implique d'intégrer ces valeurs dans le mode de fonctionnement d'une organisation. Ce point est important car, en nous basant sur les informations fournies par les professionnels et les intervenants sociaux au cours de la phase d'évaluation du projet, nous comprenons que le simple fait de participer à une formation et de s'instruire au sujet des traumatismes ne suffit pas à générer des changements. Trop souvent, lorsqu'une personne suit une formation, elle retourne sur un lieu de travail où la culture, les valeurs et les systèmes de l'organisation rendent difficile la mise en œuvre des changements auxquels elle a été formée. Par exemple, un membre du personnel apprend qu'il doit passer plus de temps avec chaque enfant individuellement pour l'aider à développer une compétence particulière afin de renforcer sa résilience. Mais son organisation n'a pas la capacité, ou peut-être pas la volonté, de fournir le temps et les ressources nécessaires pour permettre une telle activité. La personne est sensibilisée aux traumatismes, mais comme l'organisation ne l'est pas, elle n'est pas accompagnée pour mettre en œuvre ce qu'elle a appris. Cela peut également conduire à la frustration de la personne, voire à de la discorde au sein de l'équipe.

10. Harris, M., & Fallot, R. D. (Eds.). (2001). *New directions for mental health services. Using trauma theory to design service systems*. Jossey-Bass/Wiley. Harris, M. et Fallot, R.D. (2009) *Creating Cultures of Trauma-Informed Care: A Self-Assessment and Planning Protocol*. Community Connections, Washington DC. Disponible à l'adresse : <https://www.theannainstitute.org/CCTICSELFASSPP.pdf>

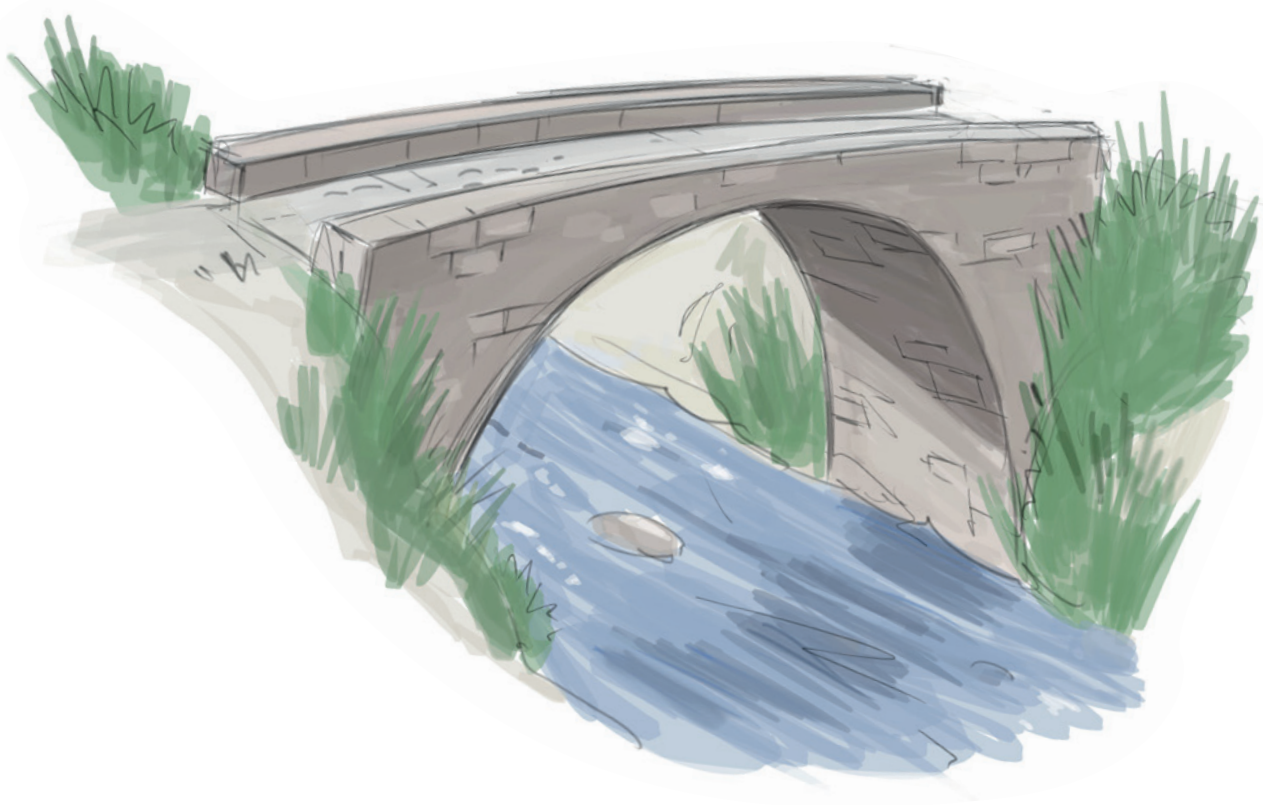
Plus loin dans ce Document d'orientation pour le développement organisationnel, nous explorerons les moyens d'intégrer ces valeurs à tous les niveaux d'une organisation.

## QU'ENTENDONS-NOUS PAR « DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL » ?

**Le développement organisationnel consiste à prendre des mesures pour développer et modifier de manière positive les orientations opérationnelles, les stratégies et les procédures, afin d'améliorer la capacité, les pratiques et l'efficacité.**

Entreprendre une action de développement organisationnel implique les étapes suivantes :

- Examiner et étudier la culture de l'organisation et son mode de fonctionnement.
- Identifier les domaines dans lesquels des changements positifs peuvent être apportés.
- Prendre les mesures appropriées pour mettre en œuvre ces changements.
- Être attentif au langage utilisé concernant les traumatismes des enfants et le repenser.



## CHAPITRE 3



# Entamer le processus de développement organisationnel et prendre des mesures pour devenir une organisation sensible aux traumatismes

# CHAPITRE 3 : ENTAMER LE PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL ET PRENDRE DES MESURES POUR DEVENIR UNE ORGANISATION SENSIBLE AUX TRAUMATISMES

Dans cette section du Document d'orientation pour le développement organisationnel, nous examinerons les différentes étapes à suivre pour commencer à planifier et mettre en œuvre un processus de développement organisationnel qui aidera à intégrer une approche sensible aux traumatismes. Ces étapes comprennent :

1. L'engagement à devenir une organisation sensible aux traumatismes.
2. La formation d'un groupe de travail pour piloter le processus de développement organisationnel.
3. L'accompagnement des membres du personnel et des autres personnes impliquées.
4. La diffusion d'informations.
5. La réalisation d'un bilan des pratiques actuelles de prévention des traumatismes au sein de l'organisation.

## 1. L'ENGAGEMENT À DEVENIR UNE ORGANISATION SENSIBLE AUX TRAUMATISMES

Toute organisation cherchant à devenir sensible aux traumatismes doit avant tout s'assurer qu'elle s'engage pleinement à engager des changements et à entreprendre un processus de développement organisationnel. Cela implique un leadership positif et, comme nous le verrons plus loin, un processus qui garantit la participation informée et significative des membres du personnel et des autres personnes impliquées – telles que les enfants ayant un parcours dans l'aide à la jeunesse, les intervenants sociaux, les autres bénéficiaires, les membres du conseil d'administration, les organisations partenaires et autres – à toutes les étapes et phases du changement.

## 2. LA FORMATION D'UN GROUPE DE TRAVAIL POUR PILOTER LE PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

Un processus de développement organisationnel doit être dirigé par un **groupe de travail sur le changement** ayant **la légitimité nécessaire** pour diriger le processus. Ce groupe de travail doit comprendre une représentation et une participation des différents partenaires impliqués – y compris la direction, les membres du personnel, les représentants des jeunes ayant un parcours dans l'aide à la jeunesse et les intervenants sociaux, les bénévoles et autres.

## 3. L'ACCOMPAGNEMENT DES MEMBRES DU PERSONNEL ET DES AUTRES PERSONNES IMPLIQUÉES

Si le changement est bien géré, il doit être accepté et bien accueilli, et avoir un impact positif sur la façon dont les personnes travaillent avec et accompagnent les enfants et les jeunes d'une manière sensible aux traumatismes. Cela implique un accompagnement attentif des membres du personnel et des autres personnes impliquées tout au long du processus de développement organisationnel – notamment en les tenant pleinement informés et en les rassurant, en leur offrant un espace de réflexion et de questionnement, et en veillant à ce que chacun ait le sentiment de faire partie intégrante et importante des changements apportés.

Lorsque vous engagez un processus de développement organisationnel, il est important de garder à l'esprit qu'un tel exercice peut amener les personnes à devoir sortir de leur « zone de confort ». Ainsi, même le changement organisationnel le plus positif peut être vécu comme inconfortable et causer du stress et de l'anxiété aux membres du personnel. La plupart des études indiquent que dans un premier temps, les personnes ont tendance à se montrer résistantes au changement organisationnel.

Une partie du processus de développement organisationnel consiste donc à comprendre la façon dont les personnes ressentent les changements prévus et mis en œuvre, et à y répondre. Un modèle permettant de comprendre les ressentis associés au changement a été développé par deux chercheurs d'une université britannique, Alison Young et Terry Lockhart.<sup>11</sup> Ce modèle se nomme « Courbe transitionnelle ». Ce modèle décrit sept étapes de ressentis et les réactions que peuvent rencontrer le personnel et les autres personnes impliquées au cours de tout processus de développement organisationnel.

---

11. Young, A. et Lockhart, T. (1995) A cycle of change: The Transition Curve. Cranfield University School of Management.



**FIGURE 2.**  
LA COURBE TRANSITIONNELLE<sup>12</sup>

Ces sept phases sont décrites plus en détail ci-dessous.

### **PREMIÈRE PHASE : LE CHOC**

Cette première phase décrit le choc ou la surprise qui peut survenir lorsqu'une personne est confrontée pour la première fois à une démarche de changement.

### **DEUXIÈME PHASE : LE DÉNI**

La personne est dans le déni du changement qui est en train de se produire. Elle peut par exemple penser que le changement ne modifiera rien à ce qu'elle faisait de toute façon.

### **TROISIÈME PHASE : LA PRISE DE CONSCIENCE**

Cette phase consiste à prendre conscience de la réalité des changements en cours. La personne s'engage émotionnellement dans la nouvelle situation et peut éprouver des sentiments de frustration ou de confusion quant à la manière de remplir son rôle dans cette nouvelle situation.

### **QUATRIÈME PHASE : L'ACCEPTATION**

La personne accepte pleinement la réalité de la nouvelle situation. Elle commence à abandonner les attitudes et les comportements inappropriés ou qui s'avéraient seulement efficaces dans le cadre du fonctionnement précédent de l'organisation. Elle peut commencer à identifier de nouveaux comportements qui correspondent à la nouvelle réalité.

### **CINQUIÈME PHASE : LE TEST**

L'acceptation du changement et l'identification de nouveaux comportements sont suivies de la phase consistant à commencer à les tester. Les nouveaux comportements que la personne commence à mettre en œuvre peuvent être efficaces et permettent d'atteindre les résultats souhaités. À d'autres moments, cependant, la personne peut avoir besoin de travailler davantage pour mettre en pratique ses nouvelles capacités.

---

12. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.ucd.ie/t4cms/Transition%20Curve%20Cranfield%20Article.pdf#:~:text=A%20Cycle%20of%20Change%3A%20The%20Transition%20Curve%20CCED%2FCS027-01%2FTL-AY,the%20organisation%20will%20respond%20in%20the%20appropriate%20way>

### SIXIÈME PHASE : LA QUÊTE DE SENS

Plutôt que de se contenter d'essayer de nouveaux comportements, cette étape implique également d'explorer et de s'interroger sur les raisons pour lesquelles certains comportements sont efficaces, et pourquoi d'autres peuvent être inefficaces. Ces connaissances permettent à la personne de prendre davantage le contrôle de son travail.

### SEPTIÈME PHASE : L'INTÉGRATION

La dernière étape se caractérise par le fait que la personne s'approprie ses nouveaux comportements et accroît ainsi son sentiment de confiance et de compétence à un niveau plus élevé qu'auparavant. Ses nouvelles façons de faire s'intègrent dans son travail quotidien.

Le modèle de la « Courbe transitionnelle » nous montre combien il est important de comprendre les différents ressentis que peuvent éprouver les partenaires impliqués au cours du processus de changement – en particulier les membres du personnel, mais aussi les autres personnes, y compris les bénéficiaires.

Pour aider à identifier et à comprendre les ressentis éprouvés par les participants pendant le processus de développement organisationnel, il est important de garder constamment trois questions à l'esprit :

1. Tous les participants qui devraient s'engager dans le processus de développement organisationnel ont-ils la possibilité de jouer un rôle actif, ou certains restent-ils passifs ?
2. Les changements proposés affectent-ils l'identité ou la confiance en soi des participants, par exemple la capacité des membres du personnel et/ou leur fierté et leur confiance dans leur travail ?
3. Les participants ont-ils l'impression de gagner ou de perdre quelque chose dans leur rôle à la suite du changement ?

Pour aider à contrer les ressentis négatifs et la résistance, la recherche indique que le changement est mieux accueilli et a plus de chances de réussir lorsque tous les participants jouent **un rôle actif dans un processus de développement organisationnel**. Pour ce faire, des efforts doivent être entrepris pour s'assurer :

- Que chacun ait l'occasion d'exprimer ses préoccupations et ses ressentis, en étant réellement écouté.
- Que chacun sente que son identité professionnelle – et les autres rôles que les participants peuvent tenir – reste intacte.
- Que chacun ait le sentiment de ne rien perdre à cause du changement.

## 4. OPTIMISER L'ENGAGEMENT DANS LE PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL EN PARTAGEANT L'INFORMATION

Il est important de continuer à partager les informations avec toutes les personnes impliquées dans l'organisation et le processus de développement organisationnel. Cela contribuera à une prise de conscience et à une compréhension totales des changements que l'organisation souhaite apporter et des mesures qui seront prises pour les concrétiser. Il faut donc inclure une sensibilisation à différents paramètres :

- La portée du processus, y compris les changements attendus dans la culture de l'organisme – c'est-à-dire les politiques internes, les procédures et les pratiques – qui lui permettront de devenir plus sensible aux traumatismes.
- Le calendrier (durée suggérée d'un à deux ans – voir le Chapitre 4 ci-dessous) à respecter pour la mise en œuvre des changements.

## 5. BILAN DES CONNAISSANCES, DE LA COMPRÉHENSION ET DES PRATIQUES ACTUELLES LIÉES À LA PRISE EN COMPTE DES TRAUMATISMES AU SEIN D'UNE ORGANISATION

**Une première étape essentielle** à franchir au début de tout processus de développement organisationnel est d'impliquer autant de personnes que possible dans un processus participatif d'évaluation de la culture et des pratiques de l'organisation. Ce processus doit permettre d'évaluer les pratiques actuelles sensibles aux traumatismes au sein de l'organisation, en posant deux questions :

- Comment l'organisation se comporte-t-elle actuellement en matière de prise en compte des traumatismes ?
- Quels changements doivent être apportés ?

Pour aider votre organisation à franchir cette étape, une **Liste de vérification pour l'évaluation** est fournie en Annexe 1.

Ce processus d'évaluation doit être entrepris avant de passer à l'élaboration et à la mise en œuvre de tout plan de changement. Cette évaluation est également importante, car elle vous fournira une base de référence par rapport à laquelle les changements futurs pourront être mesurés – un sujet qui sera abordé plus en détail plus loin dans ce Document d'orientation pour le développement organisationnel. Ce processus d'évaluation peut être dirigé par le groupe de travail sur le changement mentionné à la Section 3 de ce Document d'orientation pour le développement organisationnel. Il doit s'agir d'un processus inclusif impliquant la direction, le personnel, les enfants et les jeunes, et toutes les autres personnes concernées.





## CHAPITRE 4

# Mettre en œuvre et consolider des pratiques sensibles aux traumatismes au sein d'une organisation

# CHAPITRE 4 : METTRE EN ŒUVRE ET CONSOLIDER DES PRATIQUES SENSIBLES AUX TRAUMATISMES AU SEIN D'UNE ORGANISATION

L'objectif du processus de développement organisationnel décrit dans ce Document d'orientation pour le développement organisationnel est la mise en œuvre et la consolidation d'une pratique sensible aux traumatismes. Dans ce chapitre, nous continuerons à évoquer les moyens de provoquer de tels changements qui conduiront à des améliorations d'une pratique sensible aux traumatismes.

Comme ce chapitre du Document d'orientation pour le développement organisationnel se concentre sur le développement d'un plan d'action pour le changement, nous aborderons également en profondeur le processus de planification de l'action – un processus qui s'appuie sur l'évaluation initiale de la pratique actuelle au sein de l'organisation, en utilisant la **Liste de vérification pour l'évaluation** décrite dans le chapitre précédent.

Nous examinerons également les moyens de continuer à gérer le processus de changement au sein d'une organisation à la suite de la mise en œuvre du plan d'action. Cela permettra de garantir que tous les changements à effectuer auront les meilleures chances d'être consolidés dans la pratique au sein de l'organisation.

Ce chapitre du Document d'orientation pour le développement organisationnel contient donc des informations sur :

- Le développement d'un **Plan d'action** qui identifie trois objectifs à long terme et trois objectifs à court terme pour les changements de pratiques sensibles aux traumatismes au sein d'une organisation – y compris des conseils sur la façon d'organiser un atelier pour faciliter ce processus.
- La gestion du processus de développement organisationnel.

## LE PROCESSUS DE PLANIFICATION DES ACTIONS

Une fois que votre organisation a terminé le processus d'évaluation, l'étape suivante consiste à créer un Plan d'action. Ce **Plan d'action** doit identifier **trois objectifs à long terme et trois objectifs à court terme** pour un changement sensible aux traumatismes. Un exemple de Plan d'action complet est fourni en Annexe 3.

Quatre étapes doivent être suivies pendant le processus de planification de l'action, qui mèneront à l'élaboration d'un Plan d'action. Ces objectifs sont :

### ÉTAPE 1 : IDENTIFIER ET HIÉRARCHISER LES OBJECTIFS

Utilisez la **Liste de vérification pour l'évaluation** complétée (fournie en Annexe 1) ayant mis en évidence les domaines de changement nécessaires au sein de votre organisation pour que les pratiques soient plus sensibles aux traumatismes.

Pour opérer ces changements, votre organisation doit développer **des objectifs à court et à long terme** qui seront contenus dans son Plan d'action. Une fois les objectifs identifiés, ils doivent également être classés par ordre de priorité. En effet, votre organisation ne peut pas tout changer simultanément. Fallot et Harris<sup>13</sup> suggèrent six critères à prendre en compte lors de la hiérarchisation des objectifs. Ces critères sont :

1. **FAISABILITÉ** - Quels objectifs sont les plus susceptibles d'être atteints en raison de leur ampleur et du type de changement qu'ils impliquent ?
2. **RESSOURCES** - Quels objectifs sont les plus compatibles avec les ressources financières, personnelles et autres disponibles ?
3. **SOUTIEN SYSTÉMIQUE** - Quels objectifs bénéficient du soutien le plus influent et le plus large ?
4. **AMPLEUR DE L'IMPACT** - Quels objectifs sont les plus susceptibles d'avoir un large impact sur les services ?
5. **QUALITÉ DE L'IMPACT** - Quels objectifs feront le plus de différence dans la vie des enfants et des jeunes victimes de traumatismes ?
6. **RISQUES ET COÛTS DE L'ABSENCE DE CHANGEMENT** - Quelles pratiques, si elles ne sont pas modifiées, auront l'impact le plus négatif ?

### ÉTAPE 2 : IDENTIFIER LES OBSTACLES AU CHANGEMENT

Tout processus de changement comporte des **moteurs** (les forces qui contribuent au changement) et des **obstacles** (les facteurs qui empêchent le changement de se produire). Pour le processus de planification des actions, il est important de se concentrer sur les obstacles au changement et de réfléchir aux moyens de les surmonter.

Cela fait, les **points d'action pour surmonter l'obstacle** peuvent être identifiés. Un exemple simple d'identification des obstacles et des points d'action est proposé dans les tableaux ci-dessous :



13. Harris, M. et Fallot, R.D. (2009) Creating Cultures of Trauma-Informed Care: A Self-Assessment and Planning Protocol. Community Connections, Washington DC.  
Disponible à l'adresse : <https://www.theannainstitute.org/CCTICSELFASSPP.pdf>

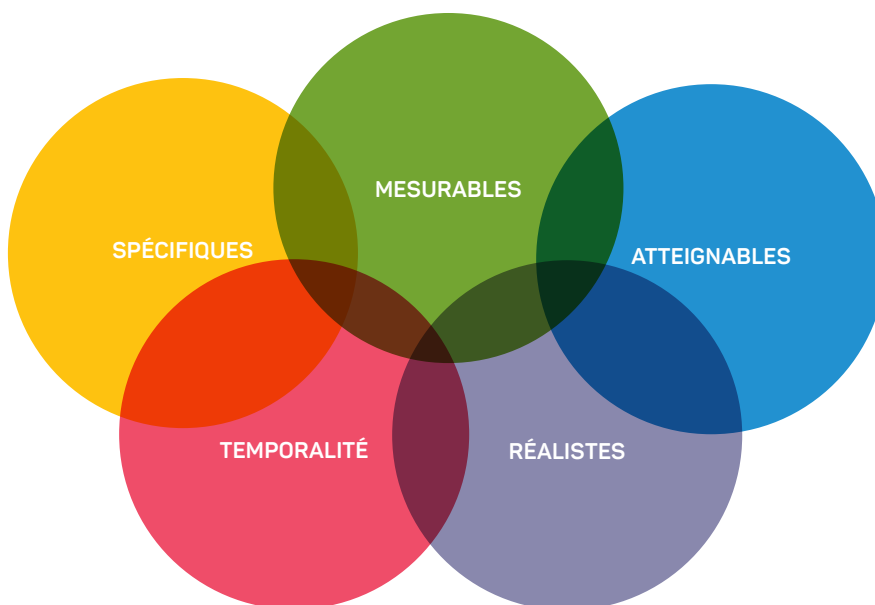
|  |  |
|--|--|
| <p><b>Objectif 1 (un domaine de changement identifié dans la Liste de vérification pour l'évaluation) :</b> Augmenter le temps que chaque enfant passe individuellement avec un intervenant social spécifique dans mon établissement d'accueil, afin que les enfants aient de meilleures chances de travailler sur des compétences relationnelles spécifiques. Cet objectif est lié à nos valeurs sensibles aux traumatismes, car il aide l'enfant à construire de la confiance.</p> |  |
| <p><b>Moteurs</b></p>  | <p><b>Obstacles</b></p>  |
| <p>L'enthousiasme suscité par la participation à la formation sur les traumatismes, axée sur les relations.</p>  | <p>Trouver un moment commun pour passer du temps avec les enfants.</p>   |
| <p>Plus satisfaisant du fait du temps passé avec l'enfant.</p>   | <p>Manque de temps dû aux tâches administratives.</p>  |
| <p>Notre passion pour les enfants et notre conviction que le développement de relations contribuera à améliorer les résultats.</p>   | <p>Pas assez de personnel ou d'argent pour emmener les enfants dans des sorties qui pourraient contribuer au développement de relations.</p> |

### Comment pouvons-nous réduire les obstacles ?

| Obstacles  | Moyens de les réduire  |
|--|--|
| <p>Pas assez d'argent pour les sorties.</p>                            | <p>Organiser des collectes de fonds avec d'autres membres du personnel et des jeunes, afin de constituer un fonds pour les sorties.</p>  |
| <p>Trouver un moment commun pour passer du temps avec les enfants.</p> | <p>Inscrire la réunion à l'agenda du lieu de travail afin qu'elle soit prise en compte au même titre que les autres composantes de la charge de travail.</p>   |
| <p>Manque de temps dû aux tâches administratives.</p>                  | <p>Modifier la rotation du personnel de sorte qu'une partie de la journée, un membre du personnel supplémentaire soit de service. Ce membre du personnel peut s'occuper de l'administratif pour l'équipe, ce qui libère du temps pour que les autres travaillent directement avec les enfants.</p> |

### ÉTAPE 3 : DÉCRIRE L'OBJECTIF SOUHAITÉ À L'AIDE D'INDICATEURS DE RÉSULTATS

Un objectif est ce que nous voulons atteindre en apportant des changements. Dans le Plan d'action, les objectifs doivent être décrits sous la forme **d'indicateurs de résultats**. Il s'agit là des indicateurs qui permettent de mesurer les progrès accomplis et de voir si les changements ont un effet. Ces indicateurs doivent suivre les principes SMART. Les indicateurs SMART sont **S**pécifiques, **M**esurables, **A**tteignables, **R**éalistes et ont une **T**emporalité raisonnable.



Reprenons l'exemple des tableaux ci-dessus. Dans cet exemple, un indicateur de résultat mal rédigé serait « tous les enfants ont de bonnes relations avec le personnel dans l'établissement d'accueil ». Bien qu'il s'agisse effectivement d'un élément dont tout service sensible aux traumatismes souhaiterait bénéficier, l'indicateur de résultat lui-même est vague et très difficile à mesurer. Les indicateurs de résultats SMART basés sur l'examen des obstacles ci-dessus pourraient par exemple être :

#### Indicateurs de résultats pour l'objectif 1

1. Chaque enfant doit bénéficier d'une heure par semaine de temps en individuel avec un membre du personnel, ce qui est inscrit dans son plan de prise en charge individuelle et programmé dans les agendas de travail.
2. La rotation du personnel doit être revue pour permettre le chevauchement des horaires du personnel pendant une partie de la journée.
3. Un groupe de collecte de fonds (personnel et jeunes) sera créé dans les 3 mois.

## ÉTAPE 4 : IDENTIFIER UNE ÉCHELLE DE TEMPS POUR LE CHANGEMENT

Le Plan d'action doit comporter des **dates de fin spécifiques pour lesquelles les indicateurs de résultats de chaque objectif doivent être atteints**. Il est également utile d'identifier une ou plusieurs personnes chargées de superviser chaque objectif. L'attribution d'une ou plusieurs personnes responsables ne signifie pas que ces personnes identifiées doivent tout faire. Cela signifie simplement qu'elles sont chargées de maintenir à l'ordre du jour les travaux visant à apporter les changements identifiés dans le Plan d'action, ou de s'assurer que l'on reste conscient des travaux à effectuer pour atteindre l'objectif.

**Le Plan d'action doit être un document écrit** qui contient toutes les actions nécessaires et les indicateurs de résultats pour atteindre l'objectif. Le Plan d'action servira également d'outil de suivi du processus de changement. Le suivi et l'évaluation seront abordés plus loin dans ce Document d'orientation pour le développement organisationnel.

## ORGANISER UN ATELIER DE PLANIFICATION DE L'ACTION

Un atelier de planification de l'action est un moyen utile de faciliter le début de l'élaboration du Plan d'action de votre organisation.

Un atelier est un processus actif et participatif qui motive les participants à contribuer au processus de changement et à le poursuivre. Si l'atelier est bien planifié, il peut constituer un excellent moyen d'assurer un engagement continu de la part des participants, en leur donnant le sentiment de faire partie intégrante du processus. Un atelier peut constituer un bon moyen de commencer l'élaboration d'un Plan d'action.

Voici les quatre étapes nécessaires à la réussite d'un atelier axé sur l'amélioration des pratiques sensibles aux traumatismes :

### 1. DÉFINIR L'OBJECTIF

L'objectif global de l'atelier doit être clair et concis. Dans le cas présent, il s'agit d'élaborer un Plan d'action qui permettra d'intégrer à l'organisation certains éléments des pratiques sensibles aux traumatismes.

### 2. DÉCIDER QUI SERA PRÉSENT

Le choix des participants est directement lié à l'objectif général. Il est essentiel qu'au moins une partie des participants occupe des postes de direction ou de leadership au sein de l'organisation, ainsi que d'autres membres du personnel. C'est également l'occasion d'impliquer d'autres participants.

Les membres du personnel qui participent doivent idéalement disposer d'une bonne expérience et de connaissances concernant les effets de l'exposition aux traumatismes sur les enfants et les jeunes pris en charge. Ils doivent également avoir une

connaissance pratique des orientations et des pratiques de prise en charge des enfants au sein de l'organisation.

### 3. CHOISIR LE BON LIEU ET LE BON FORMAT

Les détails pratiques de l'atelier peuvent inclure ceci :

- Assurez-vous que le lieu est suffisamment grand et pratique pour que les gens puissent s'y rendre.
- Veillez à ce que des dispositions soient prises pour que les participants puissent se restaurer.
- Si l'événement doit se dérouler en ligne, des dispositions doivent être prises pour s'assurer que chacun dispose de la technologie et du soutien nécessaires pour y participer. Certaines parties du programme devront peut-être être adaptées pour fonctionner dans un environnement en ligne.

### 4. ORGANISER L'ATELIER AXÉ SUR LES TRAUMATISMES

**Un exemple d'atelier d'une journée** a été développé pour ce projet. Il se compose d'un ensemble d'activités que les participants doivent réaliser avant l'atelier, ainsi que d'activités qui se déroulent pendant l'atelier. Cette méthodologie s'est avérée efficace lors de projets précédents.

#### AVANT DE PARTICIPER À L'ATELIER

Les participants doivent :

- Suivre la formation de SOS Villages d'Enfants sur les pratiques sensibles aux traumatismes (ou échanger des informations avec les personnes de votre organisation qui y ont assisté), et/ou consulter le Guide pratique développé pour ce projet (<https://www.sos-villages-enfants.be/files/fr-safe-places-pg-web-61826ec7d6bed.pdf>), ou participer aux modules de formation en ligne (<https://childhub.org/fr/online-learning-materials/trauma-and-alternative-care>).
- Remplir la **Liste de vérification pour l'évaluation** de l'organisation (voir Annexe 1).
- Imprimer et apporter l'**Organigramme** ainsi qu'une copie de la **Vision** et de la **Mission** de l'organisation (ou équivalent), si elle en possède.

#### CONTENU DE L'ATELIER

Vous trouverez ci-dessous un exemple de programme pour un atelier de planification d'action.

#### EXEMPLE DE PROGRAMME D'UN ATELIER

9.00-9.30

Enregistrement et présentations

9.30-10.00

Aperçu de la formation

### **Finalité de l'atelier**

Aider les participants à comprendre les conditions nécessaires à la mise en œuvre de pratiques sensibles aux traumatismes dans leur organisation, en identifiant les changements à apporter, ainsi qu'à engager le processus d'élaboration d'un Plan d'action organisationnel.

### **Objectifs de l'atelier**

- Réfléchir à ce qui constitue un traumatisme pour les enfants et les jeunes pris en charge.
- Explorer les éléments de la théorie qui sous-tend le développement organisationnel.
- Identifier trois objectifs à court terme et trois objectifs à long terme qui contribueront à l'intégration de pratiques sensibles aux traumatismes dans votre organisation.
- Examiner les obstacles à la concrétisation de ces objectifs.
- Produire un Plan d'action pour atteindre les objectifs identifiés.

10.00-10.30

### **Pourquoi les pratiques sensibles aux traumatismes sont-elles si importantes dans la prise en charge en structure d'accueil ?**

L'objectif de cette session est d'aider les participants à rafraîchir leurs connaissances en matière de traumatismes et sur ce qui constitue, selon eux, une pratique sensible aux traumatismes.

10.30-10.45

Pause

10.45-11.45

### **Organisational development**

L'objectif de cette session est d'explorer ce que l'on entend par « développement organisationnel » et de se concentrer sur les deux paramètres essentiels de la théorie organisationnelle, qu'il est important de prendre en compte lors de l'intégration dans les organisations de pratiques sensibles aux traumatismes. Ces deux paramètres sont la culture organisationnelle et le changement organisationnel.

11.45-12.45

### **Comprendre votre organisation**

L'objectif de cette activité est d'examiner dans quelle mesure l'organisation reflète déjà les valeurs fondamentales nécessaires à l'établissement d'une culture sensible aux traumatismes. Pour cette activité, les participants examineront les politiques et les directives existantes de l'organisation (par ex. toute déclaration de mission et de vision actuelle), et ils analyseront dans quelle mesure ceux-ci favorisent la mise en œuvre de pratiques sensibles aux traumatismes. Les participants doivent ensuite être invités à examiner comment ces orientations pourraient être modifiées afin de favoriser un engagement plus fort envers des pratiques sensibles aux traumatismes. Ce travail peut être répété pour les organigrammes afin d'identifier les changements éventuels.



12.45-1.30

Déjeuner

1.30-1.45

Exercice pour briser la glace

1.45-2.45

### Identifier les objectifs pour un changement sensible aux traumatismes

L'objectif de cette session est d'identifier **trois objectifs à court terme et trois objectifs à long terme** pour le changement organisationnel en lien avec les pratiques sensibles aux traumatismes, qui seront placées au cœur du **Plan d'action** de l'organisation.

Cette activité s'appuie sur le travail qui aura été effectué avant l'atelier pour examiner les pratiques actuelles et identifier les lacunes en matière de pratiques sensibles aux traumatismes dans l'organisation, à l'aide de la **Liste de vérification pour l'évaluation**. En utilisant les résultats de la Liste de vérification pour l'évaluation, les participants doivent identifier les objectifs à court terme et à long terme qui aideront à apporter des changements.

2.45-3.00

Pause

3.00-4.45

### Élaboration du plan d'action

L'objectif de cette session est de commencer à rédiger le **Plan d'action** de l'organisation. Les participants doivent ensuite affiner les objectifs de changement qui ont été identifiés pour améliorer les pratiques sensibles aux traumatismes au sein de l'organisation. Ce travail devrait aboutir à la hiérarchisation de trois objectifs à court terme et de trois objectifs à long terme.

Ils devront identifier à la fois les obstacles et les moteurs du changement, et développer des actions pratiques visant à surmonter les obstacles qu'ils ont identifiés. Cela doit inclure l'élaboration d'indicateurs de résultats SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et présentant une Temporalité raisonnable) permettant de mesurer les progrès.

4.45-5.00

### Séance plénière

Prévoyez du temps pour les questions et l'évaluation de l'atelier, ainsi que des discussions sur la manière dont les résultats de l'atelier seront communiqués à d'autres collègues et partenaires qui n'étaient pas présents à l'atelier.

## LE PROCESSUS DE GESTION DU CHANGEMENT

Dans le Chapitre 2 du présent Document d'orientation pour le développement organisationnel, nous avons abordé ce que ressentent les personnes concernées par le processus de changement. Une organisation doit être consciente des ressentis que le changement peut susciter au cours des différentes étapes du développement organisationnel et être prête à agir en conséquence.

Nous allons maintenant nous pencher à nouveau sur les étapes de transition au cours desquelles des changements sont effectués et examiner certaines des manières dont une organisation peut aider les personnes qui y travaillent et/ou qui sont liées d'une autre manière au processus de changement, en anticipant leurs réactions au changement et en mettant en place des stratégies pour atténuer leurs sentiments d'inquiétude.

### GÉRER LA PREMIÈRE ÉTAPE

À ce stade, les personnes peuvent être sous le choc. C'est à ce moment que la réalité du changement se fait sentir. Il faut du temps pour s'adapter. Pour aider les personnes à traverser cette étape, l'organisation doit élaborer une stratégie de communication couvrant plusieurs points :

- S'assurer que l'organisation communique clairement et continue de transmettre des informations sur les objectifs, les actions et les procédures.
- S'assurer que l'organisation ne submerge pas les individus. Elle peut le faire en décomposant les informations en modules concis et compréhensibles.
- Veiller à ce que les gens sachent où aller pour obtenir plus d'informations si nécessaire.
- Prendre le temps de répondre à toutes les questions qui sont posées.

### GÉRER LA DEUXIÈME ÉTAPE

Lorsque les personnes commencent à réagir au changement, elles peuvent ressentir de l'inquiétude, de la colère, du ressentiment ou de la peur. Elles peuvent résister au changement de manière active ou passive. Elles peuvent ressentir le besoin d'exprimer leurs sentiments et leurs préoccupations. Pour aider les personnes à traverser cette partie du processus de changement, l'organisation doit :

- Essayer d'anticiper les préoccupations et les objections potentielles avant de commencer à communiquer sur le changement.
- S'assurer d'écouter attentivement afin de pouvoir identifier les problèmes inattendus au début du processus et y répondre.
- Discuter de toute préoccupation soulevée au début du processus, en utilisant une communication claire et en prenant des mesures pour minimiser tout problème causé par les changements.

### GÉRER LES ÉTAPES TROIS À SIX

C'est à ce stade que l'acceptation se développe. Les personnes voudront tester et explorer les implications du changement. Elles y parviendront plus facilement si l'organisation les aide et les accompagne dans cette démarche. À ce stade, l'organisation doit :

- S'assurer que des dispositions sont prises pour donner aux personnes la formation dont elles ont besoin pour mettre en œuvre les changements.
- Donner rapidement aux personnes l'occasion de faire l'expérience des changements et de mettre en pratique leur formation.
- Avoir conscience du fait que cette étape prend du temps et l'intégrer à la planification du changement, de sorte que les personnes puissent apprendre et explorer sans trop de pression.

### GÉRER LA SEPTIÈME ÉTAPE

À ce stade, les personnes commencent à adhérer aux améliorations apportées à la manière dont les services sont gérés. L'organisation commence à être réellement sensible aux traumatismes, et si le processus de changement a été géré efficacement, les effets positifs du changement deviennent visibles. L'organisation doit :

- Aider les personnes à profiter du succès créé par le changement.
- Mettre en évidence et communiquer les changements positifs dans la vie réelle des enfants, des jeunes et des familles.
- Encourager les personnes à continuer de s'approprier ce qu'elles accomplissent et à en être fières.

Dans le cadre du processus de changement, Maxine Harris et Roger Fallot<sup>14</sup> recommandent à l'organisation de chercher à identifier des « spécialistes » du traumatisme. Il s'agit de personnes à différents niveaux de l'organisation qui :

- Ont une bonne connaissance des traumatismes et de leurs effets.
- Rappellent aux autres de donner la priorité à la sensibilité aux traumatismes, quelle que soit la partie du service dans laquelle ils se trouvent.
- Communiquent constamment aux autres membres de leur groupe de travail l'importance de la sensibilité aux traumatismes.
- Accompagnent les changements sensibles aux traumatismes identifiés par l'organisation.

Une autre façon pour l'organisation de montrer son engagement à intégrer les pratiques sensibles aux traumatismes est de s'assurer que sa Vision et sa Mission intègrent cet engagement. La Vision se focalise sur l'avenir et sur le projet à long terme de l'organisation. La Mission se focalise sur le présent et sur ce que l'organisation met en œuvre pour atteindre ses objectifs. Une organisation sensible aux traumatismes doit indiquer que c'est le cas dans sa Mission.

14. Harris, M. et Fallot, R.D. (2009) *Creating Cultures of Trauma-Informed Care: A Self-Assessment and Planning Protocol*, Community Connections, Washington DC.  
Disponible à l'adresse : <https://www.theannainstitute.org/CCTICSELFASSPP.pdf>

## **L'IMPORTANCE DE LA SUPERVISION DANS L'INTÉGRATION DE PRATIQUES SENSIBLES AUX TRAUMATISMES**

La supervision est le processus formel par lequel les membres du personnel sont dirigés, accompagnés et aidés pour développer leur pratique. Il est donc essentiel que le passage à une culture sensible aux traumatismes au sein de votre organisation prenne également en considération le processus de supervision.

Les sessions de supervision les plus efficaces ont un ordre du jour concerté pour la discussion, incluant les questions d'accompagnement, de responsabilité et de formation des membres du personnel. Il peut être utile d'examiner le processus de supervision d'une organisation pour s'assurer que la mise en œuvre de pratiques sensibles aux traumatismes est prise en compte par l'organisation. Par exemple, dans le cadre de la composante de responsabilisation de la supervision, un superviseur peut vouloir vérifier que le membre du personnel qu'il supervise tient à jour le plan de développement individuel de l'enfant et qu'il envisage bien, si nécessaire, d'intégrer au plan toutes les dimensions de la reconstruction vis-à-vis des traumatismes.

Dans la composante de développement de la supervision, le superviseur peut vouloir vérifier que le membre du personnel est à jour dans sa formation – ou que la possibilité existe de réexaminer avec lui un exemple de situation où une bonne pratique sensible aux traumatismes a eu lieu. Dans le cadre de l'accompagnement proposé au membre du personnel pendant la session, le superviseur doit s'assurer que ce dernier n'est pas perturbé par les défis inhérents au travail avec des enfants et des jeunes victimes de traumatismes.

Le Chapitre 8 du Guide pratique<sup>15</sup> élaboré pour ce projet contient une section sur la manière dont le travail avec les personnes victimes de traumatismes peut avoir un impact sur les personnes travaillant avec les enfants et les jeunes en question, et sur la manière d'accompagner les professionnels de l'enfance et les autres intervenants sociaux.



15. « Des lieux sûrs pour des enfants épanouis : Mettre en place des pratiques de prise en charge sensibles aux traumatismes vécus par les enfants » – Guide pratique.  
Disponible à l'adresse : <https://www.sos-villages-enfants.be/files/fr-safe-places-pg-web-61826ec7d6bed.pdf>

## CHAPITRE 5



# Suivi et évaluation du processus de développement organisationnel pour améliorer les pratiques sensibles aux traumatismes

# CHAPITRE 5 : SUIVI ET ÉVALUATION DU PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL POUR AMÉLIORER LES PRATIQUES SENSIBLES AUX TRAUMATISMES

Dans cette section, nous allons évoquer le suivi et l'évaluation des pratiques sensibles aux traumatismes. En effet, la seule façon de savoir si la mise en œuvre a été un succès est de disposer d'un outil efficace de suivi et d'évaluation. Grâce au suivi et à l'évaluation, vous serez en mesure de voir dans quelle mesure la pratique sensible aux traumatismes est consolidée.

## QU'ENTENDONS-NOUS PAR « SUIVI » ?

Le suivi est une procédure organisée de supervision et de vérification des activités entreprises dans le cadre d'un projet, afin de vérifier si les objectifs prévus sont atteints ou non.

### LES ÉTAPES DU DÉVELOPPEMENT D'UN SYSTÈME DE SUIVI

1. Au début du processus de développement organisationnel, votre organisation a été invitée à établir une base d'informations à l'aide d'une **Liste de vérification pour l'évaluation**. La base de référence est le point de départ d'une organisation en termes d'approche sensible aux traumatismes et le point de référence pour le suivi des changements. Il est recommandé de conserver les informations que vous avez générées lorsque vous avez rempli la Liste de vérification pour l'évaluation pour la première fois (voir l'Annexe 1). Si vous reprenez la Liste de vérification pour l'évaluation à intervalles réguliers, vous pourrez comparer les informations de base initiales à la situation actuelle et constater les progrès accomplis dans la concrétisation du changement.
2. Dans le **Plan d'action** de votre organisation, vous aurez fourni les détails de vos objectifs SMART (des objectifs Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et dont la Temporalité est raisonnable). Pour atteindre vos objectifs, vous aurez identifié les changements à effectuer et les activités à mener dans le temps pour les accomplir. Vous devez également surveiller en continu la mise en œuvre du Plan d'action.
3. Il est important de mettre en place des réunions de suivi régulières au cours desquelles le groupe de travail sur le changement examinera le Plan d'action de l'organisation et émettra des recommandations en fonction des progrès accomplis.

Il est recommandé au groupe de travail sur le changement de se réunir une fois par mois pour assurer le suivi et le contrôle des progrès. Le groupe de travail doit disposer d'un mécanisme de suivi et de mise à jour des plans. Un exemple **d'Outil de suivi du Plan d'action** est fourni en Annexe 4.

## QU'ENTENDONS-NOUS PAR « ÉVALUATION » ?

Une évaluation implique la collecte d'informations qui nous aident à porter un jugement sur la réussite des changements au sein d'une organisation. La finalité et les objectifs du processus de développement organisationnel énoncé dans votre Plan d'action étaient d'intégrer des pratiques sensibles aux traumatismes dans votre organisation. Une évaluation doit maintenant examiner si la mise en œuvre de votre Plan d'action a eu un effet sur la mise en place de pratiques sensibles aux traumatismes au sein des structures de prise en charge.

Afin d'évaluer les résultats des changements apportés, plusieurs éléments sont importants :

1. Identifier les personnes affectées par le processus de changement. Dans le cas présent, il est probable que les principales personnes concernées seront les membres du personnel ou les intervenants sociaux, ainsi que les enfants et les jeunes. Il peut également être souhaitable et pertinent d'impliquer les familles des enfants et des jeunes.
2. Recueillir les informations nécessaires pour vérifier si les changements visant à établir/améliorer des pratiques sensibles aux traumatismes ont eu un impact positif sur les personnes accompagnées par l'organisation. Les informations peuvent être qualitatives (informations qui nous renseignent sur les qualités ou la nature de ce qui est évalué) ou quantitatives (informations qui peuvent être comptées, mesurées et sont dotées d'une valeur numérique). Vous trouverez ci-dessous de plus amples informations sur la manière de récolter des informations qualitatives et quantitatives.
3. Analyser les informations recueillies. En examinant et en analysant les informations, vous pouvez juger de l'efficacité des changements et de la concrétisation des objectifs du Plan d'action.
4. Effectuer des recommandations pour tout autre changement nécessaire en vous fondant sur les résultats de l'analyse. En procédant ainsi, il est plus probable que les aspects positifs d'une pratique sensible aux traumatismes continueront à être consolidés au sein de l'organisation, en identifiant les étapes suivantes pour continuer à intégrer de telles pratiques.

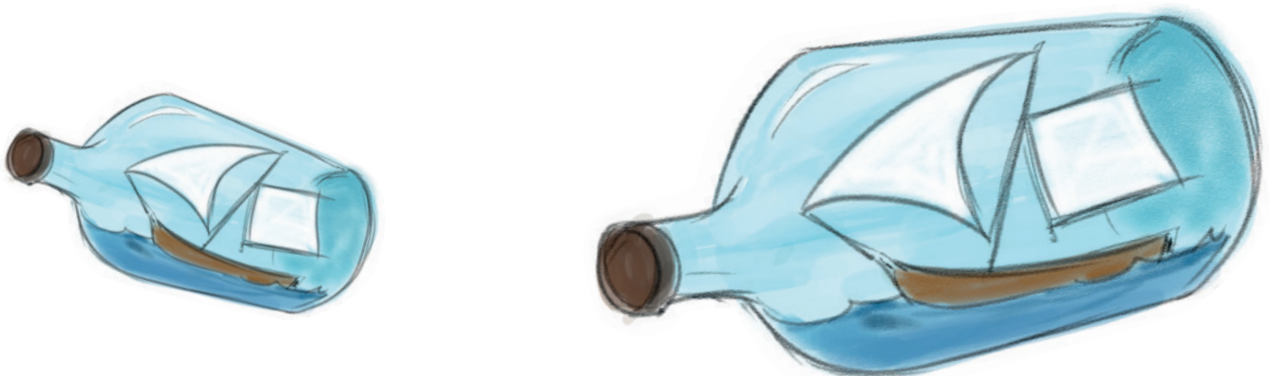
## SOLUTIONS POUR RÉCOLTER DES INFORMATIONS QUANTITATIVES ET QUALITATIVES

Pour ce projet, l'une des sources d'informations quantitatives proviendra de l'utilisation de l'Outil de suivi du Plan d'action (voir l'Annexe 4). Cet outil fournira des informations telles que les structures impliquées, le nombre de résultats obtenus et le temps nécessaire pour les atteindre. Les changements sensibles aux traumatismes étant destinés à conduire à une culture organisationnelle favorisant des pratiques sensibles aux traumatismes, il sera également important de récolter des informations qualitatives.

Les questionnaires constituent un moyen simple et efficace de recueillir des informations pour évaluer l'impact et les résultats de vos Plans d'action. Un même questionnaire peut être utilisé avant le début de la mise en œuvre et à différents moments après le début de la mise en œuvre du Plan d'action – par exemple après 3 mois et après un an – ce qui vous permettra d'effectuer des comparaisons. Dans l'Annexe 5, vous trouverez des exemples de **questionnaires pour les enfants et les jeunes** et de **questionnaires pour le personnel**. Le contenu de ces questionnaires est basé sur les valeurs essentielles à la création d'une organisation sensible aux traumatismes identifiées par Harris et Fallot<sup>16</sup>.

Les questionnaires sont principalement utilisés pour recueillir des données quantitatives, mais comme nous l'avons déjà noté, il est également recommandé de recueillir des informations qualitatives. Cela peut par exemple prendre la forme d'entretiens avec un échantillon de membres du personnel et un échantillon d'enfants/ de jeunes. Vous trouverez des exemples de **programmes d'entretiens avec les membres du personnel** et de **programmes d'entretiens avec les enfants et les jeunes** en Annexe 6.

Lorsque vous conduisez des entretiens, n'oubliez pas l'importance de la confidentialité. Idéalement, les entretiens doivent être menés par une personne formée professionnellement et extérieure à l'organisation, afin de préserver la confidentialité. Tous les enregistrements et rapports sur les informations recueillies au cours des entretiens doivent être anonymes et les données doivent être résumées de manière à ce que les individus ne puissent pas être identifiés. Toutes les mesures nécessaires doivent être prises pour s'assurer que les enfants et les jeunes ne subissent pas de préjudice ou de stress lorsqu'ils participent aux entretiens, et une attention particulière doit être accordée aux questions de protection, tant pour les personnes qui mènent les entretiens que pour les personnes interrogées. Cela implique par exemple que des professionnels puissent soutenir les participants en souffrance.



---

16. Harris, M., & Fallot, R. D. (Eds.). (2001). *New directions for mental health services. Using trauma theory to design service systems*. Jossey-Bass/Wiley. Harris, M. et Fallot, R.D. (2009) *Creating Cultures of Trauma-Informed Care: A Self-Assessment and Planning Protocol*. Community Connections, Washington DC. Disponible à l'adresse : <https://www.theannainstitute.org/CCTICSELFASSPP.pdf>



## ANNEXE 1



# Liste de vérification pour l'évaluation : un outil permettant d'effectuer un bilan des pratiques sensibles aux traumatismes au sein d'une organisation

# ANNEXE 1 : LISTE DE VÉRIFICATION POUR L'ÉVALUATION : UN OUTIL PERMETTANT D'EFFECTUER UN BILAN DES PRATIQUES SENSIBLES AUX TRAUMATISMES AU SEIN D'UNE ORGANISATION

Cet outil comprend une Liste de vérification pour l'évaluation qui vous aidera à comprendre :

- Les politiques internes, les procédures et les pratiques actuelles de votre organisation et leur degré de sensibilité aux traumatismes.
- Les changements que vous pourriez devoir apporter.

La Liste de vérification pour l'évaluation est adaptée du travail de Maxine Harris et Roger Fallot sur le changement organisationnel sensible aux traumatismes. Elle se base sur cinq valeurs que Harris et Fallot considèrent comme les plus importantes lorsqu'on entreprend des changements afin d'établir une culture sensible aux traumatismes au sein d'une organisation (voir les pages 14/15 du présent Document d'orientation sur le développement organisationnel).

Ces cinq valeurs sont les suivantes :

- Sécurité
- Confiance
- Choix
- Collaboration
- Autonomisation

La **sécurité** est la sécurité physique et émotionnelle de l'enfant ou du jeune. Elle est souvent considérée comme la première étape fondamentale dans le développement d'une culture sensible aux traumatismes. La confiance implique que l'organisation et son personnel établissent une relation de confiance avec les enfants et les jeunes qu'ils accompagnent, notamment en s'efforçant à tout moment de ne pas les décevoir et en accordant systématiquement leurs actes à leur parole. La **confiance** peut se manifester par l'établissement de pratiques et de limites cohérentes, ainsi que par une attitude claire quant à ce que l'on peut raisonnablement attendre des services assurés. Le **choix** consiste à donner à l'enfant ou au jeune différentes options et à lui donner

---

17. Harris, M., & Fallot, R. D. (Eds.). (2001). *New directions for mental health services. Using trauma theory to design service systems*. Jossey-Bass/Wiley. Harris, M. et Fallot, R.D. (2009) *Creating Cultures of Trauma-Informed Care: A Self-Assessment and Planning Protocol*. Community Connections, Washington DC. <https://www.theannainstitute.org/CCTICSELFASSPP.pdf>

le plus de contrôle possible sur ses propres décisions. La **collaboration** consiste à prendre des décisions concertées avec l'enfant ou le jeune. **L'autonomisation** implique de valoriser les points forts de l'enfant ou du jeune et de l'aider à développer ses capacités d'adaptation.

### COMMENT UTILISER LA LISTE DE VÉRIFICATION POUR L'ÉVALUATION

La Liste de vérification pour l'évaluation comporte six sections. Chaque section comporte une série d'affirmations.

- Vous devez **cocher la case de chaque affirmation correspondant à votre organisation.**
- Si ce n'est pas le cas, **ne cochez pas la case.**
- En étudiant les affirmations qui n'ont pas été cochées, vous pourrez avoir une idée générale du travail que vous devez accomplir pour aider votre organisation à se sensibiliser aux traumatismes.

Cela vous aidera à **identifier certains domaines essentiels sur lesquels se concentrer pour les premiers changements que votre organisation souhaiterait apporter**, notamment les moyens d'intégrer les **valeurs** de sécurité, de choix, de collaboration, de confiance et d'autonomisation, afin qu'elles soient reconnues, comprises et utilisées par l'ensemble du personnel, des bénévoles et des intervenants sociaux.

## SECTION 1 : LES POLITIQUES INTERNES

**Dans cette section, votre organisation est invitée à réfléchir à la façon dont la connaissance des traumatismes est intégrée dans ses politiques internes et explicitement énoncée comme étant constitutive de son activité. Il est important de comprendre que l'intégration aux politiques internes de formulations relatives à la prise en charge des traumatismes et à la reconstruction après des traumatismes contribue positivement au développement d'une culture organisationnelle sensible aux traumatismes.**

| AFFIRMATION  | COCHEZ POUR CONFIRMER |
|--|-----------------------|
| La vision et la mission de votre organisation font explicitement référence à la nécessité de tenir compte de l'expérience des enfants, des jeunes et des familles victimes de traumatismes dans la manière dont vous pensez vos services.                |                       |
| Votre organisation dispose d'une stratégie claire pour communiquer sa mission et sa vision, qui intègrent une approche sensible aux traumatismes.  |                       |
| Tous les engagements pris pour travailler avec les enfants, les jeunes et les familles victimes de traumatismes, dans le but de les aider à se reconstruire, sont soutenus par des politiques internes, des procédures, des ressources et des pratiques. |                       |

|  |   |
|--|---|
| <p>Les politiques internes sont contrôlées et révisées régulièrement afin de garantir que les procédures qui en découlent ne (re) traumatisent pas les enfants, les jeunes ou les familles.</p>  |   |
| <p>Votre organisation a adopté formellement les politiques suivantes, reconnaissant explicitement les traumatismes, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les évaluations initiales entreprises dans le cadre de l'évaluation de la nécessité d'une prise en charge en structure d'accueil tiennent compte des antécédents de maltraitance, de négligence et de rupture de relation et de placement, et elles comprennent une liste de vérification de base destinée à vérifier si l'enfant ou la jeune personne est susceptible d'avoir subi des traumatismes. (Un exemple de liste de vérification des indicateurs de traumatisme est disponible en Annexe 2.)</li> <li>• Les plans de développement individuels établis pour les enfants et les jeunes font partie intégrante de la procédure de planification d'une prise en charge tenant compte des traumatismes et des questions liées aux traumatismes, ainsi que des forces de l'enfant, du jeune, de la famille et du groupe social, au sein d'un plan d'accompagnement et de reconstruction. Cela implique la participation des enfants, des jeunes et des familles et l'intégration aux plans d'informations indiquant la manière dont ils souhaitent que l'organisation travaille avec eux.</li> <li>• Une planification participative minutieuse est entreprise avec les personnes qui quittent les structures d'accueil. Elle comprend un examen et une mise à jour de la progression de leur reconstruction, et fournit des indications sur la manière dont elle peut se poursuivre. Cela comprend tout accompagnement nécessaire pour aider les jeunes à prendre soin de leur propre santé mentale, ainsi qu'à connaître les services auxquels ils peuvent avoir recours en cas de besoin, et à y accéder.</li> <li>• Une formation est disponible pour les membres du personnel, les bénévoles, les intervenants sociaux et les autres personnes impliquées. Elle comprend un niveau de formation approprié sur les questions relatives aux enfants, aux jeunes et aux familles victimes de traumatismes et sur les moyens d'y répondre.</li> <li>• Les membres du personnel, les bénévoles et les intervenants sociaux bénéficient d'une supervision et d'un accompagnement leur permettant de relever les défis du travail avec des personnes victimes de traumatismes. (Veuillez vous reporter au Chapitre 8 du Guide pratique du projet pour obtenir des informations sur les traumatismes et plus particulièrement sur la possibilité de traumatismes indirects.)</li> </ul> | <div style="text-align: center;"> <input data-bbox="1211 600 1287 674" type="checkbox"/><br/><br/> <input data-bbox="1211 891 1287 965" type="checkbox"/><br/><br/> <input data-bbox="1211 1223 1287 1296" type="checkbox"/><br/><br/> <input data-bbox="1211 1554 1287 1628" type="checkbox"/><br/><br/> <input data-bbox="1211 1760 1287 1834" type="checkbox"/> </div> |

|  |                          |
|--|--------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un incident impliquant un enfant ou un jeune – par exemple un incident de protection de l'enfance ou un conflit physique entre deux jeunes – est étudié en tenant compte de la possibilité que l'incident soit lié à un traumatisme.</li> </ul>   | <input type="checkbox"/> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les procédures de recrutement du personnel, des bénévoles et des intervenants sociaux garantissent qu'ils sont bien sélectionnés pour leur rôle, c'est-à-dire que la politique de recrutement prévoit des mesures pour garantir la protection des enfants : obtention d'un contrôle des antécédents judiciaires et de deux références avant les entretiens, vérification de la compréhension du candidat en matière de traumatisme et de prévention des traumatismes chez les enfants et les jeunes.</li> </ul> | <input type="checkbox"/> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les descriptions de poste spécifient les rôles et responsabilités du personnel, des bénévoles et des intervenants sociaux en ce qui concerne la compréhension et la capacité à répondre aux personnes victimes de traumatismes.</li> </ul>  | <input type="checkbox"/> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'implication des enfants, des jeunes et des familles dans les services assurés par l'organisation – par exemple la planification de l'accompagnement, la prise en charge en structure d'accueil, le développement individuel – et dans l'évaluation du service lui-même, stipulant que le processus d'implication des bénéficiaires sera sensible et ne traumatisera pas à nouveau les participants.</li> </ul>  | <input type="checkbox"/> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il existe une politique de prévention et d'accompagnement des enfants et des jeunes victimes de la violence entre pairs.</li> </ul>   | <input type="checkbox"/> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La confidentialité et l'accès à l'information, y compris l'accompagnement des enfants, des jeunes et des familles lors de la consultation d'informations susceptibles d'être liées à des événements traumatiques de la vie passée.</li> </ul>   | <input type="checkbox"/> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une politique de protection intégrant une déclaration sur la protection contre le traumatisme ou la répétition traumatique.</li> </ul>  | <input type="checkbox"/> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les mécanismes de signalement comportent des conseils sur la manière dont les enfants, les jeunes et les familles doivent être accompagnés s'ils signalent des pratiques susceptibles d'avoir entraîné un traumatisme ou une répétition traumatique.</li> </ul>   | <input type="checkbox"/> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'organisation a mis en place une politique de protection intégrant une procédure à suivre par les membres du personnel, les bénévoles, les intervenants sociaux ou les autres personnes qui interagissent avec les enfants et les jeunes pris en charge par l'organisation, s'ils soupçonnent que des activités au sein de l'organisation, ou menées par des membres de son personnel, peuvent entraîner un traumatisme ou une répétition traumatique</li> </ul>   | <input type="checkbox"/> |



18. « Des lieux sûrs pour des enfants épanouis : Mettre en place des pratiques de prise en charge sensibles aux traumatismes vécus par les enfants » – Guide pratique.  
 Disponible à l'adresse : <https://www.sos-villages-enfants.be/files/fr-safe-places-pg-web-61826ec7d6bed.pdf>

## SECTION 2 : SÉCURITÉ

**Dans cette section, votre organisation est invitée à réfléchir à la façon de rendre ses services aussi sûrs que possible. En effet, le sentiment de sécurité est l'un des fondements de la reconstruction après un traumatisme.**

|   |  |
|---|--|
| Les espaces où les enfants, les jeunes et les familles bénéficient des services ont été conçus ou adaptés pour produire un environnement chaleureux et accueillant offrant un sentiment de sécurité.  |  |
| Les membres du personnel, les intervenants sociaux, les bénévoles et les autres personnes travaillant avec les enfants, les jeunes et les familles sont soigneusement contrôlés afin de s'assurer qu'ils ne sont pas potentiellement dangereux (contrôle des antécédents judiciaires, références, entretiens exhaustifs, etc.)  |  |
| Les membres du personnel et les intervenants sociaux des structures de prise en charge peuvent facilement faire appel au soutien et à l'assistance d'autres membres du personnel ou d'autres intervenants sociaux si nécessaire, afin d'aider les enfants de manière à éviter tout traumatisme ou toute répétition traumatique (par exemple, pour empêcher l'escalade d'un incident violent ou pour extraire un enfant traumatisé d'une situation dangereuse, etc.) |  |
| Les enfants, les jeunes, les familles et les autres bénéficiaires ont une personne désignée au sein de l'organisation ou de la structure d'accueil à qui ils peuvent parler s'ils ne se sentent pas en sécurité.  |  |
| Les membres du personnel, les bénévoles et les intervenants sociaux savent repérer les signes indiquant que les enfants ne se sentent pas en sécurité, et comprennent ces signes de manière sensible aux traumatismes.  |  |
| Les structures d'accueil disposent d'espaces privés pour que les membres du personnel, les bénévoles et les intervenants sociaux puissent discuter et consigner les questions sensibles relatives à leur travail d'accompagnement d'enfants et de jeunes victimes de traumatismes.  |  |
| Les responsables de l'organisation ont une bonne compréhension des traumatismes et de l'impact émotionnel que peut avoir le travail avec des enfants, des jeunes et des familles victimes de traumatismes sur les membres du personnel, les bénévoles et les intervenants sociaux (par exemple, épuisement professionnel, traumatisme indirect, etc.)   |  |
| Les membres du personnel, les bénévoles et les intervenants sociaux ont accès à des réunions d'équipe, à des séances de supervision et à un superviseur à qui ils peuvent exprimer leurs préoccupations et leurs ressentis en toute sécurité.   |  |

## SECTION 3 : CONFIANCE

**Dans cette section, l'organisation est invitée à réfléchir à la manière dont elle promeut la confiance dans l'ensemble des services qu'elle fournit. Il s'agit de reconnaître que la confiance a souvent été malmenée dans la vie des enfants, des jeunes et des familles victimes de traumatismes et que le rétablissement de la confiance est une étape importante sur la voie de la reconstruction.**

|  |  |
|--|--|
| L'organisation veille à ce que les premiers contacts avec les enfants, les jeunes et les familles soient accueillants et respectueux.  |  |
| L'organisation élabore un plan clair qui reconnaît les traumatismes et la reconstruction, et communique clairement aux enfants, aux jeunes et aux familles ce qui sera fait, par qui, quand et pourquoi.   |  |
| L'organisation communique des attentes réalistes concernant l'accomplissement de tâches ou d'activités particulières.  |  |
| L'organisation présente des excuses aux enfants, aux jeunes et aux familles si les tâches ou les activités convenues ne sont pas accomplies et elle prend des mesures pour remédier à ces lacunes.   |  |
| Les informations concernant les enfants, les jeunes et les familles sont traitées avec sensibilité et les limites de la confidentialité sont expliquées (par exemple, les informations concernant les actes de maltraitance seront communiquées à d'autres personnes sans consentement).   |  |
| L'organisation encourage la cohérence des pratiques. Il s'agit par exemple d'éviter autant que possible les changements de personne référente pour un enfant pendant qu'il est confié à l'organisation, ou de s'assurer que l'ensemble des personnes de l'organisation (de la direction aux intervenants sociaux) partagent les mêmes valeurs.   |  |
| Les responsables et les coordinateurs fournissent des informations claires sur les changements proposés pour évoluer vers des pratiques sensibles aux traumatismes.  |  |
| Les responsables et les coordinateurs écoutent respectueusement les membres du personnel, les bénévoles, les intervenants sociaux, les enfants et les jeunes au sujet de leurs préoccupations, et ils expliquent les actions qu'ils engageront en conséquence des problématiques soulevées.  |  |
| Les membres du personnel, les bénévoles et les intervenants sociaux sont conscients de l'importance des relations de confiance dans la reconstruction des personnes victimes de traumatismes et ils se soutiennent mutuellement pour mettre en œuvre des pratiques sensibles aux traumatismes. Ils connaissent et utilisent des concepts liés aux traumatismes tels que l'écoute, le modèle contenant-contenu, la mentalisation, la corégulation et la fenêtre de tolérance dans leur travail quotidien. |  |
| Les membres du personnel, les intervenants sociaux et les bénévoles ont le temps de s'occuper de chaque enfant afin que les enfants aient une meilleure chance de travailler sur des compétences relationnelles spécifiques.   |  |
| Les membres du personnel, les intervenants sociaux et les bénévoles bénéficient de formations et de mises à jour régulières sur les traumatismes, y compris sur l'impact des facteurs de stress au travail.  |  |

## SECTION 4 : CHOIX

**Dans cette section, votre organisation est invitée à réfléchir à la manière dont elle garantit une participation, un choix et un contrôle complets et significatifs pour et par les enfants, les jeunes, les membres du personnel, les bénévoles et les intervenants sociaux. L'absence de contrôle est l'une des caractéristiques ressenties par les personnes victimes de traumatismes. Il est donc essentiel que votre organisation examine comment elle rétablit un sentiment de contrôle dans la manière dont elle fournit ses services.**

|   |  |
|---|--|
| L'organisation informe l'enfant, le jeune et la famille des choix et des options disponibles.   |  |
| L'organisation dispose d'une procédure permettant de garantir la participation pleine et entière des enfants, des jeunes et des familles, et elle accorde une importance appropriée à leurs souhaits.   |  |
| Les enfants et les jeunes sont informés de manière claire, adaptée à leur âge et à leur développement au sujet de leurs droits et de leurs responsabilités.   |  |
| Les membres du personnel, les bénévoles et les intervenants sociaux ont une influence significative sur les facteurs qui affectent leur propre travail (par exemple, les heures de travail, la possibilité de prendre des congés, le type de formation proposé, l'utilisation et la décoration des bâtiments, etc.)   |  |
| Un équilibre existe pour les membres du personnel, les bénévoles et les intervenants sociaux entre le jugement professionnel personnel et des directives claires sensibles aux traumatismes. Par ex. des directives basées sur les politiques internes, les procédures et les protocoles existent, mais un espace pour le jugement professionnel est également présent. |  |
| Il existe un moyen formalisé et structuré pour les membres du personnel, les bénévoles et les intervenants sociaux de fournir des idées, des suggestions et un retour d'information sur le fonctionnement de l'organisation.  |  |
| Les responsables de l'organisation veillent à ce que la consultation des membres du personnel, des intervenants sociaux, des bénévoles, des enfants, des jeunes et des familles soit significative et à ce qu'un retour d'information soit donné à propos des résultats de toute consultation.  |  |



## SECTION 5 : COLLABORATION

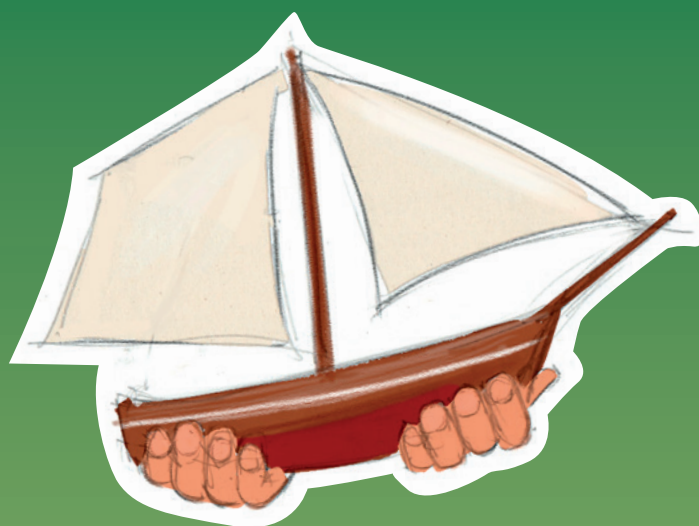
**Dans cette section, votre organisation est invitée à réfléchir à la mesure dans laquelle elle encourage la collaboration avec les membres du personnel, les bénéficiaires et les autres personnes impliquées. En effet, la collaboration avec les personnes victimes de traumatismes, impliquant un réseau élargi de services et de personnes, peut contribuer à améliorer le parcours de reconstruction.**

|  |  |
|--|--|
| Les enfants, les jeunes et les familles jouent un rôle important dans la planification et l'évaluation des services de l'organisation en s'impliquant dans un groupe de bénéficiaires de l'organisation.   |  |
| Le groupe de bénéficiaires de l'organisation comprend expressément (par écrit dans le mandat du groupe de bénéficiaires) que les enfants et les jeunes sont les véritables experts de leur propre expérience traumatique.  |  |
| L'organisation énonce clairement comment elle contribue à la reconstruction des personnes victimes de traumatismes, afin que les autres organisations puissent comprendre son rôle.  |  |
| L'organisation fait savoir aux enfants, aux jeunes, aux familles, aux membres du personnel, aux bénévoles et aux intervenants sociaux que leurs opinions sont importantes et prises en compte, même s'il n'est pas toujours possible de mettre en œuvre tous les souhaits et suggestions exprimés. |  |
| L'organisation cultive un modèle qui consiste à agir « avec » plutôt que « pour » ou « à destination de » : elle s'engage donc avec les enfants, les jeunes et les familles dans un esprit de partenariat.   |  |
| L'organisation reconnaît ses limites et dispose de protocoles clairs pour orienter les enfants, les jeunes ou les familles vers des services spécialistes des traumatismes, lorsque cela est nécessaire.   |  |
| L'approche de l'organisation en matière de mise en œuvre du changement encourage la collaboration entre les membres du personnel, les bénévoles et les intervenants sociaux, à tous les niveaux.   |  |
| L'organisation coopère avec différents partenaires et les sensibilise aux traumatismes et aux pratiques sensibles aux traumatismes – notamment les partenaires du système de l'aide à la jeunesse, les établissements scolaires et les professionnels de la santé mentale.                         |  |
| L'organisation dispose en interne et en externe d'un réseau d'experts en santé mentale spécialistes des traumatismes et du travail avec les familles, les enfants et les jeunes dans ce domaine.   |  |

## SECTION 6 : AUTONOMISATION

**Dans cette section, votre organisation est invitée à réfléchir à la mesure dans laquelle elle s'assure que ses services offrent des opportunités d'expériences d'autonomisation susceptibles d'aider les enfants, les jeunes et les familles à disposer d'un pouvoir plus important sur leur propre parcours de reconstruction après des traumatismes.**

|  |  |
|--|--|
| Dans son travail d'accompagnement, l'organisation aide les enfants, les jeunes et les familles victimes de traumatismes à prendre conscience de ce qui est réalisable pour atteindre leurs propres objectifs.  |  |
| Des informations sont fournies aux enfants et aux jeunes ayant un parcours dans l'aide à la jeunesse et à leurs familles concernant l'impact des traumatismes, les moyens de gérer le stress, la prise en charge autonome et les services dont ils peuvent bénéficier. |  |
| Les enfants et les jeunes ayant un parcours dans l'aide à la jeunesse et leur famille sont informés des services dont ils peuvent bénéficier.  |  |
| Les enfants et les jeunes ayant un parcours dans l'aide à la jeunesse ont la possibilité d'exprimer leur point de vue sur les services qui leur sont fournis et ceux dont ils souhaiteraient bénéficier, et ils ont le sentiment que leur contribution est valorisée.  |  |
| Les membres du personnel, les bénévoles et les intervenants sociaux disposent des ressources nécessaires pour accomplir les tâches que l'on attend d'eux.  |  |
| Les responsables adoptent une attitude positive et enthousiaste en encourageant les membres du personnel, les bénévoles et les intervenants sociaux à accomplir leurs tâches en lien avec la question du traumatisme.  |  |
| Les responsables sont formés pour fournir aux membres du personnel, aux bénévoles et aux intervenants sociaux un retour d'information constructif, même s'il est critique.   |  |



ANNEXE 2

Liste de  
vérification  
des  
indicateurs de  
traumatisme

## ANNEXE 2 : LISTE DE VÉRIFICATION DES INDICATEURS DE TRAUMATISME

Cette liste de vérification est issue d'un document intitulé « Parenting a child who has experienced trauma ». Il a été rédigé par le Department of Health and Human Services, Children's Bureau, Washington, et publié par le Child Welfare Information Gateway en 2014. Il est disponible à l'adresse <https://www.childwelfare.gov/pubPDFs/child-trauma.pdf>

Il est important de souligner que ces indicateurs ne constituent pas la preuve qu'un traumatisme a eu lieu, car ils peuvent également être présents chez des enfants et des jeunes n'ayant pas subi de traumatisme. Comme toute liste de vérification, elle doit uniquement être utilisée à titre indicatif et d'autres éléments de preuve doivent être recherchés, y compris auprès de professionnels de la santé mentale ayant une expérience dans le domaine des traumatismes de l'enfance, avant d'établir toute hypothèse sur l'histoire traumatique.

### LE TRAUMATISME CHEZ LES ENFANTS DE 0 À 2 ANS

Tous les jeunes enfants et les tout-petits se mettent en colère ou font des crises de colère de temps à autre. Cependant, certains des éléments suivants peuvent indiquer que l'enfant a subi un traumatisme si le comportement interfère avec sa propre vie ou celle de la famille.

- Un niveau de colère anormalement élevé et des crises de colère prolongées.
- De l'agitation et une impossibilité à l'apaisement.
- Des frayeurs fréquentes.
- Des réactions terrifiées aux stimuli qui rappellent un traumatisme à l'enfant.
- Le refus de parler ou une incapacité à parler.
- La perte de compétences, comme la capacité à utiliser des toilettes.
- Une peur des adultes et d'être séparé de ses parents ou de son tuteur.
- Le développement de problèmes alimentaires tels qu'une perte d'appétit, un poids insuffisant ou des problèmes de digestion.
- Des cauchemars ou des insomnies.
- Une méfiance envers des adultes à qui l'enfant faisait précédemment confiance et un évitement des contacts physiques.

## LE TRAUMATISME CHEZ LES ENFANTS DE 3 À 5 ANS

En plus des indicateurs précédents, les enfants de cette tranche d'âge peuvent présenter d'autres comportements inquiétants. Il s'agit d'un âge où l'on s'attend à ce que les enfants explorent davantage et se lient d'amitié avec d'autres enfants. Les enfants traumatisés peuvent se développer plus lentement que leurs camarades.

- Une agressivité ou une violence verbale envers les autres.
- Une attitude trop autoritaire, dirigiste ou perturbatrice.
- Une difficulté à se concentrer ou à apprendre.
- Le développement de troubles de l'apprentissage.
- De l'énurésie (« pipi au lit »).
- Le fait de jouer la comédie dans les situations sociales.
- Une incapacité à faire confiance aux autres enfants ou aux adultes.
- Un manque de confiance en soi.
- Des maux d'estomac et de tête.
- De la solitude.
- De la confusion.
- Une attitude « collante » inhabituelle.
- De l'irritabilité.

## LE TRAUMATISME CHEZ LES ENFANTS DE 6 À 12 ANS

Dans cette tranche d'âge, les enfants grandissent et deviennent plus indépendants. On s'attend à ce qu'ils aient des amis et des camarades de jeu hors du cadre familial et qu'ils s'intègrent à l'école. Mais s'ils commencent à développer les comportements supplémentaires suivants, cela peut indiquer un vécu traumatique.

- Des problèmes scolaires.
- Des difficultés de concentration.
- Des pensées ou des actes suicidaires.
- Une mise en retrait vis-à-vis des amis et de la famille.
- Le fait de jouer la comédie dans les situations sociales.
- Des actes de reproduction de l'événement traumatique.
- De la confusion.
- Une consommation de drogues ou d'alcool.
- Des connaissances sexuelles qui ne correspondent pas à l'âge de l'enfant.
- Des réactions excessives aux situations.
- La reproduction de l'événement traumatique pendant des jeux.
- L'accumulation de nourriture.

## LE TRAUMATISME CHEZ LES ENFANTS DE 13 À 18 ANS

L'adolescence peut être une période difficile pour tout le monde. Il est important de faire la différence entre les défis habituels de l'adolescence et les réactions aux traumatismes. Voici quelques indicateurs à surveiller :

- Un niveau inhabituellement élevé de colère, d'agressivité et de violence verbale envers les autres.
- Des pensées ou des actes suicidaires.
- Des comportements à risque, notamment d'ordre sexuel ou de toxicomanie.
- Des relations amoureuses malsaines.
- Des automutilations.
- Des crises d'angoisse.
- Des flashbacks.
- Des fugues.
- La provocation de bagarres.
- Des difficultés à établir des relations avec les autres enfants/jeunes.
- Une incapacité à envisager l'avenir (s'attendre à mourir jeune).
- De l'aliénation et de la solitude.
- Une mauvaise estime de soi.





ANNEXE 3

**Plan  
d'action  
(exemple)**

## ANNEXE 3 : PLAN D'ACTION (EXEMPLE)

**POUR UTILISER CE PLAN, VEUILLEZ SUPPRIMER LE CONTENU QUE NOUS AVONS FOURNI À TITRE D'EXEMPLE ET IMPRIMER UN MODÈLE DE PLAN D'ACTION VIERGE.**

| PLAN D'ACTION  |   |
|--|---|
| <p>Ce plan identifie quelques objectifs et résultats à court et à long terme pour combler les lacunes mises en évidence dans le processus d'évaluation des pratiques sensibles aux traumatismes.</p> <p>(Ce modèle est adapté du travail du Centre for Evidence and Implementation. Hateley-Browne, J., Hodge, L., Polimeni, M. et Mildon, R., 2019, Implementation in action: A guide to implementing evidence-informed programs and practices.</p> <p><a href="https://aifs.gov.au/cfca/sites/default/files/publication-documents/1906_implementation_in_action_1.pdf">https://aifs.gov.au/cfca/sites/default/files/publication-documents/1906_implementation_in_action_1.pdf</a>)</p> |   |
| <b>FINALITÉ DU PLAN</b>  | Instaurer des éléments constitutifs d'une pratique sensible aux traumatismes.   |
| <b>DATE DU PLAN</b>  | 26 juin 2021  |
| <p><b>PORTÉE DU PLAN</b></p> <p>Il s'agit ici d'identifier le secteur de l'organisation concerné par ce plan. Par exemple, l'organisation est-elle concernée dans son ensemble ? Un seul service est-il concerné ? Un seul établissement est-il concerné ?</p>   | Ce Plan d'action fera référence aux trois établissements résidentiels de prise en charge de notre région.   |
| <p><b>MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL</b></p> <p>Vous noterez ici les membres du groupe ayant rédigé ce plan, en précisant leur rôle. Il peut s'agir d'un rôle de responsable, de bénévole, de jeune ayant un parcours dans l'aide à la jeunesse, etc.</p>  | <p>Kristien (directrice)</p> <p>David (responsable de secteur)</p> <p>Jan (responsable pédagogique)</p> <p>Remi (responsable pédagogique)</p> <p>Anna (jeune)</p> <p>Janusz (jeune)</p> |



## SECTION 1

Dans le tableau ci-dessous, identifiez 3 domaines de changement à court terme en matière de traumatismes (lacunes susceptibles d'être comblées dans les 3 mois).

| DOMAINE DE CHANGEMENT  | OBSTACLES AU CHANGEMENT   | ACTIONS CONVENUES POUR SURMONTER LES OBSTACLES   | INDICATEURS DE RÉSULTATS   | DATE D'ÉCHÉANCE ET PERSONNE(S) RESPONSABLE(S)   |
|--|---|--|--|---|
| 1 : Les membres du personnel, les intervenants sociaux et les bénévoles ont le temps de s'occuper de chaque enfant afin que les enfants aient une meilleure chance de travailler sur des compétences relationnelles spécifiques. | <p>Manque de financement pour les sorties.</p> <p>Difficulté à trouver un moment commun pour passer du temps avec l'enfant.</p> <p>Temps consacré aux tâches administratives.</p> | <p>Mettre en place un groupe de collecte de fonds dans chaque unité de vie afin de réunir des fonds pour les sorties.</p> <p>S'assurer que le temps passé individuellement avec l'enfant est inscrit dans l'agenda de travail quotidien.</p> <p>Consulter les unités de vie pour modifier le planning de manière à ce que chaque jour, les horaires des membres du personnel se chevauchent pendant une heure, pour permettre de mieux gérer les tâches administratives à ce moment de la journée.</p> | <p>Prévoir un événement de collecte de fonds.</p> <p>Chaque enfant dispose d'au moins 3 heures par semaine de temps en individuel avec un membre spécifique du personnel.</p> <p>Nouvelle rotation du personnel.</p> | <p>Jan et Anna<br/>5 septembre 2021</p> <p>Kristien<br/>30 août 2021</p> <p>David et Remi<br/>20 septembre 2021</p> |
| 2 : Les espaces où les enfants, les jeunes et les familles bénéficient des services ont été conçus ou adaptés pour produire un sentiment de sécurité chaleureux et accueillant.  | Le financement d'autres domaines de travail est prioritaire.  | <p>Consultation organisée avec les membres du personnel, les enfants et les jeunes afin de convenir d'un plan pour redécorer les salles de séjour des unités de vie en utilisant des couleurs apaisantes.</p> <p>Rédaction d'un courrier à la direction décrivant le coût de la redécoration.</p>  | Redécoration de tous les salons des unités de vie.   | Janusz et Remi<br>30 août 2021  |

| DOMAINE DE CHANGEMENT  | OBSTACLES AU CHANGEMENT  | ACTIONS CONVENUES POUR SURMONTER LES OBSTACLES   | INDICATEURS DE RÉSULTATS   | DATE D'ÉCHÉANCE ET PERSONNE(S) RESPONSABLE(S)      |
|--|--|--|--|--|
| <p>3 : Les enfants, les jeunes et les familles jouent un rôle important dans la planification et l'évaluation des services de l'organisation par le biais de la création d'un groupe de bénéficiaires de l'organisation.</p> | <p>Obtenir l'engagement des enfants, des jeunes et des familles à prendre part au groupe de bénéficiaires.</p> <p>S'assurer de l'adhésion et de l'engagement de la direction pour que le travail et les recommandations du groupe de bénéficiaires soient pris au sérieux.</p> <p>S'assurer que le groupe de bénéficiaires dispose d'une salle pour se réunir.</p> | <p>Organiser un atelier pour les enfants et les jeunes afin de discuter de la création d'un groupe de bénéficiaires et de son rôle dans les unités de vie.</p> <p>Envoi d'informations sur la création d'un groupe de bénéficiaires aux familles, le cas échéant, pour déterminer si elles sont intéressées.</p> <p>Réunions du groupe de bénéficiaires à inscrire dans l'agenda du lieu de travail.</p> | <p>Création du groupe de bénéficiaires.</p> <p>Élaboration des termes de référence du groupe de bénéficiaires.</p> <p>Première réunion du groupe de bénéficiaires.</p> | <p>Kristien et Janusz</p> <p>30 septembre 2021</p> |

## SECTION 2

Dans le tableau ci-dessous, identifiez 3 domaines de changement à long terme en matière de traumatismes (lacunes susceptibles d'être comblées dans les 3 à 12 mois).

| DOMAINE DE CHANGEMENT  | OBSTACLES AU CHANGEMENT  | ACTIONS CONVENUES POUR SURMONTER LES OBSTACLES   | INDICATEURS DE RÉSULTATS  | DATE D'ÉCHÉANCE ET PERSONNE(S) RESPONSABLE(S) |
|--|--|--|---|---|
| 1 : L'ensemble du personnel et des bénévoles doit être formé à un niveau approprié aux approches sensibles aux traumatismes. | Prévoir des remplacements pour les membres du personnel qui passent du temps hors des unités de vie pour suivre une formation. | Établir un calendrier annuel de formation pour le personnel des trois unités de vie et libérer un membre du personnel par mois de chaque unité de vie pour suivre la formation de ce projet, la couverture du personnel étant gérée par les trois unités de vie.<br><br>Utiliser les modules 1 et 2 de la formation en ligne élaborée pour ce projet afin d'initier la sensibilisation aux traumatismes des membres du personnel et des bénévoles. | 75 % des bénévoles suivent les modules 1 et 2.<br><br>50 % des membres du personnel participent à la formation dans son intégralité.<br><br>100 % des nouveaux membres du personnel suivent les modules 1 et 2. | 5 mars 2022<br><br>Kristien                   |
| 2 : Révision de toutes nos politiques pour s'assurer qu'elles intègrent une référence explicite aux traumatismes.            | Les politiques internes existent depuis longtemps et les gens y sont habitués.   | Confier à un groupe de bénéficiaires la tâche d'examiner les politiques internes et d'identifier à quel niveau les traumatismes doivent être pris en compte.<br><br>Remise des nouvelles politiques internes au personnel.   | 50 % des politiques internes examinées et modifiées pour prendre en compte les traumatismes.  | 30 janvier 2022<br><br>David et Anna          |

| DOMAINE DE CHANGEMENT  | OBSTACLES AU CHANGEMENT  | ACTIONS CONVENUES POUR SURMONTER LES OBSTACLES  | INDICATEURS DE RÉSULTATS   | DATE D'ÉCHÉANCE ET PERSONNE(S) RESPONSABLE(S)  |
|--|--|---|--|--|
| <p>3 : Demande de financement d'un agent de formation temporaire auprès des autorités locales.</p> | <p>La compréhension de la procédure de demande de financement prend du temps.</p> <p>S'assurer que la demande de financement correspond au cycle de financement de la collectivité territoriale.</p> | <p>Allouer un temps dédié à David pour bien comprendre la procédure.</p> <p>Kristien et Janusz travailleront à la demande, une fois que les documents requis seront identifiés.</p> <p>David demande au personnel administratif d'identifier les dates du nouveau cycle de financement.</p> | <p>David contacte le directeur général et demande deux semaines de temps dédié.</p> <p>Première version de la demande complétée.</p> <p>Nora (admin.) se renseigne sur les dates et établit un diagramme de GANTT.</p> | <p>David</p> <p>5 septembre 2021</p> <p>Kristien et Janusz</p> <p>28 février 2022</p> <p>30 septembre 2021</p> |



## ANNEXE 4

# Outil de suivi du Plan d'action (exemple)

## ANNEXE 4 : OUTIL DE SUIVI DU PLAN D'ACTION (EXEMPLE)

**POUR UTILISER CET OUTIL DE SUIVI, VEUILLEZ SUPPRIMER LE CONTENU QUE NOUS AVONS FOURNI À TITRE D'EXEMPLE ET IMPRIMER UN MODÈLE D'OUTIL DE SUIVI VIERGE.**

Date de la réunion de suivi du groupe de travail sur les traumatismes : 26 juillet 2022

| OBJECTIFS CONVENUS   | ACTIONS ESSENTIELLES DEPUIS LA DERNIÈRE RÉUNION DE SUIVI  | ACTIONS ESSENTIELLES NÉCESSAIRES AVANT LA PROCHAINE RÉUNION DE SUIVI   |
|--|---|--|
| <p><b>EXEMPLE</b><br/><b>Objectif à court terme 1</b></p> <p>Mettre en place un groupe de collecte de fonds dans chaque unité de vie afin de réunir des fonds pour les sorties.</p>  | <p>Un groupe de collecte de fonds a été créé. 3 jeunes et 3 membres du personnel.<br/>Rassemblement d'idées pour un événement de collecte de fonds.</p> | <p>Décision sur l'événement et la date à prendre lors de la prochaine réunion d'évaluation.</p>  |
| <p><b>Objectif à court terme 2</b></p> <p>S'assurer que le temps passé individuellement avec l'enfant est inscrit dans l'agenda de travail quotidien.</p>  | <p>À l'ordre du jour de la réunion de l'équipe, prévoir l'inscription du temps en individuel à l'agenda.</p>  | <p>Organiser une réunion d'équipe et prendre une décision sur le temps en individuel avant la prochaine réunion de suivi.</p>                      |
| <p><b>Objectif à court terme 3</b></p> <p>Consulter les structures d'accueil pour modifier le planning de manière à ce que chaque jour, les horaires des membres du personnel se chevauchent pendant une heure, pour permettre de mieux gérer les tâches administratives à ce moment de la journée</p> | <p>Le responsable de secteur a rencontré les responsables des unités de vie. Trois idées proposées pour la nouvelle version du planning.</p>            | <p>Définir la version du planning qui fonctionnera le mieux et commencer la consultation du personnel avant la prochaine réunion d'évaluation.</p> |

| <b>OBJECTIFS CONVENUS</b>       | <b>ACTIONS<br/>ESSENTIELLES<br/>DEPUIS LA DERNIÈRE<br/>RÉUNION DE SUIVI</b> | <b>ACTIONS<br/>ESSENTIELLES<br/>NÉCESSAIRES AVANT<br/>LA PROCHAINE<br/>RÉUNION DE SUIVI</b> |
|---------------------------------|---|---|
| <b>Objectif à court terme 1</b> |   |   |
| <b>Objectif à court terme 2</b> |   |   |
| <b>Objectif à court terme 3</b> |   |   |

Date de la prochaine réunion de suivi : 30 août 2022





**ANNEXE 5**



**Questionnaires  
pour le  
personnel  
et pour les  
enfants et les  
jeunes**



# ANNEXE 5 : QUESTIONNAIRES POUR LE PERSONNEL ET POUR LES ENFANTS ET LES JEUNES

## QUESTIONNAIRE À DESTINATION DU PERSONNEL

| VALEUR                | LÀ OÙ JE TRAVAILLE...  | Toujours | La plupart du temps | Parfois | Jamais |
|-----------------------|--|----------|---------------------|---------|--------|
| <b>Sécurité</b>       | Nous nous assurons que notre environnement est apaisant et favorise un sentiment de sécurité.  |          |                     |         |        |
| <b>Confiance</b>      | Nous parvenons à passer du temps de qualité en individuel avec nos enfants et nos jeunes.  |          |                     |         |        |
| <b>Sécurité</b>       | Nous sommes en mesure de fournir de la structure et de la cohérence.   |          |                     |         |        |
| <b>Collaboration</b>  | Nous créons des opportunités pour que les enfants et les jeunes soient impliqués dans la planification de leur propre prise en charge. |          |                     |         |        |
| <b>Autonomisation</b> | Nous aidons les enfants et les jeunes à comprendre et à réguler leurs émotions.  |          |                     |         |        |

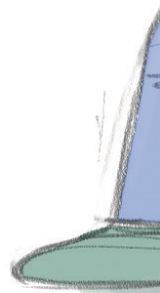
|                       |   |  |  |  |  |
|-----------------------|---|--|--|--|--|
| <b>Collaboration</b>  | Nous sommes en mesure d'orienter les enfants et les jeunes vers les services appropriés s'ils ont besoin d'un accompagnement en matière de santé mentale en raison de traumatismes. |  |  |  |  |
| <b>Choix</b>          | Nous sommes en mesure de proposer aux enfants et aux jeunes des choix concernant leur prise en charge.  |  |  |  |  |
| <b>Autonomisation</b> | Nous écoutons les enfants et les jeunes et agissons en fonction de leurs opinions.  |  |  |  |  |
| <b>Confiance</b>      | Nous prenons le temps d'aider les enfants et les jeunes à comprendre comment les traumatismes les ont affectés.   |  |  |  |  |
| <b>Confiance</b>      | Nous construisons des relations chaleureuses et affectueuses avec nos enfants et nos jeunes.  |  |  |  |  |
| <b>Confiance</b>      | Nous offrons à nos enfants et à nos jeunes la possibilité de renforcer leur confiance et leur estime de soi.  |  |  |  |  |
| <b>Autonomisation</b> | Nous sommes formés en matière de traumatismes et nous utilisons nos connaissances pour accompagner nos jeunes.  |  |  |  |  |

|                      |   |  |  |  |  |
|----------------------|---|--|--|--|--|
| <b>Sécurité</b>      | Nous sommes formés et accompagnés pour désamorcer toute situation dangereuse dans l'unité de vie.   |  |  |  |  |
| <b>Sécurité</b>      | Nous prenons au sérieux les préoccupations et les inquiétudes des enfants et des jeunes.  |  |  |  |  |
| <b>Collaboration</b> | Nous disposons d'outils de prise en charge autonome, d'échanges entre pairs ou de supervision clinique pour nous assurer que nous sommes accompagnés dans notre travail sur les traumatismes. |  |  |  |  |

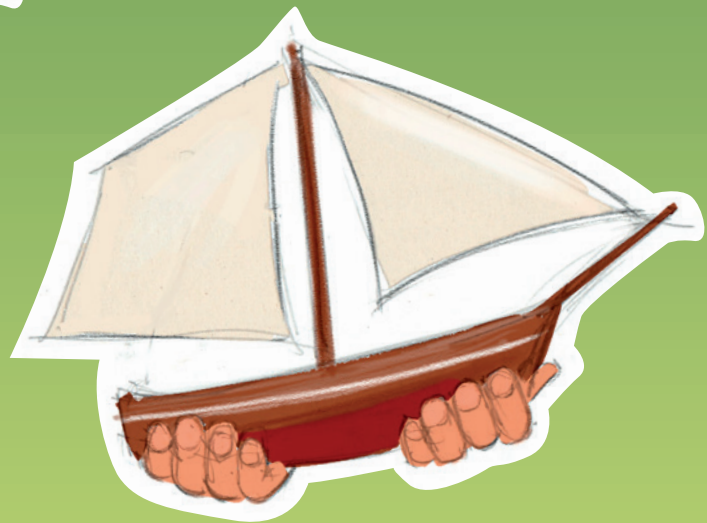
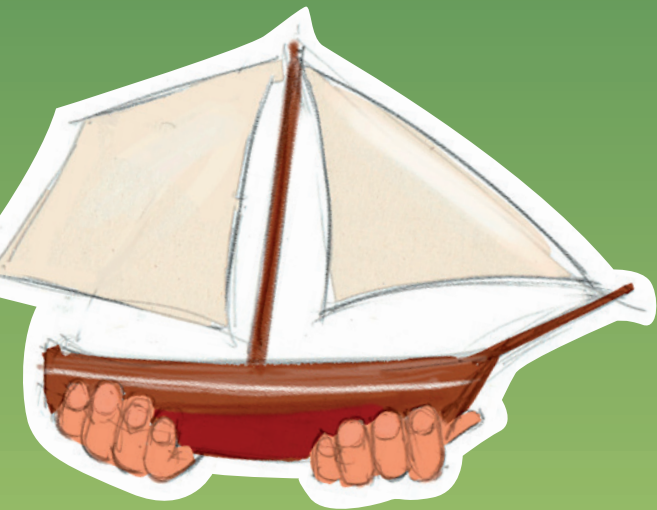
## QUESTIONNAIRE À DESTINATION DES ENFANTS ET DES JEUNES

| VALEUR                | LÀ OÙ JE VIS...  | Toujours | La plupart du temps | Parfois | Jamais |
|-----------------------|--|----------|---------------------|---------|--------|
| <b>Sécurité</b>       | Si j'ai des craintes ou des inquiétudes, les personnes qui m'accompagnent m'écouteront et m'aideront.                  |          |                     |         |        |
| <b>Confiance</b>      | Quelqu'un sera là pour m'écouter lorsque j'aurai besoin de parler à quelqu'un.   |          |                     |         |        |
| <b>Sécurité</b>       | Je me sens en sécurité.  |          |                     |         |        |
| <b>Collaboration</b>  | On m'encourage à faire partie intégrante du groupe.  |          |                     |         |        |
| <b>Autonomisation</b> | Les personnes qui travaillent avec moi m'aident à essayer de nouvelles choses.   |          |                     |         |        |
| <b>Collaboration</b>  | Les personnes qui travaillent avec moi apprécient mon opinion.   |          |                     |         |        |
| <b>Choix</b>          | Si je sens que j'ai besoin d'espace, les personnes qui travaillent avec moi le comprennent et me laissent de l'espace. |          |                     |         |        |
| <b>Autonomisation</b> | Les personnes qui travaillent avec moi essaient de comprendre mon point de vue.  |          |                     |         |        |
| <b>Confiance</b>      | Les personnes qui travaillent avec moi m'aident à donner un sens aux choses qui ont eu un impact sur ma vie.           |          |                     |         |        |

|                  |  |  |  |  |  |
|------------------|--|--|--|--|--|
| <b>Confiance</b> | Les personnes qui travaillent avec moi font en sorte que je me sente aimé(e).                  |  |  |  |  |
| <b>Confiance</b> | Les personnes qui travaillent avec moi m'aident à me sentir bien dans ma peau.                 |  |  |  |  |
| <b>Choix</b>     | Les personnes qui travaillent avec moi m'aident à prendre de bonnes décisions.                 |  |  |  |  |
| <b>Sécurité</b>  | Les personnes qui travaillent avec moi font en sorte que je me sente en sécurité là où je vis. |  |  |  |  |
| <b>Sécurité</b>  | On m'écoute si j'ai des craintes ou des inquiétudes.   |  |  |  |  |









## ANNEXE 6



# Programmes d'entretiens avec les membres du personnel/ intervenants sociaux et avec les enfants et les jeunes

# ANNEXE 6 : PROGRAMMES D'ENTRETIENS AVEC LES MEMBRES DU PERSONNEL/ INTERVENANTS SOCIAUX ET AVEC LES ENFANTS ET LES JEUNES

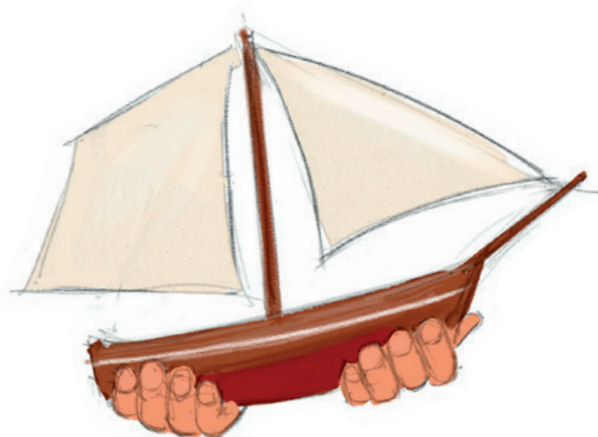
## PROGRAMME D'ENTRETIENS AVEC LES MEMBRES DU PERSONNEL/INTERVENANTS SOCIAUX

- Quel type de formation avez-vous en matière de traumatismes ?
- Utilisez-vous des termes tels qu'écoute, régulation, mentalisation ou fenêtre de tolérance lorsque vous parlez des enfants avec vos collègues ?
- Que fait cette structure pour aider les enfants et les jeunes à développer des relations de confiance et d'amour ?
- Comment aidez-vous un enfant ou un jeune à sentir qu'il est digne d'être aimé et qu'il peut être aimé ?
- Que font les membres du personnel et les intervenants sociaux pour aider un enfant ou un jeune à communiquer efficacement ?
- Que fait l'établissement pour fournir structure et cohérence aux enfants et aux jeunes susceptibles d'être victimes de traumatismes ?
- Quelles possibilités donnez-vous aux enfants pour résoudre les problèmes ?
- Comment encouragez-vous les bons modèles de comportement parmi les collègues au sein de l'établissement ?
- Comment aidez-vous les enfants à avoir une bonne estime d'eux-mêmes ?
- Que faites-vous pour aider les enfants et les jeunes à apprendre à réguler leurs émotions ?
- Que faites-vous pour aider les enfants et les jeunes à mentaliser ?
- Quel type d'activités proposez-vous pour aider les enfants et les jeunes à travailler sur l'écoute ?
- Lorsque vous repensez à des incidents survenus dans votre établissement au cours desquels un enfant ou un jeune a pu être perturbé, adoptez-vous une approche sensible aux traumatismes ?
- Comment vous assurez-vous que votre environnement physique est apaisant et favorise un sentiment de sécurité ?

- Que fait l'établissement pour garantir l'accès à la santé, à l'éducation et aux services sociaux ?
- Comment prenez-vous soin de vous et comment gérez-vous le stress que vous pouvez ressentir ?
- Comment l'organisation vous accompagne-t-elle dans votre rôle professionnel ?

## PROGRAMME D'ENTRETIENS AVEC LES ENFANTS ET LES JEUNES

- Quelle est le meilleur aspect de l'endroit où tu vis ?
- Question de suivi : pourquoi ?
- Quelle est le pire aspect de l'endroit où tu vis ?
- Question de suivi : pourquoi ?
- Si tu as besoin de parler à quelqu'un qui travaille avec toi, peux-tu le faire facilement ?
- Question de suivi : pourquoi ou pourquoi pas ?
- Te sens-tu en sécurité ici ?
- Y a-t-il un membre du personnel que tu apprécies particulièrement ici ?
- Qu'est-ce que tu apprécies chez cette personne ?
- Y a-t-il un membre du personnel avec lequel tu ne t'entends pas vraiment ?
- Pourquoi est-ce le cas ?
- T'aide-t-on à te calmer si tu as l'impression de t'énerver ?
- Quelle est la chose la plus gentille qu'un membre du personnel ait jamais dite ou faite pour toi ?
- Question de suivi : pourquoi était-ce le cas ?
- Quelle est la pire chose qui te soit arrivée ici ?
- Question de suivi : pourquoi était-ce le cas ?
- Te demande-t-on ton avis sur les choses qui se passent ici ?
- S'il y avait une chose que tu pouvais changer dans l'endroit où tu vis, quelle serait-elle ?





**Des lieux  
sûrs pour  
des enfants  
épanouis**