

**HEC MONTRÉAL**

**Pour une gestion plus humaniste des crises  
L'enjeu de l'adoption internationale après le séisme en Haïti de  
janvier 2010**

**Par**

**Caroline Hardy**

**Sciences de la gestion  
(Management)**

Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences  
(M.Sc.)

Septembre 2014  
© Caroline Hardy, 2014

*À ma fille,  
Charlotte Di Paolo.*

**Le mot enfant vient du latin "infans" signifie : "celui qui ne parle pas."**

## *Notes*

Ce mémoire a été rédigé de façon indépendante par Caroline Hardy dans le cadre de la maîtrise en Management au HEC. Les opinions exprimées sont celles de l'auteure et ne reflètent pas nécessairement les politiques et opinions des organisations, gouvernements et autres organismes mentionnés dans ce travail.

La gestion des crises et les domaines s'y rattachant sont au centre de nombreux travaux et de multiples recherches dans les domaines de la gestion à l'échelle internationale de sorte que plusieurs extraits et citations dans ce mémoire, n'ont pas été traduits par souci de ne pas déformer les propos des auteurs.

## Sommaire

Ce mémoire porte sur l'analyse systémique de la crise de la gestion de l'adoption internationale suite au plus puissant séisme jamais enregistré en Haïti. Il analyse de quelle façon cette situation « crisiologique » a pris naissance, comment elle a évolué, avec quelles parties prenantes ainsi que de quelle manière les interactions entre les acteurs ont influencé les événements. Il porte également une réflexion sur les mécanismes de défenses, de blocages, de déblocages et les apprentissages à réaliser.

Les résultats de cette recherche suggèrent entre autres que la complexité de l'adoption internationale a fait en sorte que la situation a probablement exacerbé les paradoxes véhiculés par les acteurs ayant pris part aux événements. Ainsi, les suppositions de base des acteurs ont souvent été en conflit. Une vision systémique partagée aurait potentiellement permis l'acceptation commune du principe de destruction et de ce fait, déclenché une gestion différente de la crise. Bien que le mot crise soit parfois interprété négativement, elle est toutefois et surtout riche en apprentissages.

Ce mémoire s'inspire et prend son sens dans le cadre théorique de la complexité (Morin, 1976), de la gestion des crises et des paradoxes, notamment par le modèle de l'oignon (Pauchant et Mitroff, 2001).

Mots-Clés : Adoption Internationale, Complexité, Gestion de crises et des paradoxes, Systémique, Bioéconomie

---

## Table des matières

---

Sommaire	v
Table des matières	vi
Liste des tableaux et des figures	viii
Remerciements	xi
Introduction	13
<b>CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE THÉORIQUE</b>	19
<b>Revue de littérature</b>	19
Il était une fois la gestion des crises ou l'éclatement des crises	19
Le voyage au centre de la crise : les quatre niveaux	29
Le niveau stratégique	30
Le niveau structurel	31
Le niveau culturel	33
Le niveau existentiel	33
Apprentissages et changements	35
Les notions de pauvreté, liberté, « capacité » et justice	40
Conclusion	44
<b>Cadre d'analyse</b>	45
Introduction	45
La mobilisation du modèle de l'oignon, des apprentissages et de l'analyse des parties prenantes	45
Schéma du cadre d'analyse	47

Cadre analytique des apprentissages de la crise	52
La notion de la complexité et la gestion de crises	54
Conclusion	56
<b>CHAPITRE 2 : LA MÉTHODOLOGIE</b>	<b>57</b>
<b>La méthodologie : l'étude de cas comme modèle d'analyse</b>	<b>57</b>
<b>La collecte de données</b>	<b>60</b>
Les entrevues	60
La revue de presse	64
La revue scientifique, les livres et les films	64
Mon expérience professionnelle	66
Conclusion	67
<b>CHAPITRE 3 : PRÉSENTATION DU CAS</b>	<b>68</b>
Contexte de l'adoption internationale au Canada et en général	68
Introduction	68
Le système de protection de l'enfance en Haïti	71
La situation législative de l'adoption en Haïti	74
Conclusion	74
<b>CHAPITRE 4 : ANALYSE DES DONNÉES</b>	<b>75</b>
Analyse linéaire de la crise de l'adoption internationale	75
Introduction	75
Chronologie des évènements par pays	76
Chronologie des évènements au Québec	77
Conclusion	87

Analyse systémique de la crise de l'adoption internationale	88
Introduction	88
L'évolution de la situation : la crise et ses enjeux	91
L'analyse des parties prenantes	94
Les médias	94
Les instances fédérales et provinciales	97
Les parents d'origine	100
Les parents adoptifs	100
Le Secrétariat à l'Adoption Internationale	105
Les organismes agréés	108
La diaspora haïtienne	110
Le gouvernement haïtien	112
Les médecins et spécialistes	114
Conclusion	116
CHAPITRE 5 : DISCUSSION	119
Le paradoxe, le cercle vicieux et la question d'éthique	119
Principaux blocages et stratégies de déblocages des parties prenantes	124
Les apprentissages	133
Les recommandations	144
Conclusion	148



CONCLUSION GÉNÉRALE	149
LIMITES DE LA RECHERCHE	154
IMPLICATIONS	156
PISTES DE RECHERCHES FUTURES	156
BILIOGRPAHIE	157
LISTE DES ANNEXES	160

## Liste des figures

Figure 1 : Définition des termes de crises	p.20
Figure 2 : Deux paradoxes en design organisationnel	p.22
Figure 3 : Les trois phases majeures de la gestion des crises et des paradoxes	p.28
Figure 4 : Le modèle de l'oignon en gestion de crise	p.30
Figure 5 : Schéma du cadre d'analyse	p.47
Figure 6 : Illustration des interactions entre les principaux acteurs pendant la crise	p.90
Figure 7 : Évolution de la situation en crise complexe	p.92
Figure 8 : L'effet papillon de la crise	p.93
Figure 9 : Déséquilibre entre les antagonistes démontrant les risques potentiels de « child laundering »	p.103
Figure 10 : Le cercle vicieux potentiel en adoption internationale	p.121

Figure 11 : Le principe de subsidiarité et les systèmes	p.122
Figure 12 : Le marché d'enfants adoptables	p.129
Figure 13 : Dimensions systémiques et surfaces d'interventions et d'influences	p.132

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Définitions de concepts d'analyses systémiques	p.50
Tableau 2 : Modèles de grilles multidimensionnelles	p.51
Tableau 3 : Nombre d'entrevues par familles d'acteurs	p.64
Tableau 4 : Nombre de livres, de films et articles scientifiques consultés	p.66
Tableau 5 : Suppositions de base, légitimité et boucs émissaires des acteurs lors de la crise de la gestion de l'adoption internationale suite au séisme d'Haïti en janvier 2010	p.118
Tableau 6 : Stratégies de routine et de déblocages des acteurs lors de la crise de gestion de l'adoption internationale suite au séisme en Haïti en janvier 2010	p.125
Tableau 7 : Niveaux d'apprentissages et d'implantations	p.134

## Remerciements

Ce mémoire portant sur le cas du séisme en Haïti de janvier 2010 et les enjeux de l'adoption internationale, fut un plaisir et une source profonde de satisfaction autant intellectuelle, professionnelle que personnelle. Je tiens à remercier Thierry Pauchant, pour son inspiration, son support et sa manière subtile de toujours me guider, de me faire réfléchir et de pousser la complexité des échanges et des analyses. Faire les choses autrement, penser différemment et aller à l'encontre des courants traditionnels ont été encouragés tout au long de ma recherche grâce à M. Pauchant. Je salue donc sa grande capacité intellectuelle ainsi que son existentialisme profond. Son approche est autant rationnelle qu'émotive, tout comme, à mon avis, le management devrait être dans notre société hypermoderne. Ce fut un plaisir de travailler et de partager mes idées avec lui pendant tous ces mois. Un grand merci. Je tiens également à remercier Richard Déry, Emmanuel Raufflet et Louis-Jacques Filion qui ont accepté de faire partie de mon comité de lecture.

Bien entendu, ce travail de plusieurs mois, fut intense du côté quantitatif mais aussi et surtout riche en émotions. L'étude de cas de crise humanitaire impliquant des enfants adoptés et déracinés m'a fait repousser plusieurs limites. Les antagonismes de la vie et de la mort, la « gestion » d'enfants, les décisions d'ordre social, économique et politique sont complexes. Je tiens donc à remercier profondément mon amoureux et ma petite fille qui ont finalement vécu, malgré eux, ce mémoire aussi intensément que moi, à travers mes émotions et mes réflexions. Leur support et leur compréhension au quotidien furent pour moi une source d'inspiration, de réconfort et de fierté. Un grand merci.

Le tremblement de terre de janvier 2010 à Haïti a été l'un des désastres les plus graves de notre époque, avec plus de 220,000 morts et plus de 300,000 blessés pour un seul pays, déjà très fragilisé.

Les situations d'urgence de cette ampleur constituent non seulement un défi pour les interventions humanitaires, internationales, mais ont également une fonction de test dans l'application des normes sensées guider les actions internationales.

*Hans van Loon,*  
*Secrétaire Général de la Conférence*  
*de Droit International Privé*  
La Haye, Pays-Bas

## Introduction

En janvier 2010, un puissant séisme a secoué Haïti, pays très fragile. Le tremblement de terre a été décrit comme le pire qu'ait connu la région au cours des 200 dernières années<sup>1</sup>. Une semaine après la catastrophe, les experts des Nations Unies déclaraient: « que le risque augmentait de voir à Haïti des mineurs non accompagnés, y compris des orphelins et des *restaveks* être enlevés, réduits en esclavage, vendus ou trafiqués à cause de l'insécurité en constante augmentation dans le pays»<sup>2</sup>. Dès février, soit un mois après le séisme, on estimait à 900 le nombre d'ONG présentes sur le terrain, 300 000 le nombre de blessés, 1,2 million de sans-abris, 576 millions de dollars, la somme d'aide d'urgence demandée par l'ONU, 230 000 le bilan des décès, et 10 milliards, le coût estimé pour la reconstruction. Qui plus est, le rapport d'avril 2010 de l'Unicef<sup>3</sup>, estimait à 1,5 million le nombre d'enfants directement affectés par le désastre. Au 30 mai 2010, soit à peine 5 mois suivant le séisme, on rapportait au moins 2107 cas d'adoptions internationales traitées, doublant ainsi le nombre total d'enfants haïtiens adoptés en 2009. Plus spécifiquement, les États-Unis, à eux seuls, ont traité 1200 cas tandis que la France, le Canada, les Pays-Bas et l'Allemagne ont organisé le transfert d'environ 850 enfants. Environ 50 enfants ont été envoyés en Suisse, en Belgique et au Luxembourg.



<sup>1</sup> *Central Intelligence Agency, The World Factbook: Haiti*. Récupéré de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ha.html>.

<sup>2</sup> Office of the High Commissioner for Human Rights, 'Separated Haitian children risk being sold, trafficked or kept in slave-like conditions - UN human rights experts. 2 février 2010. Récupéré de <http://www.ohchr.org/FR/NewsEvents/Pages/DisplayNews.aspx?NewsID=9799&LangID=E>.

<sup>3</sup> *Unicef, Rapport Avril 2010*. Récupéré de [http://www.unicef.ca/portal/Secure/Community/502/WCM/DONATE/haiti/Final\\_UNICEF%20Haiti\\_90-Day%20Report\\_April%202010\\_reduced%20size.pdf](http://www.unicef.ca/portal/Secure/Community/502/WCM/DONATE/haiti/Final_UNICEF%20Haiti_90-Day%20Report_April%202010_reduced%20size.pdf)

Cette brève introduction factuelle servant d'introduction au lecteur sera bien entendu reprise en détail par une analyse chronologique précise ainsi qu'une analyse systémique.

Cette crise humanitaire, hautement médiatisée, a rapidement affecté, touché, scandalisé et mobilisé la population mondiale dont les Canadiens et Québécois, notamment dans le contexte de l'adoption internationale. C'est donc seulement quelques jours après le séisme que les instances décisionnelles du Québec et du Canada, conjointement avec le gouvernement d'Haïti, ont pris la décision de faire venir au Canada des enfants dont le dossier d'adoption internationale était « suffisamment avancé », en vertu de mesure spéciale en matière d'immigration. Au total, 203 enfants sont arrivés au Canada, dont 127 au Québec en contexte d'urgence.

L'adoption internationale est régie par des lois provinciales, territoriales et étrangères. En outre : « Deux instruments principaux posent les règles et encadrent les initiatives dans ce domaine : la Convention de 1989 des Nations Unies sur les Droits de l'Enfant (CDE) qui est entrée en vigueur il y a vingt ans et la Convention de La Haye du 29 mai 1993 sur la protection des enfants et la coopération en matière d'adoption internationale (ClaH-93). La ClaH-93 s'appuie sur la CDE pour poser des obligations et mettre en place un système de coopération entre pays d'origine et pays d'accueil. Elle est conçue pour assurer un processus éthique et transparent, grâce à des garanties et des procédures uniformes, permettant ainsi de respecter les droits des enfants, des parents adoptifs et des parents biologiques dans le cadre des procédures d'adoptions internationales »<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Baglietto C., Dambach, M. (2010). Recherche : Rapports publiés par *le SSI Haïti*: "Accélérer" les adoptions internationales à la suite d'une catastrophe naturelle ... prévenir les dommages futurs. Récupéré de <http://www.iss-ssi.org/2009/index.php?id=144>

Partout dans le monde, mais pour ce qui nous intéresse dans ce mémoire, plus particulièrement au Canada et au Québec, nombreuses sont les parties prenantes, voire les antagonistes qui ont participé à la crise de la gestion de l'adoption internationale suite au séisme de janvier 2010. À elle seule, la revue de presse d'affaires et professionnelle, permet d'identifier rapidement plusieurs intervenants, enjeux et idées clés. Il y a d'abord les parents adoptifs en attente, inquiets de la situation de leur « futur » enfant. Leur souhait est donc de faire venir le plus rapidement possible les enfants dans leur pays d'adoption (et ce, plus que jamais). À ce sujet, les médias exercent une pression sociale et politique importante en citant différentes histoires vécues de parents et d'enfants victimes du séisme dans les journaux et les médias sociaux. On parle ainsi des conditions difficiles et non sécuritaires dans lesquelles vivent les enfants, des maladies, du manque de nourriture, des pertes de vie importantes et celles d'infrastructures incroyables sans oublier les violences et sévices actuels et à venir qui menacent les enfants. Ensuite, il y a les instances en autorité, telles que les gouvernements (provincial et fédéral), le Secrétariat à l'Adoption Internationale du Québec (SAI), la Conférence de la Haye de droit international privé, ainsi que les experts en crises humanitaires tel que l'UNICEF qui préconisent l'arrêt des adoptions internationales en contexte de crise dans le but de protéger les enfants. Il y a en outre les médecins, les pédiatres, les pédopsychiatres et les avocats internationaux, qui donnent des avis et des conseils selon leurs expertises. À cet effet, Pierre Lévy-Soussan reconnu mondialement dans le domaine de l'adoption internationale cite :

*« Sur le plan éthique de l'adoption internationale, c'est un scandale. L'adoption internationale n'est pas une solution d'urgence, elle ne doit pas répondre à une logique humanitaire. Il s'agit de construire une famille, non pas de sauver des enfants. Haïti est par terre sur le plan administratif. D'autre part, le pays n'est pas signataire de la convention de La Haye sur l'adoption internationale. Dans ce contexte, tout processus accéléré est préjudiciable pour l'enfant. Comment voulez-vous garantir qu'un enfant est adoptable ? Qu'il n'est pas issu d'un trafic? C'est difficile à entendre, mais il n'y a aucune urgence. L'adoption est un processus qui prend du temps. L'enfant doit d'abord assimiler l'abandon. Puis, il s'agit pour lui d'envisager l'investissement dans une*

*nouvelle famille. C'est une construction. Si on court-circuite ce processus, on court-circuite la construction de la filiation. Dans certains pays, les parents adoptants doivent rester trois mois sur place. Si l'on coupe les racines de l'enfant trop rapidement, elles saigneront toute sa vie.»*<sup>5</sup>

On parle alors des côtés sombres de la traite d'enfants et des échanges monétaires dans la perspective du chaos et de la faiblesse du pays (tel qu'un séisme de cette ampleur), du contexte de pauvreté et des jeux de pouvoir entre les autorités des pays concernés. Ainsi, tel qu'exposé brillamment dans le livre « Le Corps-Marché, la marchandisation de la vie humaine à l'ère de la bioéconomie »<sup>6</sup>, l'individualisation du rapport au corps ainsi que les dichotomies *corps-sujet et corps-objet* auxquelles notre société moderne fait face, a le potentiel de faire émerger des nouvelles formes d'exploitations, d'appropriations et d'inégalités entre les différents pays, les cultures et les religions.

En outre, d'autres acteurs ont aussi joué un rôle dans la crise de la gestion de l'adoption internationale juste après le séisme tels qu'Immigration Canada, la Sécurité Civile du Québec, l'ONU et les Organismes Agréés du Québec pour l'adoption internationale en Haïti, soit : Corporation Accueillons un Enfant et Soleil des Nations. Ces derniers organismes ont un rôle important dans la société québécoise, celui d'être le lien entre les parents adoptifs et les crèches (orphelinats) en Haïti.

Tous ces groupes d'intérêt ont eu des liens directs et/ou indirects dans cette crise et ont interagi de manière complexe au cours des semaines et des mois dans la gestion quotidienne, les décisions, les stratégies et la gouvernance de la situation. C'est cette gestion de crise et ses apprentissages à réaliser que ce mémoire a la prétention d'analyser en utilisant un cadre théorique permettant de découvrir une partie de la complexité des

---

<sup>5</sup> Pierre Lévy-Soussan, *Le Figaro*, Sceptique sur l'adaptation des enfants haïtiens en France. Récupéré de : <http://madame.lefigaro.fr/societe/ladoption-internationale-nest-pas-solution-durgence-221210-121158>

<sup>6</sup> Lafontaine, C. (2014). *Le Corps-Marché. La marchandisation de la vie humaine à l'ère de la bioéconomie*. Paris, France : Édition du Seuil.



niveaux de la crise, en passant de la structure à la profondeur existentialiste. Des concepts, des fils conducteurs, des idées et des mots reviennent bien souvent dans la revue de littérature d'affaires et professionnelle. Je noterai particulièrement : l'intérêt supérieur des enfants, le droit des enfants, la gestion de la crise, la logistique, le principe de subsidiarité, l'attachement, la traite des enfants, les parents d'origine, l'aspect socio-politico-économique d'Haïti et la sensibilité de la situation. Il y a aussi le débat d'idées sur la légitimité de l'adoption internationale. Dans le domaine complexe de l'adoption internationale, il est question d'adoption nationale, de développement durable au niveau des pays d'origine et de l'aide aux familles d'origine pour garder leurs enfants, des libertés et des « capacités » puis du « marché » des enfants. La majorité des acteurs analyse les critères de la Convention de La Haye en matière de contrôle de la gestion des adoptions.

La comparaison avec des crises similaires telles que le tsunami en Thaïlande de 2004, où il y avait eu peu d'adoptions internationales et plusieurs réunifications familiales, est aussi reprise par plusieurs experts. Qui plus est, la revue littéraire permet aussi de comparer les crises environnementales et technologiques telles que les inondations au Pakistan (2011), la crise environnementale de British Petroleum (2010), la crise nucléaire du Japon (2011), pour ne nommer qu'elles. Les crises font partie des entreprises et de l'avis des chercheurs, à travers l'histoire, elles présentent bien souvent les mêmes caractéristiques, laissant parfois bien peu de place à l'apprentissage et à l'évolution. Ainsi, bien que les crises ne soient pas liées entre elles, une analyse même rapide, permet de noter des types similaires de statistiques, des enjeux monétaires et humanitaires qui se répètent, des types de parties prenantes récurrentes et des cercles vicieux parfois similaires. Du point de vue de la recherche, c'est très intéressant, mais aussi grandement inquiétant.

En conclusion, la crise de la gestion de l'adoption internationale suite au séisme en Haïti, a eu une résonance sociale importante dans la littérature d'affaires et professionnelle sur plusieurs niveaux. Mes recherches m'ont permis de découvrir un monde entier de

littérature sur la gestion des crises, la gestion de l'adoption internationale (et ses nombreuses facettes) et le séisme d'Haïti. C'est passionnant, mais aussi très complexe!

Dans ce mémoire, je tente de contribuer à une gestion davantage axée sur l'approche systémique et la compréhension de la complexité. Mon objectif est notamment de comprendre quels ont été les paradoxes de cette crise ainsi que les blocages et les apprentissages qui ont suivi. En outre, ce mémoire est aussi imprégné de mon expérience professionnelle et personnelle des trois dernières années dans les pays en développement, notamment en Afrique de l'Ouest et en Amérique Centrale, à titre de chargée de projets en microfinance.

Mon mémoire est structuré de la façon suivante. Dans le premier chapitre, je procède à une revue de littérature ainsi qu'à l'établissement du cadre théorique qui porte sur la gestion des crises et des apprentissages, la notion de complexité et de systémique. Dans le second chapitre, je présente la méthodologie utilisée pour ma recherche. Le chapitre trois expose le contexte général et spécifique du cas de la crise de la gestion de l'adoption internationale suite au séisme en Haïti. Le quatrième présente l'analyse linéaire et systémique des données. Le cinquième chapitre fait état des discussions sur les apprentissages et suggère quelques recommandations, stratégies et actions susceptibles de déclencher une évolution vers une gestion plus humaniste, systémique et éthique des crises.

Finalement, comme il s'est écoulé quelques années depuis le séisme et le début de ce mémoire et que la situation ne cesse d'évoluer depuis, il est important de noter que mon cadre d'étude débute lorsque le séisme survient et se termine lorsque les enfants sont remis à leurs parents adoptifs à Ottawa.

## **PREMIER CHAPITRE: REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE THÉORIQUE**

---

### **Revue de littérature**

Il était une fois la gestion des crises ou l'éclatement des crises

L'énumération qui va suivre semblera peut-être incohérente voire anarchique. Elle est surtout représentative dans le domaine de la gestion des crises. Des mots comme : globalité, prévention, pilotage et nature des crises, (humaines, technologiques, politiques, économiques, financières, sociales, environnementales), pollution, décrochage scolaire, pauvreté, chômage, terrorisme. La liste est longue : incidents, accidents, catastrophes, complexité, système, paradoxes, risques, multidisciplinarité, enchevêtrement des variables, des enjeux et des acteurs. Enfin, la tragédie de Bhopal (Inde, 1984), le tsunami (Océan Indien, 2004), Tchernobyl, BP (États-Unis, 2010), les inondations au Pakistan (2010), le séisme en Haïti (2010) et Fukushima (2011) sont autant de mots qui se rapportent aux crises et ce, directement ou indirectement. Edgar Morin, philosophe et épistémologue, exprime d'ailleurs le fait que la notion de crise soit elle-même en crise<sup>7</sup>. D'ailleurs, les recherches dans le domaine de la gestion de crises sont entreprises et réfléchies par un bassin de chercheurs interdisciplinaires. Ainsi, les sciences sociales, politiques et environnementales se joignent à celles de la gestion lorsque le temps est aux crises.

Cette revue de littérature se déroulera comme suit : dans un premier temps, j'aborderai la définition de la crise. Ensuite, j'identifierai les différentes pensées de la gestion de la

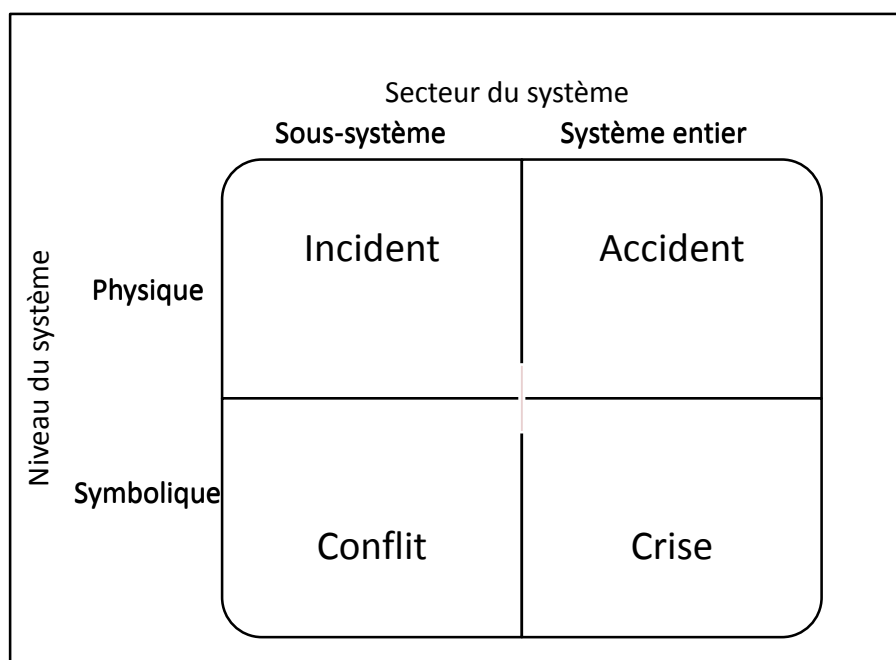
---

<sup>7</sup> Morin, E. (1976). Pour une crisiologie. *Communications*, vol. 25, p.19-163

crise et les générations. Puis, j'expliquerai davantage les quatre niveaux de la crise, à travers le modèle de l'oignon (Pauchant et Mitroff, 2001)<sup>8</sup>. Ce dernier créera une ouverture vers une section apprentissages et changements réalisés lors des crises.

Pour ma recherche, je retiendrai la définition d'une crise selon deux conditions (Pauchant et Mitroff, 2001). Premièrement, le système doit être affecté dans son ensemble et deuxièmement, les suppositions de base doivent être ébranlées et des mécanismes de défense doivent se développer. La figure 1 permet de définir davantage les thèmes de crises.

Figure 1 : Définition des termes de crises (Pauchant,et Mitroff, 2001, p.39)<sup>9</sup>



Traditionnellement, la gestion de crise consiste à la nécessité de préparer, planifier, coordonner et gérer les effets négatifs des crises. Il y a plusieurs écrits sur la gestion de

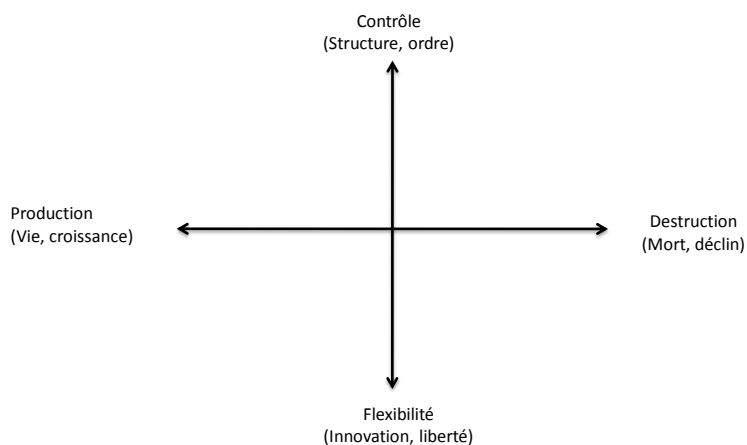
<sup>8</sup> Pauchant, T.C., Mitroff, I.I. (2001). *La gestion des crises et des paradoxes - Prévenir les effets destructeurs de nos organisations*. Éditions Québec/Amérique - Presse HEC. P. 75-173

<sup>9</sup> Ibid p.39

cette première phase réactionnaire, parfois appelée « crash management ». Pour cette recherche, j'ai fait le choix d'explorer davantage la gestion de crises plus axée sur les préventions et les apprentissages. Pour les auteurs du livre « La gestion des crises et des paradoxes, prévenir les effets destructeurs de nos organisations », Thierry C. Pauchant et Ian I. Mitroff<sup>10</sup>, il y a en fait trois générations de crise. La première étant apparentée au « crash management », aux contingences, aux réactions, aux pilotages et à la préoccupation de rapidement « sortir de la crise ». Selon ces auteurs, une deuxième génération de gestion de crises est souhaitable. Davantage avant-gardiste, cette dernière servirait à prévenir les crises et ses différents effets paradoxaux, c'est-à-dire autant positifs que négatifs. Enfin, une troisième génération concerne le développement des apprentissages profonds, dans le but de faire évoluer « la gestion du crash » et sa prévention potentielle. À cet effet, la figure ci-dessous illustre bien ce propos.

---

<sup>10</sup> Pauchant, T.C., Mitroff, I.I. (2001). *La gestion des crises et des paradoxes - Prévenir les effets destructeurs de nos organisations*. Éditions Québec/Amérique - Presse HEC.p.35-56

Figure 2 : Deux paradoxes en design organisationnel (Pauchant et Mitroff, 2001, p.146)<sup>11</sup>

Cette deuxième et troisième génération de la gestion des crises requiert une vision plus large, voire multidisciplinaire d'où l'appellation gestion « systémique » souvent utilisée. Cette vision de gestion systémique permet de prendre en compte un grand nombre de disciplines et variables qui s'entremêlent dans la gestion des crises. En outre, le défi actuel et futur est de bien saisir les dimensions existentielles de la crise. Une crise peut donc menacer la légitimité de l'industrie, varier ses stratégies, et influencer grandement au niveau individuel. Afin de permettre le passage entre la première génération, la deuxième et la troisième, l'entreprise doit faire évoluer sa gestion stratégique de préparation à celle de prévention. Ce qui représente un défi de taille. Toujours selon ces chercheurs, cette troisième génération de la gestion des crises est définie comme suit :

---

<sup>11</sup> Ibid p.146

*« Cette troisième phase ne vise plus seulement la prévention des crises. D'une manière plus générale, elle vise à développer dans une entreprise, l'apprentissage profond que tout effort de production ou de productivité amène de manière irrémédiable vers un accroissement de destruction, un paradoxe fondamental. Cette notion est difficile. Elle remet en question la vision habituelle, soit que le but d'une organisation est de produire des biens et des services, et non, aussi des maux et des servitudes. De plus, cette notion prend en considération que les entreprises sont non seulement en relation avec un marché, mais aussi avec la société en général et la nature. Cette troisième génération prend donc le mot « global » très sérieusement. »<sup>12</sup>*

Cette troisième génération est donc celle des gestionnaires « préventifs » ou « apprenants » (Pauchant et Mitroff, 2001). Ceux-ci ont la capacité intellectuelle et émotionnelle de mieux comprendre l'organisation paradoxale. Cette notion de paradoxe est importante dans la gestion de crises. En effet, selon Edgar Morin (Morin, 1976)<sup>13</sup>, tel que discuté brièvement plus haut, dans un système, tout s'attire et se repousse et il y a création de complémentarités et d'antagonismes virtuels. E. Morin suggère que plus une organisation est complexe, forte et remplie de protagonistes, plus elle a de chance de voir exploser sa force et son évolution. Par ailleurs, plus notre force d'intégration est grande, plus notre force de désintégration le serait aussi. Tout système porte en lui la potentialité de la mort, mais aussi la possibilité de redéfinir sa stabilité et son succès. Différentes façons de lutter contre la désintégration sont suggérées telles que : l'intégration et l'utilisation des antagonismes de façon organisationnelle, le renouvellement de l'énergie, l'automultiplication et l'autodéfense. Tout est intimement interrelié : le bon et le mauvais. Plus il y a de relations de complémentarités et de complexités, plus cela entraîne des possibilités de crises, mais plus aussi ces oppositions d'antagonismes peuvent se

---

<sup>12</sup> Pauchant, T.C; Mitroff I.I., (2001) *La gestion des crises et des paradoxes. Prévenir les effets destructeurs de nos organisations*. Éditions Québec /Amérique, Presse HEC. P.17

<sup>13</sup> Morin, E. (1976). Pour une crisiologie. *Communications*, vol. 25, p.19-163

transformer en évolutions et en innovations. D'où le principe « pas d'organisation sans anti organisation ». Plus récemment, Fischbacher –Smith, 2011<sup>14</sup> et Topper et Lagadec<sup>15</sup>, 2013 ont aussi reconnu la nécessité d'adopter une approche systémique ainsi qu'une méthode de pensée complexe en gestion de crise.

Les crises ont donc des effets destructeurs, mais aussi potentiellement révélateurs.

*« La crise permet de mieux percevoir ce qui était précédemment moins visible, comme le comportement des personnes, leurs buts réels, leurs suppositions de base, leurs méfiances, leurs faiblesses, leur bravoure, ou la relation complexe des éléments naturels avec la technologie et nos structures mentales, politiques et culturelles. En tant que laboratoire In vivo, l'étude des crises est particulièrement instructive pour une personne intéressée par le comportement organisationnel et ses effets sur nous-mêmes, nos communautés, notre société et notre fragile planète. »<sup>16</sup>*

D'autre part, Karl E. Weick<sup>17</sup>, psychologue et sociologue amène un point de vue sur l'action des personnes lors de crises. Il suggère en quelque sorte une notion de sens à l'action (enactment). L'action humaine définit et influence grandement le développement et la gestion de la crise. Une certaine action amènerait des nouvelles structures, des contraintes et des opportunités. Ainsi, les actions changent le courant de l'histoire et dépendamment du contexte et du sens de l'action, celles-ci peuvent renforcer

---

<sup>14</sup> Fischbacher-Smith, D. (2011). Destructive landscapes - (Re)framing elements of risk? *Risk Management*, 13(1-2), p.1-15.

<sup>15</sup> Topper, B., & Lagadec, P. (2013). Fractal Crises – A New Path for Crisis Theory and Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(1), p.4-16

<sup>16</sup> Pauchant, T.C., Mitroff, I.I. (2001). *La gestion des crises et des paradoxes - Prévenir les effets destructeurs de nos organisations*. Éditions Québec/Amérique - Presse HEC. P.21

<sup>17</sup> Weick, K.E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations, *Journal of Management Studies*, vol.25, no. 4, July, p.307-317



négativement ou positivement la crise. Ce qui rejoint la notion d'antagonisme d'E. Morin (Morin, 1976) exposée plus haut. L'action et son sens ont le potentiel d'être dangereux, mais l'inaction peut amener à la confusion. Évidemment, dans une gestion de crise où c'est tout le système qui est affecté, les actions seront influencées par la complexité des liens entre les acteurs et entre autres par la complexité technologique. À ce sujet, Charles Perrow<sup>18</sup> avec le « Normal Accident Theory » (NAT) suggère que dans tout système, des erreurs sont inévitables. La complexité du couplage des liens (notion de *tight et low coupling*) influence selon lui grandement le risque des accidents et des crises. La notion de cercle vicieux, relevée notamment par Perrow prend toute son ampleur ici. Ainsi, dans un système complexe et à couplage serré, les petites variables qui affectent d'autres petites variables génèreront bien souvent de grandes crises. Le cas du désastre nucléaire de Fukushima Daiichi, survenu au Japon en mars 2011 et analysé avec une approche systémique par Guntzburger et Pauchant<sup>19</sup> et par Perrow<sup>20</sup> démontre aussi que dans un contexte complexe, une crise est souvent latente. Ainsi, provoqué par le plus puissant tremblement de terre jamais enregistré au Japon, le désastre nucléaire de Fukushima Daiichi, la succession des évènements ainsi que les interrelations entre tous les acteurs dans leur environnement et paradigmes légaux, économiques et culturels, ont contribué à renforcer la crise et ses impacts. Tel que cité dans le cas :

*« The recognition and the understanding of this systemic complexity is essential to manage the uncertainty that any organization face. »* (Weick et Sutcliffe, 2007; Fischbacher-Smith, 2011)<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> Perrow, C. (1994). The limits of Safety : The enhancement of a theory of accident, *Journal of contingencies and crisis Management*, Vol.2, no.4, December 1994, p.212-220

<sup>19</sup> Guntzburger, Y; Pauchant T.C (2014). Complexity and ethical crisis management : A systemic analysis of Fukushima Daiichi nuclear disaster, *Chair in ethical management*, HEC Montreal p.1-31

<sup>20</sup> Perrow, C. (2011). Fukushima and the Inevitability of accidents. *Bulletin of the Atomic Scientists*, 67, p44-52

<sup>21</sup> Des recherches de Weick et Sutcliffe, 2007 et Fischbacher-Smith 2011. Cité dans Guntzburger, Y; Pauchant T.C, (2014), « complexity and ethical crisis management : A systemic analysis of Fukushima Daiichi nuclear disaster », *Chair in ethical management*, HEC Montreal, p.7

L'étude pionnière de P. Shrivastava<sup>22</sup> sur la crise de Bhopal décrit bien cette amplification. Regardons de plus près la gestion de cette crise. Bhopal, 1984. Union Carbide of India LTD, lieu de l'accident. Il est bien démontré comment un incident de fuite de produit a mené à l'accident, puis à la mort de milliers de personnes, puis à la crise profonde qui s'est déroulée en Inde et a affecté le monde entier. Les facteurs économiques, gouvernementaux, humains, émotionnels et environnementaux de par leur complexité et leur « serrage serré »<sup>23</sup>, en plus de l'irresponsabilité complexe des gestionnaires, ont mené tout droit à la crise. Nul n'a su prévenir cette catastrophe et encore moins gérer ces antagonismes et ces complémentarités. Toutes les variables, que ce soit le peu de téléphones et de lits disponibles, le manque flagrant d'informations sur le danger de ces gaz, l'action (ou l'inaction) et les décisions de certains intervenants tels que le gouvernement, les gestionnaires, la société mère, chacune d'entre elles et une multitude d'autres ont créé une complexité à tous les niveaux du système et un cercle vicieux qui n'a cessé de s'alimenter. Par ailleurs, à la lumière des recherches, malheureusement et dramatiquement, peu de leçons ont été apprises. Encore, après toutes ces années, avocats, gouvernements, groupes écologistes, familles et victimes se battent contre et tous ensemble. Nous assistons maintenant à la crise des compensations de tous ces agents avec, comme défis, l'équité et l'éthique.

En outre, P.Lagadec<sup>24</sup>, apporte lui aussi un point au sujet des gestionnaires de crises. Il met l'accent de façon très claire et terre-à-terre sur le rôle du dirigeant lors de crises, il mise beaucoup sur le rôle-clé des gestionnaires. Nous avons besoin de leaders imaginatifs, créatifs, mais aussi humains et sensibles, pas seulement « rationnels ». Il va

---

<sup>22</sup> Pauchant T.C, Mitroff, I.I. (2001) La réalité systémique des crises : Le cas Bhopal p.59-71.

<sup>23</sup> Perrow, C. (1994). The limits of Safety : The enhancement of a theory of accident, *Journal of contingencies and crisis Management*, Vol.2, no.4, December 1994, p.212-220

<sup>24</sup> Lagadec, P. (1996). Un nouveau champ de responsabilité pour les dirigeants. *Revue française de gestion*, n.108, mars-avril, p.100-109

Topper, B., & Lagadec, P. (2013). Fractal Crises – A New Path for Crisis Theory and Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(1), 4-16.

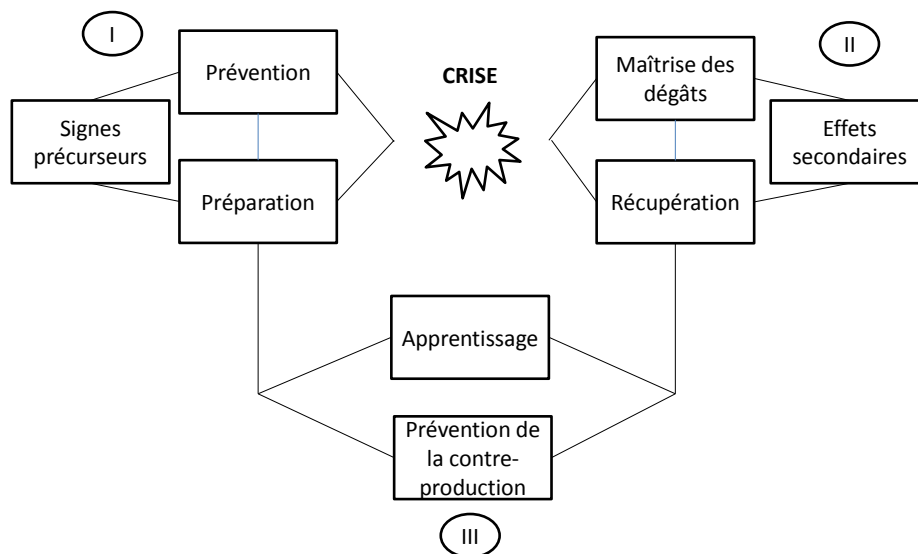
aussi loin que l'implication personnelle comme étant la clé à la recherche sur la gestion des crises. L'intégrité, le courage, la patience et la persévérance seraient les principaux attributs à posséder.

Pour Pauchant et Mitroff (2001), les gestionnaires influencent aussi le développement des crises. Ainsi, il y a plusieurs types de gestionnaires et certains sont plus sujets aux crises que d'autres. Il y a notamment les gestionnaires *porteurs de crises* qui semblent littéralement engendrer des catastrophes. La fragmentation et leur fermeture d'esprit sont les sources de nombreuses crises industrielles, sociales et écologiques. Ils adoptent des mécanismes de défense qui les mènent dans un cercle vicieux et dangereux qui s'auto-alimentent. Cette limitation est appelée par les auteurs *l'affectivité limitée*. Ces gestionnaires destructeurs manqueraient de capacités et de responsabilités émotionnelles, éthiques et sociales. Puis, il y a les gestionnaires *tragiques*, c'est-à-dire ceux qui sont en manque de ressources cognitives et émotionnelles et les *préventifs* qui eux, tentent de s'adapter à notre nouvelle globalité.

Nous pouvons relier ces différents types de gestionnaires aux différentes générations des gestions des crises. La première génération met l'accent sur la préparation et la gestion des aspects négatifs. La seconde permet à des individus, davantage avant-gardistes, de tenter de prévenir et finalement la troisième génération permettrait le développement et l'apprentissage des paradoxes d'accroissements et de destructions.

La figure 3 expose graphiquement les phases principales en gestion de crises.

Figure 3 : Les trois phases majeures de la gestion des crises et des paradoxes (Pauchant et Mitroff, 2001, p.164)<sup>25</sup>



Je poursuivrai maintenant ma revue de littérature avec les différents niveaux des crises, développés et discutés dans le modèle de l'oignon (Pauchant et Mitroff, 2001).

<sup>25</sup> Pauchant, T.C., Mitroff, I.I. (2001). *La gestion des crises et des paradoxes - Prévenir les effets destructeurs de nos organisations*. Éditions Québec/Amérique - Presse HEC. P.25

## Le voyage au centre de la crise : les quatre niveaux

Le modèle de l'oignon (Pauchant et Mitroff, 2001) se veut une métaphore d'un système complexe. Ne voulant pas déformer la symbolique de leur modèle, je cite ici les auteurs le décrivant.

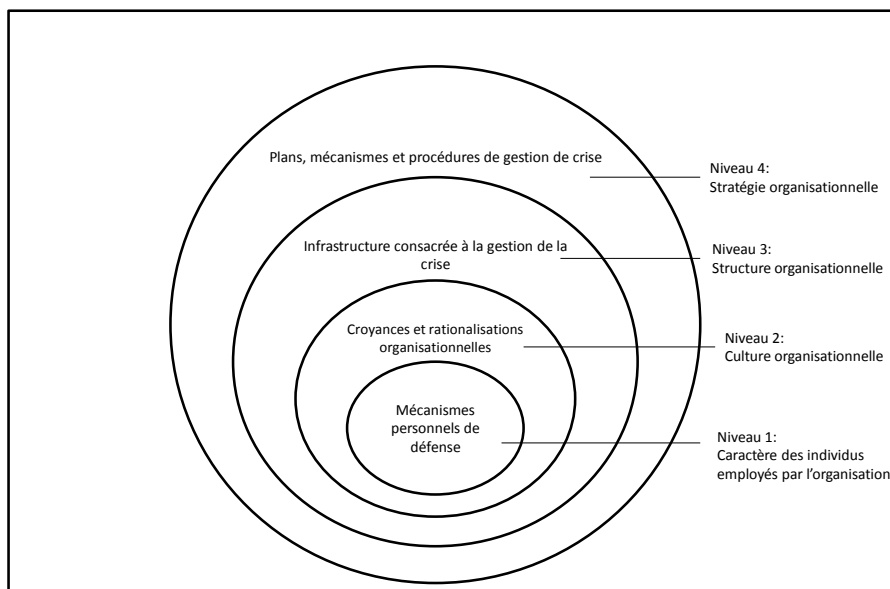
*« Cette métaphore est intéressante à deux égards. En premier lieu, la consistance même d'un oignon exprime relativement bien la nature d'un système dit complexe. Le mot « com-plexité » vient du latin cum qui signifie « avec » et qui nous a donné le mot « comme »; et du grec plek qui signifie « être entrelacé », « être tressé », « avoir des plis » et qui nous a donné des verbes tels que « plier », « ployer » ou « plisser ». Un système « com-plexe » est donc un système « tissé de plis » tel le manteau d'Arlequin ou un oignon décrit par Michel Serres, avec des couches ou des niveaux successifs. En second lieu, l'épluchure d'un oignon, comme chaque cuisinier ou cuisinière le sait par expérience, peut être douloureuse et faire naître des larmes, à mesure que la personne épluche les couches de l'oignon et se rapproche de son cœur. »<sup>26</sup>*

La figure 4 montre graphiquement ce modèle.

---

<sup>26</sup> Pauchant, T.C., Mitroff, I.I. (2001). *La gestion des crises et des paradoxes - Prévenir les effets destructeurs de nos organisations*. Éditions Québec/Amérique - Presse HEC.p.75

Figure 4 : Le modèle de l'oignon en gestion de crise (Pauchant et Mitroff, 2001, p.76)<sup>27</sup>



La gestion de la crise se fait donc à tous ces niveaux. Dans chacun de ceux-ci se retrouvent des révélateurs et des effecteurs de la crise. Examinons maintenant ces couches, leurs implications et enchevêtrements dans la crise.

### Le niveau stratégique

En gestion stratégique, l'efficacité, l'efficience et l'importance des effets secondaires dans notre environnement sont primordiales. Ainsi, l'adaptation à notre environnement externe, mais aussi interne, la considération des impacts, l'élargissement de la membrane aux communautés, aux victimes potentielles et toutes les notions de valeurs de société et d'individus doivent faire partie de nos stratégies futures. Il faut avoir, comme le constate P. Shrivastava dans l'étude de Bhopal, le même niveau de référence. Dans le but de

<sup>27</sup> Ibid p.27

prévenir et d'apprendre de nos crises, il faut adapter nos stratégies et nos façons d'agir. En outre, quatre stratégies générales guident nos efforts de gestion des crises. Il est important que chacune de ces stratégies soit en interaction avec les autres et agisse dans un processus dynamique et vivant. Ainsi, les types de crises et d'interventions, les phases majeures, les populations et les enjeux sont tous interreliés. Il est évidemment impossible de se préparer à tous les types de crises et toutes leurs interventions. Ainsi, dans l'approche de la stratégie systémique, les gestionnaires préventifs constituent un « portefeuille de crises », ils se préparent de cette façon aux relations complexes entre toutes les variables.

## Le niveau structurel

La structure organisationnelle d'une entreprise est déterminante dans sa manière de percevoir, de réagir, de vivre et de survivre aux crises. Ainsi, le design actuel des organisations est souvent inefficace et parfois dangereux dans la gestion de crises, de la complexité et des paradoxes. Il faut alors avoir une vision systémique. Dans celle-ci, toutes les variables notamment la structure, les individus, les tâches, les récompenses et les informations s'influencent constamment entre elles. À titre d'exemple, en comparaison à un gestionnaire de type « porte-crisis » qui aurait tendance à mettre l'accent sur une seule dimension (par exemple juridique), la constitution de cellule de crise regroupant des intervenants de tous les niveaux et intégrant la culture et les émotions, facilite la gestion des crises. Les gestionnaires préventifs qui comprennent les mécanismes de défense et les rationalisations donc, qui sont moins limités affectivement et cognitivement, n'ont pas une approche passive, mais organisée et créative. Ils se forcent à penser l'impensable, à voir les paradoxes de destructions et de productions, d'ordre et de désordre. Par ailleurs, les préventifs, dans leur recherche de « vision

héracliticienne »<sup>28</sup>, voient leur structure organisationnelle comme un manteau d'arlequin, « tissé de plis »<sup>29</sup> c'est-à-dire qu'ils sont conscients que les crises et leurs gestions passent par la complexité, la multidisciplinarité et *l'inter départementalité*. Quant à l'information, il est primordial de collecter des données avant la crise parce que pendant, l'information est souvent manquante et influencée par les mécanismes de défense et les rationalisations des individus. Il faut faire participer les personnes au niveau local de façon formelle et informelle, faire appel à la compassion. En outre, les récompenses sont essentielles bien qu'étant une tâche très difficile dans une structure idéalisée. Ainsi, la culture de la fiabilité et surtout sa visibilité sont un défi constant. La compréhension de l'effet papillon par tous éviterait probablement plusieurs crises. Par ailleurs, les notions de temps et d'espace sont encore bien présentes dans nos designs et nos stratégies. En fait, elles sont souvent idéalisées. Le cercle vicieux revient malheureusement souvent dans ce type de gestion de gigantisme et de vitesse. Notamment, vouloir régler des problèmes très complexes avec des technologies encore plus complexes n'est pas une bonne option. Il faut plutôt capitaliser sur les individus locaux qui ont la connaissance, travailler avec les différentes parties prenantes. Comme le suggère E. Morin (Morin, 1976), il y a donc encore ici plusieurs paradoxes dans nos efforts de designs. Comme suggéré à la figure 2 (voir page 22 précédente), la centralisation (contrôle) et la décentralisation (flexibilité) sont les plus discutées. Quant au paradoxe de la production (vie) et de la destruction (mort), il est au cœur des crises, de l'existentialiste et de leur malheureuse incompréhension par la majorité des gestionnaires.

En outre, T.C Pauchant et I.I Mitroff suggèrent une vision future potentielle de « structure héraclitienne ». Dans celle-ci, les fonctions émergentes et des centres d'activités tels que le développement, l'éthique corporative, l'apprentissage et la notion de sens viennent s'intégrer aux fonctions plus traditionnelles.

---

<sup>28</sup> Concept apparenté à la troisième génération de la gestion des crises et qui notamment permet la prise de conscience profonde de l'ambiguïté des paradoxes, présenté par Pauchant et Mitroff p.47-48

<sup>29</sup> Tel que décrit par Michel Serres et repris par Pauchant et Mitroff, 2001 p.75



## Le niveau culturel

Après le niveau 4 (la stratégie) et le niveau 3 (la structure), celui de la culture est presque invisible, subtile, voire informel. En fait, il s'agit de règles non explicites dictant les comportements acceptables. La culture est directement liée à l'existentialisme du premier niveau parce qu'elle est une « colle psychique » à la collectivité héraclitienne dans la mesure où elle peut établir la solidarité et la coopération. Dans cette même mesure, les individus peuvent bien gérer les différents antagonismes tels que la création et la destruction et peuvent aussi bien utiliser les mécanismes de défense pour être *positivement anxieux*. Le niveau de la culture est donc fait de rationalisations exprimant l'odeur et l'état d'esprit de l'entreprise. Malheureusement, plusieurs de ces rationalisations qui sont en outre en relation directe avec les types de personnalités et les mécanismes de défense peuvent être très dangereuses. Le lecteur peut prendre connaissance de ces mécanismes à l'annexe cinq. À titre d'exemple, la rationalisation dictant que « la taille de notre entreprise nous rend invulnérables » provient habituellement d'un leader inflationniste adoptant la grandiosité comme mécanisme de défense. qui, devant des situations difficiles, ne sont pas nécessairement pathologiques, mais empêchent la gestion efficace des crises et de sa complexité et peuvent être très néfastes si incrustés de façon récurrente au niveau personnel, organisationnel et social. Quand nous sommes en situation de crise, plusieurs aspects de notre moi profond, influencent nos choix et nos réactions.

## Le niveau existentiel

Enfin, la couche la plus profonde du modèle de l'oignon, le cœur des humains et celui des crises représentent le niveau existentiel. Les problèmes existentiels seraient le cœur des problématiques organisationnelles dans leurs recherches d'efficacité, d'excellence et de

quête de sens de la vie et du travail en opposition à la mort. Ainsi, la gestion des crises impose notamment une maturité émotionnelle et une empathie et/ou compassion globale envers les êtres humains de la part des gestionnaires. D'ailleurs, des individus qui ont une *affectivité limitée* et ceux dits *authentiques* (c'est-à-dire ayant une image positive d'eux-mêmes) ne réagissent et ne gèrent pas les crises de la même façon et au même niveau. En outre, les auteurs suggèrent deux types de personnalités déficientes soit la *déflation* et *l'inflation*. Les personnes souffrant d'inflation ont bien souvent un profond vide intérieur qui les amène à être autoritaires, flamboyantes et à développer une culture égocentrique. Elles réagissent aux crises en étant honteuses et furieuses. En opposition, les personnes souffrant de déflation se sentent aliénées et éteintes et donc manquent de courage existentiel. Elles sont habituellement attirées et fascinées par les leaders inflationnistes. Ces deux types de caractères sont, dans les études, évidemment liés à la génération de crises directement à cause de leur manque de vision systémique et au manque de gestion et de compréhension des paradoxes. Afin de pallier à cette *affectivité limitée*, les individus ont recours à des mécanismes de défense tels que la négation, le désaveu, la grandiosité (souvent utilisés par la personne de type inflation), l'idéalisation (type déflation), etc. Ceux-ci sont eux-mêmes en relation et reliés à des rationalisations de niveau culturel.

En conclusion, les deux couches les plus profondes du modèle de l'oignon, bien que difficiles à atteindre, sont d'une importance capitale dans nos espoirs d'une gestion plus humaniste des crises, de leur compréhension en profondeur et du développement des apprentissages. Une crise est donc existentielle, culturelle, remplie d'émotions complexes et de réactions, en plus d'être influencée par son environnement structurel et stratégique. Un des défis de notre société est de se donner les moyens d'être capables de plonger dans ces sphères existentielles et culturelles, en plus des autres niveaux, en les comprenant mieux, en les vivant en tant que réalité humaine et en faisant preuve d'authenticité humaine.

Les propos de Richard Déry tirés du livre « Le Management » viennent aussi apporter un regard tout à fait intéressant en ce qui a trait aux antagonismes possibles en gestion.

*« Si les humains sont tous à la fois des êtres politiques, symboliques et psychologiques, ils sont également des êtres profondément réflexifs qui, au fil de leurs actions, construisent continuellement des connaissances qu'ils peuvent mettre en jeu dans leurs relations avec les autres. (...) Il est alors possible de considérer que le monde organisé est aussi le lieu de rencontres d'une diversité de savoirs qui se combinent pour éventuellement forger un véritable savoir collectif, mais qui peuvent également être potentiellement contradictoires et être alors la cause de nombreux conflits »<sup>30</sup>*

De plus, l'Article de Richard Déry « Homo administrativus et son double : du bricolage à l'indiscipline »<sup>31</sup> dit que « un humain sans organisation est dans la rue! » Cet article suggère entre autres que les problèmes de nos sociétés deviennent également des problèmes de gestion, et ce, sous la majorité des aspects. Les problèmes d'aujourd'hui sont extrêmement complexes et notre qualité de vie et même notre survie dépendent d'une multitude de facteurs. Nos actions dans la société et les organisations sont déterminantes et sont influencées par la complexité, les perceptions, les contradictions, les complémentarités et les antagonismes. Elles peuvent provoquer ou déclencher des crises de plus grande envergure et/ou contribuer au maintien et à la bonne gestion de celle-ci. Finalement, il arrive fréquemment que les solutions à la crise soient aussi en opposition c'est-à-dire régressives et progressives. Le cas du désastre nucléaire Fukushima Daiichi<sup>32</sup> en est un bon exemple.

## Apprentissages et changements

Les organisations, les gestionnaires et la société apprennent-elles de ces crises? Les universitaires et les chercheurs, tel que discuté plus haut, disent qu'en effet, une crise est

---

<sup>30</sup>Déry, R. (2009). *Le management*. Montréal, Édition JFD. p.106-107

<sup>31</sup> Déry, R. (1997). Homo administrativus et son double : du bricolage à l'indiscipline. *Gestion*, vol. 22, no.2

<sup>32</sup> Guntzburger, Y; Pauchant T.C, (2014), « complexity and ethical crisis management : A systemic analysis of Fukushima Daiichi nuclear disaster », *Chair in ethical management*, HEC Montreal

porteuse potentielle d'apprentissages et d'évolutions sur plusieurs plans. Si nous portons notre regard sur les crises et les apprentissages étudiés, le mot « potentiel » est essentiel.

Dans « Why organization don't learn from crises: The perverse power of Normalization » le chercheur Christophe Roux-Dufort présente une recherche qui montre notamment les non-apprentissages des crises.

*« The recurrence of most crises show that organizations just do not learn from crises »<sup>33</sup>*

Tout comme B. Toft qui mentionne que les leçons de crises passées ne sont pas implémentées, il dit aussi que :

*« Reactions toward crises are, unfortunately, very similar. Most of the time, organizations adopt a very defensive stance. Managers believe that crises do not necessarily deserve further consideration because they are unique events with very low probability of recurring. However, whenever a crisis occurs in the world, we usually have a feeling of déjà vu. That is, a feeling that we have already seen it before; that we have already been in such a situation before. This feeling often comes with another reaction such as: Had we known that before, we could have done something.... »<sup>34</sup>*

C'est aussi ce que les auteurs Guntzburger & Pauchant (2014) expriment dans la conclusion du cas du désastre nucléaire de Fukushima Daiichi :

---

<sup>33</sup> Roux-Dufort, C. Why Organization don't learn from crises: The perverse power of normalization. *Review of business*, Fall 2000. P.25-30

<sup>34</sup> Toft, B.(1992). The failure of Hindsight. *Disaster Prevention and management*, Vol.1, No.3 p. 48-60

*« The Fukushima disaster is partly a result of the increasing world energy crises. Energy policies and decisions are complex and should be considered as such. Every energy source has its advantages and drawbacks. A first step toward the prevention of this global energy crisis seems to be the education of modesty, as we cannot control everything, of a sense of moderation, as we cannot consume everything, and of a sense of empathy, as many vulnerable people were badly hurt from this unfolding event .<sup>35</sup>*

Pourtant, selon les théories de C. Perrow (Perrow, 1994, 2001), tout dépendant des types de liens et des couplages serrés des variables, certaines crises ont plutôt tendance à vouloir se répéter. Par ailleurs, T.C. Pauchant et D. Parent, dans leur article scientifique « L'insuffisance de l'apprentissage culturel et éthique en gestion des risques. Le cas du déluge du Saguenay (juillet 1996) » a aussi comme conclusion que :

*« L'évaluation de l'exécution actuelle des recommandations proposées suite au déluge du Saguenay, nous a permis d'établir que la majorité des apprentissages et des changements réalisés à ce jour concerne les domaines légaux, technologiques et de communications et que les domaines stratégiques, culturels et éthiques sont encore largement délaissés.<sup>36</sup>*

Les domaines de la littérature sur les apprentissages et le changement en gestion sont vastes. Je ne souhaite pas faire une revue complète de celle-ci. Cependant, je voudrais m'attarder un peu sur les différents niveaux d'apprentissages en crise ainsi que sur les

---

<sup>35</sup> Guntzburger, Y; Pauchant T.C. (2014), Complexity and ethical crisis management : A systemic analysis of Fukushima Daiichi nuclear disaster. *Chair in ethical management*, HEC Montreal p. 27

<sup>36</sup> Pauchant T.C, D. Parent. (2002). L'insuffisance de l'apprentissage culturel et éthique en gestion des risques. Le cas du déluge du Saguenay (juillet 1996) – *Éthique Publique*, vol.4, no.2 Chaire de management éthique, HEC Montréal. P.202

différents outils/sources de changements. Dans la section du cadre d'analyse, j'expliquerai plus précisément les niveaux d'apprentissages mobilisés.

Il est bien évident qu'avant de penser pouvoir changer, il faut d'abord en avoir le désir et avoir des capacités cognitives et émotionnelles minimales permettant un changement. Pour les gestionnaires de crises, des questions de type « comment débiter un changement » et « comment briser le cercle vicieux? » sont au cœur du processus de questionnement. Il y a quatre sources d'où peut jaillir le changement (Pauchant et Mitroff, 2001). D'abord le leadership, encore aujourd'hui considéré comme un levier classique de changement. Les leaders charismatiques, visionnaires et de pouvoirs, par leur stratégie « top-base » ont la capacité d'amener un processus de changement puissant. Toutefois, ce genre de pouvoir peut être dangereux lorsqu'il est induit par un type de gestionnaire inflationniste. D'ailleurs, les plus grandes dictatures historiques ont été portées par de grands leaders souffrant d'affectivité limitée, manquant de courage pour s'attaquer aux pouvoirs destructeurs et paradoxaux des systèmes.

La seconde source potentielle de changement est le mouvement de base. Souvent nommé dans notre société moderne « mouvements sociaux », il s'agit de personnes ou de groupes de personnes qui se rassemblent pour une cause dans laquelle ils sont engagés. Ces groupements de personnes font très souvent preuve de courage existentiel et agissent de manière préventive, souvent à contre-courant de la direction générale des organisations ou de la société. Ils peuvent à eux seuls diminuer les effets destructeurs et paradoxaux de leurs entreprises. Selon les recherches concernant cette source de changement, ces personnes qui font partie de mouvement de base (soit entre 10 et 15%)<sup>37</sup> auraient dépassé certaines rationalisations dangereuses telles que le déni, la colère et le blâme.

---

<sup>37</sup> Pauchant, T.C., Mitroff, I.I. (2001). *La gestion des crises et des paradoxes - Prévenir les effets destructeurs de nos organisations*. Éditions Québec/Amérique - Presse HEC. p. 198

La troisième source de changement est l'évolution contextuelle. Toujours selon les auteurs Pauchant et Mitroff (2001), ces types de changements prennent leur sens dans notamment des révisions de législations et de réglementations, des innovations technologiques des évolutions culturelles ou de mentalité, l'application de normes de santé et sécurité, etc. Cette source est intéressante du point de vue de l'évolution puisqu'elle a le pouvoir d'influencer les gestionnaires.

Finalement, la dernière source de changement est l'expérience même d'une crise majeure.

*« Il semble que l'une des pratiques les moins développées à l'heure actuelle en gestion des crises soit la préparation, avant l'expérience d'une crise, de l'utilisation future de cette crise dans le but d'effectuer des changements, la crise provoquant un mouvement d'énergie spécial et une occasion momentanée. Souvent, les gestionnaires sont trop occupés à « éteindre des feux » et ils ne capitalisent que très peu sur les effets révélateurs et générateurs d'actions qu'une crise peut engendrer pendant quelque temps. (...) Comme nous l'avons mentionné dans ce livre, ces changements doivent, avant de se traduire en innovations structurelles et stratégiques, s'opérer dans la structure même de la pensée, au niveau des suppositions de bases les plus fondamentales. »<sup>38</sup>*

Il existe plusieurs écrits sur les différentes étapes de deuil et des stades de résolution de crise existentielle. Ceux-ci mentionnent aussi que le changement devient possible après

---

<sup>38</sup> Pauchant, T.C., Mitroff, I.I. (2001). *La gestion des crises et des paradoxes - Prévenir les effets destructeurs de nos organisations*. Éditions Québec/Amérique - Presse HEC. p. 198-199

l'expérience de douleur émotionnelle. Tel qu'exprimé par les auteurs Hodkingston & Stuart<sup>39</sup> :

*« Survivre à un désastre n'est pas seulement la différence existant entre la vie et la mort, survivre affecte la qualité de la vie. »*

## **Les notions de pauvreté, de liberté, de « capacités » et de justice**

Voici les premières lignes du livre « L'idée de Justice » d'Amartya Sen :

*« Dans le petit monde où vivent les enfants », dit Pip dans de grandes espérances, de Charles Dickens<sup>40</sup>, « rien n'est plus délicatement perçu, rien n'est plus délicatement senti que l'injustice »<sup>41</sup>*

Amartya Sen<sup>42</sup>, prix Nobel d'économie en 1998, tente de lier deux objectifs souvent distincts dans notre société, soit ceux d'atteindre une efficacité économique et une justice sociale. Il conteste donc les visions davantage réductrices de la notion de pauvreté qui suggèrent une définition basée sur l'évolution et le niveau des revenus. Vision expliquée notamment à travers le concept de « Bottom of the pyramid » de C.K. Prahalad<sup>43</sup>. Selon Amartya Sen, prendre en compte les aspirations des individus relève du développement

---

<sup>39</sup> Hodgkinson, P.E. & Steward, M. (1991), Chapter 1 "Survival and bereavement", in *Coping with catastrophe : a handbook of disaster management*, NY: Routledge, p.1-34

<sup>40</sup> Dickens Charles. (1998). *De grandes espérances* (1860-1861), Paris, Le livre de Poche, 1988, chap.8, p. 102-103

<sup>41</sup> Sen, A. (2009). *L'idée de justice*. Paris, Flammarion, p.11

<sup>42</sup> Sen, A. (2000). *La perspective de la liberté*. Dans *Un nouveau modèle économique*, Paris, Éditions Odile Jacob, p. 23-43

<sup>43</sup> PRAHALAD, C.K. (2004) The Market at the Bottom of the Pyramid. Dans *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*, Pennsylvania, Wharton School Publishing, p. 3-22.



même de ces derniers et de la société. Ainsi, le développement et l'accroissement de leurs capacités (notion de « capabilité » selon l'auteur) feraient en sorte qu'un ensemble de liberté réel puisse émerger.

Selon Amartya Sen :

*« Toute réflexion sur le développement doit prendre en compte l'amélioration de la qualité de la vie et les libertés individuelles »<sup>44</sup>*

Amartya Sen et ses collègues argumentent pour une vision plus globale, voire systémique du développement. Les libertés sont des possibilités et des capacités. D'ailleurs, selon ces auteurs, les personnes très pauvres du bas de la pyramide ne seraient pas seulement en insuffisance de revenus, mais surtout en privation de capacités. Ces propos sont aussi reflétés par Céline Lafontaine dans le livre « Le Corps-Marché, La marchandisation de la vie humaine à l'ère de la bioéconomie »<sup>45</sup>. Écrit par une sociologue de l'université de Montréal ce livre porte notamment sur la marchandisation de la vie et des liens et évidences économiques et commerciales s'y rattachant. Ainsi, la notion de Child landering, tel qu'aussi repris et analysé par D.Smolin<sup>46</sup> prend tout son sens. Caractérisé par les comportements illicites tels que la commercialisation des enfants et la falsification de documents tels les statuts d'orphelins, le « Child Landering », notion très complexe, peut être notamment analysée comme un manque de liberté et de capacités.

---

<sup>44</sup> Ibid

<sup>45</sup> Lafontaine, C. (2014). *Le Corps-Marché. La marchandisation de la vie humaine à l'ère de la bioéconomie*. Paris, France : Édition du Seuil

<sup>46</sup> Smolin, D.M. (2010). Enlèvement, vente et traite d'enfants dans le contexte de l'adoption internationale. *Conférence de La Haye de droit international*. Récupéré de [http://works.bepress.com/david\\_smolin/](http://works.bepress.com/david_smolin/)

« (...) la biocitoyenneté n'a évidemment pas le même sens si l'on est une « ressource » ou un « consommateur » au service de la bioéconomie. L'une des principales ambitions de notre propos consiste justement à analyser les nouvelles formes d'inégalités, d'appropriations et d'exploitations engendrées par la bioéconomie. »<sup>47</sup>

Par ailleurs, Amartya Sen élargit donc la notion de développement à beaucoup plus que la croissance de l'indice du PIB et donc de l'aspect économique et de marché que l'on retrouve dans les théories plus traditionnelles du développement des sociétés telles que le « BOP »<sup>48</sup>. Il suggère alors cinq dimensions à considérer dans la perspective de développement. Loin de renier la dimension économique, il considère l'accès au marché comme important dans le développement, mais plutôt comme une liberté individuelle, un choix. Il considère également la liberté politique comme perspective de développement. Celle-ci étant notamment la possibilité et la « capacité » d'accéder à la vie communautaire. Puis, il considère également la dimension de l'éducation et de l'emploi englobant à la fois l'accès des personnes aux écoles primaires et universitaires ainsi que l'accès et la création d'emplois. Viennent ensuite, la dimension paix et santé ainsi que celle de la transparence de l'arbitraire dans le cheminement vers un développement éthique et durable. Amartya Sen apporte donc une grille d'analyse multidimensionnelle qui élargit la notion de développement. Cette dernière cadre bien avec la notion de complexité et d'approche systémique de ce mémoire. Selon lui, chaque individu a le potentiel de se développer et de s'épanouir par les cinq facteurs mentionnés sommairement ci-haut et ce serait à l'État d'en assurer les conditions, en partenariat avec les autres parties prenantes. Bien qu'apportant lui aussi une vision économique, Amartya Sen développe davantage une perspective philosophique que pratique, comme celle de C.K. Prahalad. Il intègre donc aussi une approche systémique du développement qui convient davantage à la complexité des situations de pauvreté.

---

<sup>47</sup> Lafontaine, C. (2014). *Le Corps-Marché. La marchandisation de la vie humaine à l'ère de la bioéconomie*. Paris, France : Édition du Seuil p.61

<sup>48</sup> La théorie du « Bottom of the pyramid » telle que décrite par Prahalad, C.K., 2004

Ces derniers propos portant sur la capacité ou la « capabilité », l'idée de la liberté et l'approche globale et systémique en développement ont aussi un lien important avec l'approche de la théorie des parties prenantes et la théorie de la complexité. Ils expriment la nécessité d'impliquer notamment les institutions, les gouvernements et les communautés dans le processus de développement et d'élévation de la pauvreté.

Ce lien, entre le modèle d'affaires économiques et la pauvreté, est encore peu étudié dans le milieu de la gestion. Les chercheurs Raufflet, Berranger, Aguilar-Platas (2009)<sup>49</sup> ont mis en lumière que les différents modèles tels que celui du « Bas de la Pyramide » (BOP) (Prahalad, 2004)<sup>50</sup> et celui de l'entrepreneur social, notamment développés par la Fondation Ashoka, n'en sont qu'à leur début pour ce qui a trait au développement des libertés individuelles et des « capabilité », concepts proposés par Amartya Sen (1999, 2000, 2009) et profondément influencés par des philosophes moraux, tels Aristote et Adam Smith.

L'approche par les « capabilités », qui explore notamment le niveau de bien-être individuel et sociétal et ce, autant par les moyens et les fins, est de nature hautement multidisciplinaire. Martha Nussbaum (2000, 2004)<sup>51</sup> s'est aussi intéressée et a aussi développé en parallèle et en continuation ce modèle de « capabilités ». Bien que leurs pensées et fondements soient relativement similaires, notamment concernant leur critique de certaines théories telles que l'utilitarisme, Martha Nussbaum a un objectif différent d'Amartya Sen. Elle utilise donc l'approche des capabilités comme fondation à une théorie

---

<sup>49</sup> Raufflet, E, Berranger A., Aguilar-Platas, A. (2009). Innovative Business Approaches and Poverty Alleviation : Toward a First Evaluation" Wankel C. (Ed), Alleviating Poverty through Business Strategy, Palgrave-Macmillan. P.33-55.

<sup>50</sup> Prahalad, C.K. (2004). The Market at the Bottom of the Pyramid. Dans *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*, Pennsylvania, Wharton School Publishing. P.3-22.

<sup>51</sup> Robeyns, I. (2005). The capability approach: a theoretical survey. *Journal of human Development*, Vol.6, No1, March 2005 p.94-113

de la justice.<sup>52</sup> Elle développe entre autres la liste « Central human capabilities » qui, selon elle, devrait être incorporée dans toutes constitutions et principes politiques. Elle a donc une perspective morale-légale-politique et philosophique. Pour Martha Nussbaum, la notion de « capacités » est davantage reliée aux aptitudes et aux traits de personnalité des individus.

## Conclusion

En conclusion, selon plusieurs auteurs, nous sommes littéralement en retard dans le domaine de la gestion des crises. Nous nous devons de développer une gestion plus responsable et systémique envers nos prochaines crises (car, il y en aura). En effet, il est primordial de comprendre que dans notre globalité, nous avons et aurons des crises comportant une profondeur d'interaction entre les variables financières, émotionnelles, politiques, environnementales et technologiques pour ne nommer qu'elles. Les crises sont potentiellement révélatrices. Elles devraient servir à l'évolution et aux innovations de nos êtres, à nos organisations et à notre société. Il ne faut pas les « gaspiller ». Les organisations, les équipes et les individus qui sortiront gagnants dans les prochaines décennies seront ceux, à mon avis, qui comprendront cette profondeur. Par le fait même, ces derniers seront capables de passer à la troisième génération de gestion des crises.

Dans la prochaine section, je présenterai mon cadre analytique.

---

<sup>52</sup> Robeyns, I. (2005). The capability approach a theoretical survey. *Journal of human Development*, Vol.6, No1, March 2005 p.103

## Cadre d'analyse

### Introduction

À la suite de cette introduction et de la revue de littérature, je poursuivrai avec l'établissement de mon cadre d'analyse. Ceci me permettra de mettre en lien les recherches et modèles existants en gestion de crises : le contexte, la collecte des données, l'analyse ainsi que les recommandations et les pistes de recherches futures. Dans les prochaines pages, j'aborderai les cadres théoriques mobilisés dans mon analyse de données et de résultats. Ayant défini dans ma revue de littérature le modèle de l'oignon de Pauchant et Mitroff, je ne reviendrai que sommairement sur celui-ci. Puis, j'explorerai la notion de complexité en gestion ainsi que la notion d'apprentissage.

### La mobilisation du modèle de l'oignon, des niveaux d'apprentissages et l'analyse des parties prenantes

À la lumière des recherches de T.C. Pauchant et I.I. Mitroff<sup>53</sup>, j'utiliserai leur proposition du modèle de l'oignon, expliqué dans la revue de la littérature à la section « *Le voyage au centre de la crise : les quatre niveaux* » comme base d'analyse des données. Pour chaque partie prenante de la crise, j'analyserai la couche de la stratégie organisationnelle, la couche de la structure organisationnelle, celle de la culture et finalement la profondeur de la couche existentielle. La crise se vit donc dans et à travers chacune des pelures de l'oignon. Pour ce faire, une analyse linéaire tenant compte de la chronologie des événements de la crise, sera présentée afin de saisir globalement l'envergure de la

---

<sup>53</sup> Pauchant, T.C., Mitroff, I.I. (2001). *La gestion des crises et des paradoxes - Prévenir les effets destructeurs de nos organisations*. Éditions Québec/Amérique - Presse HEC.

situation. Puis, à l'aide d'une grille multidimensionnelle d'analyse (Deschamps et Al, 1996) une analyse systémique sera suggérée. Cette dernière ayant comme objectif de faire ressortir pour chaque partie prenante du système de la crise les principaux enjeux et postulats de base. Dans ces tableaux, les hypothèses de base des groupes d'intérêts, leurs fondements de légitimité, leurs boucs émissaires habituels, leurs stratégies de routines et de déblocages seront synthétisées comme résultats. Ensuite, je mettrai en lien ces parties prenantes et l'analyse de leurs couches. Pour ce faire, je mobiliserai notamment la notion de « low coupling » et « tight coupling » de Perrow <sup>54</sup>, identifiée également dans la revue de littérature. Ainsi, j'identifierai à l'aide d'un graphique systémique, les liens et les interrelations entre les parties prenantes. Les notions de qualité, de fréquence et d'importance des liens seront suggérées dans cette analyse, ce qui me permettra d'intégrer cette notion dans l'analyse par le modèle de l'oignon.

Ainsi, la gestion de crise est complexe et tous les intervenants sont interreliés et enchevêtrés dans leurs actions, leurs pensées et leurs suppositions de base. Puis, avec les résultats suggérés, notamment par l'analyse systémique, les niveaux d'apprentissages réalisés et à réaliser seront discutés et ce, autant au niveau individuel qu'organisationnel. Cela permettra de mieux cerner de quelle manière certains blocages de parties prenantes ont entravé les apprentissages possibles.

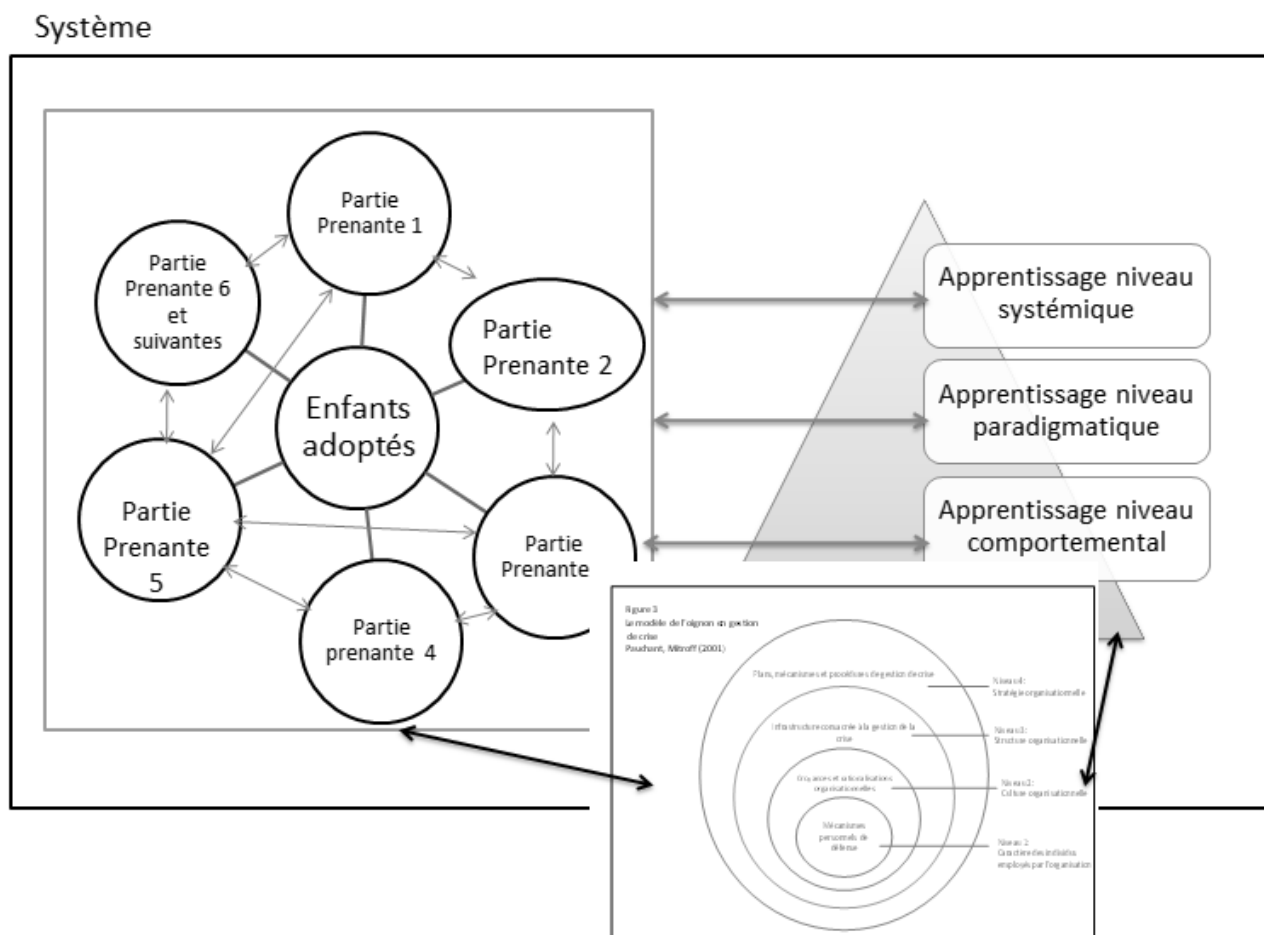
Il s'agit donc de mobiliser l'approche systémique et les théories du modèle de l'oignon et des apprentissages pour comprendre ce qui s'est passé au niveau des acteurs et de leurs types de liens (efficacités et importances). Mon étude de cas ne s'arrête donc pas à l'analyse des parties prenantes car elle analyse aussi la perspective existentielle et instinctive. Ainsi, qu'apprenons-nous des acteurs et des enjeux de cette crise? Qui apprend le plus, pourquoi et à quel niveau (structurel, stratégique, culturel ou existentiel)?

---

<sup>54</sup> Perrow, C., (1994), The limits of Safety : The enhancement of a theory of accident, *Journal of contingencies and crisis Management*, Vol.2, no.4, December 1994, p.212-220

Comment les gens voient-ils l'éthique de cette situation? Un schéma graphique de ce cadre théorique est présenté ci-dessous

Figure 5 : Schéma du cadre d'analyse



Tel que présenté dans ma revue de littérature, mon cadre d'analyse s'appuie aussi sur la notion d'apprentissages et de complexité.

## La méthode d'analyse tirée du cas *Nestucca Oil Spill*

Tel que mentionné, ma méthode d'analyse systémique suggère des grilles multidimensionnelles. Celles-ci exposent notamment les hypothèses de base des groupes d'intérêts, leurs fondements de légitimité, leurs boucs émissaires habituels, leurs stratégies de routines et de déblocages. Ces grilles sont inspirées et reprises du cas Nestucca Oil Spill<sup>55</sup>(Deschamps & Al, 1996). J'exposerai dans cette section les principales méthodes d'analyse mobilisées dans ce mémoire.

Débutant en décembre 1988 par la collision du pétrolier Nestucca, chargé de 11 millions de litres de pétrole brute, suite à un bris de câble, ce cas se termine en mars 1989, date à laquelle la Garde Côtière Canadienne cessa ces procédures d'urgence. Dans ce cas, les auteurs proposent entre autres que l'étude des crises peut potentiellement permettre une meilleure compréhension de la complexité et envisager des apprentissages et des changements à tous les niveaux. À l'aide d'une analyse linéaire puis d'une analyse systémique, ils analysent la complexité des relations entre les parties prenantes et en dégagent des apprentissages de types comportementaux, paradigmatiques et systémiques.

Dans ce cas, les auteurs suggèrent également que le troisième niveau d'apprentissage systémique n'a pas été atteint. Ce cas est caractérisé par notamment : la complexité de cette crise, les relations enchevêtrées des multiples intervenants et des nombreux problèmes et variables, les structures et stratégies non systémiques gérées par des gestionnaires à l'affectivité limitée, la politique, leur méthode de gestion hiérarchisée dans un environnement et une industrie en déclin souhaitant des réductions de coûts.

---

<sup>55</sup> Deschamps, I., Lalonde, M., Pauchant, T.C., Waaub, J-P. (1996). What crises could teach us about complexity and systemic Management. The case of Nestucca Oil Spill. *Technological forecasting and social change*, vol. 55,107-129



Tous ces facteurs et variables ont contribué à un manque d'apprentissage de haut niveau et à une vision héraclitienne et préventive déficiente.

Afin d'analyser ce cas, les auteurs ont d'abord effectué un analyse linéaire. Cette méthode d'analyse, également reprise dans mon mémoire permet d'établir le déroulement des évènements de manière chronologique et géographique et établit une certaine structure. Cette analyse est importante dans la compréhension de la crise mais demeure insuffisante pour bien analyser la profondeur de la crise et sa complexité. L'analyse systémique permet un niveau d'appropriation et d'analyse visant des apprentissages et des changements d'ordre systémique.

Cette analyse systémique suggérée dans le cas Nestucca est aussi reprise dans ce mémoire. En voici les principales variables et définitions. Dans un premier temps, il s'agit d'identifier les acteurs de la crise puis de les regrouper qui deviennent des « stakeholders ». Il y a création de système social et ce dernier existe et vit dans un système naturel. Ces parties prenantes sont alors analysées par les liens qui les unissent et la qualité de ces derniers (Perrow, 1994)<sup>56</sup>. Des relations dans les évènements émergent de cette analyse. Ils sont donc hautement ou faiblement liés. À partir de cette identification, les grilles multidimensionnelles sont suggérées. Ces dernières tentent d'exprimer une analyse de différents concepts d'analyses systémiques. Cette méthode permet également d'apprécier tous les liens entre les parties prenantes à travers le système social et naturel ainsi que les niveaux d'apprentissages réalisés. Parmi ces concepts, la notion de suppositions de base est utilisée à plusieurs reprises dans ce mémoire. Bien qu'exposée dans la section de la revue de littérature, il est pertinent de renforcer la notion que les suppositions de base des individus sont au cœur des crises et des paradoxes qui en sont engendrés.

---

<sup>56</sup> Perrow, C., (1994), The limits of Safety : The enhancement of a theory of accident, *Journal of contingencies and crisis Management*, Vol.2, no.4, December 1994, p.212-220

« Au cours d'une crise, bien des choses qui se produisent sont fondamentalement liées à l'effondrement des suppositions de base les plus cruciales des gestionnaires à propos de leur propre personne, de leur entreprise et de leur environnement. »<sup>57</sup>

Puisque ces termes reviendront tout au long de ce mémoire, je propose au lecteur le tableau suivant comportant une courte définition des termes. Je présente deux modèles de grilles multidimensionnelles repris du Cas Nestucca

Tableau 1 : Définitions de concepts d'analyses systémiques<sup>58</sup>

Partie prenantes	Ensemble d'individus qui sont affectés ou qui affectent la crise
Suppositions de base	Croyances et valeurs profondes et fondamentales des individus ou parties prenantes
Fondement de légitimité	Raison d'existence des parties prenantes
Boucs émissaires	Partie prenante rendue responsable des enjeux et fautes lors de la crise
Stratégies de routines	Interventions habituelles des parties prenantes lors de gestion de crises.
Stratégies de déblocages	Par quels moyens

<sup>57</sup> Pauchant, T.C., Mitroff, I.I. (2001). *La gestion des crises et des paradoxes - Prévenir les effets destructeurs de nos organisations*. Éditions Québec/Amérique - Presse HEC. P.208

<sup>58</sup> Deschamps, I., Lalonde, M., Pauchant, T.C., Waaub, J-P. (1996). What crises could teach us about complexity and systemic Management. The case of Nestucca Oil Spill. *Technological forecasting and social change*, vol. 55,107-129

	les parties prenantes pourraient faire évoluer la situation de leurs apprentissages et prévenir les effets destructeurs
Apprentissage comportemental (Niveau 1)	Apporter des corrections sans remettre en question les postulats fondamentaux
Apprentissage paradigmatique (Niveau 2)	Remise en question des postulats fondamentaux; réflexions sur les moyens et les objectifs
Apprentissage systémique (Niveau 3)	Permet de réaliser des changements dans tout le système

Tableau 2 : Modèles de grilles multidimensionnelles

	Partie prenante 1	Partie prenante 2	Partie prenante 3
Suppositions de base			
Fondement de légitimité			
Bouc émissaire			
Stratégies de déblocages			

	Apprentissage	Apprentissage	Apprentissage
--	---------------	---------------	---------------

	comportemental	paradigmatique	systémique
Institutionnalisé			
Individualisé			

Dans la section suivante, j'expose la cadre d'analyse des apprentissages, également tiré du Cas Nestucca Oil.

### Le cadre analytique des apprentissages

Le cadre théorique des apprentissages de cette crise par les parties prenantes et par le système, viendra appuyer les deux précédents dans mon analyse et mes résultats. À l'aide d'un tableau, j'identifierai les apprentissages de types comportementaux, paradigmatiques et systémiques. Pour chacun d'eux, j'utiliserai la typologie d'apprentissage institutionnalisé ou individualisé. Cette typologie est également tirée du cas Nestucca Oil<sup>59</sup> et provient de différents auteurs, tels que Gregory Bateson (1977), Deschamps et Al (1996) Pauchant et Mitroff (1995). Cette analyse sera représentée dans un tableau. Ainsi, par ce cadre analytique, je pourrai comprendre à quel niveau du modèle de l'oignon les apprentissages auront été observés et s'ils sont les mêmes pour chacune des parties prenantes. Ainsi, à travers les changements et les tentatives de dépasser concrètement les blocages, il est possible de suggérer des niveaux d'apprentissages et des stratégies de déblocages.

---

<sup>59</sup> Deschamps, I., Lalonde, M., Pauchant, T.C., Waaub, J-P. (1996). What crises could teach us about complexity and systemic Management. The case of Nestucca Oil Spill. *Technological forecasting and social change*, vol. 55, 107-129

Le premier niveau d'apprentissage est connu en gestion comme « l'apprentissage à boucle unique » ou encore comme « apprentissage comportemental ». Habituellement dans ce niveau d'apprentissages, les acteurs cherchent rapidement des solutions et des actions à poser sans nécessairement remettre en question les buts et les objectifs poursuivis. Ce premier niveau d'apprentissages fait en sorte que des comportements ont tendance à se fier aux règlements, aux politiques et aux normes déjà établis, ce qui entraîne des actions et des changements à court terme.

Le deuxième niveau d'apprentissage, aussi connu comme apprentissage « paradigmatique » et comme « apprentissage en boucle double » agit davantage au niveau des croyances et des valeurs. Dans ce type d'apprentissage, les changements sont abordés dans une perspective différente par les acteurs ou les groupes d'intérêts. Les processus et la légitimité des actions sont potentiellement remis en cause et de ce fait, l'apprentissage et les réactions sont moins réactives et davantage préventives. Dans ce deuxième niveau d'apprentissages, les paradigmes sont soit réaffirmés ou soit en évolution.

Finalement, le troisième niveau qui sera mobilisé dans le cadre d'analyse est aussi connu comme « apprentissage systémique » et est considéré en gestion comme le niveau le plus difficile à atteindre puisqu'il requiert des acteurs ou des groupes d'intérêts d'aller au-delà des limites de leur existentialité. Cet apprentissage systémique permet de libérer les paradigmes, d'apprécier les suppositions de base des parties prenantes et de prendre conscience des paradoxes révélés notamment par les crises. Ce niveau permet alors d'aborder la complexité ainsi que l'identité même de nos organisations.

Cette méthode d'analyse des apprentissages est donc mobilisée dans ce mémoire dans la mesure où il est possible d'apprendre et de tirer des enseignements des crises qui seront

utiles pour l'évolution de nos modèles de gestion et l'ensemble de nos systèmes sociaux et naturels.

## La notion de complexité et la gestion des crises

Tel que discuté dans la section de la revue de littérature, nous évoluons dans un monde dynamique, changeant où les crises sont de plus en plus complexes et ne découlent plus seulement d'accidents. Que ce soit une crise due au manque de ressources, au déclin de l'économie ou aux problématiques de la santé, les organisations d'aujourd'hui doivent savoir évoluer dans cette sphère de désordres et de chaos de manière créative et adopter une approche interdisciplinaire. Cette nouvelle réalité nous pousse à redéfinir nos modèles et nos approches face à la gestion des risques, des crises et des perceptions.

Ainsi, dans notre société globale, toutes les variables et les facteurs humains, économiques, sociaux, politiques et environnementaux s'entremêlent et s'influencent sans cesse. C'est donc dans un monde complexe que de plus en plus, nous sommes concernés, pour différentes motivations par les autres. Cela dit, la gestion de crises humanitaires est extrêmement complexe considérant le nombre important de facteurs liés et interdépendants. Dans son livre « Getting to Maybe », *The First Light of Evening*<sup>60</sup> France Westley suggère par exemple qu'il y a nécessité de voir la relation entre de très nombreux éléments et que pour y arriver, il faut changer notre façon de penser :

---

<sup>60</sup> F. Westley, B. Zimmerman, M. Patton Quinn, 2006, *The first Light of Evening* dans *Getting to maybe*, Canada, *Random House Canada*, p.3-26

« *We must move from seeing the world as simple, or even merely complicated. To understand social innovation we must see the world in all its complexity* ». <sup>61</sup>

Ainsi, notre traditionnelle manière de gérer, comme si tout n'était que machine, ignore en fait le côté existentiel de notre travail et de notre monde. Frances Westley<sup>62</sup> décrit bien la complexité en faisant des comparaisons de situations réelles telles que la facilité de faire un gâteau comparée à la complexité d'élever un enfant. Dans les situations complexes comme les liens entre tous les acteurs du système sont entremêlés, il n'y a aucune linéarité et ni cause à effet claire. Elle rejoint plusieurs chercheurs sur cette importance des liens, des parties prenantes et du système. Notamment Amartya Sen<sup>63</sup> qui a une perspective systémique et Edward R. Freeman<sup>64</sup> qui définit les parties prenantes comme étant tous ceux étant influencés ou influençant les entreprises. Toujours selon Frances Westley, les innovations sociales s'effectuent à l'intérieur des systèmes sociaux. Ces systèmes sociaux étant définis par l'aspect culturel, les structures économiques et politiques et les interactions sociales. En outre, les systèmes sociaux font partie de l'équilibre et des paradoxes des humains. C'est ainsi que nous souhaitons les conserver tel quel pour préserver en quelque sorte notre identité. Mais en même temps, nous devons les faire innover pour faire face aux défis actuels et futurs de notre société.

En outre, dans la littérature scientifique et tel qu'exploré dans ma revue de littérature, la complexité est souvent associée au paradoxe de la vie et de la mort (E. Morin, 1976)<sup>65</sup>. Il

---

<sup>61</sup> Ibid

<sup>62</sup> Ibid

<sup>63</sup> Sen, A. (2000). *La perspective de la liberté*. Dans *Un nouveau modèle économique*, Paris, Éditions Odile Jacob, p. 23-43

<sup>64</sup> Freeman, R. E. (2005). Stakeholder Theory of the Modern Corporation. Dans Shari Collins-Chobanian (Ed.), *Ethical Challenges to Business as Usual*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, p. 258-269

existe donc des possibilités de faire des apprentissages de situations complexes et de crises pour innover et changer. D'ailleurs, les entrepreneurs sociaux et les créateurs ont souvent comme suppositions de base que le statu quo n'est plus acceptable et qu'il y a urgence de faire quelque chose de différent. Le principe de résilience, exploré notamment par Frances Westley,<sup>66</sup> est ici important à mobiliser dans les pratiques de gestions. Ainsi, il faut orienter nos actions et notre vision sur la capacité du système à absorber les chocs, à les intégrer et à s'adapter aux changements externes tout en maintenant notre identité et notre cohérence interne. Cette façon de faire exige une approche non linéaire qui s'apparente à la notion de la théorie de la complexité et notamment à la notion d'apprentissage d'Edgar Morin qui cadre bien encore ici.

## Conclusion

En conclusion, mon cadre d'analyse s'inscrit dans la continuation de ma revue de littérature. Tel que suggéré dans cette dernière, je mobiliserai les approches et modèles plutôt émergents en gestion de crise tels que le modèle de l'oignon, le cadre de la complexité et de la systémique et les notions d'apprentissages. Je souhaite ainsi analyser mes données selon les deuxième et troisième générations de crises telles qu'expliquées lors de la revue de littérature.

---

<sup>66</sup> Westley, F.(2008). The Social Innovation Dynamic, SiG@Waterloo



## DEUXIEME CHAPITRE : LA MÉTHODOLOGIE

### Première partie : L'étude de cas comme méthode d'analyse

En sciences sociales, plusieurs méthodes d'analyses peuvent être utilisées comme les expériences, les sondages et les analyses quantitatives. Toutefois, depuis quelques années, la méthode de l'analyse de cas s'avère largement utilisée par les chercheurs. Elle est en effet autant utilisée dans les domaines de la psychologie, de l'histoire et de l'anthropologie que dans les domaines moins traditionnels tels que l'administration et l'économie. Selon Yin (2009), l'étude de cas serait d'ailleurs la stratégie à utiliser lorsque notamment des questions de type « comment » ou « pourquoi » sont explorées par le chercheur. Toujours selon Yin, l'étude de cas est légitime lorsque ce dernier a un pouvoir potentiel révélateur. C'est donc dire que la méthodologie retenue pour ce mémoire en gestion de crise s'avère pertinente puisque dans la revue de littérature, les crises ont un pouvoir révélateur. D'ailleurs, plusieurs auteurs en gestion de crises ont utilisé l'étude de cas comme tels que Shrivastava (1987), Weick (1990), Mitroff et Pauchant (1992), Guntzburger et Pauchant (2014), etc.

Yin (2009)<sup>67</sup> identifie différents types d'analyse de cas soient les types exploratoires, descriptifs et explicatifs. Ma démarche est exploratoire. Comme le mentionne Lamoureux (1992)<sup>68</sup>, une démarche dite exploratoire est souvent utilisée dans le but de mieux comprendre un phénomène, une situation. L'exploration permet donc au chercheur une certaine flexibilité et une potentielle profondeur d'analyse, ce qui encore une fois, convient bien à l'étude d'une crise et de sa complexité. L'étude de cas demande d'explorer les individus, leurs suppositions, leurs perceptions et leur vécu. Ma démarche exploratoire est aussi soutenue par une analyse qualitative des données. Tel qu'exprimé par Miles et Huberman (2003) :

---

<sup>67</sup> Yin, R.K. (2009). *Case Study Research. Design and methods*. Sage, 2009 (4<sup>th</sup> edn)

<sup>68</sup> Lamoureux, A et al. (1992). *Une démarche scientifique en sciences humaines*. Laval : Éditions Études Vivantes

*« ... une autre caractéristique des données qualitatives est leur richesse et leur caractère englobant, avec un fort potentiel de décryptage de la complexité; de telles données produisent des descriptions denses et pénétrantes, nichées dans un contexte réel et qui ont une résonance de vérité ayant un fort impact sur le lecteur. De plus, comme ces données sont le plus souvent collectées sur une période longue, elles ont une forte puissance explicative des processus (et de l'histoire du cas) : il est possible de dépasser les formules du « quoi » et « combien » pour s'investir dans les questions du « comment » et du « pourquoi » les choses surviennent dans un contexte spécifique. »<sup>69</sup>*

Tel que discuté par plusieurs auteurs (De Boeck (2003), Miles & Huberman (2003), la recherche qualitative peut être conduite de plusieurs façons et elle est souvent moulée au contexte et au profil du chercheur. Toutefois, en combinant plusieurs critères de définitions, les auteurs Miles & Huberman suggèrent quelques caractéristiques récurrentes de la recherche qualitative<sup>70</sup> :

- *« La recherche qualitative se conduit par un contact prolongé et/ou intense avec un terrain ou une situation de vie. Ces situations sont par définition banales ou normales : elles reflètent la vie d'individus, de groupes, de sociétés et d'organisations au quotidien.*
- *Le rôle du chercheur est d'atteindre une compréhension « holiste » (systémique, globale, intégrée) du contexte de l'étude : sa logique, ses arrangements, ses règles implicites et explicites.*

---

<sup>69</sup> Miles, MB & Huberman, A.M. (2003). La diversité des études qualitatives. Dans *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, 19-28.

<sup>70</sup> Ibid

- *Le chercheur essaie de capter des données sur les perceptions d'acteurs locaux « de l'intérieur », à l'aide d'un processus d'attention approfondie, de compréhension empathique et de préoccupations mises en suspens ou entre parenthèses sur les sujets abordés.*
- *À la lecture des matériels colligés, le chercheur peut isoler certains thèmes et expressions qui peuvent être revus avec les informants mais qui devraient être maintenus dans leur formulation d'origine tout au long de l'étude.*
- *Une tâche importante est d'expliquer la façon dont les personnes dans les contextes particuliers comprennent progressivement, rendent compte, agissent et sinon gèrent leurs situations quotidiennes.*
- *De nombreuses interprétations de ces matériels sont possibles, mais plusieurs ont plus de force pour des raisons théoriques ou de validité interne.*
- *Relativement peu d'instrumentation standardisée est utilisée au départ. Le chercheur est essentiellement l'outil principal de l'étude.*
- *La majeure partie de l'analyse est réalisée à l'aide de mots. Les mots peuvent être assemblés, regroupés ou répartis dans des segments sémiotiques. Ils peuvent être organisés de façon à permettre au chercheur de constater, de comparer, d'analyser et d'établir des modèles. »*

En conclusion, la méthode qualitative d'analyse de cas de type exploratoire est donc tout à fait pertinente pour l'étude du cas de la crise en gestion de l'adoption internationale lors du séisme en Haïti. Le cadre théorique regroupant la notion de complexité, le modèle de l'oignon et les niveaux d'apprentissages cadrent bien avec la méthodologie choisie.

## **Deuxième partie : La collecte de données**

Ce mémoire porte sur la situation de l'adoption internationale suite au séisme en Haïti. Bien entendu, depuis le séisme qui a eu lieu en janvier 2010, plusieurs évènements tantôt politiques, législatifs et sociaux se sont produits et se produisent à chaque jour, notamment les avancées en ce qui a trait aux signatures des conventions mais également au niveau des différentes analyses sociales/affectives des enfants adoptés dans ce contexte d'urgence. Toutefois, ce mémoire prend son sens dans un segment de cette réalité, il a donc un début et une fin. Ici, le cas étudié et plus spécifiquement les données qui s'inscrivent dans ce segment, débute la journée du séisme, soit le 12 janvier 2010 et se termine lorsque les enfants, arrivés au Canada, sont remis aux familles adoptives.

Comme le suggère la méthodologie expliquée ci-dessus, j'ai eu recours à plusieurs méthodes de collectes de données. Ma démarche fut inductive et exploratoire. Voici donc mes modes de collectes de données.

### **Les entrevues**

En général, je qualifierais mes entrevues d'intenses. Intenses en quantités d'informations recueillies en conséquence à la grande générosité des personnes interrogées mais aussi intenses en émotivité et en profondeur. Mon objectif était de comprendre les suppositions de base ainsi que les aspects structurels, culturels et existentialistes des gens. J'ai été impressionnée et touchée par la profondeur des échanges. Rapidement, mes entrevues non directives sont passées à des discussions concernant la structure organisationnelle de la gestion à la culture puis aux valeurs. À plusieurs reprises, il y a eu des longs silences, parfois des yeux rougis, tantôt des larmes. Il y a eu plusieurs expressions de doutes, de mélanges, de questionnements, de reculs et de perplexité. Les gens ont raconté leurs histoires, leurs récits, exprimé leurs opinions et leurs sentiments. Naturellement durant

l'entretien, nous passons du récit du déroulement des événements au questionnement sur les apprentissages réalisés ou à faire et puis, aux pistes de recommandations. Parfois, ces dernières étaient floues ou absentes, tantôt elles étaient tranchantes et pointues. À chaque fois, j'ai observé des expressions faciales et corporelles de réflexions et de questionnements. En observant les gens, j'ai vu des yeux qui fixaient au loin revivant des moments de la crise. J'ai écouté plusieurs silences, avec respect et émotion. L'écoute et l'observation de personnes interrogées m'a amenée à un degré de compréhension profonde lors de l'analyse de crise. Ces moments sont purs et précieux et il faut savoir les capter pour comprendre la suite du récit ainsi que la raison de certaines actions ou d'inactions. Ce sont en fait ces nombreux petits moments qui demeurent encore aujourd'hui imprégnés dans ma mémoire. Ce sont aussi ces moments qui m'ont fait le plus réfléchir et qui m'ont fait aimer toujours de plus en plus mon sujet de recherche.

Certaines personnes d'organisations gouvernementales ont refusé de participer à la recherche. Je ne tenterai pas de connaître leurs raisons puisque ce volet ne m'appartient pas. Je sais que mon sujet touche parfois des cordes aussi sensibles que des questions politiques ou des situations délicates. La gestion des crises et l'analyse de celles-ci peuvent parfois être très émotives et frustrantes pour le chercheur. J'ai ressenti ces émotions à plusieurs reprises. Cela fait partie du risque ou bien de la beauté d'un sujet de recherche telle que l'adoption internationale en contexte de crise humanitaire. En fait, en me référant aux propos de Jean-Pierre Fragnière<sup>71</sup> au sujet de la signification sociale de mon objet de recherche, mon sujet, au contraire d'être neutre est plutôt « chaud ». Il a le potentiel certain de concerner des conflits ouverts, des tabous et des intérêts publics importants. D'ailleurs, plusieurs personnes, rencontrées ou non, m'ont clairement mentionné le niveau d'extrême délicatesse de mon sujet. Tout au long de ma démarche, j'ai donc pu apprécier cette situation qui comprenait des risques et des défis avec lucidité. Bien que leurs points de vue aient été pertinents, leurs refus ne me limitent pas dans mon analyse étant donné l'échantillon de personnes rencontrées, précisé ci-dessous, et de ma collecte de données publiques. Par ailleurs, notons que la grande majorité des personnes a accepté avec plaisir, grande ouverture et beaucoup d'espoir de résultats de participer aux

---

<sup>71</sup> Fragnière, J.P. (2009) *Comment réussir son mémoire*, 4<sup>e</sup> édition, Paris : Dunod

entrevues. Il est par ailleurs à noter que le niveau de confidentialité varie beaucoup pour chaque entrevue, ce qui s'avère compréhensible en étude de cas de crise humanitaire, souvent très délicate au niveau émotif, politique, économique et social. J'indique ci-dessous un tableau décrivant les organisations rencontrées ainsi que le nombre d'entrevues réalisées par types d'acteurs.

### Le choix des personnes interrogées

Les personnes rencontrées en entrevue représentent un échantillon regroupant les acteurs principaux qui ont pris part à ces événements. Elles ont été sélectionnées principalement de deux façons. Le choix des personnes à interroger fut d'abord initié par ma revue de presse et de données publiques concernant la crise. Ensuite, les personnes interrogées provenaient de recommandations (références) par les personnes rencontrées, comme étant des participants-clés aux événements. Cette méthode est aussi appelée par certains auteurs "snowball technique" (Scott, 1991; Wasserman et Faust, 1994)<sup>72</sup>. Inspirée par notamment la méthodologie du cas Nestucca<sup>73</sup>, j'ai souhaité faire émerger les groupes d'intérêts potentiels et les principaux acteurs en prenant conscience de leurs liens et de leurs implications dans la gestion des événements. J'ai rapidement identifié les groupes de parties prenantes, des organisations, des paliers gouvernementaux et des personnes impliquées. J'ai noté ces informations dans un tableau primaire d'analyse systémique (présenté en annexe), identifiant ma perception de leurs suppositions de base, leurs bords émissaires, leur niveau d'apprentissage et le type d'informations que j'aimerais obtenir et valider auprès d'eux. De plus, je les ai identifiés dans un graphique en mettant des liens et en les qualifiant au niveau de la qualité, la quantité et les perceptions.

---

<sup>72</sup> Wasserman, S. et Faust, K. (1994). *Social network analysis. Methods and applications*. New York : Cambridge University Press.

<sup>73</sup> Deschamps, I., Lalonde, M., Pauchant, T.C., Waaub, J-P. (1996). What crises could teach us about complexity and systemic Management. The case of Nestucca Oil Spill. *Technological forecasting and social change*, vol. 55, 107-129

Mes premières rencontres ont eu lieu au Secrétariat de l'adoption internationale à Montréal en mai 2010, en présence de la directrice générale et de son assistante. Je voulais dès les débuts confirmer certaines compréhensions que j'avais de la situation crisiologique. Mes entrevues ont débuté le 31 mai 2010 et se sont déroulées jusqu'en août 2010. La méthodologie utilisée était une méthode d'entrevue non-directive, suivant un agenda d'entrevues présenté en Annexe 1. À la fin de chaque rencontre, je demandais à la personne qui, selon elle, je devais rencontrer pour répondre aux objectifs de ma recherche. Ensuite, selon mon analyse, j'ai évalué mon échantillon pour déterminer si je décidais de rencontrer ou non les personnes proposées. Il est par ailleurs à noter que les gens avaient quelques mois de recul face aux évènements lors des entretiens. La perspective était alors très intéressante car plusieurs m'ont mentionné qu'ils avaient beaucoup réfléchi à ce qui s'était passé.

Outre mes rencontres dans les bureaux du secrétariat à l'adoption internationale de Montréal, mes entrevues se sont déroulées à plusieurs endroits, dans des cafés, des restaurants, dans des bureaux de résidences personnelles et dans différentes autres organisations. Je me suis ainsi déplacée à plusieurs reprises notamment à Québec, Trois-Rivières et à Ottawa. J'ai effectué seize entrevues. La durée des entretiens allait d'une heure à une heure et demie. Pour trois personnes, j'ai fait une seconde entrevue parce que j'avais senti qu'elles avaient encore des choses à dire, des messages, des apprentissages et des recommandations à faire. De plus, suite aux entrevues, j'ai repris contact avec certains pour préciser des points et avoir des exemples de documents.

Le tableau ci-dessous présente les organisations rencontrées et pour chacune d'elles le nombre d'entrevues réalisées. Tel qu'expliqué plus haut, la majorité des personnes rencontrées désiraient garder l'anonymat et j'ai respecté ce souhait. Ce désir d'anonymat pour la majorité des acteurs venait directement du caractère délicat et sensible de ces évènements en gestion de l'adoption internationale. Ainsi, dans ce type d'entrevues non-directive et qualifiée de « libre » la profondeur existentielle des échanges tels que des opinions, des histoires vécues, des émotions liés à la gestion et la complexité des liens entre tous les acteurs ont, semble-t-il, commandé l'anonymat dans ce mémoire.

Tableau 3 : Nombre d'entrevues par familles d'acteurs

Secrétariat à l'adoption internationale (A)	10
Gouvernement fédéral / Immigration Canada (B)	2
Gouvernement provincial (C)	1
Organismes agréés(D)	2
Spécialistes et médecins (E)	1

### La revue de presse

Dans ma revue de presse, j'ai souhaité lire, me renseigner et faire des recherches en couvrant souvent beaucoup plus large que la situation de l'adoption au Québec et au Canada face à la crise d'Haïti. J'ai revu tous les grands et petits quotidiens du Québec, fais des recherches dans les sites privés tels que le site de médecins sans frontières, Unicef, les instances d'adoptions à travers le monde, les sites de santé et bien-être des enfants adoptés. En outre, au cours des mois de ma recherche, la crise du pétrole de BP ainsi que les inondations au Pakistan ont eu lieu. J'ai donc également suivi attentivement ces crises dans l'optique de pouvoir les comparer entre elles.

### Les livres, les films et les articles scientifiques

J'aime lire. Dans ma vie, les livres m'inspirent et me font réfléchir. Cette recherche sur l'adoption internationale en contexte de crise m'a habitée et m'habite encore aujourd'hui. J'ai lu des romans existentiels tels que « Tout bouge autour de moi », de Danny



Laferrrière. Ce livre m'a appris beaucoup sur la culture haïtienne, leurs croyances, leurs valeurs et suppositions de base. Pour mieux comprendre la gestion humanitaire et sa grande complexité, j'ai lu la biographie historique « Le cauchemar humanitaire » de James Orbinski<sup>74</sup> ancien président de médecin sans frontières. Cet excellent livre fait état des enjeux complexes de politique internationale en aide et développement humanitaire. En outre, j'ai lu des nombreux écrits sur le développement durable. J'affectionne particulièrement Muhammad Yunus<sup>75</sup>, le père fondateur du microcrédit et l'initiateur du concept du « Social Business ». Bien entendu, j'ai lu Amartya Sen. « L'idée de la justice »<sup>76</sup>, sa récente publication m'a inspirée. D'ailleurs, l'idée de la liberté et de la « capacité » m'interpelle depuis. Au sujet de l'adoption, il y a de nombreuses études scientifiques d'ordre psycho-socio-affectif, notamment sur le concept d'attachement de l'enfant et de son développement. « État des lieux »<sup>77</sup>, paru en 2007 à l'hôpital Ste-Justine fut une belle découverte. De plus, plusieurs revues d'adoption font état et discutent de différents sujets.

J'ai visionné des films et des documentaires. D'excellentes entrevues ont été par exemple réalisées par M. Thierry Pauchant à Radio-Canada. Celle d'Hervé Boechat ou de Luce de Bellefeuille m'ont notamment beaucoup inspirée et rejointe dans mes idées et réflexions. Ce qui m'a d'ailleurs conduite vers d'autres recherches.

Mon mémoire est donc teinté de tous ces fabuleux écrits inspirants et porteurs de réflexions, en utilisant la méthode de « triangulation des données » mixant des entrevues

---

<sup>74</sup> Orbinski, J. (2010). *Le cauchemar humanitaire*. France : Music & Entertainment Books

<sup>75</sup> Yunus, M. (2007). *Banker to the poor, micro lending and the battle against world poverty*. Public Affairs

<sup>76</sup> Sen, A. (2009). *L'idée de justice*, Paris : Flammarion

<sup>77</sup> St-André, M. et Al. (2007). *L'adoption : État des lieux*. no46, CHU Sainte-Justine. Montréal, Québec : Prisme

sur le terrain, une revue de presse et des témoignages télévisuels, radiophoniques ou romancés, synthétisé au tableau 4.

Tableau 4 : Nombre de livres, de films et articles/publications consultés <sup>78</sup>

Livres	11
Films / Sources visuelles/interviews	10
Articles de presse/scientifiques/ publications gouvernementales	84

### Mon expérience professionnelle en coopération internationale

La rédaction de mon mémoire a pris un certain temps. Bien qu'ayant terminé ma collecte de données en 2010, j'ai décidé d'accepter une offre de travail en tant que chargée de projets de microfinance dans une ONG canadienne. Ce poste m'a donc amenée à faire une vingtaine de missions terrains en Amérique Centrale et en Afrique de l'Ouest au cours ces trois dernières années. Mon travail m'a plongée dans l'univers du développement international, du développement économique et de lutte à la pauvreté. Ainsi, j'ai eu le privilège de collaborer et de développer des projets avec plusieurs femmes et enfants vivant des situations d'extrême pauvreté dans des villages reculés au Burkina Faso et dans les montagnes du El Salvador et du Honduras. Cette expérience est, à mon avis, inestimable pour la compréhension des enjeux d'ordre humanitaire, de crises, d'urgence et de connaissances de la réalité « du terrain » économique, politique, environnementale, sociale et éthique. Ce mémoire est donc aussi teinté et inspiré par mes connaissances de la pauvreté et de ce qu'elle engendre dans toutes les sphères de la vie. En outre, à plusieurs reprises, durant mes voyages, je logeais dans une auberge où il y

<sup>78</sup> À ce sujet, voir aussi en bibliographie pour les références complètes

avait une part importante de la clientèle qui était des parents adoptifs venus « chercher » leur nouvel enfant. J'ai donc pu discuter et observer ces parents adoptifs et ces enfants adoptés et ce, dès leur première rencontre au Burkina Faso. Les pleurs interminables durant la nuit, le mutisme des enfants, les parents qui ne parlent pas la langue de l'enfant, les enfants qui se voient renommés, ceux qui refusent de porter les jolies chaussures ou qui ne veulent pas manger de la nourriture étrangère, les responsables des orphelinats faisant signer les papiers et prenant les transferts d'argent... Tant d'images, de non-dit, de souffrance et de joies mélangées. Ces trois années passées en terre africaine et d'Amérique Latine, à côtoyer la pauvreté et la résilience, ont donc fortement inspiré ce mémoire.

## Conclusion

Cette collecte de données pourrait s'apparenter à l'ouverture d'une boîte de pandores. Ce qui est intéressant en étude de gestion de crise, est de découvrir ce qui est invisible aux premiers regards et aux premières analyses. La prise de conscience de tout ce qui est enfoui est fascinante et motivante pour un chercheur.

Après avoir exposé ma revue de littérature, mon cadre théorique ainsi que ma méthodologie, j'invite maintenant mon lecteur à plonger dans le monde de l'adoption internationale. Les prochaines sections serviront à expliquer le cas à l'étude ainsi que son contexte.

## TROISIÈME CHAPITRE : PRÉSENTATION DU CAS

*« Droits de l'enfant ou droit à l'enfant? Les enfants ont des droits. Ces droits trouvent leur fondement, notamment, dans la Convention des Nations Unies sur les droits de l'enfant, dans la Convention européenne des droits de l'homme et dans la Convention de La Haye sur la protection des enfants et la coopération en matière d'adoption internationale (CLH). Les enfants et leurs parents d'origine ont droit au respect de leur vie familiale. L'enfant en rupture avec ses père et mère a droit à un projet de vie permanent, de préférence familial. L'adoption doit être fondée sur l'intérêt supérieur de l'enfant et le respect de ses droits fondamentaux. » Rapport Terre des Hommes (2007)<sup>79</sup>*

### **Première partie : Contexte de l'adoption internationale au Canada et en général**

#### Introduction

L'adoption internationale est un univers de droit, d'émotions, d'argent et de politiques extrêmement complexes.

On retrouve un bon résumé des principes reconnus en adoption internationale par la communauté sur le site du secrétariat de l'adoption internationale du Québec<sup>80</sup> Comme ces principes offrent une synthèse sur le contexte légal et éthique de l'enjeu traité dans ce mémoire, j'ai reproduit ce résumé ci-dessous:

---

<sup>79</sup> Terre de Hommes Fédération Internationale ; L'adoption à quel prix ? Pour une responsabilité éthique des pays d'accueil dans l'adoption internationale. ( 2007). Lausanne, Suisse. Récupéré de [http://www.terredeshommes.org/pdf/publication/adoption\\_embargo\\_fr.pdf](http://www.terredeshommes.org/pdf/publication/adoption_embargo_fr.pdf)

<sup>80</sup> Principes reconnus en adoption internationale par la communauté internationale. Récupéré de [http://www.adoption.gouv.qc.ca/fr\\_adoption\\_internationale\\_principes.phtml](http://www.adoption.gouv.qc.ca/fr_adoption_internationale_principes.phtml)

*« L'adoption internationale repose sur des principes reconnus par la communauté internationale stipulant que les droits de l'enfant doivent être considérés par les États sans discrimination ni distinction d'aucune sorte. Dans l'éventualité où un enfant est confié à une institution publique ou privée ou à une autorité judiciaire, ses intérêts doivent primer. Les États ont la responsabilité de la survie et du devenir des enfants et ceux capables de discernement ont droit à leur opinion et à celui d'être entendus.*

### ***L'enfant, au cœur des préoccupations***

*La majorité des nations reconnaissent que l'enfant a des droits et qu'il revient aux individus de faire en sorte qu'ils soient respectés. Ainsi, au Canada, depuis 1992, on reconnaît à l'enfant d'ici ou d'ailleurs à :*

- *le droit de porter un nom*
- *le droit d'avoir une nationalité*
- *le droit d'être consulté ou représenté juridiquement*
- *le droit au respect comme personne*
- *le droit à une alimentation et à un logement approprié à ses besoins*
- *le droit à des soins de santé et à des services sociaux*
- *le droit à l'éducation*
- *le droit de jouer et d'avoir des loisirs*
- *le droit d'être protégé*

*On reconnaît aussi des droits à l'enfant comme celui d'avoir des parents qui s'occupent de lui, le droit à la protection, à la sécurité et à l'attention, le droit d'être informé, entendu et consulté et le droit de connaître ses origines.*

*On reconnaît à l'enfant :*

- *le droit de grandir dans un milieu familial, dans un climat de bonheur, d'amour et de compréhension*
- *le droit d'être maintenu dans sa famille d'origine*

*De plus, toujours en vertu de cette convention, l'enfant doit s'attendre à ce que :*

- *son adoption par des personnes résidant ailleurs que dans son pays d'origine a lieu dans son intérêt supérieur et dans le respect de ses droits*
- *des mesures sont prises pour éviter son enlèvement, sa vente ou toute autre forme de traite*

*En adoption internationale, l'enfant est au centre du processus et des décisions le concernant. C'est évidemment dans cet esprit que le SAI, conformément à la loi et à ses engagements internationaux, intervient auprès des adoptants et collabore quotidiennement avec les autorités des États.*

### ***Une mesure sociale et légale de protection de l'enfant***

*L'enfant est le point de départ du processus menant à son adoption et non le désir des adoptants d'avoir un enfant. L'adoption internationale est une mesure sociale et légale de protection de l'enfant et celui-ci ne peut être l'objet d'arrangement entre personnes ni confié à des intermédiaires non qualifiés ou dont le comportement ou les intentions paraissent discutables. Ce sont donc des services compétents en matière de protection de l'enfance qui doivent traiter les dossiers d'adoption internationale.*

### ***Une mesure subsidiaire de placement***

*L'adoption internationale est une mesure subsidiaire de placement, c'est-à-dire qu'elle doit être envisagée uniquement après que les autorités compétentes ont constaté qu'il est impossible de maintenir l'enfant dans son milieu familial, dans sa communauté ou dans son pays.*

### ***Une mesure envisagée dans l'intérêt supérieur de l'enfant et dans le respect de ses droits fondamentaux***

*Toute mesure protectrice à l'égard de l'enfant est gouvernée par la recherche de l'intérêt supérieur de l'enfant et le respect de ses droits fondamentaux. Sont alors pris en considération ses besoins moraux, intellectuels, affectifs et physiques, son âge, sa santé, son caractère, son milieu familial, entre autres. L'enfant a le droit de grandir au sein d'une cellule familiale, dans un climat de bonheur, d'amour et de compréhension, afin de connaître un épanouissement harmonieux de sa personnalité. Il a également le droit d'être informé et consulté sur tout projet de vie le concernant, si son âge et son degré de maturité le permettent.*

### ***Une solution permanente de placement***

*Il importe d'offrir à l'enfant une solution permanente, afin qu'il obtienne la stabilité socioaffective dont il a besoin pour se développer et s'épanouir. L'adoptabilité est définie par le statut personnel de l'enfant et par les textes applicables dans l'État d'origine.*

### ***L'enfant adoptable***

*Un enfant doit être légalement considéré adoptable par les autorités avant que l'on puisse envisager pour lui une adoption nationale puis, si cette solution n'est pas concluante, une adoption internationale.*

### ***L'aptitude à adopter un enfant***

*La famille adoptive doit se qualifier et être reconnue apte à répondre, de manière permanente et durable, aux besoins moraux, intellectuels, affectifs et physiques d'un enfant en tenant compte de son âge, de son état de santé, de son caractère et de son environnement familial et social. C'est à cette fin que l'adoptant doit se soumettre à une évaluation psychosociale.*

### ***Le profit, l'abus, le trafic et la vente d'enfants***

*L'enfant ne doit, en aucune circonstance et pour quiconque, être une source de profit matériel ou autre. L'abus, la commercialisation ou le trafic d'enfants violent les droits de la personne et doivent être dénoncés et combattus. En adoption internationale, l'abus se*

*traduit par des pressions indues sur les mères biologiques en situation précaire pour donner leur enfant en adoption, par des adoptions organisées avant la naissance, par des enlèvements d'enfants, par des commandes d'enfant à des mères porteuses et par des pratiques dénuées d'éthique par des individus sans scrupule pour se procurer un enfant. »*

## **Deuxième partie : Contexte de l'adoption internationale en Haïti**

*"L'adoption doit être une rencontre entre l'enfant dans son besoin et les parents dans leur désir."*  
Genève, 1999

### **Le système de protection de l'enfance en Haïti**

Dans l'excellent rapport publié par le Service Social International de Genève (ISS), suite à la crise de la gestion de l'adoption internationale, on pouvait lire: qu'« Avec une population de 9,2 millions d'habitants, Haïti est l'un des pays les plus pauvres du monde, dont 80% de la population vit sous le seuil de pauvreté, et 54% en condition de « pauvreté extrême »<sup>81</sup>. En 2007, l'UNICEF estimait le nombre d'enfants à environ 4,2 millions, parmi lesquels 1,25 million<sup>82</sup> étaient âgés de moins de 5 ans. En 2003, le Comité de l'ONU sur les Droits de l'Enfant a soulevé un certain nombre de sujets de préoccupation concernant par exemple les enfants et leur environnement familial, le

---

<sup>81</sup> Central Intelligence Agency, The World Factbook: Haiti. Récupéré de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ha.html>.

<sup>82</sup> UNICEF, Information by country: Haiti, Statistics. Récupéré de [http://www.unicef.org/infobycountry/haiti\\_statistics.html](http://www.unicef.org/infobycountry/haiti_statistics.html).

nombre élevé d'enfants séparés et le manque d'évaluation périodique du système de prise en charge alternative<sup>83</sup>.

Les statistiques 2007 de l'UNICEF indiquaient que seuls 82% des enfants nés à Haïti étaient enregistrés à la naissance, les autres étant particulièrement exposés au trafic, aux abus et à l'exploitation. Entre 1999 et 2007, l'UNICEF estimait que 21% des enfants étaient impliqués dans différentes formes de travail. Le taux de mariages des mineurs s'établissait à 30% entre les années 2000 et 2008. En 2007, toujours selon UNICEF, environ 380 000 enfants avaient perdu l'un ou leurs deux parents, toutes causes confondues. Le nombre d'enfants ayant perdu leurs deux parents avant le tremblement de terre était estimé à 50 000<sup>84</sup>.

Dans son rapport de 2003 au Comité de l'ONU<sup>85</sup> sur les droits de l'Enfant, le Gouvernement haïtien détaillait les différentes formes de séparation des enfants de leurs familles, incluant entre autres les parents plaçant leur enfant comme domestique dans d'autres familles, leur placement auprès de la famille élargie lorsque les parents vivent ou travaillent à l'étranger et les décisions administratives ou judiciaires de placements en cas d'abus ou de mauvais traitements.

En Haïti, il arrive très souvent, que les parents confient leur enfant à une crèche en croyant (ou en ayant été amenés à croire) qu'ils y seront mieux. Ainsi, plusieurs enfants dans les crèches ne sont pas du tout orphelins. En pratique, les instances n'ont pas les ressources pour vérifier quelles procédures ont été suivies pour accepter un enfant dans une institution, ni pour savoir ce qui a été expliqué aux parents biologiques. Dans une étude intitulée « situation des orphelins à Haïti », on constatait que « ni le nombre d'institutions, ni le nombre d'enfants en institution, n'est officiellement connu. Mais la

---

<sup>83</sup> UNICEF, Information by country: Haiti, Statistics. Récupéré de [http://www.unicef.org/infobycountry/haiti\\_statistics.html](http://www.unicef.org/infobycountry/haiti_statistics.html).

<sup>84</sup> UNICEF, Statement on Child Protection in Haiti, New York, 28 janvier 2010. Récupéré de [http://www.unicef.org/infobycountry/haiti\\_statistics.html](http://www.unicef.org/infobycountry/haiti_statistics.html).

<sup>85</sup> ONU. Récupéré de <http://www.un.org/en/>



Chambre de l'Enfance Nécessiteuse Haïtienne (CENH) indiquait qu'elle avait reçu des demandes d'assistances de près de 200 orphelinats à travers le pays pour plus de 200 000 enfants. ».<sup>86</sup>

En Haïti : le processus d'adoption internationale était reconnu pour être trop souvent lié à la corruption, au laxisme des dirigeants et aux abus de procédures administratives et juridiques. Haïti a finalement ratifié la convention de la Haye en 2012. Force est de constater qu'en Haïti, la proportion d'enfants adoptables ayant encore un parent biologique, est estimée à 80%. Par le principe de « l'adoption simple » les parents biologiques doivent bénéficier de l'opportunité de refuser l'adoption qui leur a été proposée, lors du séisme. Malheureusement, les acteurs et chercheurs s'entendent pour dire que beaucoup ont été privés de la possibilité de donner ou de confirmer leur consentement.

Le rapport émit par la ISS exprime bien la situation :

*« La question est donc de savoir si la meilleure réponse à apporter dans ces conditions extrêmes était de déplacer des enfants à l'étranger de manière si précipitée, même si, dans de nombreux, voire dans la plupart des cas, cela impliquait un non-respect des normes internationales reconnues relatives tant à l'adoption qu'aux mesures d'évacuation. Cette question est d'autant plus importante dans la mesure où les procédures d'adoption en place étaient déjà tristement connues pour leur incapacité à protéger les droits des enfants et ceux de leurs parents biologiques. Il faudra du temps pour rassembler tous les éléments nécessaires pour répondre à cette question de manière appropriée. Pour le moment, nous pouvons toutefois dire sans en douter que ce qui s'est passé pour de nombreux enfants déplacés d'Haïti est*

---

<sup>86</sup> Eveillard, R and Hunter, S, The situation of orphans in Haiti: A summary assessment, Family Health International and USAID IMPACT Project. Récupéré de [http://www.fhi.org/NR/rdonlyres/ehbzuqgt73edzjin3rcxfahwkcdqbqwcj5c3adjm7zufa4bgnyl565hxb5o14sqqtwrldlretneote/haitiovcasses\\_smentenhv.pdf](http://www.fhi.org/NR/rdonlyres/ehbzuqgt73edzjin3rcxfahwkcdqbqwcj5c3adjm7zufa4bgnyl565hxb5o14sqqtwrldlretneote/haitiovcasses_smentenhv.pdf)

*bien loin de ce qui est normalement acceptable en matière « d'adoptions accélérées».*<sup>87</sup>

## La situation législative de l'adoption en Haïti

Deux décrets principaux règlementent le système de l'adoption à Haïti : le décret du 4 avril 1974 (Formes et conditions relatives à l'adoption), et le décret du 24 novembre 1983 (Création de l'IBESR). Au vue de l'âge de ces textes, lorsque le séisme s'est produit, le gouvernement était dans le processus de rédaction d'une nouvelle loi sur l'adoption, avec l'aide de l'UNICEF, de la Conférence de La Haye du droit international privé et d'autres experts internationaux. Il est donc important de noter qu'Haïti n'avait pas encore ratifié la *Convention du 29 mai 1993 sur la protection des enfants et la coopération en matière d'adoption internationale* (ci-après: CLaH-93). De plus, durant les années précédant le séisme, Haïti a été l'un des pays d'origine les plus attrayants pour la communauté internationale de parents adoptifs. En effet, peu avant le séisme, en 2009, Haïti était la plus grande « source » d'enfants pour la France, la seconde pour le Canada et la huitième pour les États-Unis. Pourtant, l'Italie et l'Espagne ont arrêté d'adopter des enfants depuis ce pays en 2007 (à cause du manque de garanties concernant les droits de l'enfant dans le processus). Fait intéressant, on peut également observer que le Canada et les États-Unis entreprennent historiquement un nombre important d'adoptions intrafamiliales liées à la population migrante haïtienne.

## Conclusion

Ce chapitre aura permis au lecteur de mieux comprendre le contexte légal, politique, social et économique de l'adoption internationale et en particulier la situation haïtienne avant le séisme. La section suivante nous plonge dans l'analyse des données recueillies pour ce mémoire.

---

<sup>87</sup> Baglietto C., Dambach, M. (2010). Recherche : Rapports publiés par le SSI Haïti: "Accélérer" les adoptions internationales à la suite d'une catastrophe naturelle ... prévenir les dommages futurs. Récupéré de <http://www.iss-ssi.org/2009/index.php?id=144>

## QUATRIÈME CHAPITRE : ANALYSE DES DONNÉES

### Premier partie : Analyse linéaire de la crise de la gestion de l'adoption internationale suite au séisme en Haïti

*«L'adoption internationale n'est pas une solution d'urgence. Il s'agit de construire une famille, pas de sauver des enfants.»*

*Pierre Lévy-Soussan, Pédopsychiatre<sup>88</sup>*

#### Introduction

Jusqu'à présent, j'ai expliqué au lecteur le contexte général de l'adoption internationale et plus précisément la situation de la crise de gestion suite au séisme en Haïti. J'exposerai maintenant la chronologie des événements, des actions et des décisions prises au niveau international pour démontrer l'ampleur de la crise ainsi que le manque de convergence des actions entre les intervenants des pays. Ensuite, j'exposerai la chronologie des événements spécifiquement au contexte québécois en reprenant notamment les communiqués du secrétariat à l'adoption internationale. Tel qu'expliqué dans la partie du cadre d'analyse, j'utilise la même méthode d'analyse de données exposée dans les cas et articles de Nestuca<sup>89</sup> et de Kukushima<sup>90</sup>.

---

<sup>88</sup> Docteur Lévy-Soussan . « On n'adopte pas pour sauver un enfant ». Récupéré de <http://videos.tf1.fr/infos/interview-julien-arnaud/docteur-levy-soussan-on-n-adopte-pas-pour-sauver-un-enfant-6123555.html>

<sup>89</sup> Deschamps, I., Lalonde, M., Pauchant, T.C., Waub, J-P. (1996). What crises could teach us about complexity and systemic Management. The case of Nestucca Oil Spill. *Technological forecasting and social change*, vol. 55, 107-129.

<sup>90</sup> Guntzburger, Y; Pauchant T.C. (2014). Complexity and ethical crisis management : A systemic analysis of Fukushima Daiichi nuclear disaster. *Chair in ethical management*, HEC Montreal.

## Chronologie par pays ayant réalisé des adoptions internationales accélérées<sup>91</sup>

### Date, événement et acteurs impliqués

12 janvier 2010	<i>Un tremblement de terre frappe Haïti</i>
14 janvier 2010	<i>La <b>France</b> déclare qu'elle ne procédera pas à des adoptions accélérées.</i>
15 janvier 2010	<i>Les <b>Pays-Bas</b> font savoir que le transfert de 56 enfants avec jugement d'adoption sera accéléré.</i>
16 janvier 2010	<i>Les <b>Pays-Bas</b> signalent que l'adoption de 44 enfants sans jugement mais ayant fait l'objet d'un « matching » sera accélérée. Le <b>Canada</b> annonce qu'il va accélérer le transfert dans les cas où seul manque le visa et où il y a un jugement d'adoption.</i>
17 janvier 2010	<i>Des candidats à l'adoption en <b>France</b> manifestent pour mettre la pression sur le gouvernement. Les <b>Pays-Bas</b> annoncent que 9 enfants non encore apparentés seront transférés dans le pays.</i>
18 janvier 2010	<i>La <b>France</b> dit qu'elle va accélérer le transfert des adoptions avec jugement. Les <b>USA</b> annoncent que la « parole humanitaire » sera accordée aux enfants en cours d'adoption au bénéfice d'un jugement ou d'un apparentement. L'éventualité d'une troisième catégorie d'enfants était laissée ouverte au moment de l'annonce. La <b>Belgique</b> décide d'accélérer les procédures pour 14 dossiers.</i>
19 janvier 2010	<i>Le <b>Luxembourg</b> est autorisé par Haïti à transférer 14 enfants. 53 enfants arrivent à Pittsburg <b>USA</b>.</i>
20 janvier 2010	<i>L'<b>Allemagne</b> reçoit le feu vert des autorités haïtiennes pour accélérer l'adoption de 63 enfants, certains avec jugement, d'autres avec « matching ».</i>
21 janvier 2010	<i>9 enfants arrivent à Zürich, <b>Suisse</b>. Deux cas de transfert accéléré et 7 cas de procédures accélérées.</i>
24 janvier 2010	<i>Le gouvernement haïtien approuve l'adoption accélérée de 217 dossiers pour le <b>Canada</b>. 24 enfants arrivent le même jour à Ottawa.</i>
29 janvier 2010	<i>L'<b>Allemagne</b> annonce que 60 enfants sont arrivés dans le pays.</i>
9 février 2010	<i>La <b>France</b> émet l'arrivée de 326 enfants au pays.</i>

---

<sup>91</sup> Baglietto C., Dambach, M. (2010). Recherche : Rapports publiés par le SSI Haïti: "Accélérer" les adoptions internationales à la suite d'une catastrophe naturelle ... prévenir les dommages futurs. Récupéré de <http://www.iss-ssi.org/2009/index.php?id=144>

- 11 février 2010 *La **France** annonce qu'au total, 371 enfants sont arrivés dans le pays. 910 autres familles sont concernées par une procédure d'adoption pendante.*
- 15 février 2010 *La compagnie INSEL reprend les vols commerciaux sur Haïti.*
- 16 février 2010 *Les **USA** déclarent que la « parole humanitaire » a été accordée à 750 enfants.*
- 19 février 2010 *Air France reprend les vols commerciaux sur Haïti.*
- 23 février 2010 *Le **Canada** stipule que le gouvernement haïtien a approuvé l'accélération de 250 dossiers, mais qu'à cette date, seuls 202 enfants étaient arrivés au pays.*
- 25 février 2010 *Selon la **France**, en date du 12 janvier, 1011 procédures d'adoption en cours, parmi lesquelles 80% des enfants avaient au moins un parent biologique. La France allait procéder au transfert de 489 enfants au bénéfice d'un jugement d'adoption.*
- 4 mars 2010 *L'Autorité centrale française communique que les tribunaux en dehors de Port-au-Prince sont fonctionnels et que l'autorité centrale haïtienne pour l'adoption, a repris ses activités. Des juges haïtiens se rendent à Paris pour discuter de l'avenir de l'adoption internationale avec le gouvernement.*
- 5 mars 2010 *Immigration Canada annonce que 203 enfants sont arrivés au Canada et ont été remis à leurs parents adoptifs.*

## Chronologie des événements au Québec<sup>92</sup>

Cette chronologie provient directement des communiqués émis par le Secrétariat à l'adoption internationale et se veut donc une suite d'événements.

### **Séisme à Haïti : Procédures d'adoptions interrompues**

**2010 01 13** - Le Secrétariat à l'adoption internationale est en relation étroite avec les organismes agréés, afin de suivre l'évolution de la situation à Haïti et connaître les conditions qui prévalent en ce moment dans les crèches avec lesquelles ils collaborent. Les communications sont difficiles, mais tous les efforts sont déployés pour obtenir le maximum d'informations sur la condition des enfants.

<sup>92</sup> Archive du SAI. Récupéré de [http://www.adoption.gouv.qc.ca/fr\\_archives\\_archives\\_2010.phtml](http://www.adoption.gouv.qc.ca/fr_archives_archives_2010.phtml)

Nous demandons aux adoptants inquiets de communiquer avec le Secrétariat à l'adoption internationale ou avec leur organisme agréé plutôt que d'essayer d'entrer en communication avec Haïti, ceci afin de ne pas entraver les voies de communication, qui doivent servir aux secours d'urgence.

Jusqu'à nouvel ordre, et en l'absence de précisions du côté du gouvernement haïtien, les procédures d'adoption sont interrompues. Par ailleurs, il est fort probable qu'elles connaîtront du retard, lorsqu'elles reprendront. À ce moment, il faudra évaluer dans quelle mesure et avec quels moyens les instances gouvernementales impliquées dans le traitement des dossiers d'adoption reprendront leurs activités. On comprend donc que, dans ces circonstances, il n'est pas envisageable de se rendre dans ce pays.

### **Séisme à Haïti : Protection et secours aux enfants séparés de leurs parents et de leur famille**

**2010 01 13** - À la suite du tremblement de terre qui a fortement secoué Haïti en fin d'après-midi, le 12 janvier, les personnes préoccupées par le sort des enfants qui se retrouvent séparés de leurs parents et de leur famille peuvent en savoir plus sur les mesures prévues par la communauté internationale en de telles circonstances sur notre page internet. Protection des enfants lors de conflits armés ou de catastrophes naturelles".

Le Secrétariat à l'adoption internationale rappelle qu'il adhère aux lignes directrices établies par la communauté internationale quant à l'aide devant être fournie aux enfants en cas de catastrophe naturelle. Ces règles prévoient, notamment, qu'avant de penser à la solution qu'est l'adoption internationale, il faut tout mettre en œuvre pour retrouver les familles des enfants qui en ont été séparés. L'expérience démontre, qu'après une catastrophe naturelle, il se passe des mois, sinon une année ou deux, avant que la situation de chaque enfant soit parfaitement clarifiée. Bon nombre d'entre eux retrouvent leurs parents ou, encore, sont pris en charge par leur famille élargie ou leur communauté.

### **Séisme à Haïti : Enfants hébergés sains et saufs**

**2010-01-19** Le Secrétariat à l'adoption internationale travaille en étroite collaboration avec *Soleil des Nations* et *Corporation accueillons un enfant*, deux organismes agréés pour Haïti, afin de suivre de près l'évolution de la situation et de s'assurer en priorité que les enfants sont en sécurité et qu'ils ont de quoi se vêtir, boire et manger.

Malgré que les crèches aient subi des dommages lors du séisme, l'information recueillie permet de conclure que les enfants hébergés dans celles-ci sont sains et saufs.

### **Séisme à Haïti : Coordination de l'arrivée des enfants**

**2010-01-22** Le Secrétariat à l'adoption internationale travaille avec les deux organismes agréés par le gouvernement du Québec pour Haïti, *Soleil des Nations* et *Corporation accueillons un enfant* de même qu'avec ses partenaires du Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles et de Citoyenneté et Immigration Canada afin de coordonner son intervention et de trouver des moyens qui permettront de ramener les enfants au Québec avec l'accord des autorités haïtiennes tout en respectant les conventions internationales signées par le Canada.

#### **Séisme à Haïti : Arrivée d'enfants haïtiens**

**2010-01-30** Le 30 janvier dernier, un troisième groupe de 62 enfants haïtiens adoptés est arrivée à Ottawa. De ce nombre, 35 enfants étaient destinés à des parents québécois. Du personnel du Secrétariat à l'adoption internationale, des travailleurs sociaux du gouvernement du Québec et des infirmières de l'agence de la santé et des services sociaux de Montréal étaient sur place pour les accueillir et assurer les suivis adéquats sur le plan médical et psychosocial.

#### **Séisme à Haïti : Arrivée d'enfants haïtiens**

**2010-02-02** Un quatrième groupe d'enfants haïtiens adoptés arrivera ce soir par avion à Ottawa. Depuis le 24 janvier, 75 enfants haïtiens adoptés sont arrivés par avion. Du personnel du Secrétariat à l'adoption internationale, des travailleurs sociaux du gouvernement du Québec et des infirmières de l'agence de la santé et des services sociaux de Montréal sont sur place pour les accueillir et assurer les suivis adéquats sur le plan médical et psychosocial.

#### **Séisme à Haïti : Arrivée d'enfants haïtiens**

**2010-02-04** Le 3 février dernier, un quatrième groupe de 29 enfants haïtiens adoptés est arrivé par avion à Ottawa. Depuis le 24 janvier, 104 enfants haïtiens adoptés sont arrivés par avion. L'accueil des enfants s'est fait en présence de la ministre déléguée aux Services sociaux, madame Lise Thériault, et d'une équipe composée de représentants du Secrétariat à l'adoption internationale, de travailleurs sociaux du gouvernement du Québec et d'infirmières de l'agence de la santé et des services sociaux de Montréal.

#### **Séisme à Haïti : Arrivée d'enfants haïtiens**

**2010-02-16** Le rapatriement au Québec d'enfants haïtiens est complété avec l'arrivée par avion d'un dernier groupe de 19 enfants à Montréal cet après-midi. Depuis le 24 janvier, 126 enfants haïtiens adoptés par des parents québécois sont arrivés par avion. L'accueil des enfants s'est fait en présence de la ministre déléguée aux Services sociaux, madame Lise Thériault, et d'une équipe composée de représentants du Secrétariat à l'adoption

internationale, de travailleurs sociaux du gouvernement du Québec et d'infirmières de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal.

### **Le point sur les adoptions en Haïti**

**2010 05 13** - Le Secrétariat à l'adoption internationale (SAI) suit de près la situation en Haïti et tente d'obtenir auprès des autorités des informations fiables sur la qualité, la sécurité juridique et pratique des adoptions dans ce pays. Les organismes agréés ont été informés de la nécessité d'obtenir certaines garanties avant de permettre la réouverture des adoptions en Haïti. Les conditions actuelles ne permettent pas de reprendre les inscriptions.

Rappelons qu'en Haïti plusieurs ministères sont impliqués dans les procédures d'adoption. Certains d'entre eux ont repris leurs activités, certes, mais nous n'avons reçu aucune information officielle quant à leur capacité réelle de fonctionnement.

De plus, bien que certaines crèches hébergent actuellement des enfants, la prudence demeure de mise. Les autorités haïtiennes, en collaboration avec les organismes internationaux (UNICEF), accordent priorité au regroupement familial avant toute adoption et font encore preuve d'une grande vigilance à cet égard.

Par ailleurs, la loi réformant l'adoption en Haïti traverse actuellement les étapes de son approbation. Le SAI n'a encore reçu aucune information quant à la date de sa mise en application officielle.

Toutes ces circonstances font en sorte que le SAI désire s'assurer que les parents souhaitant adopter en Haïti ne soient pas placés dans un processus qui, pour le moment, est encore incertain.

### **Au Québec / 2010 06 04**

La loi no 105 : LOI CONCERNANT L'ADOPTION D'ENFANTS D'HAÏTI ARRIVÉS AU QUÉBEC AU COURS DE LA PÉRIODE DU 24 JANVIER AU 16 FÉVRIER À LA SUITE DU SÉISME DU 12 JANVIER 2010, entre en vigueur le 4 juin 2010.

La présente loi s'applique aux enfants originaires d'Haïti pour lesquels des démarches en vue de leur adoption par des personnes domiciliées au Québec étaient en cours au moment du séisme du 12 janvier 2010 et qui remplissent les conditions suivantes :

- 1° leur sortie d'Haïti en vue de leur adoption a été autorisée par le premier ministre de ce pays ;
- 2° une attestation d'absence de motif d'opposition à leur adoption en



vertu de l'article 71.8 de la Loi sur la protection de la jeunesse (L.R.Q., chapitre P-34.1) a été délivrée par le ministre de la Santé et des Services sociaux ;

3° leur arrivée au Québec a eu lieu au cours de la période allant du 24 janvier au 16 février 2010.

2. Par l'effet de la présente loi, sous réserve de la délivrance du certificat d'adoption prévu à l'article 4, un enfant visé à l'article 1 est, à compter du 4 juin 2010, adopté par les personnes désignées comme parents adoptants au dossier relatif à son adoption qui est conservé par le ministre en vertu du paragraphe 3° de l'article 71.4 de la Loi sur la protection de la jeunesse. Cette adoption produit les mêmes effets qu'un jugement d'adoption rendu au Québec.

### **Haïti : Priorité à la réunification familiale**

**2010 07 20** -- Au terme de rencontres qui ont eu lieu entre les autorités haïtiennes et québécoises en matière d'adoption internationale, et de concert avec les organismes agréés et le Consulat d'Haïti à Montréal, nous avons convenu du maintien de la suspension des inscriptions, et ce, jusqu'à la mise en application de la nouvelle loi haïtienne sur l'adoption.

Actuellement, les autorités haïtiennes, en collaboration avec les organismes internationaux, accordent priorité à la réunification familiale, ce qui s'avère être un travail très long dans les circonstances. Les autorités internationales et haïtiennes indiquent qu'aucune adoption ne doit être mise de l'avant tant que tous les efforts afin de retracer les familles n'auront été faits. Il est mentionné que chaque semaine, les agents d'aide des organismes internationaux retracent des parents et qu'il est trop tôt pour présumer qu'un enfant est orphelin et, partant, susceptible d'être adopté.

Par ailleurs, sur le site d'Immigration Canada on pouvait lire que<sup>93</sup> :

- Au total, 203 enfants ont été transférés au Canada.
- L'âge des enfants oscillait entre 3 mois et 18 ans.
- Certains enfants n'avaient pas de jugement d'adoption.
- Au moins 68 des enfants étaient au tout début du processus d'adoption.
- Le gouvernement canadien a été flexible sur certains frais.

---

<sup>93</sup> Consulté en ligne février 2011, <http://www.cic.gc.ca>

On pouvait aussi lire sur les sites d'Immigration Canada et du SAI que : <sup>94</sup>

« En date du 5 mars, 203 enfants étaient arrivés au Canada et que le Premier Ministre haïtien avait donné sa permission pour que 250 enfants voyagent au Canada pour être adoptés. Certains d'entre eux en étaient à des étapes avancés dans le processus d'adoption. »

- 127 enfants étaient destinés au Québec
- 27 enfants en Alberta
- 21 enfants en Colombie Britannique
- 10 enfants en Saskatchewan
- 8 enfants en Ontario

Le 23 février 2010, le gouvernement canadien a de plus indiqué<sup>95</sup> que la majorité des enfants avait été capable de venir au Canada sous des mesures spéciales d'immigration.

Au Canada, ce sont donc 203 enfants qui sont arrivés en plein mois de janvier à Ottawa par avion du gouvernement canadien à l'exception du dernier avion qui a atterris à Montréal. De ces 203 enfants, plusieurs d'entre eux prenaient ensuite la route avec leurs

---

<sup>94</sup> Récupéré en mars 2010, Citizenship and Immigration Canada, 'Operation Stork: February 23, 2010 update', 23 February 2010, <http://www.cic.gc.ca/english/department/media/notices/notice-haiti31.asp>.  
Gouvernement du Québec, 'Adoption internationale en Haïti – Rapatriement des enfants destinés au Québec : Mission accomplie!', 16 February 2010, <http://communiqués.gouv.qc.ca/gouvqc/communiqués/GPQF/Fevrier2010/16/c2216.html>.  
Citizenship and Immigration Canada, 'Operation Stork: February 23, 2010 update', op. cit.  
Citizenship and Immigration Canada, 'Conclusion of Operation Stork: March 4, 2010 update', 4 March 2010,

<sup>95</sup> Citizenship and Immigration Canada, 'Operation Stork: February 23, 2010 update', op. cit.: *'the majority of these children were able to come to Canada under the special immigration measures. While it is possible that a few more children will be able to come to Canada, this will not be possible for most of the remaining cases. The Government of Canada included as many names as possible on the list for approval by the Haitian government. After close review, some of these children do not have the required provincial/territorial government approval for adoption. In other cases, the prospective adoptees were over 18 and ineligible to be adopted, were not matched with a family in Canada before the earthquake in Haiti, or the parents were unable to obtain provincial approval to adopt'*

parents adoptifs pour se rendre à Montréal, ajoutant plus de deux heures à leur long et douloureux périple de la crèche vers Ottawa. Au Canada, bien que dans un contexte normal, c'est le Secrétariat en Adoption Internationale (SAI), spécialiste protection des enfants, qui est l'autorité centrale pour gérer les adoptions internationales, c'est le CIC, soit Immigration Canada, qui est devenu le « leader » de la situation et de la prise de décision dans ce cas. Immigration Canada est donc devenu le premier répondant avec le gouvernement haïtien pour les procédures d'adoptions et le transfert des enfants en terre canadienne. Pour sa part, le SAI, est demeuré le premier répondant avec les parents adoptifs québécois et les deux organismes agréés d'adoptions, soit Corporation Accueillons un Enfant et Soleil des Nations.

Ainsi, bien que le SAI ait clairement indiqué, le 13 janvier, que toutes les adoptions étaient suspendues pour permettre la réunification des enfants avec leurs parents et leur filiation, le 16 janvier, Immigration Canada émettait un communiqué indiquant que les procédures d'adoptions seraient accélérées dans le cas où seulement des visas manqueraient pour le transfert des enfants. Par la suite, les discussions entre les gouvernements haïtiens et canadiens ainsi que des mesures spéciales d'immigrations ont permis de faire venir plusieurs enfants dont le dossier était peu avancé selon les procédures d'adoptions internationales. Chaque province avait alors à sélectionner des dossiers acceptables. Pour sa part, le Secrétariat de l'Adoption Internationale au Québec a décidé de n'accepter que les cas d'enfants déjà jumelés à des parents adoptifs. C'est donc suite à un travail colossal d'analyses de dossiers que des décisions d'adoption ont été prises par le SAI.

Tous les enfants arrivés adoptés en urgence au Québec ont été dépêchés à l'hôpital Ste-Justine, où l'équipe du Dr. Chicoine, pédiatre spécialiste en adoption internationale, les a pris en charge. Je présente ci-dessous un extrait du communiqué de presse émis par le CHU Ste-Justine :

*Le CHU Sainte-Justine, établissement choisi pour accueillir les enfants nouvellement adoptés en Haïti* <sup>96</sup>

Montréal, le 17 février 2010

*Suite au séisme survenu en Haïti le 12 janvier dernier, et à la demande des gouvernements provincial et fédéral, de nombreux enfants dont les nouveaux parents québécois étaient déjà en processus d'adoption actif, ont été examinés et pris en charge à la Clinique de santé internationale et d'adoption du CHU Sainte-Justine, dont l'expertise est reconnue internationalement. L'équipe du Dr Jean-François Chicoine a reçu en un mois plus de 120 enfants haïtiens nouvellement adoptés. Hier, à la demande de Citoyenneté et Immigration Canada, du Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, de l'Agence de Santé de Montréal et d'autres partenaires, l'équipe médiconursing faisait un aller-retour sur Port-au-Prince afin de soigner et raccompagner vingt orphelins attendus à l'aéroport Pierre-Trudeau par leurs parents adoptifs.*

#### **BILANS ET SUIVIS MÉDICAUX**

*À leur bilan d'accueil à Sainte-Justine, environ la moitié des enfants de moins de cinq ans, issus de différents orphelinats et adoptés par des familles québécoises, souffraient de malnutrition, de cachexie et d'arrêt de croissance. Une majorité présentait des infections mineures, parfois plus importantes. Quelques-uns présentaient des blessures subies lors du séisme ou des piqûres d'insectes favorisées par leur séjour forcé à la belle étoile.*

*Les enfants, souvent plus âgés, accueillis au Québec par procédures d'adoption intrafamiliale, c'est-à-dire adoptés par des familles québécoises d'origine haïtienne ayant déjà un lien plus ou moins direct avec leur famille d'origine, étaient mieux préparés psychiquement à l'adoption. Certes, le choc d'avoir perdu un membre de leur famille*

---

<sup>96</sup> CHU Ste-Justine. Récupéré de [justine.org/medias/nouvelle.aspx?ID\\_NOUVELLES=52190&id\\_page=2615&id\\_menu=2615&ItemID=1a](http://justine.org/medias/nouvelle.aspx?ID_NOUVELLES=52190&id_page=2615&id_menu=2615&ItemID=1a)

*dans cette catastrophe naturelle et le déménagement précipité participaient à leur stress intense, mais une majorité était relativement en bonne santé. Quelques-uns arrivaient même à formuler, en créole ou en français, que le tremblement de terre avait accéléré leur rencontre avec leurs parents par adoption.*

*Les enfants seront tous suivis à Sainte-Justine ou par un réseau*

De plus, le contenu de mes entrevues et de mes recherches me permet de compléter cette analyse linéaire.

Dès les premières heures suivant le séisme en Haïti, une série de courriels et de communications s'est enchaînée tant au niveau du SAI qu'au niveau d'Immigration Canada qu'à la sécurité civile. L'opération « Cigogne », était lancée par Immigration Canada qui avait comme rôle de coordonner l'information à travers les provinces et de faciliter les processus. Son rôle de contrôle des opérations était légitimé par l'angle Immigration c'est-à-dire « l'entrée au Canada des enfants » contrairement à l'angle de l'adoption et de la protection des enfants. L'adoption internationale est de juridiction provinciale. Toutefois, comme plusieurs ministères ont été mobilisés et devant l'urgence de la situation, Immigration Canada, en tant qu'autorité, a pris la décision de faire atterrir tous les avions à Ottawa et d'agir en tant que représentant. Puis, au Québec, la Sécurité Civile a joué un rôle important dans la logistique, les décisions et la coordination ce qui explique le rôle secondaire du SAI au niveau des décisions.

Voici quelques citations de personnes rencontrées dans les organismes gouvernementaux qui étaient soit présentes ou représentées lors de l'arrivée des enfants et qui donnent une idée des évènements. Chaque citation tirée de mes entrevues, conserve l'anonymat de la personne, mais indique son organisation d'origine (voir le tableau 1 précédent).

*« Dans tout le brouhaha d'arrivées massives d'enfants et de gestion de crises, il fallait gérer tous les intervenants. On avait la liste des enfants, ils étaient identifiés avec des bracelets. » (Anonyme (B), CP, 2010)*

*« (...) Le processus s'enclenchait : passer aux douanes, vérifier les listes de parents, des enfants, se renseigner pour être certains que c'était les bons enfants, et de demander si on avait fait un bon jumelage(...) » (Anonyme (C), CP, 2010)*

*« Les enfants étaient pris en charge par les services médicaux pour voir s'ils pouvaient être remis aux parents » (Anonyme (B), CP, 2010)*

*« Si les parents et l'autorité provinciale ne pouvaient se présenter, l'enfant était pris en charge par le Service d'Aide à l'Enfance de l'Ontario. Dans ce cas, il y en a eu un seul ». (Anonyme (B), CP, 2010)*

*« Les parents recevaient l'info à la dernière minute par Immigration Canada » (Anonyme (C), CP, 2010)*

En simultanément, les acteurs du SAI furent eux aussi mobilisés de toutes parts notamment au niveau de la gestion des bases de données et des dossiers des enfants adoptables, tentant tant bien que mal de classer et de prioriser les dossiers qui avaient reçu des jugements et des jumelages. Ils étaient aussi en contact avec les organismes agréés, les parents adoptants et les médias.

Il semble évident, d'après ces citations, que plusieurs ou même trop d'acteurs ont pris part à la gestion de cette crise sans communiquer et établir ni stratégie ni vision systémique de la situation. Par conséquent, la grande majorité des 203 enfants est arrivée suite à un voyage exténuant et émouvant dans le hangar 11 à l'aéroport d'Ottawa, souvent en pleine nuit. Des étrangers les accueillirent avec des couvertures et de la nourriture inconnue pour cette population. Ces enfants avaient tout perdu : leur famille, leur pays et leurs repères culturels. D'ailleurs, comme l'a exprimé le Dr. Chicoine, ces enfants souffraient « d'anxiété sévère, ils étaient en état de choc, inconsolables ou catatoniques ». D'ailleurs, les parents, eux aussi, étaient en état de choc de devoir les accueillir beaucoup plus rapidement que prévu. Ils n'étaient pas préparés à cette

éventualité. Des mamans se retrouvaient sans congé de maternité, et sans le nécessaire à la maison pour les accueillir. D'ailleurs, selon des données recueillies en entrevues, la plupart des parents adoptifs ont été avisés dans un délai très court, (parfois à peine quelques heures) que leur enfant haïtien arrivait par avion à Ottawa. On était bien loin des procédures habituelles de rencontres avec l'enfant et d'adaptation progressive. Certains parents, habitant en périphérie de Montréal, ne purent dans un si court laps de temps, se déplacer pour accueillir les enfants.

## Conclusion

Dans cette analyse linéaire, j'ai repris les moments les plus forts de la gestion de la crise entre le 10 janvier 2010 et l'arrivée des enfants au Canada tel que présenté par les acteurs de cette crise, les auteurs et les chercheurs. Dans la prochaine section, je poursuivrai mon analyse de données de cas dans l'objectif de comprendre davantage les interdépendances des événements et les enjeux de cette crise de la gestion de l'adoption internationale suite au séisme en Haïti.

## Deuxième partie : Analyse systémique de la crise

*(...) la crise actuelle est continuellement encouragée et exacerbée par un manque fondamental et « pervasif » envahissant d'harmonie entre l'intellectuel et les émotions  
 (...) la source ultime de tous ces maux se trouve dans la pensée elle-même, la chose même dont notre civilisation est tellement fière...*

*David Bohm et Mark  
 Edwards<sup>97</sup>*

### Introduction

L'analyse linéaire et contextuelle des événements d'une crise est nécessaire, informative, indicative et essentielle à la démarche de compréhension de celle-ci. Elle est cependant bien insuffisante en gestion de crise. Ainsi, en restreignant notre analyse aux seules données portant sur les actions et les événements dans le temps, nous ignorons tout des interrelations entre les acteurs, les éléments de la crise et les suppositions de base qui les motivent. L'analyse systémique permet alors de mettre en lumière un nombre plus important de dimensions. C'est donc dire que certains des aspects au niveau profond du modèle de l'oignon (culturel et existentiel) seront dévoilés et analysés en relation avec toutes les variables de crises (gestion structurelle, managériale, etc). Cette analyse systémique nous permet donc d'apprécier davantage comment les décisions ont été prises, de quelle façon la crise a été gérée et quels ont été les facteurs déterminants de gestion.

Une analyse systémique requiert le regroupement des parties prenantes en « familles » selon la similitude des buts et intérêts, des liens qui les unissent et des enjeux auxquels ils font face<sup>98</sup>. Dans ce contexte, j'ai donc créé dix familles ou regroupements des parties

---

<sup>97</sup> Cité par Pauchant et Mitroff (2001), Bohm et Edwards, 1991, *Changing Consciousness*

<sup>98</sup> Deschamps, I., Lalonde, M., Pauchant, T.C., Waub, J-P. (1996). What crises could teach us about complexity and systemic Management. The case of Nestucca Oil Spill. *Technological forecasting and social change*, vol. 55, 107-129.



prenantes. Nous pouvons donc retrouver : (1) les instances politiques fédérales et provinciales, (2) les organismes d'adoption internationale agréés du Québec, (3) les parents adoptifs, (4) les parents d'origine (5) les médias, (6) le Secrétariat à l'Adoption Internationale du Québec (SAI), (7) les ONG, (8) les praticiens du droit des enfants, (9) les autorités haïtiennes, (10) les donateurs. À lui seul, le nombre de famille de parties prenantes démontre la complexité de la gestion de cette crise. La section suivante se veut donc un exercice d'analyse systémique mettant en lumière la complexité des interactions entre tous ces acteurs, de leurs préoccupations, leurs blocages et de leurs possibles apprentissages.

La figure ci-dessous, illustre les interactions entre les principaux acteurs pendant le moment fort de la crise. J'ai regroupé les parties prenantes les plus touchées dans le contexte social, mais aussi, je me suis intéressée au contexte naturel. La méthodologie utilisée dans ce graphique est inspirée des méthodes de Perrow (1994)<sup>99</sup> ainsi que de différentes analyses de cas telles que celui de Fukushima<sup>100</sup> (Guntzburger et Pauchant 2014). Les relations entre les différentes parties sont représentées par des flèches, qui, lorsqu'elles sont pleines, démontrent des liens de hautes corrélations et inter-relations et lorsqu'elles sont discontinues, présentent des liens de faibles corrélations. (Perrow 1994)<sup>101</sup> Aussi, il m'est apparu que certaines parties prenantes étaient touchées de façon moins directe, alors que d'autres l'étaient fortement. Par ailleurs, cette figure suggère aussi que certains acteurs ont été fortement en relation tandis que d'autres moins ou pas du tout. Suggérant ainsi une réflexion sur les interractions que devraient avoir des acteurs tels que les médecins et spécialistes et les organismes agréés en adoption.

---

<sup>99</sup> Perrow, C. (1994). The Limits of Safety : The enhancement of a theory of accident. *Journal of Contengencies and Crisis Management*, Vol. 2, no 4, December 1994, p. 212-220

<sup>100</sup> Guntzburger, Y; Pauchant T.C. (2014). Complexity and ethical crisis management : A systemic analysis of Fukushima Daiichi nuclear disaster", *Chair in ethical management*, HEC Montreal, p.11

<sup>101</sup> Perrow, C. (1994). The Limits of Safety : The enhancement of a theory of accident. *Journal of Contengencies and Crisis Management*, Vol. 2, no 4, December 1994, p. 212-220

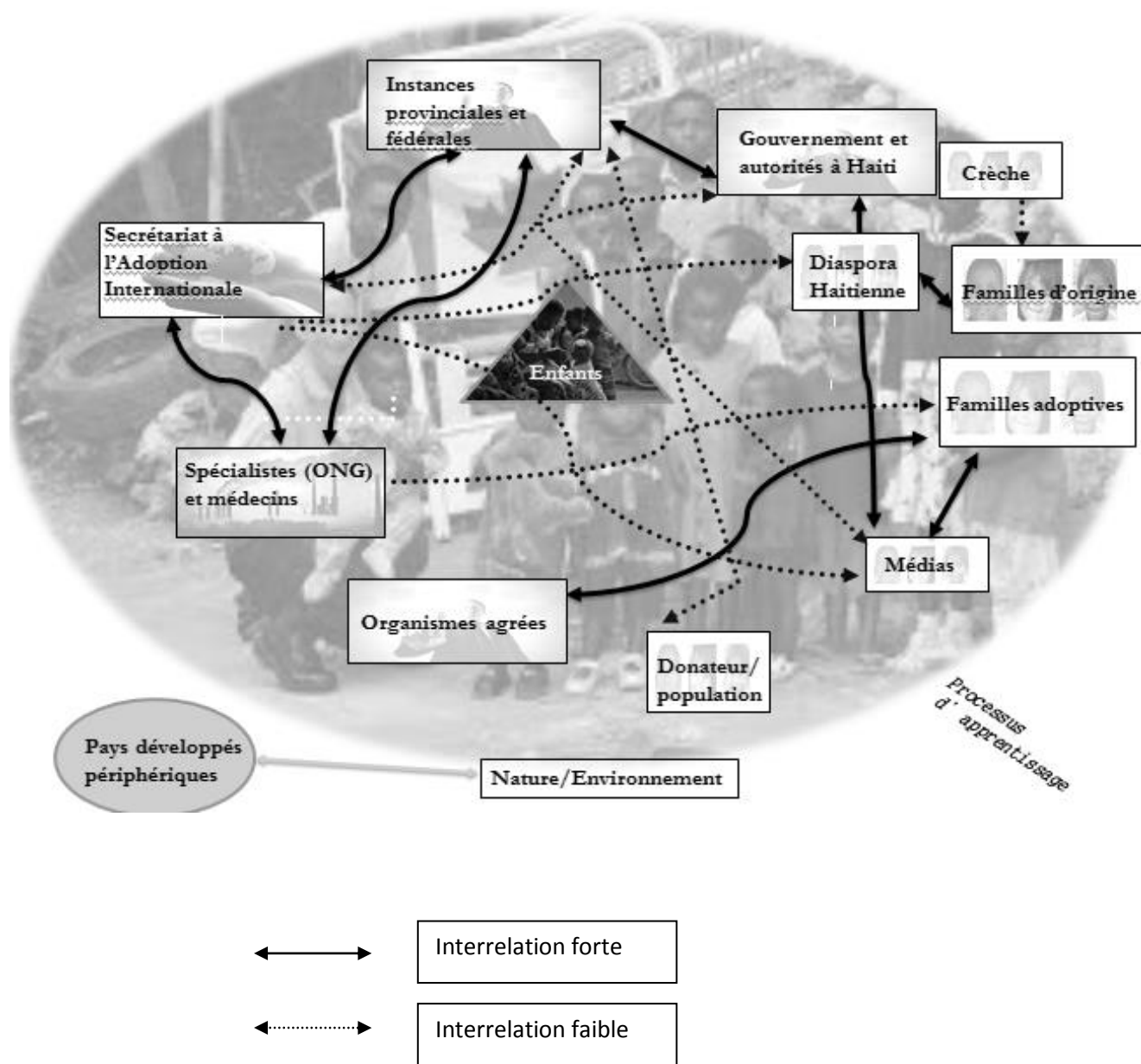
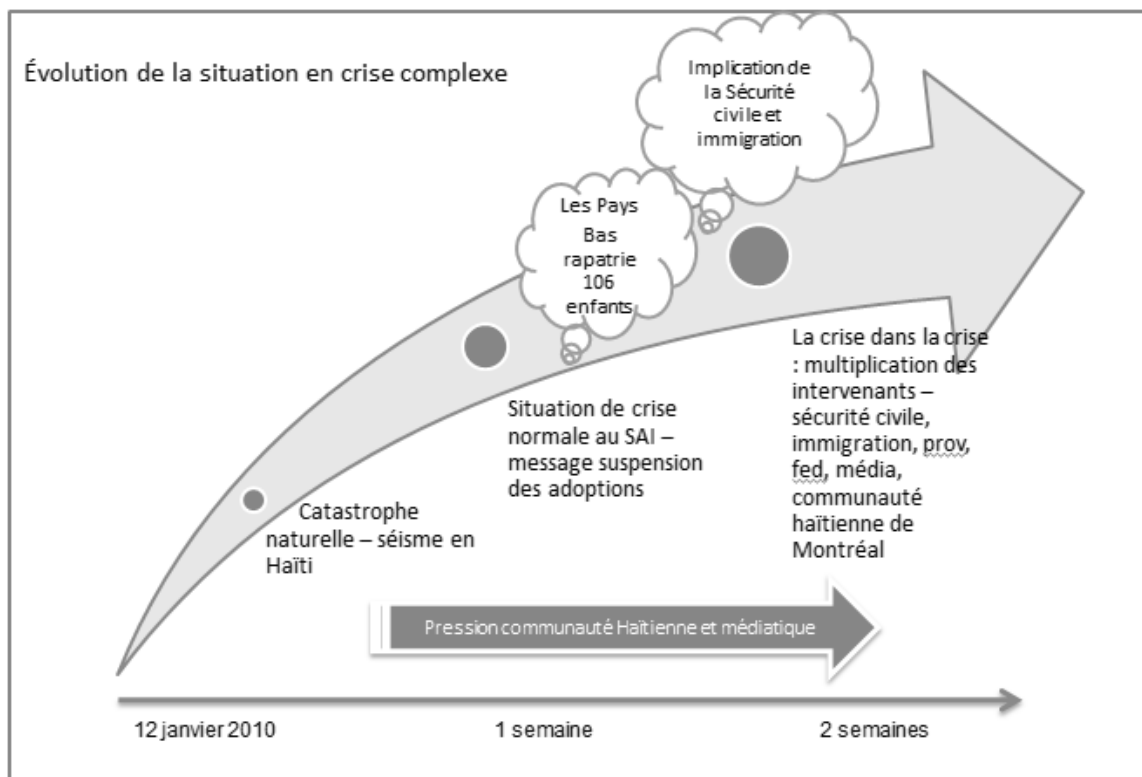


Figure 6 : Illustration des interactions entre les principaux acteurs pendant la crise

## L'évolution de la situation en crise et enjeux

Le séisme de janvier 2010 est d'abord et avant tout une catastrophe naturelle. Tel que suggéré lors de l'analyse linéaire, cette catastrophe a engendré une série d'actions auprès des principaux joueurs dans le domaine de l'aide humanitaire. Au Québec, le Secrétariat à l'Adoption Internationale a suivi les procédures normales en cas de situations urgentes, clairement énoncées dans la Convention de la Haye et la Charte des droits des enfants, soit de cesser toute adoption internationale immédiatement dans le but de protéger les enfants. Toutefois, cette procédure de gestion d'urgence, pourtant bien établie et claire, fut bien difficile à faire entendre et comprendre de la part du grand public et des parents adoptifs inquiets. C'est ainsi qu'en moins de quelques heures, plusieurs dizaines d'acteurs sont entrés en interrelation. Chacun d'entre eux avait ses propres intérêts organisationnels et personnels, ses émotions ainsi que sa compréhension (à des niveaux différents) de la situation d'urgence au niveau de la sécurité et de la dimension de l'adoption internationale. Cela a fait en sorte que la situation d'urgence est devenue une situation de crise très complexe, tel qu'expliqué ci-dessus. C'est ainsi que le Canada et le Québec, malgré des principes de mesures d'urgence claires mais différentes, ont pris la décision de rapatrier des enfants pour l'adoption internationale. La figure ci-dessous dépeint bien l'évolution rapide (en quelques jours) de la situation.

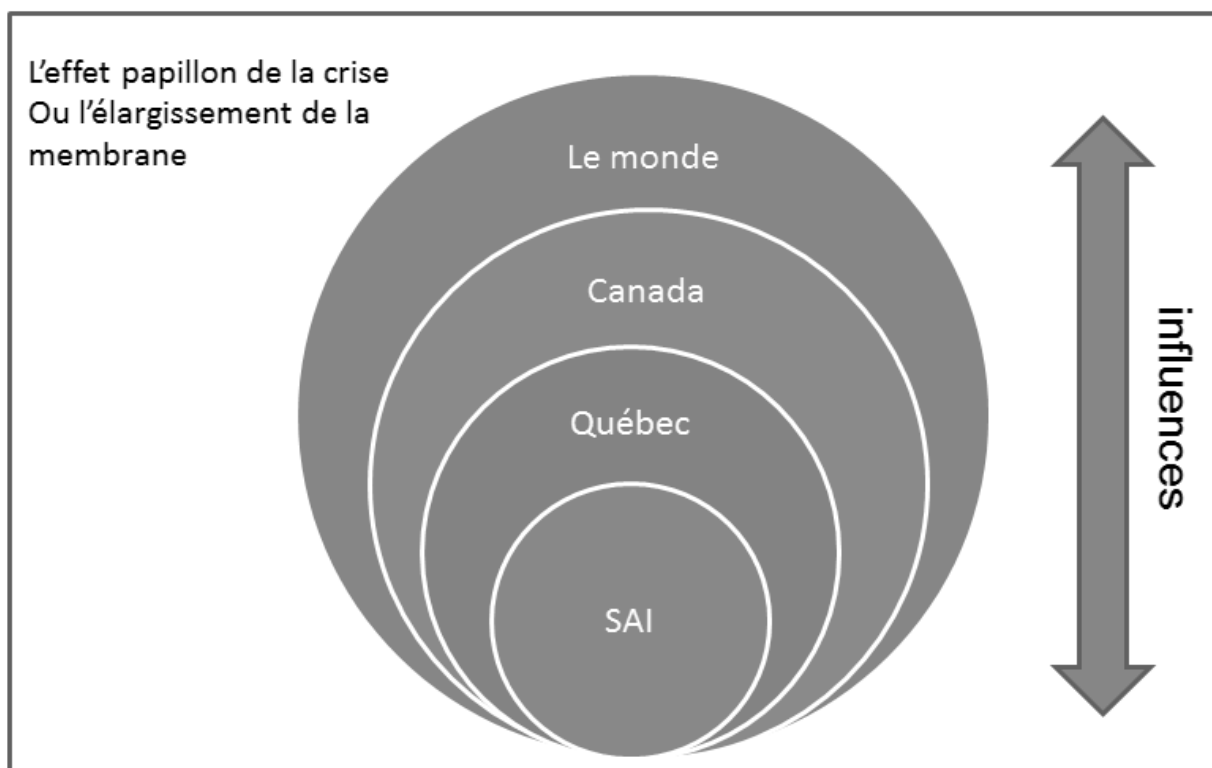
Figure 7 : Évolution de la situation en crise complexe



Soulevons dès maintenant deux éléments déclencheurs qui ont accéléré l'évolution de la crise. Tout d'abord, la décision des Pays-Bas de rapatrier 106 enfants le 15 janvier, soit seulement 5 jours après le séisme, a soulevé un vent d'urgence et de prise de conscience politico-sociale internationale. Puis, l'intervention (inhabituelle au niveau de l'adoption internationale) au Québec de la Sécurité civile et leur équipe de gestion de crises ainsi que celle de l'immigration canadienne a propulsé le niveau de complexité de gestion sur tous les plans. Les quatre couches du modèle de l'oignon se sont rapidement retrouvées impliquées. Comme le suggère le schéma ci-dessous, la situation a donc évolué

rapidement, comme un effet papillon : en effet, la gestion de la crise a évoluée du SAI, au gouvernement provincial et au fédéral.

Figure 8 : L'effet papillon de la crise



Ce qui ajoute à la complexité dans cette crise, est par ailleurs le fait que les liens, les influences et les pressions entre les parties prenantes se sont croisés. Tel que suggéré dans la figure 9 ci-dessus, la gestion de l'adoption internationale au Québec, suite au séisme en Haïti, a évolué de la structure en autorité centrale, soit le Secrétariat en Adoption l'Internationale (SAI) aux instances en autorité gouvernementales provinciales et fédérales pour enfin être élargie globalement et mondialement à une multitude d'acteurs qui ont influencé à leur tour les décisions prises, les actions soutenues et la tournure des évènements. D'où encore une fois, la notion d'enchevêtrement profond des joueurs. D'ailleurs, dans toutes les entrevues, cette facette de chaos et de complexité était

très présente. À plusieurs reprises, les personnes rencontrées n'étaient plus certaines d'où venait la décision, ne comprenant ni le quand ni le pourquoi, les accords et les procédures habituelles ayant été modifiés.

La complexité a pris rapidement le terrain, la membrane s'est élargie et les intervenants se sont multipliés et entremêlés.

Les acteurs, dont j'ai notamment décrit les interactions dans la figure 7, ont utilisé avant, pendant et après la crise des mécanismes de défense et des rationalisations à plusieurs niveaux comme documentés ci-dessous. J'exposerai à présent l'analyse détaillée des parties prenantes en mobilisant le modèle de l'oignon et la théorie de la complexité.

## **Analyse des parties prenantes**

Tel que mentionné dans la section méthodologie, la majorité des personnes rencontrées en entrevue a souhaité demeurer sous le couvert de l'anonymat. C'est pour cette raison que les citations se retrouvant dans l'analyse des parties prenantes ont des références portant sur le type d'organisation et sont en lien avec le tableau 1 présenté à la section méthodologie.

### **Les médias/les donateurs**

Les médias jouent un rôle extrêmement important lors de situations de crises. Je dirais même que lorsqu'il s'agit d'une crise d'ordre humanitaire, touchant ici des enfants, leurs implications et leurs enchevêtrements, avec tous les principaux acteurs, en sont alors

décuplés. Les médias utilisent l'information mais les parties prenantes de la crise utilisent également les médias souvent abondamment afin de faire véhiculer des messages, des valeurs et des émotions au grand public. Il s'agit donc d'une relation multidirectionnelle.

Depuis les dernières années, les médias ont communiqué différentes expériences sur l'adoption rapide et directe d'enfants par des personnalités connues, notamment d'Hollywood ou du monde du spectacle. Pourtant, l'adoption faite par les « stars » fausse l'image de ce que devrait être une adoption internationale dans l'intérêt supérieur de l'enfant et selon les conventions des droits de l'enfant et la Convention de La Haye. Ainsi, il ne s'agit pas de « trouver » un enfant. Le fait de passer trois semaines en Afrique et d'en adopter un est difficilement tolérable, ni conforme aux règlements régissant le droit des enfants. En ce sens, les médias exercent une pression qui peut être néfaste, voire non-éthique dans le contexte de l'adoption internationale. Les médias ne semblent pas tous avoir eu une lunette systémique ni même une vision d'ensemble des enjeux entourant l'adoption internationale. Idéalement, ce domaine complexe et la vision de celui-ci ne devraient pas être influencés par les médias.

Par ailleurs, dès juillet 2010, après à peine six mois, on pouvait lire que la population et les donateurs étaient offusqués concernant l'argent non encore utilisé. Ces derniers ainsi que les médias deviennent souvent pressés et impatients. Pourtant, comme le dit si bien l'écrivain haïtien Dany Laferrière dans son dernier livre, *tout bouge autour de moi*<sup>102</sup> « on ne peut pas reconstruire un pays en quelques mois, il faut se donner du temps ». Dans ces contextes, la logique de remplacement doit faire place à la logique de développement. Il faut prendre le temps de définir, créer, soutenir et impliquer tous les acteurs de la société civile aux gouvernements locaux. Il faut revoir et reconstruire le système routier, les aqueducs, l'électricité. Il faut soutenir les enfants, retrouver leurs familles et soutenir la cellule de filiation familiale. Mais tristement, les médias et les donateurs ne donnent pas

---

<sup>102</sup> Laferrière, D. (2010), *Tout bouge autour de moi*. Montréal, Québec : Mémoire D'encrier.

toujours l'impression de comprendre ou du moins d'accorder une grande importance à ces choses. Par crainte de déformer la beauté de ses propos, je retranscris ici les lignes du texte de D. Laferrière, qui a lui-même vécu le séisme, dans lesquelles il répond à la question pourquoi écrivez-vous.

*« ... J'écris aussi pour tout ceux qui sont occupés à aider les autres (maçons, infirmières, médecins, ingénieurs, ouvriers, etc.) en intervenant dans leur domaine respectif. Je tente de récupérer des émotions et des sensations si subtiles qu'elles ne peuvent intéresser la presse, plus friande d'éclats. Une grande partie de la vie se consume dans l'attente. La caméra a de la difficulté à capter les passages à vide. Les corps immobiles. Les regards éteints. La douleur silencieuse. Les joies sereines. La vie ordinaire. Cela exige un temps dont la télé, toujours pressée, ne peut disposer. »<sup>103</sup>*

Les médias amènent aussi parfois des points de vue intéressants. C'est par exemple, le cas de l'article de P. Foglia « le bon docteur » présentant une autocritique des médias et de la pression qu'ils exercent sur les politiciens :

*« ...Il (Le Dr. Julien) attendait en particulier ce million promis par je ne sais plus quel ministre dans une de ces soirées où la finance rencontre la politique et où on invite Julien parce que... parce que c'est évident, non? Quel ministre ne voudrait pas être vu aux côtés du bon docteur? ...Le gouvernement sabre les services aux familles et la petite enfance, tout le monde ou presque s'en fout. Le Dr Julien demande un million, il l'a le lendemain.... Quand, devant la pression médiatique, le gouvernement donne un million au Dr Julien, c'est aussi de la philanthropie, un cadeau qui fait la manchette. Le même ministre qui donnerait un million au CSSS de la Montérégie n'aurait pas une ligne ».<sup>104</sup>*

---

<sup>103</sup> Laferrière, D. (2010), *Tout bouge autour de moi*. Montréal, Québec : Mémoire D'encrier. P.97

<sup>104</sup> Foglia, P. (2010) Récupéré de <http://www.cyberpresse.ca/chroniqueurs/pierre-foglia/201008/17/01-4307118-le-bon->



L'opinion publique est devenue une préoccupation majeure entre les parties prenantes de la crise, conduisant à des prises de décisions par crainte de réactions hostiles des médias. Véhiculer une information adéquatement, sans censure ni exagération ou dramatisation n'est pas toujours le cas de la part des principaux médias.

## Les instances politiques fédérales et provinciales

Cette catégorie d'acteurs gère les ministères, les villes, les provinces et le pays. Ils ont donc un pouvoir d'influence et décisionnel important dans la société.

Cette famille d'intervenants regroupe les instances autant fédérales que provinciales qui furent impliquées directement et indirectement dans la crise (à l'exception du Secrétariat à l'Adoption Internationale (SAI) que j'analyserai à part). À titre d'exemple, au niveau fédéral, Immigration Canada a été l'organisation la plus impliquée tandis qu'au niveau provincial, la Sécurité Publique et les Centres de Santé et de Services Sociaux (CSSS) ont été des parties prenantes déterminantes.

L'analyse de mes données me permet de suggérer qu'à mon avis, ces acteurs de la crise ont surtout été motivés par la supposition de base d'intervenir sur les faits et sur ce qui est visible en assurant la sécurité et la satisfaction de la population. Le fondement de leur légitimité est de veiller aux intérêts économiques et sociaux, en plus de conserver les appuis de leurs électeurs. Au niveau stratégique, dans le but d'essayer de ne pas alerter la population, ces acteurs ont préféré attendre le plus longtemps possible avant d'intervenir.

Leur vision à court terme a influencé parfois un manque de prévention à moyen et à long terme.

Comme a déclaré une personne au niveau fédéral :

*« Il y a beaucoup de non-dit dans la sphère de l'adoption internationale. Dès que l'on gratte un peu, ce que l'on découvre n'est pas toujours joli ». (Anonyme (B), CP, 2010)*

Au courant de cette crise, différents mécanismes de défense comme la rationalisation et le déni ont été souvent utilisés. Voici à titre d'exemple, quelques courtes phrases, citées des entrevues réalisées auprès des acteurs gouvernementaux, exprimant ces mécanismes :

*« Les autres vont s'en occuper » (Anonyme (B), CP, 2010)*

*« Ma juridiction s'arrête ici » (Anonyme (B), CP, 2010)*

*« Mon mandat est celui-ci... Mes objectifs de performance sont à court terme » (Anonyme (B), CP, 2010)*

Un autre constat tout à fait intéressant est que, pour certaines personnes, la situation était « une crise » tandis que pour d'autres ce n'était qu'une « situation d'urgence », ou pour reprendre les termes utilisés « *une situation inhabituelle* »<sup>105</sup> et ce, peu importe le palier et le niveau hiérarchique gouvernemental. Comme deux répondants ont déclaré :

*« Je n'ai pas senti que c'était une crise, nous avions nos tâches, il n'y a pas eu d'état de panique nous étions nuit et jour sur nos blackberry. Nous avons fait des heures supplémentaires » (Anonyme (B), CP, 2010)*

---

<sup>105</sup> (Anonyme (B), CP, 2010)

*« Nous n'avons pas de plan de contingence ou d'urgence, parce que c'est rare que ces situations- là arrivent » (Anonyme (B), CP, 2010)*

Une analyse de ces différences de perception, voire de compréhension de la situation globale est instructive. Ces différences peuvent influencer le niveau de préparation à de telles situations d'urgences et de crises, l'expérience des gestionnaires, la constitution des équipes ainsi que sur les suppositions de base, les mécanismes de défense et de rationalisations (dont plusieurs sont dangereuses) des personnes aux différents paliers.

Un commentaire plutôt percutant est ressorti des entrevues au niveau du manque de connaissance de la culture haïtienne par les personnes s'étant occupé de la logistique du déplacement et de l'accueil des enfants :

*« Pour te dire comment on est déphasé : « les enfants haïtiens mangent des pommes de terre douces, des bananes, du riz : dans l'avion on leur a donné des biscuits au chocolat et des muffins » (Anonyme (C), CP, 2010)*

Pourtant, si des plans d'action avaient été établis et des formations offertes dans le but de mieux gérer, de façon humaniste ce type de situation, l'urgence aurait pu théoriquement être plus rapidement contrôlée de façon différente. Dans ce sens, la crise aurait été évitée (du moins à l'intérieur d'un groupe précis).

Par ailleurs, il peut s'avérer dérangeant que certains acteurs principaux de la crise ne reconnaissent pas la situation de l'adoption internationale suite au séisme en Haïti comme une crise en soi. Comme a déclaré un répondant:

*« ...non, cela n'était pas une crise pour nous, tout a bien été... mais pour les enfants oui c'était une crise » (Anonyme (C), CP, 2010)*

Je me questionne sur le niveau de sensibilité et sur la couche existentielle de tels commentaires. J’y ressens un certain détachement, un déni, ou un refus de voir cette crise dans un tout, un ensemble et un système. Ce manque de « vision héraclitienne » comme suggéré précédemment peut être fort dommageable. Des gestionnaires *porte-crisis* peuvent recourir à un certains déni du facteur humain et de ces enfants que nous déracinons à tout jamais et que nous accueillons en pleine saison d’hiver québécois avec des couvertures comme habits de bienvenue.

Comme l’a suggéré un répondant :

*« Un photographe, attaché à un des ministères, était à bord de l’un des avions. En regardant les clichés de ce dernier, une personne que j’ai rencontrée m’a dit : « Sur les photos, ce n’était pas « jojo », les enfants pleuraient, étaient malades, vomissaient, étaient fatigués et insécurisés » (Anonyme (B), CP, 2010)*

Par ailleurs, au niveau gouvernemental, il existe des spécialistes en gestion de crises, notamment en la Sécurité Publique. Dans cette organisation, la notion de cellules de crises, de plans de contingence et de plans d’actions sont bien établis et ont été mis en œuvre lors de la situation de crise. En fait, de telles opérations deviennent quasiment de la routine selon des personnes rencontrées en entrevues! Toutefois, très peu de séances de « debriefing » ont été réalisées sur la gestion de cette crise, diminuant ainsi le potentiel d’apprentissage.

## Les parents d’origine et les parents adoptifs

Les parents d’origine sont les parents des enfants qui sont en crèches. Tel qu’expliqué dans le contexte spécifique de l’adoption en Haïti, beaucoup de parents (d’origine)

doivent, faute de moyens et de capacités d'en prendre soin, confier leur enfant à une crèche. Avec près de 80% de la population haïtienne vivant sous le seuil de pauvreté nationale, ces parents d'origine vivent dans des conditions d'extrême pauvreté. Ils ont, par le fait même, une grande dépendance face aux autorités haïtiennes en ce qui a trait à la protection de leurs enfants. Ces autorités sont : la IBRS, la cour, les directeurs de crèches, les maires des villages et les leaders communaux. Les parents d'origine ont également une grande dépendance des autorités à tous les autres niveaux de la vie quotidienne comme l'accès à l'eau potable, aux services de santé et d'éducation, aux propriétés des terres et des maisons, à l'accès aux marchés des biens et services ainsi qu'aux services financiers de base.

Dans le contexte de l'adoption internationale, les parents adoptifs, désirent généralement avoir un enfant. Ils souhaitent devenir parents. Le fondement de leur légitimité est tel que l'on peut facilement confondre le désir/besoin d'avoir un enfant, faute de pouvoir en concevoir un, et le « droit d'avoir un enfant ». En fait, tel que stipulé par toutes les conventions se rapportant aux droits des enfants, ce sont les enfants qui ont le droit d'avoir des parents et non l'inverse. Il s'agit d'une énorme différence, surtout dans un contexte de gestion de crises en adoption internationale.

Le désir d'avoir un enfant est, dans certains des cas, extrêmement puissant. D'ailleurs, une personne travaillant dans un organisme agréé m'a mentionné que :

*« Au moment du séisme, un de nos enfants n'était pas à la crèche, il était dans sa famille et non pas dans l'avion, les parents adoptifs étaient très déçus. Pourtant, le jugement était prononcé pour cet enfant » (Anonyme (D), CP, 2010)*

Cette analyse systémique met notamment en lumière une des stratégies des parents adoptifs. Pour ces derniers, exercer une pression sur les autorités canadiennes et québécoises, notamment à travers les médias pour accélérer les processus d'adoption s'avère un des moyens utilisé. De plus, certains parents utilisent des mécanismes de

négation et de désaveu en ce qui a trait à la situation des enfants. C'est-à-dire que bien que les mesures d'urgence d'arrêts des adoptions en cas de catastrophe naturelle aient été clairement exposées par le SAI, les parents ont refusé de reconnaître des réalités menaçantes. Du moins, ils en ont minimisé l'importance.

À titre d'exemple voici un extrait d'une lettre écrite par une mère adoptive d'un enfant haïtien suite au séisme :

*« (...) C'est oublier que le vrai traumatisme de ces enfants, c'est de vivre le ventre vide, dans un état de malnutrition chronique extrême. Quelle est la meilleure option pour eux? Les laisser mourir de faim à petit feu ou leur faire subir un choc culturel qui leur sauvera la vie? »<sup>106</sup>*

De plus, plusieurs regroupements de citoyens ont exercé une pression médiatique concernant la nécessité de déplacer en urgence les enfants qu'ils voyaient démunis par les médias. Par exemple, un regroupement d'une soixantaine de familles de la région de Bromont a exprimé directement à l'ex-gouverneure générale Michaëlle Jean leur désir d'adopter ou d'accueillir temporairement des enfants haïtiens :

*« On espère que ça va continuer à s'ouvrir, on est un bon bassin de personnes. Plus on va être nombreux, plus on va avoir du poids... On a un gros élan positif, constructif. On ne voit pas pourquoi ça ne pourrait pas marcher. »<sup>107</sup>*

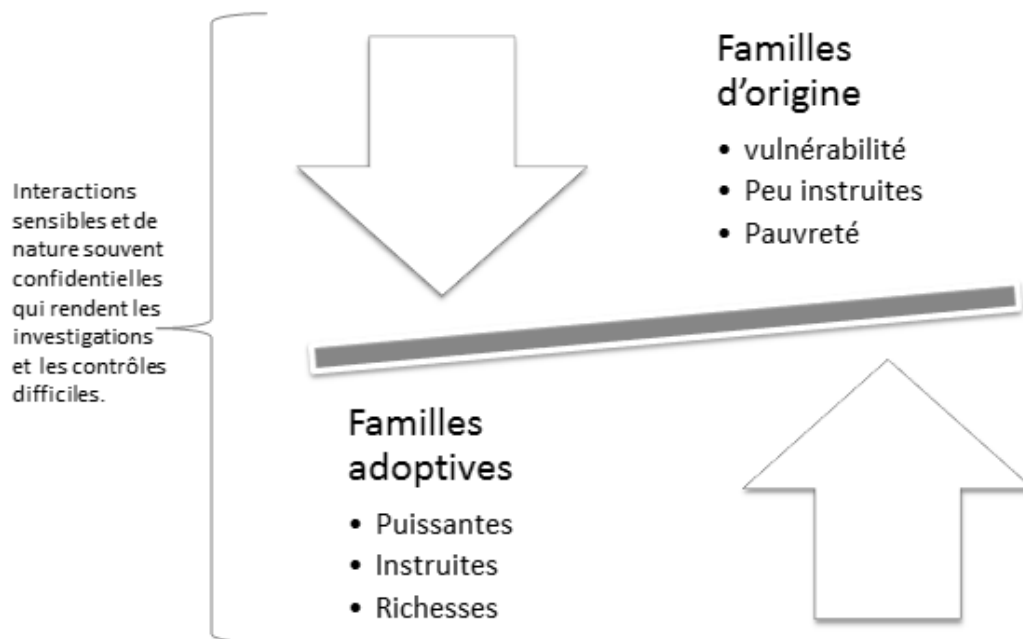
On peut représenter le déséquilibre existant entre les familles d'origine et les familles adoptives par la figure suivante.

---

<sup>106</sup> S.Langlois (2010).Les vrais orphelins? Récupéré de [www.ledevoir.com](http://www.ledevoir.com)

<sup>107</sup> Vallée, C. (2010). Des Québécois ouvrent leurs portes aux Haïtiens. *Actualité*, Cyberpresse.

Figure 9 : Déséquilibre entre les antagonistes démontrant les risques potentiels de « child laundering » (Smolin, 2010.)<sup>108</sup>



Cette figure suggère un déséquilibre plutôt profond entre les familles adoptives et les familles d'origine. D'une part, elle suggère une vulnérabilité sociale, économique et politique des familles d'origine qui évoluent bien souvent dans des conditions de grande pauvreté et d'autre part, elle note le contexte des pays développés dans lequel les familles adoptives évoluent et prennent leurs références. Ce déséquilibre a donc le potentiel d'entraîner des situations délicates telles que la fraude et la corruption.

<sup>108</sup> Smolin, D.M. (2010). Enlèvement, vente et traite d'enfants dans le contexte de l'adoption internationale. Conférence de La Haye de droit international. Récupéré de [http://works.bepress.com/david\\_smolin/](http://works.bepress.com/david_smolin/)

À ce propos, David Smolin suggère :

*« Entre permettre à une mère affamée de renoncer à sa fille parce qu'elle ne peut pas la nourrir et payer à la femme une petite somme d'argent pour abandonner formellement l'enfant, la frontière est ténue, et donc particulièrement facile à franchir. » David M. Smolin<sup>109</sup>*

L'auteur Céline Lafontaine dans son livre « Corps-Marché » qui traite notamment du sujet des méthodes de reproduction et des « désirs d'avoir un enfant » a particulièrement bien suggéré comment le déséquilibre social et économique peut influencer notamment le futur des jeunes femmes, voire d'une société. Davantage axés vers la biocréation que le domaine de l'adoption ou des catastrophes telles que le séisme en Haïti, ces propos sont toutefois cohérents et en ligne avec l'analyse systémique de ce mémoire :

*« Davantage impliquées dans la bioéconomie, les femmes ne sont toutefois pas sollicitées de la même façon selon leur statut social et leur citoyenneté. Tandis que les jeunes femmes provenant de classes et de pays où elles sont économiquement défavorisées fournissent le plus grand nombre d'ovules pour des traitements destinés aux populations aisées des pays riches, les femmes nord-américaines de la classe moyenne sont la cible d'un marketing biomédical qui leur promet la jeunesse éternelle grâce à une autoregénération cellulaire... (...) Au nom du désir d'enfant, des millions de femmes ont donc volontairement choisi, depuis plus de trente ans, de prendre des risques pour leur santé en acceptant de transformer leur corps en machine à produire des ovules »<sup>110</sup>*

---

<sup>109</sup> Ibid

<sup>110</sup> Lafontaine, C. (2014). *Le Corps-Marché. La marchandisation de la vie humaine à l'ère de la bioéconomie*. Paris, France : Édition du Seuil. p.166



## Le Secrétariat à l'adoption internationale (SAI)

Le mandat du secrétariat à l'adoption internationale est le suivant :

*« Au sens de la Convention sur la protection des enfants et la coopération en matière d'adoption internationale, le Ministre de la Santé et des Services sociaux est désigné comme Autorité centrale en matière d'adoption internationale au Québec. C'est le Secrétariat à l'adoption internationale (SAI) qui assure les attributions d'autorité centrale québécoise au nom du Ministre de la Santé et des Services sociaux. »<sup>111</sup>*

Bien que cette partie prenante soit partie intégrante des « Instances en autorité provinciales et fédérales », le fait que ses suppositions de base, ses principes de légitimité et ses intérêts sont forts différents, lui vaut une analyse particulière.

Le SAI ne détenait pas à proprement parler d'un système de gestion de crises, ni même de mesures et de procédures précises d'urgence. De plus, comme l'analyse linéaire l'a suggéré, plusieurs acteurs comme que la Sécurité Publique et Immigration Canada sont venus s'immiscer dans leur champ de compétence.

*« Les demandes des journalistes, des patrons, des parents, nous ont assaillis. Nous n'avons pas de plan pour les vraies crises, pour les crissettes oui, mais pas quand plusieurs intervenants à l'extérieur de nos réseaux sont aussi impliqués. On n'avait pas ça, on est allé avec le gros bon sens, on a répondu par intuition. Les gens se sont révélés. Nous avons vu la force de certaines personnes de l'équipe. On a vu la vraie nature des gens, leurs forces et leurs faiblesses, leur dévouement ou non » (Anonyme (A), CP, 2010)*

---

<sup>111</sup> Consulté en ligne le 15 avril 2014. [http://adoption.gouv.qc.ca/fr\\_organisation\\_organigramme.phtml](http://adoption.gouv.qc.ca/fr_organisation_organigramme.phtml).

Pourtant, malgré cette faiblesse, le SAI a été, à mon avis, une partie prenante préventive dans la gestion de cette crise. À titre d'exemple, une personne travaillant au SAI m'a mentionné qu'elle avait dû mettre de côté ses fonctions, pendant un mois, à l'intérieur de l'équipe du SAI afin de venir en aide à la personne qui était chargée des dossiers d'adoptions en Haïti puisque cette dernière recevait un nombre inimaginable d'appels téléphoniques de Québécois qui désiraient spontanément accueillir des enfants haïtiens chez eux. Aussi, comme les médias déferlaient sans cesse des images d'horreur d'enfants dans les rues, le grand public, dans un élan de générosité, mais malheureusement mal informé, avait congestionné le système de gestion de la crise. Voici quelques citations de cette personne qui a, pendant plus d'un mois, répondu aux appels :

*«( ...) il fallait essayer de faire comprendre à tous ces gens que le SAI ne pouvait pas accéder à leur demande. Ces derniers ne comprenaient pas. Pour eux, sortir un enfant du pays et les adopter, c'est ce qu'il fallait faire. Certains appelaient sans cesse juste pour nous lancer des bêtises » (Anonyme (B), CP, 2010)*

*« Les gens étaient vraiment fâchés. À la fin de la journée, je n'étais plus capable, j'étais épuisée... avec la surcharge de travail que cela apportait, les gens voulaient des explications, des raisons... » (Anonyme (B), CP, 2010)*

*« Une femme était tellement hors d'elle! Je lui avais demandé si elle avait des neveux et des nièces... elle m'avait dit que oui. Je lui avais alors posé la question suivante : « S'il y avait un séisme au Québec et qu'on envoyait votre neveu et votre nièce dans un autre pays parce qu'on n'aurait pas eu le temps de vous trouver, qu'auriez-vous dit? » (Anonyme (B), CP, 2010)*

*« Pour les parents, c'était tellement simple : sortir les enfants d'Haïti et ensuite être heureux » (Anonyme (B), CP, 2010)*

Heureusement, dans les procédures internes du SAI, cette personne (et beaucoup d'autres,) avait à chaque matin un « briefing » pour connaître les informations à donner aux gens. Un autre commentaire touche aussi le fait qu'une crise comporte à la fois des côtés positifs et négatifs :

*« On sentait vraiment que tout le personnel dans le bureau avait mis, tôt ou tard, la main à la pâte pour aider les autres. On le sentait vraiment. C'était notre première crise, on n'avait jamais connu ça. De voir les filles aux archives sortir les dossiers d'enfants pour voir s'ils étaient assez avancés pour l'adoption, ça m'a agréablement surpris. Tout le monde s'en est mêlé, on s'est aidé en-dehors de notre mandat et de nos heures de travail. Belle spontanéité... J'ai apprécié le fait d'apprendre sur les autres. Tout le monde avait « son petit don » de collaboration à faire. J'ai trouvé ça vraiment bien. On avait un surplus de travail, c'était un contexte très difficile. Il fallait travailler rapidement. Finalement, tout le monde se trouvait dans une situation de stress. Moi, je trouve ça plutôt valorisant. Tu fais partie d'une équipe et j'ai vraiment apprécié cet aspect-là. S'il arrivait autre chose, quelle que soit la personne, on l'aiderait, même s'il ne s'agissait pas de la même crise. Pendant 5 ans, j'avais juste connu des « petites crissettes », mais là, j'ai connu une vraie crise » (Anonyme (B), CP, 2010)*

Cette personne préventive a décrit parfaitement le paradoxe de la vie et de la mort introduit précédemment. J'étais émue et elle aussi d'ailleurs.

Un courage existentiel a été ressenti face à ces comportements. Encore aujourd'hui, plus que jamais, le SAI et plusieurs parties prenantes (ONG, spécialistes en adoption internationale, etc.) se battent pour faire régner le droit supérieur des enfants. À ce sujet, Haïti a finalement ratifié la convention de la Haye en juin 2012. Ce sont de véritables apprentissages et ces derniers reflètent bien le paradoxe de la mort et de la vie, le paradoxe de la crise. Son pouvoir est de faire évoluer la situation des enfants, des femmes

et des hommes. La crise permet donc aussi potentiellement l'évolution et la continuation, comme suggéré au début de ce mémoire.

## Les organismes agréés en adoption internationale

Au Québec, il existe deux organismes agréés en adoption internationale pour Haïti : « Corporation Accueillons un Enfant » et « Soleil des Nations ». Leur principale supposition de base est de faire sortir les enfants considérés « adoptables » des pays d'origine. Comme suggéré par deux répondants :

*« La première préoccupation a été de faire rentrer les enfants, c'était notre priorité numéro un. » (Anonyme (D), CP, 2010)*

*« Quand j'ai vu l'ampleur des dégâts, je me suis dit que cela allait être l'enfer. Nous avons essayé et essayé de joindre le maximum de directrices de crèches et nos avocats pour savoir dans quelles conditions ils étaient. Les enfants étaient vivants et aucun n'était blessé. » (Anonyme (D), CP, 2010)*

Ces organismes, sont directement en lien avec les directeurs/trices de crèches d'Haïti avec lesquels ils collaborent depuis plusieurs années à identifier (principe de « matching ») les enfants et les parents.

*« Au moment du séisme, on avait 4 crèches différentes : une principale avec le trois quart des enfants et des crèches plus récentes où on n'avait pas beaucoup d'enfants. Ils (les enfants) étaient destinés pour les Français » (Anonyme (D), CP, 2010)*

*« C'est l'organisme agréé qui démarche sur place les crèches : aller les voir, vérifier plusieurs fois. Les enfants doivent être bien nourris et en bonne santé. »*

*(Anonyme (D), CP, 2010)*

*« Nous avons des contrats pour chacune des crèches, au niveau des frais, etc »*

*(Anonyme (D), CP, 2010)*

Ce sont également ces organismes qui détiennent un lien direct et privilégié avec les parents adoptifs. D'ailleurs, c'est directement des parents aux organismes que les sommes d'argent sont transigées vers Haïti dans le processus d'adoption. Comme ont affirmé trois répondants :

*« On avait des enfants qui venaient juste d'être proposés, ils avaient été 'matchés' mais toutes les autres étapes manquaient. Si on ne les laissait pas sortir, ils devenaient quoi? » (Anonyme (D), CP, 2010)*

*« Tous les autres qui étaient juste au début des procédures on voulait qu'ils rentrent aussi. Cela a été négocié avec le SAI et le fédéral qui a négocié avec M. Préval. » (Anonyme (D), CP, 2010)*

*« On avait des documents officiels qui étaient là- bas. Il y en a qu'on aura jamais. » (Anonyme (D), CP, 2010)*

Pour la plupart des personnes travaillant chez les deux organismes, il s'agit de bénévoles ou d'employés à temps partiel. La structure de gestion et de gouvernance peut aussi paraître insuffisante ou inadéquate surtout dans un contexte de gestion de crises. C'est d'ailleurs pour cette raison que lors de la crise, les tâches et responsabilités de ces deux organismes ont rapidement été redirigées vers le SAI ainsi que le service d'Immigration Canada, pour permettre une communication concentrée et concertée spécifiquement avec les parents adoptifs. Comme ont énoncé deux répondants :

*« Un parent m'a appelé pour m'informer qu'Immigration Canada l'avait appelé directement et que son enfant arrivait le lendemain, c'était l'Armée qui allait chercher les enfants et pas nous » (Anonyme (D), CP, 2010)*

*« On s'est senti complètement court-circuités » (Anonyme (D), CP, 2010)*

Comme dans toute crise, il arrive que des personnes prennent des décisions de manière impulsive et contribuent malgré elles à compliquer les choses. C'est le cas pour certaines personnes œuvrant auprès des organismes qui d'eux-mêmes, ont pris la décision de prendre le premier vol pour la République Dominicaine et ainsi de se rendre en voiture dans la zone du séisme. Ces personnes, voulaient secourir les enfants et les faire sortir du pays avec l'aide des autorités haïtiennes. Ces actions, démontrent entre autres leur suppositions de boucs émissaires soit la lenteur des processus gouvernementaux qui ont contribué certes à faire cheminer quelques enfants vers les autorités mais ont toutefois complexifié et outrepassé les procédures de gestion de cette crise.

## La diaspora haïtienne

Au Canada, les ressortissants haïtiens sont concentrés<sup>112</sup>:

- Dans la région de Montréal: entre 75 000 et 100 000
- Dans la région de Toronto: entre 10 000 et 15 000

---

<sup>112</sup> Récupéré de [http://cjf.qc.ca/userfiles/file/Haiti\\_Portrait-pour-action.pdf](http://cjf.qc.ca/userfiles/file/Haiti_Portrait-pour-action.pdf)

En outre, Haïti est divisé en 10 départements, mais sa diaspora qui compte près de 2 millions de personnes à travers le monde est couramment appelée le 11<sup>e</sup> département.

Cette famille d'acteurs a fait une grande pression sur le SAI, les médias et les gouvernements concernant l'urgence d'évacuer les enfants d'Haïti ainsi que pour tous les dossiers de parrainage en attente de traitements.

Selon plusieurs personnes du SAI, les personnes-clés représentant la diaspora haïtienne de Montréal n'ont pas reçu les informations nécessaires au bon moment des instances en autorité leur permettant de répondre aux citoyens. D'ailleurs, elles n'étaient pas prêtes à recevoir des appels de la population.

À ce propos, on pouvait lire dans les médias :

*« ... Parlez-en à Marjorie Villefranche, de la Maison d'Haïti dans le quartier St-Michel, qui reçoit des parents de plus en plus inquiets et amers. « Vous vous imaginez! Les personnes d'origine haïtienne qui viennent nous voir nous disent : il y a deux sortes d'enfants dans ce pays. Il y a les enfants qui sont adoptés et il y a les autres. » »<sup>113</sup>*

Et au sujet des dossiers en attente de parrainage :

*« Pour Marjorie Villefranche, il est pourtant clair qu'il se trouve des enfants en attente de parrainage qui sont tout aussi vulnérables que les enfants adoptés. « Les gens sont inquiets. Ils voient leur famille dans la rue. On leur avait dit que l'on accélérerait le processus. Et là, on nous dit : en quoi les enfants sont en*

---

<sup>113</sup> Elkouri, R. (2010) Deux enfants, deux mesures. Récupéré de [www.cyberpresse.ca](http://www.cyberpresse.ca)

*danger? Des enfants qui dorment dans la rue! C'est sûr qu'ils sont en danger! »<sup>114</sup>*

## Le gouvernement haïtien

Les instances en autorité d'Haïti regroupent tous les acteurs gouvernementaux incluant les autorités en matière de droits et de jugements pour l'adoption. Ces acteurs sont souvent en manque de moyens de par leur situation historique économique et politique et encore davantage lorsqu'il s'agit d'une catastrophe écologique, économique et sociale d'une telle ampleur que le séisme en Haïti du 10 janvier 2010. Les instances haïtiennes ont, elles aussi, perdu beaucoup lors de ce séisme. Décapitalisées autant au niveau économique, structurel, humain et émotif, elles ont été envahies, autant par les ressources financières, humaines, par la communauté internationale tels les ONGs et les médias. À ce sujet, Danny Laferrière écrit suite au séisme :

*« Le XXI<sup>e</sup> siècle a commencé en Haïti le 12 janvier 2010 à 16h53. On ne peut pas être plus précis. C'est un évènement dont les répercussions seront aussi importantes que celles de son Indépendance, le 1<sup>er</sup> janvier 1804. (...) Tu seras libre, mais seul. Rien n'est pire qu'être seul sur une île. Et voilà qu'aujourd'hui, tous les regards se tournent vers Haïti. Durant les deux dernières semaines de janvier 2010, Haïti a plus été vu que pendant les deux derniers siècles. Ce n'était pas à cause d'un coup d'État, ni d'une de ces sanglantes histoires où vaudou et cannibalisme s'entremêlent, c'était un séisme. » Danny Laferrière<sup>115</sup>*

---

<sup>114</sup> Ibid

<sup>115</sup> Laferrière, D. (2010), *Tout bouge autour de moi*. Montréal, Québec : Mémoire D'encrier.p.110



Au moment du séisme, le pays d'Haïti n'était pas signataire de la Convention de La Haye sur la protection des enfants et telles que décrites précédemment, les conditions fragilisées dans lesquelles les familles évoluaient avant le séisme ont été exacerbées avec cette catastrophe environnementale. L'extrême pauvreté et la nécessité de déposer en crèche certains enfants pour leur assurer une survie de base fait partie prenante des conditions sociales des familles démunies d'Haïti. Par ailleurs, le niveau de complexité de la situation de la gestion de l'adoption internationale suite au séisme en Haïti a aussi été exacerbé par certains de ces acteurs qui devaient prendre des décisions concernant le départ de certains enfants sans jugement d'adoption et ce, dans un contexte social, politique, structurel, économique et chaotique après le séisme.

Ce propos prend son sens dans cet extrait du livre « Tout bouge autour de moi »<sup>116</sup> de Danny Laferrière :

*« Il faut imaginer toute une ville où chacun cherche simplement à localiser un parent ou un ami. On crie de plus en plus fort. On s'entend de moins en moins bien. On s'impatiente. Chacun reste muré dans son drame personnel. Le langage se résume alors à l'essentiel : la vie ou la mort. »*

Lors de cette crise de la gestion de l'adoption internationale, le gouvernement haïtien a été en constante interrelation avec plusieurs parties prenantes et une de ses suppositions de base étant bien entendu la survie et le bien-être de la population haïtienne en ces heures de difficultés et de crise majeure.

---

<sup>116</sup> Ibid.p.30

## Les médecins et spécialistes en adoption internationale

Les spécialistes en adoption internationale incluent autant les médecins spécialisés que les Organismes Non Gouvernementaux (ONG) comme l'UNICEF. Ceux-ci ont entre autres comme suppositions de base d'assurer la sécurité, le droit des enfants et le développement durable des sociétés. À cet effet, on pouvait lire dès le 19 janvier dans les communiqués de presse de l'UNICEF

*« Every effort will be made to reunite children with their families. Only if that proves impossible, and after proper screening has been carried out, should permanent alternatives like adoption be considered by the relevant authorities. Screening for international adoption for some Haitian children had been completed prior to the earthquake. Where this is the case, there are clear benefits to speeding up their travel to their new homes. »<sup>117</sup>*

Ce groupe d'acteurs travaille constamment dans un univers de pauvreté, de chaos et de complexité. La réalité bien souvent difficile et complexe des pays en développement ainsi que le manque d'éducation et la désinformation sont leur lot quotidien de réalité dans laquelle ils gèrent. Ces acteurs sont en général des gestionnaires préventifs qui tentent d'influencer les décisions prises lors de la crise par toutes les dimensions du système. D'ailleurs, en étant directement en communication avec le Secrétariat de Genève et les dirigeants du SAI au Québec, ces acteurs ont tenté à plusieurs reprises de briser le cercle vicieux dans lequel la crise évoluait de jour en jour. Cependant, à mon avis, ces spécialistes ont aussi ressenti un sentiment d'impuissance face au pouvoir politique dans cette crise. Bien qu'étant en connaissance de cause en ce qui avait trait aux impacts négatifs et potentiellement dangereux face aux adoptions internationales précipitées, leurs manques de cohésion et d'organisation entre eux, au niveau de la gestion de la crise s'est fait ressentir. De telle sorte qu'ils ont été entendus mais pas écoutés. En outre, certains

---

<sup>117</sup> Repéré en ligne à : [http://www.unicef.org/media/media\\_52519.html](http://www.unicef.org/media/media_52519.html)

acteurs ont aussi exprimé le point de vue que certains représentants de l'UNICEF se considéraient comme étant seuls « détenteurs de vérité » et encourageaient peu de coopération réelle.

Le Docteur Jean-François Chicoine, que j'ai rencontré, est une des seules personnes qui a accepté d'être mentionnée et citée. Urgentologue pédiatrique, il est un habitué des crises, autant qu'on puisse l'être. Suite à 15 ans de travail dans les pays en développement, il voit, depuis 1992 des enfants adoptés et ce, notamment dans ses fonctions à l'Hôpital Ste-Justine.

*« Quand j'ai pris connaissance du séisme en Haïti, j'ai su que l'idée de faire des adoptions internationales reviendrait à la surface à cause d'un cataclysme. »(Chicoine, J.F., CP, 2010)*

Pourtant, mise à part l'expérience du Vietnam, où il y avait eu beaucoup de passages d'enfants et d'adoptions internationales en urgence, l'histoire du monde de l'adoption n'a pas eu beaucoup d'expériences de ce genre. À titre d'exemple, en Thaïlande, lors du tsunami en 2004, aucun enfant n'a été adopté internationalement. Tel que stipulé dans les recommandations en matière d'adoption internationale, il faut attendre environ 2 ans après un séisme ou un cataclysme naturel avant de penser à envoyer des enfants à l'étranger.

**II** était présent lors de l'arrivée des enfants, et se souvient que :

*« ... il neigeait beaucoup ce soir-là, on les a tous vus. Sur les 140, huit ont été hospitalisés. Le premier groupe représentait les enfants les plus malades. ..72 mères étaient célibataires. Il s'agissait d'une grosse situation d'urgence pour un seul parent... Un lunch était offert aux enfants : un Chili, ce qui n'était pas la meilleure nourriture à donner à un enfant qui a la diarrhée! Actuellement ces enfants-là ont besoin de soins, non pas d'être adoptés » (Chicoine, J.F., CP, 2010)*

À ce sujet, le Dr Lévy-Saussan, pédopsychiatre suggère aussi que :

*« Aller chercher un enfant en s'imaginant qu'il n'attend que vous, c'est reporter son propre désir sur lui. On parle beaucoup des origines, mais l'origine psychique est la plus importante. Il ne faudrait pas que les parents mettent sur un piédestal cette forme de filiation, en compensation. L'adoption est une aventure à risques. »<sup>118</sup>*

Les spécialistes (ONG, pédiatres, etc) sont aussi souvent en interrelation avec les médias.

*« C'est de l'ordre de l'intime, ce genre de situation... C'est quelque chose qui devrait exister entre les enfants et les médecins. C'est une vraie affaire, ce n'est pas un jeu. » (Chicoine, J.F., CP, 2010)*

## Conclusion

Cette analyse systémique des parties prenantes m'a permis de suggérer que selon de nombreux répondants, toute crise devrait être considérée de façon systémique pour être gérée puisque plusieurs acteurs et parties prenantes sont impliqués, et que parfois leurs intérêts sont antagonistes, même s'ils sont dans une dynamique commune. Toutefois, certaines suppositions de base et des mécanismes de défense ont été détectés. Ces mécanismes empêchent souvent les gestionnaires de gérer la crise de manière systémique. En fait, l'institutionnalisation de ces mécanismes de gestion est dangereuse pour les organisations et la société. Une vision systémique permet l'acceptation du principe de destruction, et par ce fait, permet également aux autorités décisionnelles d'accepter la réalité, la complexité et les défis du monde de l'adoption internationale afin de mieux s'y préparer.

---

<sup>118</sup> Récupéré de :<http://www.psychologies.com/Famille/Enfants/Epanouissement-de-l-enfant/Articles-et-Dossiers/Adoption-en-finir-avec-six-idees-recues>

Au tableau 5 ci-dessous, j'offre une synthèse du contenu de ce chapitre, sur les principales parties prenantes, en résumant leur position sur 1) leurs suppositions de base, 2) leur fondement de légitimité, 3) et leurs boucs émissaires habituels.

Facteurs	Instances fédérales et provinciales (Immigration Canada, Sécurité Publique, CSSS)	Organismes d'adoption internationale agréés du Québec	Familles adoptives québécoise	Donateurs mondiaux	Secrétariat à l'Adoption Internationale	Médecins et spécialistes professionnels des enfants	Familles d'origine	ONG	Médias	Gouvernement haïtien
Hypothèses de base	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intervenir sur les faits et sur ce qui est visible</li> <li>- Assurer la sécurité des Canadiens et leur satisfaction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire en sorte que les enfants adoptables soient adoptés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le besoin d'avoir un enfant et de venir en aide aux enfants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veulent des résultats visibles et rapides</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer l'intérêt supérieur des enfants et leurs protections</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Désirent que les enfants soient en sécurité et en santé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La survie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Venir en aide aux pays en voie de développement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informer le grand public</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer la sécurité des haïtiens et leurs satisfactions</li> </ul>
Fondements de la légitimité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer la pérennité de leur gouvernement</li> <li>- Assurer la satisfaction des Canadiens</li> <li>- Protéger la croissance économique des pays et de divers intérêts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer les demandes d'adoption des parents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veulent avoir un enfant pour fonder une famille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veulent que leurs donations soient utilisées efficacement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visent à protéger l'intérêt supérieur des enfants à travers leur autorité centrale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veulent que les enfants soient en sécurité et en santé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer la survie de leur progéniture et leur intérêt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réaliser un développement durable pour préserver la dignité et améliorer les conditions humaines de vie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liberté d'expression</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer la pérennité de leur gouvernement</li> <li>- Assurer une croissance économique et une stabilité</li> </ul>
Boucs émissaires habituels	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La nature, la pauvreté, le manque d'éducation et de ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La lenteur des processus gouvernementaux</li> <li>- Les pays d'origine mal organisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La lenteur des autorités décisionnelles</li> <li>- La nature et la pauvreté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La logistique et la lourdeur des protocoles administratifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le contexte culturel et structurel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lenteur bureaucratique</li> <li>- Pays pauvres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La nature, la pauvreté, les autorités décisionnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La nature, la pauvreté, le manque d'éducation</li> <li>- Les autorités décisionnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les autorités décisionnelles la nature</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pauvreté, système faible</li> <li>- Historique</li> </ul>

Tableau 5 : Hypothèses de base, légitimité et boucs émissaires des acteurs lors de la gestion de la crise de l'adoption internationale suite au séisme en Haïti en janvier 2010

## CINQUIÈME CHAPITRE : DISCUSSION

*« ... Les erreurs ou la désinformation impliquée au plus profond de l'ordre génératif risquent d'avoir de très lourdes conséquences. Ainsi, pour peu qu'il existe des idées et des suppositions inflexibles dans l'infrastructure tacite de la conscience, il en résulte finalement non pas simplement une restriction de la créativité... mais aussi une présence concrète d'énergie dirigée vers une destruction générale. » Bohm & Peat<sup>119</sup>*

L'analyse systémique précédente a permis au lecteur de mieux appréhender une partie de la complexité des interrelations existantes entre les enjeux et les acteurs. Afin de supporter cette analyse de cas, je discuterai dans les sections suivantes des paradoxes, du cercle vicieux ainsi que de certaines questions éthiques. De plus, j'aborderai les apprentissages et les stratégies de déblocages réalisés lors de cette crise. Finalement, j'évoquerai quelques recommandations et pistes d'interventions pour les gestionnaires et ce, en lien avec la théorie.

### **Le paradoxe, le cercle vicieux et la question d'éthique**

Mes recherches me laissent croire qu'il y a eu présence d'un réel paradoxe<sup>120</sup> dans la gestion de cette crise. Les gouvernements ont voulu « sauver les enfants » en utilisant l'adoption internationale comme un moyen. Ils ont alors contrevenu aux droits supérieurs des enfants, notamment ceux de subsidiarité, de réunions familiales et du temps d'adaptation nécessaire à leur bien-être. Ils les ont empêchés de vivre la catastrophe du

---

<sup>119</sup> Citer par Pauchant et Mitroff, 2001. Bohm et Peat (1990)

<sup>120</sup> Pauchant, T.C., Mitroff, I.I. (2001). *La gestion des crises et des paradoxes - Prévenir les effets destructeurs de nos organisations*. Éditions Québec/Amérique - Presse HEC.

tremblement de terre dans leur pays, avec les leurs. Puis, en accélérant la venue des enfants au Canada, les parents adoptifs ont aussi été pris dans un paradoxe de créer une famille ou l'idée de sauver un enfant.

Il apparaît dans l'analyse des données de ce cas, que les administrateurs et les autorités gouvernementales, malgré quelques exceptions notables, n'ont pas eu de vision systémique de la crise comme le suggère Edgar Morin<sup>121</sup> : « L'existence de tout système comporte nécessairement des antagonismes, qui portent nécessairement en eux la potentialité et l'annonce de la mort du système ». Dans cette crise, comme dans de nombreuses autres, les parties prenantes, que ce soit la nature, les parents, les enfants ou les autorités interagissent dans le même système. Par conséquent, toute action ou réaction affectant l'un affectera nécessairement l'autre.

Les demandes en adoption internationale sont beaucoup plus importantes aujourd'hui que leur offre réelle. Il existe une concurrence entre les pays qui mène souvent à une surenchère. Tout cela génère des risques supplémentaires et des mauvaises pratiques. On note par exemple des enlèvements d'enfants en adoption internationale liés notamment à l'implication des sommes d'argent.

La figure ci-dessous suggère le potentiel cercle vicieux en adoption internationale (Smolin, 2010).<sup>122</sup>

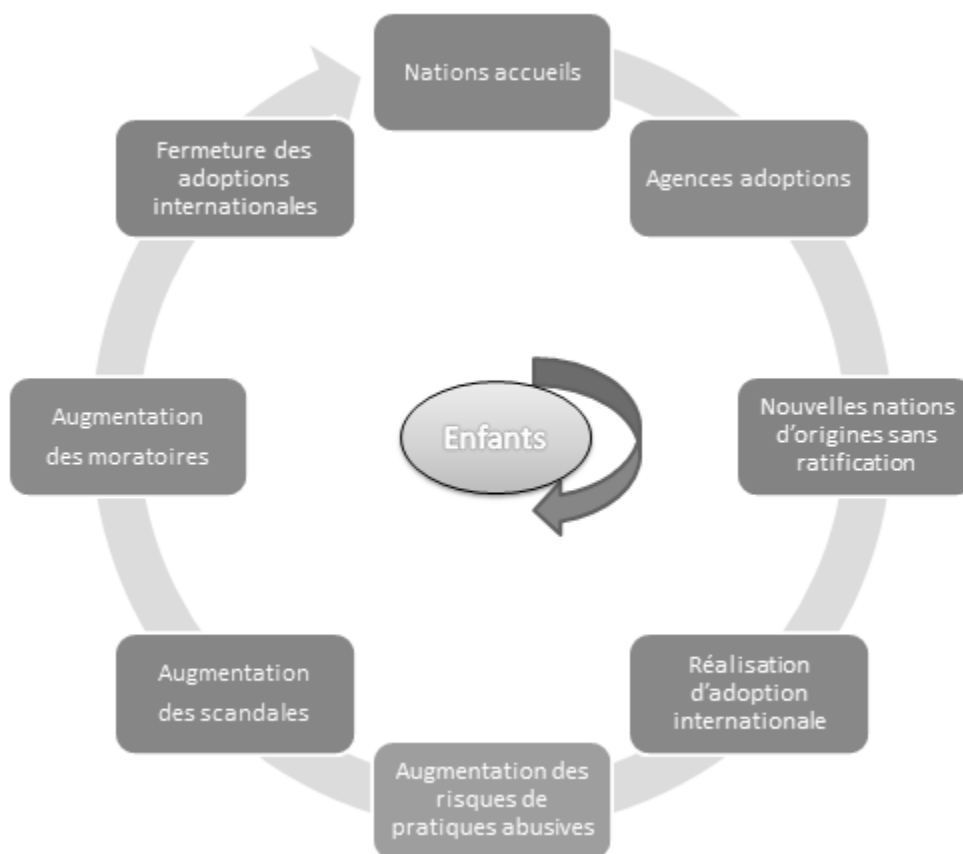
---

<sup>121</sup> Morin, E. (1976). Pour une crisiologie. *Communications*, vol. 25,19-163

<sup>122</sup> Smolin, D.M. (2010). Enlèvement, vente et traite d'enfants dans le contexte de l'adoption internationale. Conférence de La Haye de droit internationale. Récupéré de [http://works.bepress.com/david\\_smolin/](http://works.bepress.com/david_smolin/)



Figure 10 : Le cercle vicieux potentiel en adoption internationale (Inspiré de D.Smolin, 2010)

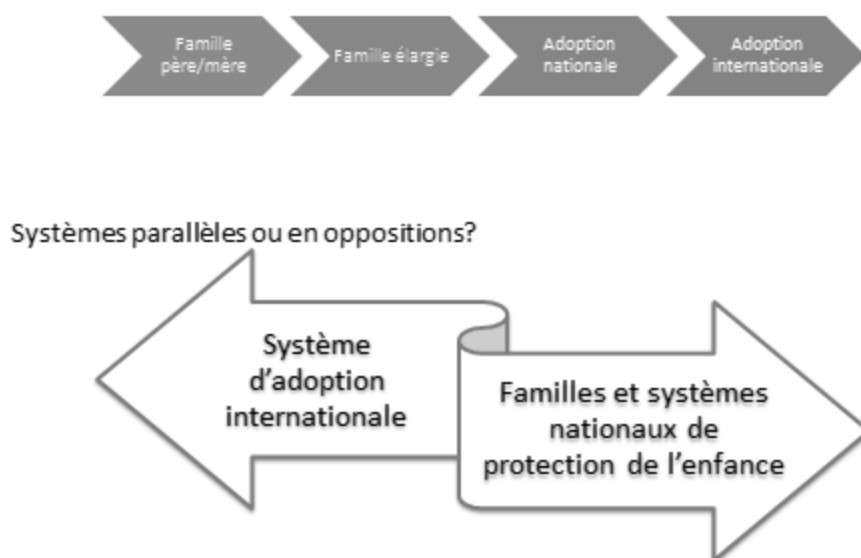


Par ailleurs, selon D. Smolin<sup>123</sup>, malgré la Convention de La Haye et la Convention des Droits des Enfants (CDE), les adoptions internationales ne semblent pas toujours respecter le principe de subsidiarité tel que représenté par la figure 11. Ainsi, la rigueur et les actions concrètes par lesquelles les enfants pourraient rester avec leur famille d'origine font souvent défaut. La préservation de la famille, en particulier dans le contexte de pauvreté extrême, est selon moi à questionner et à regarder de près. La pauvreté, selon D. Smolin, serait considérée comme une cause normale et licite pour

<sup>123</sup> Smolin, D.M. (2010). Enlèvement, vente et traite d'enfants dans le contexte de l'adoption internationale. Conférence de La Haye de droit international. Récupéré de [http://works.bepress.com/david\\_smolin/](http://works.bepress.com/david_smolin/)

l'adoption internationale et donc l'abandon formel volontaire des parents. De grandes questions d'éthique se posent ici. Évidemment, plusieurs auteurs et experts sur la question relient la dimension économique à ce problème et la prochaine section en fera l'objet. Ainsi, de manière rationnelle, nous pouvons penser que des sommes importantes sont mobilisées pour le processus de l'adoption internationale alors qu'assurément, une faible portion de ces argents aurait suffi à aider la famille à demeurer unie. Il existe alors un système parallèle aux systèmes nationaux de protection de l'enfance et il s'agit malheureusement de l'adoption internationale, comme exprimé par la figure 11.

Figure 11 : Le principe de subsidiarité et les systèmes (Inspiré de D.Smolin, 2010)



Le concept de personne en manque de « capacité » (Sen 2000,2009)<sup>124</sup> caractérise donc bien souvent les familles d'origine. Elles sont potentiellement en perte d'autonomie sociale, en perte de confiance en leur capacité à subvenir aux besoins de leur famille et à leurs besoins individuels. Elles sont en manque de pouvoir d'agir. Les parents d'origine

<sup>124</sup> Sen, A. (2000). *La perspective de la liberté*. Dans *Un nouveau modèle économique*, Paris, Éditions Odile Jacob, 23-43.

peuvent être aussi en « *idéalisation* ». Encore une fois, ils espèrent du secours pour assurer leur survie et celle de leurs enfants. Ils idéalisent donc ceux et celles (les autorités, les gouvernements, les directeurs de crèches, les riches pays étrangers, les riches parents étrangers) qui peuvent les aider. Mais à quel prix?

À ce sujet, le livre de Céline Lafontaine, « *Le Corps-Marché, La marchandisation de la vie humaine à l'ère de la bioéconomie* »<sup>125</sup> éclaire ici certains points de réflexions et de discussions. Ce livre, écrit par une sociologue de l'université de Montréal porte notamment sur la marchandisation de la vie, de sa valeur productive, de ses référents économiques et commerciaux. On peut d'ailleurs lire dès les premières pages que :

*« Contrairement à l'adage populaire selon lequel 'la vie n'a pas de prix', dorénavant, dans le monde globalisé du capitalisme triomphant, rien n'échappe au calcul marchand »*<sup>126</sup>

De plus, tout comme les théories de la complexité et des paradoxes (Morin,1976 Pauchant et Mitroff, 2001), du modèle de l'oignon et des parties prenantes explicitées dans ce mémoire, ses réflexions et son travail portent sur les interactions et les transformations politiques, sociales, économiques et technoscientifiques qui s'opèrent dans le monde depuis les dernières décennies.

*« Lieu de rencontre du biologique, du symbolique et du politique, le corps est depuis toujours l'enjeu d'une appropriation collective. À la fois source de vie et force de travail, il constitue la matière première de l'histoire. Corps de femmes, corps d'esclaves, corps*

---

<sup>125</sup> Lafontaine, C. (2014). *Le Corps-Marché. La marchandisation de la vie humaine à l'ère de la bioéconomie*. Paris, France : Édition du Seuil

<sup>126</sup> Ibid p.11

*d'ouvriers ou corps d'enfants, la chair humaine représente à l'échelle anthropologique une véritable monnaie d'échange et la source de toute valeur économique ».*<sup>127</sup>

## **Principaux blocages et stratégies de déblocages des parties prenantes**

J'ai résumé ci-dessous, au tableau 6, les stratégies de routine souvent employées par chaque partie prenante, menant à certains blocages, et proposé certaines stratégies de déblocages.

---

<sup>127</sup> Lafontaine, C. (2014). *Le Corps-Marché. La marchandisation de la vie humaine à l'ère de la bioéconomie*. Paris, France : Édition du Seuil p.17

Facteurs	Instances fédérales et provinciales (Immigration Canada, Sécurité Publique, CSSS)	Organismes d'adoption internationale agréés du Québec	Familles adoptives québécoise	Donateurs mondiaux	Secrétariat à l'Adoption Internationale	Médecins et spécialistes professionnels des enfants	Familles d'origine	ONG	Médias	Gouvernement haïtien
Stratégies de routine	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vont attendre le plus longtemps possible pour ne pas inquiéter la population</li> <li>- Agissent sous pression nationale et internationale</li> <li>- Préviennent rarement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veulent sortir les enfants le plus rapidement possibles des pays</li> <li>- Utilise la pression médiatique et parentale et la situation d'urgence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attente et pressions sur les médias et les autorités (SAI et organismes) pour faire arriver leurs enfants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre de la pression médiatique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilise leur pouvoir de connaissance sur le sujet de la protection des enfants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratégie opérationnelle et de connaissance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Défi constant garder ou confier leurs enfants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déploiement rapide sur le terrain</li> <li>- Prendre en compte la diversité culturelle</li> <li>- Améliorer la qualité de vie des populations locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise souvent sur l'effet sensationnel et la dramatisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recours à l'aide internationale et aux médias</li> </ul>
Stratégie de déblocages	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promouvoir et élaborer un changement systémique à travers l'éducation, et en encourageant le support international.</li> <li>- Encourager le développement durable dans la reconstruction de l'économie</li> <li>- Coopération internationale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promouvoir et élaborer un changement systémique à travers l'éducation, et en encourageant le support international.</li> <li>- Encourager le développement durable dans la reconstruction de l'économie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Education et mobilisation pour une vision à long terme de l'adoption internationale</li> <li>- Prise de conscience de l'intérêt supérieur des enfants</li> <li>- Dév. durable nationale (principe de subsidiarité)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Education, mobilisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Education et mobilisation des groupes d'intérêts</li> <li>- Encourager le développement durable dans la reconstruction de l'économie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partager leur connaissance</li> <li>- Participation développement des pays.</li> <li>- Mobilisation internationale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Education et mobilisation pour une vision à long terme de l'adoption internationale</li> <li>- Dév. durable national (principe de subsidiarité)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer les relations avec les organismes locaux et autorités décisionnelles</li> <li>- Mobilisation internationale incluant les gouvernements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promouvoir l'objectivité et le rôle éducatif des médias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coopération internationale et mobilisation nationale</li> <li>- Encourager le développement durable dans la reconstruction de l'économie</li> </ul>

Tableau 6 : Stratégies de routines et de déblocages des acteurs lors de la gestion de la crise de l'adoption internationale suite au séisme en Haïti en janvier 2010

Dans ce cas de crise de la gestion de l'adoption internationale suite au séisme de Haïti, certains acteurs ont été « positivement anxieux » laissant de côté les dogmes et faisant place à l'ouverture, la responsabilité sociale et l'éthique. Dans cette crise, il y a eu des crieurs d'alarme, des spécialistes en adoption internationale, notamment des spécialistes du droit des enfants. Ils ont tenté à plusieurs reprises un processus d'*enactment* (Weick, 1998)<sup>128</sup>, de freiner, voire d'arrêter l'évacuation des enfants, mais ils ont été repoussés, déniés, *tués* au sens figuré de « Kill the messenger ». Pourtant, un effet papillon positif aurait pu renverser plusieurs comportements immoraux et résultats désolants.

Bien évidemment, Charles Perrow<sup>129</sup> suggère que la probabilité qu'un tel séisme, affectant autant de personnes simultanément, se produise est très faible. En effet, il provient du plus important tremblement de terre depuis 200 années en Haïti. Cependant, les serrages couplés et complexes de tous les acteurs et variables aux conséquences potentiellement graves pour les enfants adoptables ont fortement affecté les actions entreprises. En outre, le principe de précaution et de responsabilité de Hans Jonas (1979)<sup>130</sup> suggère notamment que des mesures doivent être prises lorsqu'il existe des raisons suffisantes de croire que des variables peuvent causer des dommages graves et irréversibles à la santé humaine et environnementale. En fait, ce principe de précaution suggère qu'il ne faut pas attendre que le pire arrive pour agir car il sera trop tard. C'est en sorte d'être coupable jusqu'à preuve du contraire. C'est donc dire que s'il y avait eu une chance que les parents toujours vivants et ayant mis leurs enfants à la crèche avaient désiré les reprendre, il aurait fallu tout entreprendre pour réussir.

À ce sujet, une personne qui était en Haïti lors de l'évacuation des enfants vers le Canada m'a raconté qu'un enfant, suite au séisme avait été retrouvé dans la demeure de sa famille

---

<sup>128</sup> Weick, K.E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, vol. 25, no 4, July, p. 307-317

<sup>129</sup> Perrow, C. (1994). The Limits of Safety : The enhancement of a theory of accident . *Journal of Contengencies and Crisis Management*, Vol. 2, no 4, December 1994. 212-220.

<sup>130</sup> Hans Jonas (1979), vu dans le cours « Crises et Organisations »

mais qu'il avait été quand même dépêché à l'aéroport et qualifié d'enfant "adoptable" par les autorités. Ces risques d'échecs de réunification familiale est une réalité. Suite au désastre du tsunami en 2004, 80% des enfants avaient pu être réunis avec leur famille grâce notamment à des ONG tel qu'UNICEF. Des études démontrent aussi que la réunification familiale peut prendre jusqu'à deux années lorsqu'il y a plusieurs déplacements au sein des camps de réfugiés.<sup>131</sup>

Dans un contexte de crises, certains gestionnaires possèdent la capacité intellectuelle et intuitive de reconnaître qu'un danger est présent. En même temps, ils se retrouvent devant une incapacité à la fois émotionnelle, culturelle et politique d'intervenir concrètement. Cette absence d'action est étroitement reliée avec les problèmes d'intégrations de la complexité (Morin, 1976)<sup>132</sup> et des paradoxes en gestion de crises (Pauchant et Mitroff, 2001)<sup>133</sup>. À mon avis, les groupes « porte-crisis » représentés ici par de nombreuses organisations gouvernementales, les médias et les familles exercent une affectivité limitée et ont eu recours à des stratégies défensives dangereuses, soit accélérer les procédures d'adoption internationale. D'ailleurs, dans les cas pour lesquels il manquait un jugement d'adoption, on pourrait parler davantage d'évacuation internationale plutôt que d'adoption ou "d'accélération". Pourtant, selon tous les textes de droit et de bonnes pratiques, l'adoption internationale n'est pas une mesure d'urgence et ce principe, dans ce cas, a été bafoué.

Le niveau profond ou existentialiste, tel que suggéré par le modèle de l'oignon de T.Pauchant et I.Mitroff, (2001)<sup>134</sup> nous convainc donc que les émotions profondes telles que l'empathie, la compassion et l'authenticité en gestion systémique des crises et des

---

<sup>131</sup> Unicef, Rapport Avril 2010. Récupéré de [http://www.unicef.ca/portal/Secure/Community/502/WCM/DONATE/haiti/Final\\_UNICEF%20Haiti\\_90-Day%20Report\\_April%202010\\_reduced%20size.pdf](http://www.unicef.ca/portal/Secure/Community/502/WCM/DONATE/haiti/Final_UNICEF%20Haiti_90-Day%20Report_April%202010_reduced%20size.pdf)

<sup>132</sup> Morin, E. (1976). Pour une crisiologie. *Communications*, vol. 25,19-163

<sup>133</sup> Pauchant, T.C., Mitroff, I.I. (2001). *La gestion des crises et des paradoxes - Prévenir les effets destructeurs de nos organisations*. Éditions Québec/Amérique - Presse HEC.

<sup>134</sup> Ibid

paradoxes sont essentielles pour prendre des actions humanistes. Notamment, l'analyse de ce cas a documenté l'influence du sentiment d'inflation de certains groupes auxquels on a attribué de l'autorité. De même, le sentiment de déflation a été documenté, engendrant des mécanismes de rationalisation comme par exemple en véhiculant dans les médias que les enfants sont, en fait, secourus et hors de danger.

Une étude publiée par le Service Social International (ISS)<sup>135</sup> est proche de notre propre analyse. Des chercheurs ont suggéré que lors de la crise d'Haïti, le principe de réunification des familles et celui de demander aux parents toujours vivants s'ils approuvaient l'adoption internationale de leur enfant ont été déficients. Ainsi, dans la situation d'urgence, renforcées par les instances gouvernementales et en autorité, les procédures de protection de l'enfant n'ont pas été respectées. Pourtant, paradoxalement, des communiqués de presse émis par ces instances en autorité avaient confirmé que les enfants étaient sains et saufs et que leurs besoins de base étaient assurés.

Les crises ont potentiellement des effets révélateurs et parfois « effecteurs » (Pauchant, Mitroff, 2001 et Gunztburger et Pauchant, 2014). Elles permettent, dans certains cas, de percevoir ce qui est moins visible ou parfois ce qui ne veut pas être vu c'est-à-dire le comportement des personnes, leurs buts réels, leurs faiblesses et leurs forces. Donc, l'étude des crises peut devenir un laboratoire de la vie et de la survie des individus, des organisations, de la société et ultimement de la planète. Malheureusement, comme démontré dans l'analyse de ce cas, certaines révélations ne sont pas toujours celles que nous aurions espérées, malgré le bon vouloir et la vision de certains groupes d'intérêts.

---

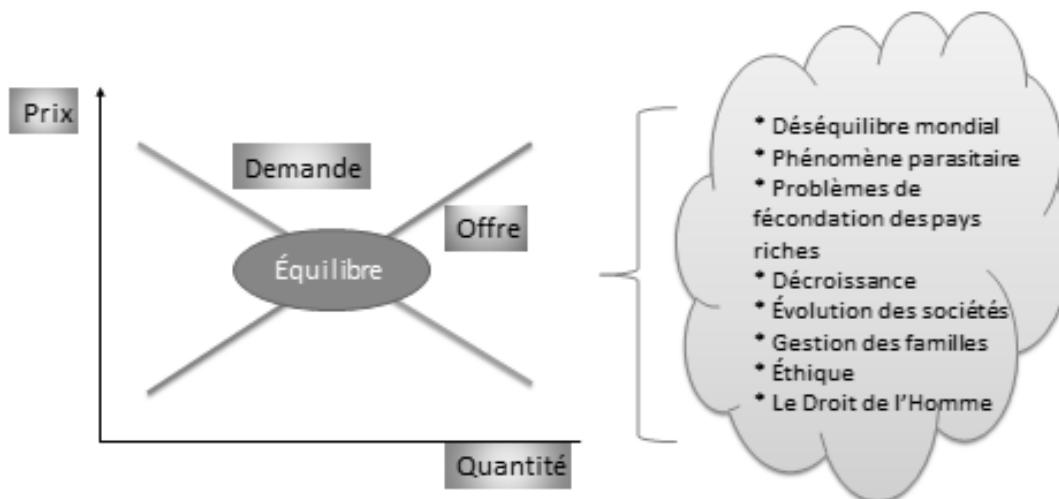
<sup>135</sup> Baglietto C., Dambach, M. (2010). Recherche : Rapports publiés par le SSI Haïti: "Accélérer" les adoptions internationales à la suite d'une catastrophe naturelle ... prévenir les dommages futurs. Récupéré de <http://www.iss-ssi.org/2009/index.php?id=144>



## Les apprentissages

Amartya Sen, tel qu'exposé dans la section de la revue de littérature, donne évidemment de l'importance à la dynamique économique qui se retrouve notamment dans les concepts d'offres et de demandes mais la dépasse rapidement et l'englobe dans une philosophie morale plus grande. Il est intéressant à cet égard de discuter du domaine de la gestion de l'adoption internationale en lien avec la vision de Amartya Sen et ses collègues. Tout d'abord, la figure suivante, inspirée du modèle économique de base de Jean-Baptiste Say (1803) et repris notamment par David Smolin (2010), suggère que l'adoption internationale puisse être régie par un marché d'offres et de demandes, dans lequel toute offre engendre sa propre demande. Ainsi, il semble envisageable de poser les notions du « marché d'enfants », de « prix » et de « coûts » relatifs aux adoptions internationales. Ce marché serait entre autres influencé par un ensemble complexe de variables tel que le déséquilibre économique et social, les problèmes de fécondité de plus en plus présents dans la société occidentale et l'éthique.

Figure 12 : Le marché d'enfants adoptables ( inspiré de Smolin 2010)



Pourtant, Amartya Sen argumente pour une vision plus globale et systémique du développement qui exprime entre autres la nécessité d'avoir les capacités « capacités » de prendre des décisions, d'accéder à une liberté individuelle et à une vie communautaire et politique.

Ce tableau, de « marché d'enfants » adoptables a, en outre, un lien important avec le principe de la bioéconomie discuté dans le livre « Le corps-marché »<sup>136</sup>. En fait, cette nouvelle économie du corps, dans laquelle la commercialisation des organes, des cellules et des ovules, distance, objectivise et individualise ultimement les enfants des femmes. Le lien social est brisé et la biocitoyenneté accompagnée du biocapital tend à légitimer la marchandisation de la vie.

*« Les compensations financières obtenues par les femmes qui choisissent de « donner » leurs ovules ou de porter l'enfant d'un couple étranger dépassent souvent très largement le salaire qu'elles pourraient obtenir sur le marché du travail. Pour ces femmes, la valeur économique de leur corps reproductif est donc bien réelle. »*<sup>137</sup>

Pourtant, l'auteur du livre Corps-Marché mentionne aussi que :

---

<sup>136</sup> Lafontaine, C. (2014). *Le Corps-Marché. La marchandisation de la vie humaine à l'ère de la bioéconomie*. Paris, France : Édition du Seuil. p. 244-246

<sup>137</sup> Ibid p.190

« *La gravité des enjeux symboliques, éthiques et juridiques liés à l'utilisation et à la marchandisation des parties du corps humains constitue une interdiction tacite de transposer directement les lois du marché à ce type de commerce* ». <sup>138</sup>

Nous sommes donc à même de penser que ce même principe peut et devrait s'appliquer en cas d'adoption internationale. Le concept du « don », comme agent structurant de liens sociaux, tel qu'exprimé par notamment Marcel Mauss<sup>139</sup> ainsi que la notion de consentement éclairé sont souvent questionnés lorsqu'il s'agit de jeunes femmes économiquement et socialement fragilisées vivant et évoluant dans des sociétés dans lesquelles culturellement le « don » est aussi associé à la logique de la dette et du sacrifice. <sup>140</sup>

De toute évidence, le principe de fragmentation et de mécanisation régit encore la gestion de nos organisations autant dans leurs stratégies et leurs structures mais aussi dans leurs cultures et leurs existentialités. Pourtant, la globalité ainsi que la complexité des systèmes dans lesquels nous évoluons suggèrent fortement que ces modèles plutôt simples de gestion soient devenus inappropriés.

Aussi, le graphique ci-dessous tente d'exposer certaines des multiples facettes des dimensions d'interventions dans la gestion de la crise de l'adoption internationale de

---

<sup>138</sup> Lafontaine, C. (2014). *Le Corps-Marché. La marchandisation de la vie humaine à l'ère de la bioéconomie*. Paris, France : Édition du Seuil. P.107

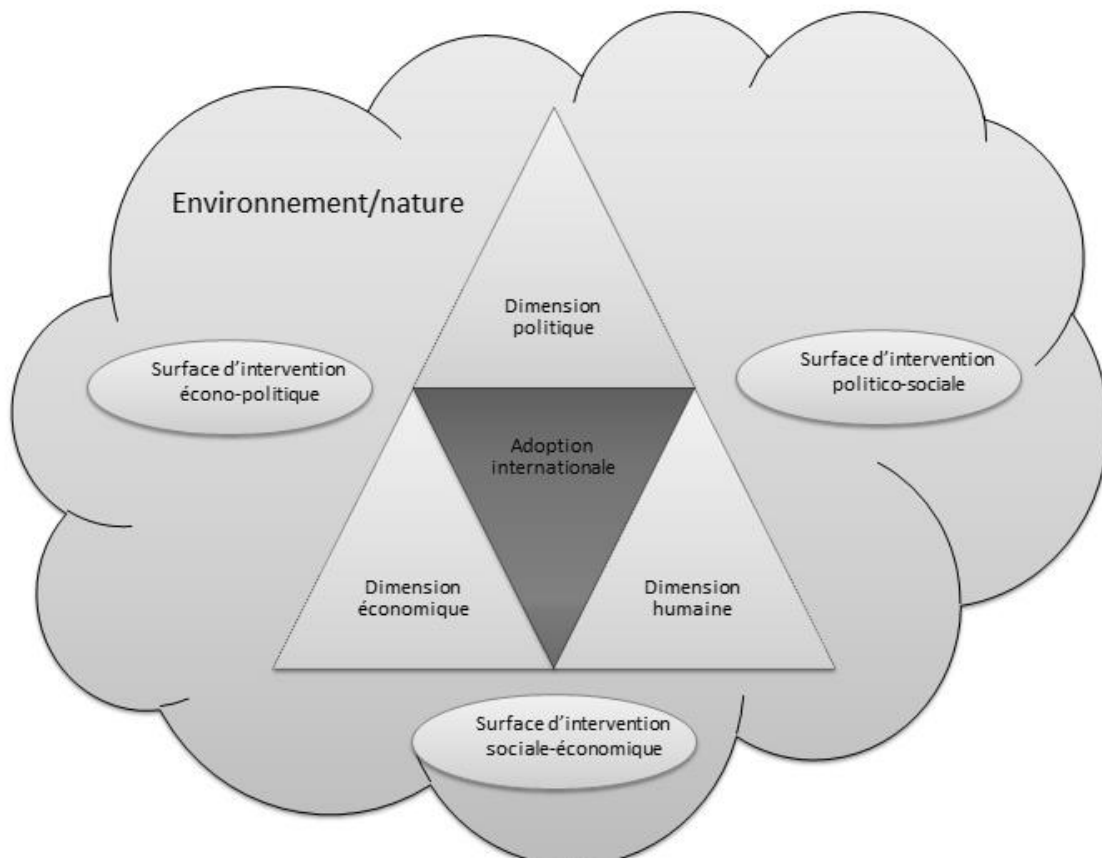
<sup>139</sup> Mauss, M. (1923). Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques. *Dans Sociologie et anthropologie*, 4<sup>e</sup>éd. Paris. Repris par Lafontaine C. (2014). *Le Corps-Marché. La marchandisation de la vie humaine à l'ère de la bioéconomie*. Paris, France : Édition du Seuil. p.113

<sup>140</sup> Lafontaine, C. (2014). *Le Corps-Marché. La marchandisation de la vie humaine à l'ère de la bioéconomie*. Paris, France : Édition du Seuil. p.176

2010. Il existe ainsi plusieurs dimensions politiques, économiques et humaines à l'adoption internationale. Ces dernières évoluent dans un système où il existe aussi différentes surfaces d'interventions possibles : écono-politique, politico-sociale et écono-sociale. Dans un tel système complexe, de la même manière qu'il n'existe pas une seule cause et un seul effet, voire une seule problématique, il n'existe pas un seul niveau d'apprentissages possible. Les apprentissages devraient s'effectuer et évoluer à travers les niveaux du modèle de l'oignon et par une vision globale et morale qui favoriseraient l'accès aux développement des capacités « capabilités ». En fait, comme soutenu dans ce mémoire, les stratégies et les outils de changements doivent être pensés et gérés de façon systémique.

Figure 13 : Dimensions systémiques et surfaces d'intervention et d'influences

Dimensions systémiques et surfaces d'intervention et d'influences



## Les niveaux d'apprentissages

Cette citation de Gregory Bateson, célèbre biologiste, anthropologue, psychiatre et systématicien m'amène à réfléchir et à discuter sur les niveaux d'apprentissages réalisés et à réaliser dans cette crise de la gestion de l'adoption internationale lors du séisme en Haiti.

*« (...) Quelle sorte d'habitude de pensée mène à mettre trop d'accent sur les symptômes et pas assez sur le système? (...) Au niveau social, ce qui arrive est simple : quelqu'un est payé afin de rendre l'évolution pathologique plus confortable. Nous traitons les symptômes – nous construisons plus de routes pour les voitures, et manufacturons davantage de voitures plus rapides pour les personnes qui ne peuvent rester en place; et quand des personnes (fort littéralement) meurent d'avoir trop mangé ou de la pollution, nous essayons de renforcer leur estomac ou leurs poumons. (...). Cela est le paradigme : traiter le symptôme afin de rendre le monde sécuritaire pour la pathologie. Mais c'est même pire que cela : nous explorons le futur et tentons d'apprécier l'émergence de symptômes et de problèmes. Nous prédisons les embouteillages sur les autoroutes et nous sollicitons des soumissions pour des contrats gouvernementaux afin d'élargir les routes pour des voitures qui n'existent pas encore. De cette façon, des millions sont consacrés aux hypothèses de l'accroissement futur de la pathologie. »*

Gregory Bateson, *A sacred unity*<sup>141</sup>

---

<sup>141</sup> Bateson, G. (1991). *A sacred Unity, Further Edges to an Ecology of Mind*. New York, HarperCollins Repris  
Pauchant, T.C., Mitroff, I.I. (2001). *La gestion des crises et des paradoxes - Prévenir les effets destructeurs de nos organisations*. Éditions Québec/Amérique - Presse HEC p.153

Le tableau suivant présente les résultats de la recherche sur les niveaux d'apprentissages à réaliser. Tel que suggéré dans la revue de littérature ainsi que dans le cadre d'analyse, la typologie des auteurs Deschamps et Al (1996) et Pauchant et Mitroff (2001) est mobilisée.

Tableau 7 : Niveaux d'apprentissages et d'implantations

Comportemental	Paradigmatique	Systémique
<p><u>Institutionnalisé</u></p> <p>Mise en place des processus d'interventions de crises au niveau provincial et fédéral et d'Haïti</p>	<p>Allocations de plus de ressources financières pour la gestion</p> <p>Mise en place de plans d'instruction élaborés de secours d'urgence et de formations</p> <p>Création de plus de centres d'intervention et de cellules de crise</p> <p>Augmenter la responsabilité des autorités décisionnelles et gouvernementales</p> <p>Mise en place d'équipements et de boîtes d'outils en cas d'urgence</p>	<p>Séances et brochures de renseignements sur l'adoption internationale offertes à la population, aux instances gouvernementales (ex : Immigration Canada)</p> <p>Éducation dans les institutions d'enseignement sur les règles de bonne conduite de l'adoption internationale en cas de situations d'urgence</p> <p>Développement durable lié à la protection des enfants (développement économique, institutionnel, éthique, social et environnemental d'Haïti) ayant comme objectif de combattre la pauvreté et de permettre aux parents de prendre soin de leurs enfants.</p>
<p><u>Individualisé</u></p>		

<p>Prise de conscience de la sensibilité de l'adoption internationale.</p>	<p>Encourager la réunification familiale à Haïti</p>	<p>Participation des populations locales dans le processus de gestion</p> <p>Utilisation des connaissances des habitants locaux sur les problématiques des adoptions</p> <p>Promouvoir un esprit de collaboration éducative, objective et responsable des médias</p> <p>Rendre la prévention des facteurs amplificateurs des adoptions internationales plus attrayante pour le gouvernement et pour tous</p> <p>Développement de l'approche genre (égalité des sexes.) ayant comme objectif une plus grande scolarisation des filles et des femmes et donc une meilleure chance d'élévation de la pauvreté.</p>
--	--	---

À mon avis, ces propositions d'apprentissages de premier, deuxième et troisième niveau devraient être idéalement prises en charge, développées, discutées et mises en œuvre par la majorité des acteurs et des parties prenantes de la gestion de l'adoption internationale. La gestion de l'adoption internationale est complexe et en considérant les recherches des experts ainsi que les études de cas en gestion de crise, l'implication de tous est non seulement nécessaire mais essentielle, naturelle et existentielle. Ceci étant dit, il serait

bien entendu pertinent d'établir un processus de gestion et de leadership de collaboration, de solidarité et ce, dans un esprit interdisciplinaire. À ce sujet, la vision héraclitienne voire le *design* héraclitien des organisations discutés par les auteurs T.C. Pauchant et I. Mitroff (2001)<sup>142</sup> prend son sens. Ainsi, les notions de *fonctions émergentes* et de *centres d'activités* décrivent notamment de quelles façons les fonctions et activités plus traditionnelles telles que la productivité, la comptabilité et les ressources humaines peuvent évoluer vers des fonctions davantage intégrées telles que l'apprentissage organisationnel, la gestion des crises et la gestion des enjeux. Selon moi, cette démarche vers des apprentissages systémiques ne peut se faire sans une approche systémique qui implique par définition tous les acteurs avec leurs champs d'expertise propre. C'est donc dire qu'un acteur tel que l'instance du Secrétariat à l'Adoption Internationale devrait jouer un rôle-clé dans la réalisation des apprentissages reliés notamment à la prise de conscience internationale de ce que signifie une adoption internationale. Cette instance devrait idéalement aussi participer à la réflexion sur l'aspect de développement durable et éthique des communautés des pays d'origine, tout comme les autorités gouvernementales.

Après une crise, telle que décrite dans la section de la revue de littérature, il existe un potentiel d'apprentissages et de changements importants. Dans ce cas étudié, il y a eu des apprentissages et des changements organisationnels peu après les événements. Ces derniers se sont surtout produits au premier niveau. Par exemple, la prise de conscience par certains acteurs qu'il y avait bel et bien une crise de gestion de l'adoption

---

<sup>142</sup> Pauchant, T.C., Mitroff, I.I. (2001). *La gestion des crises et des paradoxes - Prévenir les effets destructeurs de nos organisations*. Éditions Québec/Amérique - Presse HEC. P. 148



internationale et le fait que des cellules de crises soient mises en place par la majorité des groupes d'intérêts, est un apprentissage de premier niveau. De plus, le fait qu'au niveau plus individuel, certains acteurs aient pris conscience de la sensibilité des enjeux de l'adoption internationale en est aussi un. Cependant, tel que discuté dans ce mémoire, les apprentissages comportementaux en boucle unique, bien que nécessaires, demeurent orientés vers les objectifs de court terme. C'est pour cette raison que les apprentissages en boucle double sont pertinents dans l'effort de modifier certains paradigmes et qu'ultimement, les apprentissages de types systémiques sont l'espoir d'une vision et d'une gestion orientée vers le système et sa profondeur comme les niveaux culturels et existentiels (Modèle de l'Oignon, Pauchant et Mitroff, 2001)

Les résultats de ce mémoire suggèrent qu'il y a eu quelques changements de paradigmes lorsque certains acteurs, notamment le Secrétariat à l'Adoption Internationale et les spécialistes de l'adoption internationale ont encouragé la priorité à la réunification familiale et ont modifié la composition des équipes de cellules de crises. À ce sujet, un répondant a affirmé :

*« Dans ce type d'évènements, la mobilisation et la communication sont cruciaux... Nous nous sommes réunis en petits noyaux. Nous avons appris qu'il fallait nous arrêter davantage et nous interroger avec qui nous devons communiquer, sortir de notre réseau et de notre circuit d'adoption. Nous avons compris qu'il fallait aller vers les autres instances telle la Sécurité Civile... Ne pas percevoir les autres comme des intrus, mais les interpeler nous-mêmes, mettre la table. En situation de crise, l'important c'est de tenir,*

*il faut garder notre énergie, surtout avec une petite équipe qui travaille jour et nuit » (Anonyme (A), CP, 2010)*

Par ailleurs, le « Groupe de Montréal » formé suite aux évènements du séisme et rassemblant neuf autorités centrales (Allemagne, Belgique, Canada, Etats-Unis, France, Italie, Pays-Bas, Québec et Suisse) a aussi été porteur d'apprentissages et de changements. Ainsi, en juin 2011, suite à la conférence du groupe de Montréal sur l'adoption internationale en Haïti (Port-au-Prince, 22-24 juin) on pouvait lire sur le site du SAI:

*« A l'initiative du Québec et de la France, une conférence s'est tenue à Port-au-Prince du 22 au 24 juin 2011 rassemblant le « Groupe de Montréal », représenté par neuf autorités centrales (Allemagne, Belgique, Communauté flamande de Belgique, Autorité fédérale du Canada, États-Unis, France, Italie, Pays-Bas, Québec, Suisse), l'ambassade d'Espagne, la représentation de l'UNICEF en Haïti, le Bureau Permanent de la Conférence de La Haye, l'autorité centrale du Chili, en présence des autorités gouvernementales et parlementaires de la République d'Haïti et de l'IBESR, autorité haïtienne de l'adoption.*

*Le Groupe de Montréal a réaffirmé son attachement aux principes de la Convention de la Haye de 1993 sur la protection des enfants et la coopération en matière d'adoption internationale.*

*Après la réunion de Montréal de décembre 2010, qui a fixé les orientations d'un plan d'action concerté dans la perspective de la ratification de la Convention, sa signature par Haïti, le 2 mars 2011, a constitué un signal fort, attendu par la communauté internationale, de la volonté des autorités haïtiennes de sécuriser les procédures d'adoption.*

*Devant le « Groupe de Montréal », le Président Martelly a tenu à délivrer personnellement un message.*

*Il s'est ainsi fermement engagé à mener à terme, au cours de son mandat, le processus de ratification de la Convention de La Haye, à inscrire la loi sur l'adoption à l'agenda parlementaire avec un examen dès que possible par le Sénat et éventuellement une seconde lecture par la Chambre des députés, et, dans l'attente du vote de la loi, à prendre un arrêté présidentiel rendant obligatoire le passage des demandes d'adoption par des organismes agréés.*

*Le Chef de l'État a poursuivi : « En confiance et en toute transparence, nous pourrons ainsi dégager les voies et moyens d'une reprise de l'adoption internationale en Haïti. C'est mon souhait le plus fort dans l'intérêt des enfants et dans le respect de leurs droits les plus fondamentaux ».*

*Le Président Martelly a également indiqué qu'il comptait à cet égard sur « l'appui et la coopération de la communauté internationale, et tout particulièrement des pays d'accueil des enfants ».*

*Le Président de la Chambre des députés, M. Sorel Jacinthe, a également assuré le groupe de Montréal de sa volonté d'inscrire l'examen du projet de loi à l'agenda législatif et a marqué son soutien à une évolution de la loi haïtienne davantage conforme aux normes internationales.*

*Les participants à cette Conférence saluent la volonté des plus hautes autorités du pays d'engager résolument la République d'Haïti en faveur de la protection de l'enfance et de se conformer, en matière d'adoption, aux principes de la Convention de La Haye.*

*Le Groupe de Montréal, conformément au plan d'action qu'il développe depuis décembre 2010, continuera de coopérer avec le gouvernement d'Haïti pour mettre en place des procédures conformes à la Convention de la Haye qui permettront éventuellement de reprendre les adoptions internationales dans ce pays.»*

Ces propos de 2011, soit une année avant la ratification de la Convention de La Haye par Haïti, bien qu'encourageants pour la protection des enfants, font état d'apprentissages de

deuxième niveau et non de troisième niveau. Ainsi, reprendre les adoptions internationales semble être un objectif en soi et non pas assurer le principe de subsidiarité et tenter de conserver les enfants dans le pays en envisageant d'abord les adoptions nationales. Du moins, bien que ces notions soient discutées dans la Convention de La Haye, il ne s'agit pas du message exprimé par les autorités haïtiennes à ce moment.

Or, la mobilisation de certains acteurs peut suggérer des changements de troisième niveau. Des gestionnaires du SAI et des spécialistes en adoption internationale, avec notamment « le Groupe de Montréal » ont fait cheminer les instances haïtiennes vers la ratification de la Convention de La Haye (ratifiée le 11 juin 2012) ainsi que vers une gouvernance plus arrêtée et la mise en place de nouvelles mesures et structures adoptées à la protection des enfants et à l'éthique en adoption internationale. Ces acteurs poursuivent aujourd'hui leurs efforts d'apprentissages et d'implantations de changements dans le domaine de l'adoption internationale. En effet, la ratification d'une convention demande maints efforts d'application et de mise en œuvre autant dans les pays d'origine que dans les pays adoptants.

David Smolin<sup>143</sup>, professeur en droit et spécialiste de l'adoption internationale, a toutefois un point de vue critique concernant les applications des conventions en matière d'adoption internationale. Selon cet expert, la Convention de La Haye, à défaut d'avoir une approche intégrée concernant toutes les dimensions de l'adoption internationale, serait davantage un traité contre la « traite des enfants » (child laundering). Ainsi, toujours selon ce dernier, la Convention de La Haye semble ambitieuse dans son objectif d'élimination des pratiques abusives et chaotiques de « child laundering » mais elle est aussi bien modeste dans son ambition de protection des enfants et de leurs droits à la

---

<sup>143</sup> Smolin, D.M. (2010). Enlèvement, vente et traite d'enfants dans le contexte de l'adoption internationale. Conférence de La Haye de droit international. Récupéré de [http://works.bepress.com/david\\_smolin/](http://works.bepress.com/david_smolin/)

préservation familiale dans le contexte de l'adoption internationale. À ce sujet, c'est la convention des droits de l'enfant qui viendrait assurer cet objectif.

À mon avis, ce paradoxe de modestie et d'ambition est complexe et la réconciliation des deux pôles est un défi en soit et est au cœur des préoccupations futures de la structure et de l'éthique en adoption internationale. Cette réconciliation pourrait être en fait un apprentissage systémique fort révélateur et générateur d'actions.

Un autre point intéressant du regard de David Smolin concerne la mise en œuvre de la Convention de La Haye par les États. Ainsi, bien que la Convention prévoit des mécanismes pour établir des bonnes pratiques éthiques, soit la responsabilisation, la coopération internationale et les garanties, son succès réside en grande partie dans la bonne mise en œuvre et la rigueur de ces mécanismes par les États. « Autrement, les pays, les États, les parents, les adoptants et surtout les enfants se retrouvent rapidement dans un cercle vicieux bien malheureux d'abus, de scandales, de moratoires et de fermetures »<sup>144</sup>. D'où l'importance de ratifier et d'avoir une mise en œuvre adéquate et à la hauteur des intérêts supérieurs de l'enfant. Cette situation est arrivée à quelques reprises dans l'Histoire, notamment pour les adoptions faites en Inde il y a quelques années et selon M. Smolin concernant Haïti en 2010.

Une des grandes conclusions de ce mémoire est que les apprentissages qui ont été institutionnalisés se situent, pour la plupart, au premier et au deuxième niveau et que les données suggèrent que ce mémoire pourrait contribuer à un apprentissage de troisième type, soit en boucle triple. Cet apprentissage demanderait non seulement des apprentissages comportementaux ou même « valoriels » mais qui refléteraient aussi les enjeux économiques dans une philosophie morale plus large.

---

<sup>144</sup> Ibid

Du point de vue d'un apprentissage systémique, on peut notamment discuter d'une stratégie future de développement durable concernant ces familles d'origine haïtienne qui peinent à élever dignement leurs enfants. Ainsi, le développement et la mise en place de moyens économiques, sociaux et politiques ayant comme objectifs de notamment permettre aux familles d'origine de vivre selon des critères respectables en matière de santé, d'économie et de mobilisation sociale pourraient grandement influencer la nécessité de confier leurs enfants aux crèches. Ce changement de nature systémique prend également son sens à travers les propos d'Amartya Sen, repris dans ce mémoire concernant la notion de « capacité ». Ainsi, bien au-delà du critère économique, se trouvent la liberté, la justice, la notion de choix et de bonheur des populations. Ils reprennent également les propos du livre « Corps-Marché » concernant la nouvelle bioéconomie des sociétés. Amartya Sen suggère d'ailleurs que :

*« L'approche par les capacités se concentre sur la vie humaine et pas seulement sur des objets de confort comme les revenus ou les produits de base – souvent érigés en critères principaux du succès humain, notamment dans l'analyse économique. »<sup>145</sup>*

Ainsi, cette approche recadre les enjeux économiques dans un contexte plus large de philosophie morale. Elle permet aussi de parler du concept du bonheur en lien avec le bien-être, les « capacités » et l'aspect économique.

---

<sup>145</sup> Sen, A. (2009). *L'idée de justice*, Paris : Flammarion, p.286

*« Jusqu’où la perspective du bonheur est-elle adéquate pour évaluer le bien-être ou l’avantage d’une personne ? Nous pouvons nous tromper de deux façons : soit en ne reconnaissant pas à sa juste valeur l’importance du bonheur, soit en le surestimant quand nous jugeons le bien-être des individus, soit encore en ne voyant pas les limites de la démarche qui fait du bonheur la principale-ou la seule-base d’évaluation de la justice sociale ou du bien-être social »<sup>146</sup>*

### Catastrophes naturelles et crises ou qu’apprenons-nous vraiment?

Comme les vagues, les crises passent, repassent et se ressemblent. À chaque fois, pour Bhopal, pour Exxon, Pour BP en 2010, pour le Tsunami, pour Haïti, pour les inondations au Pakistan de 2010 et pour le désastre nucléaire de Fukushima de 2014, c’est le même schème d’actions et de réactions qui se reproduisent. Mêmes cercles vicieux, mêmes liens complexes et enchevêtrés entre les acteurs principaux, soit les médias, les autorités, la population locale, la population internationale, les ONG, les donateurs... En relisant des articles de presse, j’observe que dans ces textes, on retrouve les enjeux. On pourrait pratiquement interchanger les noms que sont Haïti, Pakistan, Bhopal, les États-Unis, la Thaïlande et le Japon, bien que chaque crise soit aussi différente.

Comme l’ont suggéré plusieurs auteurs cités dans la revue de littérature de ce mémoire (Morin,1976; Weick,1988; Deschamps et AL,1996; Pauchant et Mitroff, 2001; Fischbacher-Smith, 2011), il reste urgent de se questionner sur les niveaux d’apprentissages engendrés ou non suite à une crise majeure. D’ailleurs, comme le mentionne Edgar Morin (1976), dans un système, tout s’attire et se repousse. Dans une

---

<sup>146</sup> Ibid p.328

crise, existe le potentiel de la vie et de la mort. Plus il y a de complexités et de stratégies de déblocages, plus il existe de possibilités d'innovations, d'apprentissages et de changements profonds. Ces propos rejoignent également ceux de Weick (1998) qui selon sa notion « d'enactment » discuté dans la section de la revue de littérature, l'action humaine peut, à plusieurs égards, définir et influencer sur le développement et la gestion des crises.

Afin d'apprécier l'ampleur de la situation et le manque d'apprentissages en boucle triple tel que suggéré dans la section précédente, le lecteur pourra trouver en annexe une liste et quelques données sur des catastrophes naturelles survenues en 2010, soit la même année que la crise de la gestion de l'adoption internationale suite au séisme en Haïti. Il trouvera également les listes et données pour les années 2011 et 2012.

### **Recommandations ou *La crise comme révélateur et générateur potentiel d'apprentissages profonds***

Cette section a pour objet d'introduire quelques recommandations pour les trois niveaux d'apprentissages suite à une crise majeure. Ainsi, j'émet des recommandations tant au niveau des stratégies et de la structure de la gestion de crise qu'au niveau du développement de certaines capacités d'ordre culturel et existentiel. Bien entendu, cette liste, qui peut paraître être une liste d'épicerie n'a pas la prétention de réduire la complexité du contexte de l'adoption internationale et encore moins lorsqu'il y a une crise de l'ampleur de celle de janvier 2010. Néanmoins, elle a comme objectif de



contribuer à une réflexion pour diminuer les effets destructeurs des crises et développer ou encourager ses effets potentiellement positifs. La majorité de ces recommandations proviennent soit directement des personnes reçues en entretiens, soit de mon analyse du cas.

## Niveau Stratégique

- 1- Intégrer la gestion de crises dans le processus d'apprentissage organisationnels
- 2- Former les acteurs en gestion de crises et procéder à des simulations
- 3- Mise en place d'une stratégie de communication tant entre les différentes instances gouvernementales, qu'au niveau des parents adoptants. Par exemple : guichet unique pour la communication avec les parents adoptants.
- 4- Identifier rapidement des lieux d'évacuations à proximité.
- 5- Assurer une meilleure éducation et une prévention au sujet de l'adoption internationale, de la convention de la Haye et de l'intérêt supérieur des enfants et ce à tous les niveaux. (politiques, organismes, populations, médias, etc.)
- 6- Mise en place d'une structure d'application appropriée de la convention de la Haye.
- 7- Poursuivre le front commun international initié par le Groupe de Montréal en décembre 2010.
- 8- Faire évoluer la stratégie vers une action systémique. Développer un portefeuille de crises, se préparer aux relations complexes.
- 9- Évaluer les objectifs et enjeux au niveau financier du contexte de l'adoption internationale. Soupeser les options des subventions aux organismes et au parrainage.
- 10- Permettre aux autorités centrales en adoption internationale de jouer leur rôle d'influence et de gouvernance.

- 11- Développer un plan de communication externe avec notamment les organismes haïtiens de Montréal pour qu'ils puissent eux aussi transmettre les messages relatifs aux adoptions et aux politiques en temps de crises.
- 12- Organiser des séances de « debriefing » d'évaluations après la crise

### Niveau structurel et du design

- 13- Établissement d'une cellule de crise spécifique et globale. Définition des joueurs, des rôles et responsabilités, des leaders, des lieux, du budget et de l'équipement nécessaire (ex : portables, téléphones, imprimantes).
- 14- Mise en place de politiques générales et de mesures d'urgence (logistique, locaux voués à la gestion de crise, etc)
- 15- Avoir des réunions fréquentes avec les organismes, faire front commun, établir des « bonnes pratiques » communes, faire du « benchmarking ». Travailler ensemble. Évaluer la possibilité de fusionner des structures, d'avoir des économies d'échelles notamment avec déplacements.
- 16- Intégration de nouvelles fonctions (fonctions émergentes) et d'un centre d'activités comme une structure héraclitienne : développement, éthique corporatif, apprentissages et le sens.
- 17- Développement de procédures et structures de gouvernance pour les crèches et organismes.

### Niveau Culturel

- 18- Avoir une vision et une culture à long terme plutôt qu'à court terme.

- 19- Transfert de connaissances internes et externes (communautés locales)
- 20- Décentraliser la prise de décisions et les actions au niveau du terrain. Responsabiliser les acteurs sur place.
- 21- Benchmarking (comparaison) et établissements des meilleures pratiques entre les organismes agréés au Québec (formations des parents, éducation, prévention, documents et formulaires, structures organisationnelles).
- 22- Benchmarking entre les pays et établissement de meilleures pratiques. Analyser les différentes approches, leurs avantages, leurs désavantages, leurs résultats. Établir une matrice d'actions, soulever les questionnements, des réflexions, des défis et des recommandations.

## Niveau existentiel

- 23- Prendre conscience de la différence entre aide humanitaire et adoption internationale (cause humanitaire versus sens social) et ses dangers de dérives.
- 24- Prendre du recul et asseoir la situation.
- 25- Avoir une plus grande acceptation des sonneurs d'alarme. Avoir une écoute active de la part des spécialistes.
- 26- Utilisation de groupes de dialogue pour comprendre les suppositions de base de chaque acteur.
- 27- Avoir recours à du soutien psychologique aux employés. Gestion du stress et de l'anxiété.
- 28- Développement des gestionnaires, formation à la gestion de crises dans le but d'avoir des gestionnaires préventifs.

29- Recommandations au niveau des apprentissages de second et troisième niveau, développement d'un front commun. (éducation, prévention, développement durable).

Ces recommandations peuvent aussi s'apparenter à des stratégies de déblocages. À mon avis, elles sont valides pour la majorité des acteurs présentés dans ce cas de gestion de crise. Bien entendu, je ne prétends pas pouvoir résoudre la situation de l'adoption internationale à travers toute sa complexité. Les propositions présentées ici ne proviennent que de l'analyse d'un cas en particulier, mais je crois que certaines recommandations pourront permettre d'amorcer des changements et de porter une réflexion profonde sur les apprentissages potentiels à réaliser. Je fonde l'espoir que ce mémoire de recherche puisse contribuer au démarrage de ces apprentissages profonds.

## **Conclusion du chapitre**

Ce chapitre, m'a permis d'exprimer mes vues suite à cette analyse de cas systémique portant sur la crise de la gestion de l'adoption internationale suite au séisme en Haïti de 2010. Cette recherche m'a mise au défi de mieux comprendre les acteurs présents en gestion de l'adoption internationale au Québec et globalement au niveau mondial. Elle m'a permis de mieux saisir la complexité des interrelations, la complexité sociale, économique et politique du secteur. Avec cette discussion, j'ai tenté d'ouvrir mon horizon et celui de mon lecteur sur des concepts reliés à la pauvreté, au développement durable, à la liberté et aux « capacités » ainsi qu'à tout ce qui a trait aux conditions des femmes qui construisent nos sociétés. Puis, j'ai suggéré quelques recommandations, de changements et d'apprentissages de la part des gestionnaires du secteur de l'adoption internationale.

## Conclusion

L'analyse systémique des événements relatifs à l'adoption internationale suite au séisme en Haïti conduite dans ce mémoire de recherche a fait notamment ressortir la complexité et la profondeur des interactions entre les acteurs et leurs enjeux. Un ensemble de variables enchevêtrées les unes aux autres comme la structure du contexte, l'existentialité des individus, dont leurs mécanismes de défense, ont influencé les événements et les actions dans toute la profondeur des paradoxes et des paradigmes possibles. L'adoption internationale est un sujet extrêmement complexe et se doit d'être considéré comme tel.

Le vaste domaine qu'est le management, et dans ce cas présenté ici, la gestion des crises et des paradoxes, est influencé par toutes les sphères de la société.

Tel que je l'ai écrit dans la synthèse finale du cours Théorie du Management de M. Richard Déry :

*« Le management construit la société et la société construit le management. La gestion est donc légitimée par son univers social dans lequel la vie organisée est complexe, déroutante et imprévisible. L'humain, qui, grâce à son parcours évolutif est profondément intelligent, crée des problèmes et s'empresse de trouver des solutions en mobilisant tout son savoir. D'ailleurs, depuis bien longtemps, il existe une tension entre la réflexion et la technique, entre l'opérateur et l'intellectuel, entre le tacite et l'explicite, entre la compréhension et la technique, entre l'art et la science, puis entre la réflexion et l'action ( ) ... Il est clair que le management, tout comme l'humain, a cheminé de la tradition à la modernité, à la postmodernité et que son parcours a finalement une double dualité : la transformation et la compréhension puis la technique et le social. Il est aussi très explicite que le management est une boule de neige et que de celle-ci jamais rien n'est perdu ou périmé. Ainsi, chaque nouvelle couche ne chasse en rien les enjeux des autres en dessous, notamment les enjeux de stratégies, de créativité et d'identité. Cela ne*

*fait qu'ajouter des nuances. En fait, tous les êtres humains construisent des connaissances et les utilisent pour supporter leurs actions. Le défi réside dans le fait qu'en démultipliant le savoir, on transforme la réalité et on multiplie potentiellement les problèmes. »<sup>147</sup>*

Cette réflexion, portée dans un contexte plutôt théorique, voire philosophique du management, a tout son sens dans les théories de la complexité et du modèle de l'oignon, présenté dans ce mémoire. Que doit alors devenir la pratique du management dans notre monde? Un ensemble, un système. La dualité et les paradoxes font partie intégrante de notre monde moderne et la mobilisation de toutes les couches du manteau d'arlequin est nécessaire. Un bon gestionnaire doit vraisemblablement être à la fois un politicologue, un technicien, un créateur, un sociologue, un être symbolique, émotif, intelligent et organisé, qui sait planifier, contrôler et reconstruire. Il doit à la fois contempler et intervenir, réfléchir et agir. Mais un individu peut-il rassembler toutes ces aptitudes? Est-ce que les objectifs individuels, corporatifs et sociaux nous permettent, nous motivent et nous encouragent à mobiliser toutes ces aptitudes? Je n'en suis pas certaine. Dans notre période d'hypermodernité, s'il y a aussi un côté plus obscur, c'est bien celui de l'individualisation, notamment discuté par Céline Lafontaine dans « Corps-Marché ». Ainsi, de la subjectivité à l'objectivité, du matériel à l'informationnel jusqu'à l'appropriation économique de la « vie en elle-même »<sup>148</sup>, les notions d'éthiques, de symbolisme, d'identité humaine voire de parentalité naissent en pleine complexité.

---

<sup>147</sup> Hardy, Caroline, Synthèse Finale, La dualité du management ou Lorsque la réconciliation de l'enchevêtrement des saveurs devient possible, 2010, p.2-3 ; R. Déry, (2009), *La modernité*, Montréal ; Édition JFD ; R. Déry, (2009), *Le management*, Montréal ; Édition JFD

<sup>148</sup> Lafontaine, C. (2014). *Le Corps-Marché. La marchandisation de la vie humaine à l'ère de la bioéconomie*. Paris, France : Édition du Seuil. P.67-69

D'ailleurs, c'est ici que tout le concept de « capacités » d'Amartya Sen prend son sens. Il faut adopter une approche multidimensionnelle et systémique pour prétendre faire évoluer et opérer des apprentissages de haut niveau, avoir les ressources, la liberté et les possibilités de faire des choix, en tant que gestionnaire et en tant qu'humain. Dans le cas de l'adoption internationale, il faudrait permettre aux familles d'origine d'avoir le choix de garder leurs enfants et de mener la vie à laquelle ils aspirent, d'aller au-delà des fonctions économiques et politiques, plonger dans les profondeurs sociales, humaines et émotionnelles des événements, des situations, des crises. Il faudrait également prendre alors conscience des injustices réelles à travers les situations sociales mondiales, point de départ de la réflexion d'auteurs et de visionnaires comme Amartya Sen et Muhammad Yunus.

Déclenchés par un des plus puissants séismes survenus en Haïti, les enjeux liés à la gestion de l'adoption internationale ont été l'objet de cette étude de cas systémique. Dans ce mémoire, j'ai proposé que malgré la simplicité apparente et naturelle d'un tel désastre naturel, un système complexe de mécanismes et de paradigmes légaux, économiques, politiques, sociaux et profondément humains a été déclenché et a ainsi structuré le contexte. L'adoption internationale est en soi un système complexe qui, suite au séisme, s'est retrouvé dans un système tout aussi complexe.

Cette étude de cas suggère que la mauvaise compréhension du degré élevé de complexité des événements suite au séisme, et particulièrement en lien avec les enjeux de l'adoption internationale, ainsi que certaines mesures officielles implémentées, ont accentué le contexte de la crise et ont empiré la situation. Cette étude suggère de plus que bien peu d'apprentissages de troisième niveau ont été réalisés, tout comme le suggèrent de nombreuses recherches sur d'autres crises.

Au terme de ces quelques années de recherches sur le sujet et en m'appuyant sur mon expérience passée en Afrique et en Amérique Centrale, je me questionne. Est-ce que l'adoption internationale ne serait pas en fait une crise chronique? Ai-je focalisé seulement sur une période précise de cette crise? Bien sûr, le séisme en Haïti comporte des moments « chauds » de la crise de l'adoption internationale. Cette crise n'est peut-être pas aussi spéciale que nous pouvons le penser. Elle ne démontre que la pointe de l'iceberg. Cette crise n'est en fait, qu'un soubresaut qui a fait réagir face à l'immensité et la complexité de l'univers de l'adoption internationale.

Le fait que des familles, des mamans et des papas ne puissent s'occuper et élever leur(s) enfant(s) de manière décente, serait-t-il une crise en soi? Est-ce que le propre de cette crise n'est pas tant que des pays riches tels que la France, les Pays Bas, les États-Unis et le Canada aillent chercher des enfants pour tenter de les « sauver » et combler les besoins de parents adoptifs ? Ne sommes-nous pas en présence du même phénomène discuté dans le livre Corps-Marché, c'est-à-dire d'une bioéconomie des enfants? De la même dualité Corps/Objet : Femmes/Enfants? N'est-il pas là le paradoxe de la gestion des crises? Aller chercher des enfants empire leur cas en les enlevant à leur famille et en niant le droit au principe de subsidiarité. De tout cela, Amartya Sen nous dirait sûrement que :

*« La liberté de déterminer la nature de son existence est une composante précieuse de la vie »*<sup>149</sup>

Quelle complexité!

À mon avis, devant une telle complexité, l'approche systémique s'avère la seule option possible. Tous les acteurs de cette crise ont le pouvoir d'agir et de briser le cercle vicieux : les parents adoptifs, les gouvernements, les ministères, les médias, les

---

<sup>149</sup> Sen, A. (2009). *L'idée de justice*, Paris : Flammarion p.279



spécialistes, le grand public, etc. Je m'inspire de plus du concept proposé de vision héraclitienne des crises (Pauchant-Mitroff, 2001) :

« (...) *Toute structure vivante a besoin de forces d'intégration et de destruction pour exister ou fonctionner : la vie d'un système est maintenue par le jeu paradoxal de l'ordre et du désordre, qui sont en même temps complémentaires, compétitifs et antagonistes.* »<sup>150</sup>

À la lumière des enjeux discutés dans ce mémoire, il est pertinent de se questionner sur l'ampleur de la crise, des crises. Au sens de la globalité, on peut se demander si toutes ces crises sont vraiment indépendantes les unes des autres ou bien si elles ne sont pas toutes reliées par le principe de la complexité du monde dans lequel nous vivons. Sur cette réflexion, je laisse mon lecteur sur une citation de Rollo May.

« (Notre âge) est une époque de transition radicale. Les mythes et symboles anciens par lesquels nous nous orientons ont disparu, l'anxiété est omniprésente (...). La personne se voit dans l'obligation de se replier sur elle-même; elle devient obsédée par la nouvelle forme du problème d'identité, c'est-à-dire « même si je savais qui je suis, je n'ai pas d'importance. Je ne puis influencer autrui. L'étape suivante est l'apathie. Et celle qui la suit est la violence. Car aucun être humain ne peut accepter perpétuellement l'expérience glacée de sa propre impuissance. » Rollo May<sup>151</sup>

## **Limites de cette recherche**

---

<sup>150</sup> Pauchant, T.C., Mitroff, I.I. (2001). *La gestion des crises et des paradoxes - Prévenir les effets destructeurs de nos organisations*. Éditions Québec/Amérique - Presse HEC. p.56

<sup>151</sup> Citation de R.May (1969). *Love and Will*, p.13. Repris par Pauchant et Mitroff (2001).

L'analyse de cas de type exploratoire est toujours complexe et comporte souvent un élément de subjectivité de la part du chercheur. La crise humanitaire telle que présentée ici ne peut qu'ajouter au facteur de subjectivité, voire d'émotivité du chercheur. Pour contrer cette importante limite, j'ai tenu à me renseigner bien au-delà du sujet de ce mémoire et de sa théorie sur le domaine extrêmement complexe et vaste qu'est l'adoption internationale. Par maintes lectures, plusieurs recherches et écoutes d'entrevues avec des pédopsychiatres renommés internationalement dans le secteur de l'adoption, je me suis positionnée en tant qu'être humain, puis en tant que chercheur. D'ailleurs, comme le mentionnent Miles & Huberman (2003) : « Le rôle du chercheur est d'atteindre une compréhension *holiste (systémique, globale et intégrée)* du contexte de l'étude. »<sup>152</sup>

Malgré le nombre important d'entrevues réalisées, de par la nature et la complexité de ce cas, notamment en ce qui a trait aux grands nombres d'organisations et d'individus, certains ont pu être moins sollicités, voire mis de côté.

De plus, j'ai rencontré plusieurs personnes plus d'une fois et dans la mesure du possible, j'ai souhaité rencontrer différents acteurs pour la même organisation. Toutefois, étant donné la sensibilité à la fois politique et émotive de ce cas, certaines organisations et quelques gestionnaires ont refusé de s'impliquer dans cette étude. Je crois cependant que l'échantillonnage et la qualité des personnes rencontrées, additionnés aux autres méthodes de collectes de données m'ont permis d'obtenir des informations pertinentes qui, nécessairement se doivent d'être complétées par de nombreuses autres données d'études.

---

<sup>152</sup> Miles, MB & Huberman, A.M. (2003). La diversité des études qualitatives. Dans *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, 19-28.

Au niveau théorique et empirique, l'étude d'un seul cas est sans aucun doute une limite à cette recherche dans une quête de généralisation. D'ailleurs, une étude comparative pourrait s'avérer très pertinente et révélatrice. Cependant, mon objectif était aussi de contribuer à la gestion de crises futures en adoption internationale et en ce sens, j'espère que certaines des recommandations seront prises en considération et inciteront les acteurs et gestionnaires à l'action.

Par ailleurs, l'analyse de cas adoptant une approche systémique implique que par défaut, le chercheur soit lui-même partie prenante du système dans le sens où il influence le point de départ, les paramètres et les limites de celles-ci. De plus, la complexité de ce cas, dans lequel j'ai abordé plusieurs thématiques, ne peut que faire apparaître les limites d'un seul individu, de ses capacités et de ses compétences face à ces divers champs étudiés. À ce niveau, je remercie tous les spécialistes ainsi que le comité sur ce mémoire de recherche qui m'ont permis de combler certaines lacunes.

Une autre limite consiste à l'échantillon choisi, soit 12 personnes rencontrées dont plusieurs travaillent au Secrétariat de l'Adoption Internationale. Il aurait été pertinent et très riche d'aller visiter des orphelinats en Haïti et/ou de faire des entrevues avec les autorités haïtiennes. Malheureusement, le chaos de la crise humanitaire en Haïti ainsi qu'une contrainte de ressources n'ont pas permis de concrétiser cette *étude terrain*.

De plus, il aurait été pertinent de compléter mon cadre théorique ainsi que ma revue de littérature avec une recherche plus exhaustive sur l'éthique. Ceci pourrait faire partie d'une recherche future sur le sujet.

### **Implications pour la recherche, la gestion et l'éducation**

Au niveau des implications potentielles pour la recherche il est à espérer que ce mémoire et ces résultats pourront contribuer à l'avancement de la recherche sur la gestion des crises ainsi qu'à la réflexion concernant la contribution de l'approche systémique en gestion. Étant donné les nombreux impacts sociaux et économiques démontrés, cette recherche permet de mieux saisir l'importance des futures recherches qui seront entreprises et ce, notamment au niveau des apprentissages et des pistes de solutions portant vers une troisième génération de gestion des crises.

Nous espérons également que cette recherche pourra contribuer à une certaine réflexion amenant des actions concrètes au niveau de la gestion d'un développement durable et éthique de l'adoption internationale par tous les acteurs du secteur.

### **Pistes de recherches futures**

Les liens réalisés dans cette recherche avec les concepts de bioéconomie du livre « Corps-Marché » ainsi qu'avec les recherches d'Amartya Sen sur les concepts de « capacités » et de justice sont à mon avis très riches et profonds comme source de recherches futures. Comment développer convenablement les pays en développement vers une éthique, une justice et un sens profond de durabilité? S'il en existe un, comment saisir l'équilibre entre le bonheur, le bien-être et le développement économique? Il serait très pertinent, pour les avancées de la recherche de notamment comprendre davantage le rôle des femmes vers cet équilibre proposé. J'aimerais donc proposer cette recherche future portant vers une nouvelle économie durable.

### **Bibliographie**

- Bateson, G. (1991). *A sacred Unity, Further Edges to an Ecology of Mind*. New York, HarperCollins.
- Beauchamp, A. (2001). Risque : Évaluation et Gestion. Dans G. Hottois et J.N. Missa (Dir.) *Nouvelle encyclopédie de Bioéthique*, Bruxelles : De Boeck Université, 709-716.
- Brundland, Gro Harlem, (1987) . Towards sustainable development. Dans *Our Common Future*, New York : *Oxford Press*, Chap. 2.
- Toft, B. (2001), *The Failure of insight. Risk Management*, vol.II, Darmouth Publishing company, England.
- Dallaire, R. (2010). *Ils se battent comme des soldats, ils meurent comme des enfants. Pour en finir avec le recours aux enfants soldats*. Montréal, Québec : Libre Expression.
- Déry, R. (2009). *La modernité*. Montréal, Édition JFD.
- Déry, R. (2009). *Le management*. Montréal, Édition JFD.
- Déry, R. (1997). Homo administrativus et son double : du bricolage à l'indiscipline. *Gestion*, vol. 22, no.2.
- Deschamps, I., Lalonde,M., Pauchant, T.C., Waaub, J-P. (1996). What crises could teach us about complexity and systemic Management. The case of Nestucca Oil Spill. *Technological forecasting and social change*, vol. 55,107-129.
- Fischbacher-Smith, D. (2011). Destructive landscapes - (Re)framing elements of risk? *RiskManagement*, 13(1-2), 1-15.
- Freeman, R. E. (2005). Stakeholder Theory of the Modern Corporation. Dans Shari Collins-Chobanian (Ed.), *Ethical Challenges to Business as Usual*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 258-269.
- Guntzburger, Y; Pauchant T.C. (2014). Complexity and ethical crisis management : A systemic analysis of Fukushima Daiichi nuclear disaster. *Chair in ethical management*, HEC Montreal.
- Hodgkinson, P.E. & Steward, M. (1991). Survival and bereavement. In *Coping with catastrophe : a handbook of disaster management*, NY: Routledge.1-34.
- Lagadec, P. (1996). Un nouveau champ de responsabilité pour les dirigeants. *Revue française de gestion*, n.108, mars-avril, 100-109.
- Lafontaine, C. (2014). *Le Corps-Marché. La marchandisation de la vie humaine à l'ère de la bioéconomie*. Paris, France : Édition du Seuil.
- Laferrrière, D. (2010), *Tout bouge autour de moi*. Montréal, Québec : Mémoire D'encrier.

Lamoureux, A et al. (1992). *Une démarche scientifique en sciences humaines*. Laval : Éditions Études Vivantes.

Magner, M. (2004). The sad lessons of Bhopal. *NRNS Enviro Brief*, November 10.

Miller, A. (2000). *Death of a salesman*. New York, États-Unis : Penguin Books.

Miles, MB & Huberman, A.M. (2003). La diversité des études qualitatives. Dans *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, 19-28.

Morin, E. (1976). Pour une crisiologie. *Communications*, vol. 25,19-163.

Orbinski, J. (2010). *Le cauchemar humanitaire*. France : Music & Entertainment Books.

*Oxford University Press*. (1987). Our common future – The world commission on environment and development.

Pauchant, T.C., Mitroff, I.I. (2001). *La gestion des crises et des paradoxes - Prévenir les effets destructeurs de nos organisations*. Éditions Québec/Amérique - Presse HEC.

Pauchant, T.C., Parent, D. (2002). L'insuffisance de l'apprentissage culturel et éthique en gestion des risques. Le cas du déluge du Saguenay (juillet 1996). *Éthique Publique*, vol.4, no2, 192-203

Perrow, C. (2011). Fukushima and the Inevitability of accidents. *Bulletin of the Atomic Scientists*, 67, 44-52.

Perrow, C. (1994). The Limits of Safety : The enhancement of a theory of accident . *Journal of Contengencies and Crisis Management*, Vol. 2, no 4, December 1994. 212-220.

Prahalad, C.K. (2004). The Market at the Bottom of the Pyramid. Dans *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*, Pennsylvania, Wharton School Publishing, 3-22.

Raufflet, E, Berranger A., Aguilar-Platas, A. (2009). Innovative Business Approaches and Poverty Alleviation : Toward a First Evaluation” Wankel C. (Ed), Alleviating Poverty throught *Business Strategy*, *Palgrave-Macmillan*.,33-55.

Robeyns, I. (2005). The capability approach:a theoretical survey. *Journal of human Development*, Vol.6, No1, March 2005 p.93-114

Sen, A. (2000). *La perspective de la liberté*. Dans *Un nouveau modèle économique*, Paris, Éditions Odile Jacob, 23-43.

Sen, A. (2009). *L'idée de justice*, Paris : Flammarion.

- Shrivastava, P. (1993). Crisis Theory/Practice : Towards a Sustainable Future . *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, vol. 7, no 1, 23-42.
- Toft, B. (1992). The failure of Hindsight. *Disaster Prevention and management*, Vol.1, No.3 p. 48-60
- Toanen, L. (2007). *L'adoption Internationale, guide à l'intention des futurs parents*. Montréal, Québec : Guy Saint-Jean Éditeur.
- Topper, B., & Lagadec, P. (2013). Fractal Crises – A New Path for Crisis Theory and Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(1), 4-16
- Trompenaars, F. C. Hampden-Turner.(2004). Chichester: Capstone., *Managing people across cultures*.
- Trompenaars , F. , Hampden-Turner.(2000). Building Cross-Cultural Competence, how to create wealth from conflicting values. *Yale university Press*, New Haven & London.
- St-André, M. et Al. (2007). *L'adoption : État des lieux*. no46, CHU Sainte-Justine. Montréal, Québec : Prisme.
- Wasserman, S. et Faust, K. (1994). *Social network analysis. Methods and applications*. New York : Cambridge University Press.
- Weick, K.E. (1988), Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, vol. 25, no 4, July, 307-317.
- Westley, F. (2008). The Social Innovation Dynamic. SiG@Waterloo.
- Westley, F., Zimmerman, Patton Quinn, M. (2006). The first light of Evening. Dans *Getting to Maybe*, Canada, Random House Canada, 3-26.
- Yin,R.K. (2009). *Case Study Research. Design and methods*. Sage, 2009 (4<sup>th</sup> edn).
- Yunus, M. (2007). *Creating a world without poverty, social business and the future of capitalism*. Public Affairs 2007.
- Yunus,M. (2007). *Banker to the poor, micro lending and the battle against world poverty*. Public Affairs.

# ANNEXES

Annexe 1 : Annexes relatives à mon terrain

Annexe 2 : Convention relative aux droits de l'enfant

Annexe 3 : La Convention de la Haye

Annexe 4 : Liste des catastrophes naturelles 2011 et 2012

Annexe 5 : Huit mécanismes de défense classiques

Annexe 6: Trente-deux rationalisations dangereuses

Annexe 7: Information relatives à l'adoption internationale en Haïti

Annexes 8 : Autres recherches, références et publications consultées



**ANNEXE 1 : ANNEXES RELATIVES À  
MON TERRAIN**

**ANNEXE : AGENDA D'ENTREVUES, GRILLE D'ENTREVUES ET GRAPHIQUE  
SYSTÉMIQUE**

*Mémoire: La complexité de la gestion et de l'administration de l'adoption  
internationale – Haïti – Québec - Canada*

**QUESTIONS D'ORDRE GÉNÉRAL ET DE GESTION.**

Décrivez- moi vos fonctions et vos responsabilités.

Quelles sont les principales préoccupations et objectifs de votre organisation?(équipe).

Quel a été votre rôle dans la gestion de l'adoption Haïti – Québec, en janvier dernier?

Selon vous, à quel niveau et comment la gestion de l'adoption fut différente d'une situation jugée normale?

Seriez-vous en accord pour définir la situation vécue en janvier comme une crise?

Était-ce votre première crise?

Croyez-vous que la situation a bien été administrée?

Quelles étaient selon vous les priorités dans l'approche choisie?

À l'intérieur de votre équipe ou organisation, y a-t-il des visions différentes sur la gestion et l'administration des adoptions?

Qui devrais-je rencontrer? Pourquoi?

### **QUESTIONS D'ORDRE SYSTÉMIQUE**

Pouvez-vous faire le récit en profondeur des événements tels que vous les avez vécus lors de la crise?

En plaçant votre organisation (ou votre équipe) au centre d'une carte systémique, pouvez-vous répartir les organisations et les acteurs-clés avec lesquels vous avez eu des liens ou auriez dû en avoir?

Pouvez-vous décrire le type de lien que les organisations ont entretenu entre elles lors de la crise ? Vous est-t-il possible de définir les liens les plus importants et les moins importants et préciser les raisons ?

Pouvez-vous nous décrire les perceptions des relations à propos de l'efficacité de l'intervention de votre organisation et de celle des autres? (La qualité des liens)

Pouvez-vous commenter le positionnement relatif de leur propre organisation par rapport aux autres?

**QUESTIONS PORTANTS SUR LES NIVEAUX D'APPRENTISSAGES**

Avec quelques mois de recul, que constatez-vous et quels apprentissages avez-vous réalisés?

Quels sont selon vous les apprentissages faits des autres parties prenantes?

Si cette malheureuse situation devait se reproduire, quelle serait votre approche?

Allez-vous travailler à un plan de contingence?

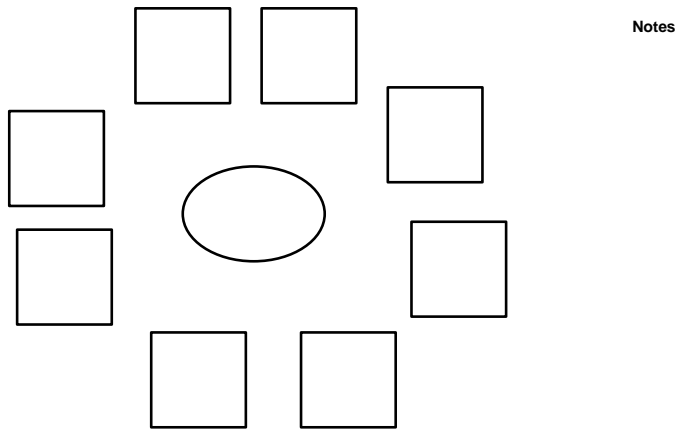
Avez-vous procédé à un débriefing de la situation avec vos équipes?

Quels sont, selon vous, les enjeux et défis de l'adoption internationale?

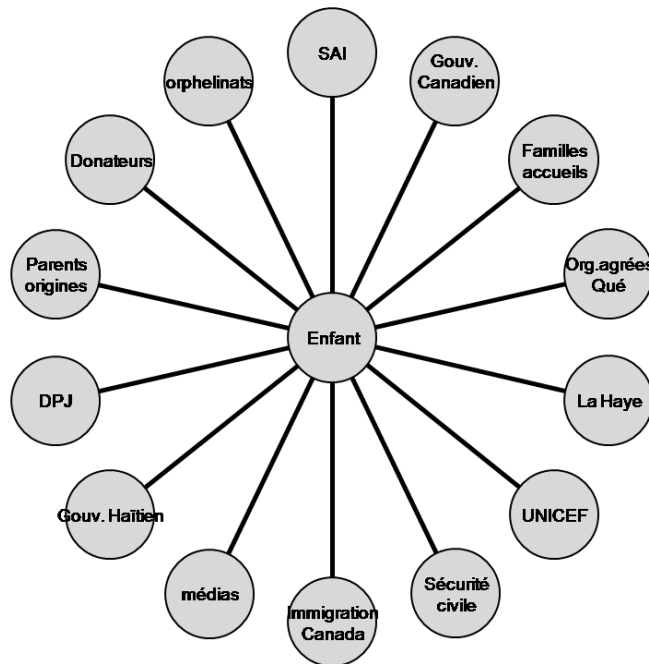
**QUESTIONS SPÉCIFIQUES**

À DÉTERMINER SELON LE DÉROULEMENT ET LA PERSONNE

Guide d'entrevue de  
 Date:  
**Mémoire: La complexité de la gestion et de l'administration de l'adoption internationale – Haïti – Québec – Canada**  
 Par Caroline Hardy, M.S.C Management



Graphique préliminaire et préparatoire des parties prenantes et de la systémique.



**ANNEXE 2 - CONVENTION RELATIVE  
AUX DROITS DE L'ENFANT**

## ***Convention relative aux droits de l'enfant***

RÉFÉRENCE – HAUT-COMMISSARIAT DES NATIONS UNIES AUX DROITS DE L'HOMME

***Adoptée et ouverte à la signature, ratification et adhésion par l'Assemblée générale dans sa résolution 44/25 du 20 novembre 1989***

***Entrée en vigueur le 2 septembre 1990, conformément à l'article 49***

### ***Préambule***

Les États parties à la présente Convention,

Considérant que, conformément aux principes proclamés dans la Charte des Nations Unies, la reconnaissance de la dignité inhérente à tous les membres de la famille humaine ainsi que l'égalité et le caractère inaliénable de leurs droits sont le fondement de la liberté, de la justice et de la paix dans le monde, Ayant à l'esprit le fait que les peuples des Nations Unies ont, dans la Charte, proclamé à nouveau leur foi dans les droits fondamentaux de l'homme et dans la dignité et la valeur de la personne humaine, et qu'ils ont résolu de favoriser le progrès social et d'instaurer de meilleures conditions de vie dans une liberté plus grande,

Reconnaissant que les Nations Unies, dans la Déclaration universelle des droits de l'homme et dans les pactes internationaux relatifs aux droits de l'homme, ont proclamé et sont convenues que chacun peut se prévaloir de tous les droits et de toutes les libertés qui y sont énoncés, sans distinction aucune, notamment de race, de couleur, de sexe, de langue, de religion, d'opinion politique ou de toute autre opinion, d'origine nationale ou sociale, de fortune, de naissance ou de toute autre situation,

Rappelant que, dans la Déclaration universelle des droits de l'homme, les Nations

Unies ont proclamé que l'enfance a droit à une aide et à une assistance spéciales,

Convaincus que la famille, unité fondamentale de la société et milieu naturel pour la croissance et le bien-être de tous ses membres et en particulier des enfants, doit recevoir la protection et l'assistance dont elle a besoin pour pouvoir jouer pleinement son rôle dans la communauté,

Reconnaissant que l'enfant, pour l'épanouissement harmonieux de sa personnalité, doit grandir dans le milieu familial, dans un climat de bonheur, d'amour et de compréhension,

Considérant qu'il importe de préparer pleinement l'enfant à avoir une vie individuelle dans la société, et de l'élever dans l'esprit des idéaux proclamés dans la Charte des Nations Unies, et en particulier dans un esprit de paix, de dignité, de tolérance, de liberté, d'égalité et de solidarité,

Ayant à l'esprit que la nécessité d'accorder une protection spéciale à l'enfant a été énoncée dans la Déclaration de Genève de 1924 sur les droits de l'enfant et dans la Déclaration des droits de l'enfant adoptée par l'Assemblée générale le 20 novembre 1959, et qu'elle a été reconnue dans la Déclaration universelle des droits de l'homme, dans le Pacte international relatif aux droits civils et politiques (en particulier aux articles 23 et 24), dans le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (en particulier à l'article 10) et dans les statuts et instruments pertinents des institutions spécialisées et des organisations internationales qui se préoccupent du bien-être de l'enfant,

Ayant à l'esprit que, comme indiqué dans la Déclaration des droits de l'enfant, «l'enfant, en raison de son manque de maturité physique et intellectuelle, a besoin d'une protection spéciale et de soins spéciaux, notamment d'une protection juridique appropriée, avant comme après la naissance»,

Rappelant les dispositions de la Déclaration sur les principes sociaux et juridiques applicables à la protection et au bien-être des enfants, envisagés surtout sous l'angle des pratiques en matière d'adoption et de placement familial sur les plans national et international, de l'Ensemble de règles minima des Nations Unies concernant l'administration de la justice pour mineurs (Règles de Beijing) et de la Déclaration sur la protection des femmes et des enfants en période d'urgence et de conflit armé,

Reconnaissant qu'il y a dans tous les pays du monde des enfants qui vivent dans des conditions particulièrement difficiles, et qu'il est nécessaire d'accorder à ces enfants une attention particulière,

Tenant dûment compte de l'importance des traditions et valeurs culturelles de chaque peuple dans la protection et le développement harmonieux de l'enfant,

Reconnaissant l'importance de la coopération internationale pour l'amélioration des



conditions de vie des enfants dans tous les pays, en particulier dans les pays en développement,

Sont convenus de ce qui suit :

### ***Première partie***

#### ***Article premier***

Au sens de la présente Convention, un enfant s'entend de tout être humain âgé de moins de dix-huit ans, sauf si la majorité est atteinte plus tôt en vertu de la législation qui lui est applicable.

#### ***Article 2***

1. Les Etats parties s'engagent à respecter les droits qui sont énoncés dans la présente Convention et à les garantir à tout enfant relevant de leur juridiction, sans distinction aucune, indépendamment de toute considération de race, de couleur, de sexe, de langue, de religion, d'opinion politique ou autre de l'enfant ou de ses parents ou représentants légaux, de leur origine nationale, ethnique ou sociale, de leur situation de fortune, de leur incapacité, de leur naissance ou de toute autre situation.

2. Les Etats parties prennent toutes les mesures appropriées pour que l'enfant soit effectivement protégé contre toutes formes de discrimination ou de sanction motivées par la situation juridique, les activités, les opinions déclarées ou les convictions de ses parents, de ses représentants légaux ou des membres de sa famille.

#### ***Article 3***

1. Dans toutes les décisions qui concernent les enfants, qu'elles soient le fait des institutions publiques ou privées de protection sociale, des tribunaux, des autorités administratives ou des organes législatifs, l'intérêt supérieur de l'enfant doit être une considération primordiale.

2. Les Etats parties s'engagent à assurer à l'enfant la protection et les soins nécessaires à son bien-être, compte tenu des droits et des devoirs de ses parents, de ses tuteurs ou des autres personnes légalement responsables de lui, et ils prennent à

cette fin toutes les mesures législatives et administratives appropriées.

3. Les Etats parties veillent à ce que le fonctionnement des institutions, services et établissements qui ont la charge des enfants et assurent leur protection soit conforme aux normes fixées par les autorités compétentes, particulièrement dans le domaine de la sécurité et de la santé et en ce qui concerne le nombre et la compétence de leur personnel ainsi que l'existence d'un contrôle approprié.

#### ***Article 4***

Les Etats parties s'engagent à prendre toutes les mesures législatives, administratives et autres qui sont nécessaires pour mettre en oeuvre les droits reconnus dans la présente Convention. Dans le cas des droits économiques, sociaux et culturels, ils prennent ces mesures dans toutes les limites des ressources dont ils disposent et, s'il y a lieu, dans le cadre de la coopération internationale.

#### ***Article 5***

Les Etats parties respectent la responsabilité, le droit et le devoir qu'ont les parents ou, le cas échéant, les membres de la famille élargie ou de la communauté, comme prévu par la coutume locale, les tuteurs ou autres personnes légalement responsables de l'enfant, de donner à celui-ci, d'une manière qui corresponde au développement de ses capacités, l'orientation et les conseils appropriés à l'exercice des droits que lui reconnaît la présente Convention.

#### ***Article 6***

1. Les Etats parties reconnaissent que tout enfant a un droit inhérent à la vie.

2. Les Etats parties assurent dans toute la mesure possible la survie et le développement de l'enfant.

#### ***Article 7***

1. L'enfant est enregistré aussitôt sa naissance et a dès celle-ci le droit à un nom, le droit d'acquérir une nationalité et, dans la mesure du possible, le droit de connaître ses parents et d'être élevé par eux.

2. Les Etats parties veillent à mettre ces droits en oeuvre conformément à leur

législation nationale et aux obligations que leur imposent les instruments internationaux applicables en la matière, en particulier dans les cas où faute de cela l'enfant se trouverait apatride.

### ***Article 8***

1. Les Etats parties s'engagent à respecter le droit de l'enfant de préserver son identité, y compris sa nationalité, son nom et ses relations familiales, tels qu'ils sont reconnus par la loi, sans ingérence illégale.
2. Si un enfant est illégalement privé des éléments constitutifs de son identité ou de certains d'entre eux, les Etats parties doivent lui accorder une assistance et une protection appropriées, pour que son identité soit rétablie aussi rapidement que possible.

### ***Article 9***

1. Les Etats parties veillent à ce que l'enfant ne soit pas séparé de ses parents contre leur gré, à moins que les autorités compétentes ne décident, sous réserve de révision judiciaire et conformément aux lois et procédures applicables, que cette séparation est nécessaire dans l'intérêt supérieur de l'enfant. Une décision en ce sens peut être nécessaire dans certains cas particuliers, par exemple lorsque les parents maltraitent ou négligent l'enfant, ou lorsqu'ils vivent séparément et qu'une décision doit être prise au sujet du lieu de résidence de l'enfant.
2. Dans tous les cas prévus au paragraphe 1 du présent article, toutes les parties intéressées doivent avoir la possibilité de participer aux délibérations et de faire connaître leurs vues.
3. Les Etats parties respectent le droit de l'enfant séparé de ses deux parents ou de l'un d'eux d'entretenir régulièrement des relations personnelles et des contacts directs avec ses deux parents, sauf si cela est contraire à l'intérêt supérieur de l'enfant.
4. Lorsque la séparation résulte de mesures prises par un Etat partie, telles que la détention, l'emprisonnement, l'exil, l'expulsion ou la mort (y compris la mort, quelle qu'en soit la cause, survenue en cours de détention) des deux parents ou de l'un d'eux, ou de l'enfant, l'Etat partie donne sur demande aux parents, à l'enfant ou, s'il y a lieu, à un autre membre de la famille les renseignements essentiels sur le lieu où se trouvent le membre ou les membres de la famille, à moins que la divulgation de ces renseignements ne soit préjudiciable au bien-être de l'enfant. Les Etats parties veillent en outre à ce que la présentation d'une telle demande n'entraîne pas en elle-même de conséquences fâcheuses pour la personne ou les personnes intéressées.

### ***Article 10***

1. Conformément à l'obligation incombant aux Etats parties en vertu du paragraphe 1 de l'article 9, toute demande faite par un enfant ou ses parents en vue d'entrer dans un Etat partie ou de le quitter aux fins de réunification familiale est considérée par les Etats parties dans un esprit positif, avec humanité et diligence. Les Etats parties veillent en outre à ce que la présentation d'une telle demande n'entraîne pas de conséquences fâcheuses pour les auteurs de la demande et les membres de leur famille.

2. Un enfant dont les parents résident dans des Etats différents a le droit d'entretenir, sauf circonstances exceptionnelles, des relations personnelles et des contacts directs réguliers avec ses deux parents. A cette fin, et conformément à l'obligation incombant aux Etats parties en vertu du paragraphe 1 de l'article 9, les Etats parties respectent le droit qu'ont l'enfant et ses parents de quitter tout pays, y compris le leur, et de revenir dans leur propre pays. Le droit de quitter tout pays ne peut faire l'objet que des restrictions prescrites par la loi qui sont nécessaires pour protéger la sécurité nationale, l'ordre public, la santé ou la moralité publiques, ou les droits et libertés d'autrui, et qui sont compatibles avec les autres droits reconnus dans la présente Convention.

### ***Article 11***

1. Les Etats parties prennent des mesures pour lutter contre les déplacements et les non-retours illicites d'enfants à l'étranger.

2. A cette fin, les Etats parties favorisent la conclusion d'accords bilatéraux ou multilatéraux ou l'adhésion aux accords existants.

### ***Article 12***

1. Les Etats parties garantissent à l'enfant qui est capable de discernement le droit d'exprimer librement son opinion sur toute question l'intéressant, les opinions de l'enfant étant dûment prises en considération eu égard à son âge et à son degré de maturité.

2. A cette fin, on donnera notamment à l'enfant la possibilité d'être entendu dans toute procédure judiciaire ou administrative l'intéressant, soit directement, soit par l'intermédiaire d'un représentant ou d'une organisation approprié, de façon

compatible avec les règles de procédure de la législation nationale.

### ***Article 13***

1. L'enfant a droit à la liberté d'expression. Ce droit comprend la liberté de rechercher, de recevoir et de répandre des informations et des idées de toute espèce, sans considération de frontières, sous une forme orale, écrite, imprimée ou artistique, ou par tout autre moyen du choix de l'enfant.

2. L'exercice de ce droit ne peut faire l'objet que des seules restrictions qui sont prescrites par la loi et qui sont nécessaires :

a) Au respect des droits ou de la réputation d'autrui; ou

b) A la sauvegarde de la sécurité nationale, de l'ordre public, de la santé ou de la moralité publiques.

### ***Article 14***

1. Les Etats parties respectent le droit de l'enfant à la liberté de pensée, de conscience et de religion.

2. Les Etats parties respectent le droit et le devoir des parents ou, le cas échéant, des représentants légaux de l'enfant, de guider celui-ci dans l'exercice du droit susmentionné d'une manière qui corresponde au développement de ses capacités.

3. La liberté de manifester sa religion ou ses convictions ne peut être soumise qu'aux seules restrictions qui sont prescrites par la loi et qui sont nécessaires pour préserver la sûreté publique, l'ordre public, la santé et la moralité publiques, ou les libertés et droits fondamentaux d'autrui.

### ***Article 15***

1. Les Etats parties reconnaissent les droits de l'enfant à la liberté d'association et à la liberté de réunion pacifique.

2. L'exercice de ces droits ne peut faire l'objet que des seules restrictions qui sont prescrites par la loi et qui sont nécessaires dans une société démocratique, dans l'intérêt de la sécurité nationale, de la sûreté publique ou de l'ordre public, ou pour

protéger la santé ou la moralité publiques, ou les droits et libertés d'autrui.

### ***Article 16***

1. Nul enfant ne fera l'objet d'immixtions arbitraires ou illégales dans sa vie privée, sa famille, son domicile ou sa correspondance, ni d'atteintes illégales à son honneur et à sa réputation. 2. L'enfant a droit à la protection de la loi contre de telles immixtions ou de telles atteintes.

### ***Article 17***

Les Etats parties reconnaissent l'importance de la fonction remplie par les médias et veillent à ce que l'enfant ait accès à une information et à des matériels provenant de sources nationales et internationales diverses, notamment ceux qui visent à promouvoir son bien-être social, spirituel et moral ainsi que sa santé physique et mentale. A cette fin, les Etats parties :

- a) Encouragent les médias à diffuser une information et des matériels qui présentent une utilité sociale et culturelle pour l'enfant et répondent à l'esprit de l'article 29;
- b) Encouragent la coopération internationale en vue de produire, d'échanger et de diffuser une information et des matériels de ce type provenant de différentes sources culturelles, nationales et internationales;
- c) Encouragent la production et la diffusion de livres pour enfants;
- d) Encouragent les médias à tenir particulièrement compte des besoins linguistiques des enfants autochtones ou appartenant à un groupe minoritaire;
- e) Favorisent l'élaboration de principes directeurs appropriés destinés à protéger l'enfant contre l'information et les matériels qui nuisent à son bien-être, compte tenu des dispositions des articles 13 et 18.

### ***Article 18***

1. Les Etats parties s'emploient de leur mieux à assurer la reconnaissance du principe selon lequel les deux parents ont une responsabilité commune pour ce qui est d'élever l'enfant et d'assurer son développement. La responsabilité d'élever l'enfant et d'assurer son développement incombe au premier chef aux parents ou, le cas échéant, à ses représentants légaux. Ceux-ci doivent être guidés avant tout par l'intérêt

supérieur de l'enfant.

2. Pour garantir et promouvoir les droits énoncés dans la présente Convention, les Etats parties accordent l'aide appropriée aux parents et aux représentants légaux de l'enfant dans l'exercice de la responsabilité qui leur incombe d'élever l'enfant et assurent la mise en place d'institutions, d'établissements et de services chargés de veiller au bien-être des enfants.

3. Les Etats parties prennent toutes les mesures appropriées pour assurer aux enfants dont les parents travaillent le droit de bénéficier des services et établissements de garde d'enfants pour lesquels ils remplissent les conditions requises.

### ***Article 19***

1. Les Etats parties prennent toutes les mesures législatives, administratives, sociales et éducatives appropriées pour protéger l'enfant contre toute forme de violence, d'atteinte ou de brutalités physiques ou mentales, d'abandon ou de négligence, de mauvais traitements ou d'exploitation, y compris la violence sexuelle, pendant qu'il est sous la garde de ses parents ou de l'un d'eux, de son ou ses représentants légaux ou de toute autre personne à qui il est confié.

2. Ces mesures de protection doivent comprendre, selon qu'il conviendra, des procédures efficaces pour l'établissement de programmes sociaux visant à fournir l'appui nécessaire à l'enfant et à ceux à qui il est confié, ainsi que pour d'autres formes de prévention, et aux fins d'identification, de rapport, de renvoi, d'enquête, de traitement et de suivi pour les cas de mauvais traitements de l'enfant décrits ci-dessus, et comprendre également, selon qu'il conviendra, des procédures d'intervention judiciaire.

### ***Article 20***

1. Tout enfant qui est temporairement ou définitivement privé de son milieu familial, ou qui dans son propre intérêt ne peut être laissé dans ce milieu, a droit à une protection et une aide spéciales de l'Etat.

2. Les Etats parties prévoient pour cet enfant une protection de remplacement conforme à leur législation nationale.

3. Cette protection de remplacement peut notamment avoir la forme du placement dans une famille, de la kafalahde droit islamique, de l'adoption ou, en cas de nécessité, du placement dans un établissement pour enfants approprié. Dans le choix entre ces solutions, il est dûment tenu compte de la nécessité d'une certaine continuité dans l'éducation de l'enfant, ainsi que de son origine ethnique, religieuse,

culturelle et linguistique.

### ***Article 21***

Les Etats parties qui admettent et/ou autorisent l'adoption s'assurent que l'intérêt supérieur de l'enfant est la considération primordiale en la matière, et :

- a) Veillent à ce que l'adoption d'un enfant ne soit autorisée que par les autorités compétentes, qui vérifient, conformément à la loi et aux procédures applicables et sur la base de tous les renseignements fiables relatifs au cas considéré, que l'adoption peut avoir lieu eu égard à la situation de l'enfant par rapport à ses père et mère, parents et représentants légaux et que, le cas échéant, les personnes intéressées ont donné leur consentement à l'adoption en connaissance de cause, après s'être entourées des avis nécessaires;
- b) Reconnaissent que l'adoption à l'étranger peut être envisagée comme un autre moyen d'assurer les soins nécessaires à l'enfant, si celui-ci ne peut, dans son pays d'origine, être placé dans une famille nourricière ou adoptive ou être convenablement élevé;
- c) Veillent, en cas d'adoption à l'étranger, à ce que l'enfant ait le bénéfice de garanties et de normes équivalant à celles existant en cas d'adoption nationale;
- d) Prennent toutes les mesures appropriées pour veiller à ce que, en cas d'adoption à l'étranger, le placement de l'enfant ne se traduise pas par un profit matériel indu pour les personnes qui en sont responsables;
- e) Poursuivent les objectifs du présent article en concluant des arrangements ou des accords bilatéraux ou multilatéraux, selon les cas, et s'efforcent dans ce cadre de veiller à ce que les placements d'enfants à l'étranger soient effectués par des autorités ou des organes compétents.

### ***Article 22***

1. Les Etats parties prennent les mesures appropriées pour qu'un enfant qui cherche à obtenir le statut de réfugié ou qui est considéré comme réfugié en vertu des règles et procédures du droit international ou national applicable, qu'il soit seul ou accompagné de ses père et mère ou de toute autre personne, bénéficie de la protection et de l'assistance humanitaire voulues pour lui permettre de jouir des droits que lui reconnaissent la présente Convention et les autres instruments internationaux relatifs aux droits de l'homme ou de caractère humanitaire auxquels



lesdits Etats sont parties.

2. A cette fin, les Etats parties collaborent, selon qu'ils le jugent nécessaire, à tous les efforts faits par l'Organisation des Nations Unies et les autres organisations intergouvernementales ou non gouvernementales compétentes collaborant avec l'Organisation des Nations Unies pour protéger et aider les enfants qui se trouvent en pareille situation et pour rechercher les père et mère ou autres membres de la famille de tout enfant réfugié en vue d'obtenir les renseignements nécessaires pour le réunir à sa famille. Lorsque ni le père, ni la mère, ni aucun autre membre de la famille ne peut être retrouvé, l'enfant se voit accorder, selon les principes énoncés dans la présente Convention, la même protection que tout autre enfant définitivement ou temporairement privé de son milieu familial pour quelque raison que ce soit.

### ***Article 23***

1. Les Etats parties reconnaissent que les enfants mentalement ou physiquement handicapés doivent mener une vie pleine et décente, dans des conditions qui garantissent leur dignité, favorisent leur autonomie et facilitent leur participation active à la vie de la collectivité.

2. Les Etats parties reconnaissent le droit à des enfants handicapés de bénéficier de soins spéciaux et encouragent et assurent, dans la mesure des ressources disponibles, l'octroi, sur demande, aux enfants handicapés remplissant les conditions requises et à ceux qui en ont la charge, d'une aide adaptée à l'état de l'enfant et à la situation de ses parents ou de ceux à qui il est confié.

3. Eu égard aux besoins particuliers des enfants handicapés, l'aide fournie conformément au paragraphe 2 du présent article est gratuite chaque fois qu'il est possible, compte tenu des ressources financières de leurs parents ou de ceux à qui l'enfant est confié, et elle est conçue de telle sorte que les enfants handicapés aient effectivement accès à l'éducation, à la formation, aux soins de santé, à la rééducation, à la préparation à l'emploi et aux activités récréatives, et bénéficient de ces services de façon propre à assurer une intégration sociale aussi complète que possible et leur épanouissement personnel, y compris dans le domaine culturel et spirituel.

4. Dans un esprit de coopération internationale, les Etats parties favorisent l'échange d'informations pertinentes dans le domaine des soins de santé préventifs et du traitement médical, psychologique et fonctionnel des enfants handicapés, y compris par la diffusion d'informations concernant les méthodes de rééducation et les services de formation professionnelle, ainsi que l'accès à ces données, en vue de permettre aux Etats parties d'améliorer leurs capacités et leurs compétences et

d'élargir leur expérience dans ces domaines. A cet égard, il est tenu particulièrement compte des besoins des pays en développement.

#### **Article 24**

1. Les Etats parties reconnaissent le droit de l'enfant de jouir du meilleur état de santé possible et de bénéficier de services médicaux et de rééducation. Ils s'efforcent de garantir qu'aucun enfant ne soit privé du droit d'avoir accès à ces services.

2. Les Etats parties s'efforcent d'assurer la réalisation intégrale du droit susmentionné et, en particulier, prennent les mesures appropriées pour :

- a) Réduire la mortalité parmi les nourrissons et les enfants;
- b) Assurer à tous les enfants l'assistance médicale et les soins de santé nécessaires, l'accent étant mis sur le développement des soins de santé primaires;
- c) Lutter contre la maladie et la malnutrition, y compris dans le cadre de soins de santé primaires, grâce notamment à l'utilisation de techniques aisément disponibles et à la fourniture d'aliments nutritifs et d'eau potable, compte tenu des dangers et des risques de pollution du milieu naturel;
- d) Assurer aux mères des soins prénatals et postnatals appropriés;
- e) Faire en sorte que tous les groupes de la société, en particulier les parents et les enfants, reçoivent une information sur la santé et la nutrition de l'enfant, les avantages de l'allaitement au sein, l'hygiène et la salubrité de l'environnement et la prévention des accidents, et bénéficient d'une aide leur permettant de mettre à profit cette information;
- f) Développer les soins de santé préventifs, les conseils aux parents et l'éducation et les services en matière de planification familiale.

3. Les Etats parties prennent toutes les mesures efficaces appropriées en vue d'abolir les pratiques traditionnelles préjudiciables à la santé des enfants.

4. Les Etats parties s'engagent à favoriser et à encourager la coopération internationale en vue d'assurer progressivement la pleine réalisation du droit reconnu dans le présent article. A cet égard, il est tenu particulièrement compte des besoins des pays en développement.

#### **Article 25**

Les Etats parties reconnaissent à l'enfant qui a été placé par les autorités compétentes pour recevoir des soins, une protection ou un traitement physique ou mental, le droit à un examen périodique dudit traitement et de toute autre circonstance relative à son placement.

### ***Article 26***

1. Les Etats parties reconnaissent à tout enfant le droit de bénéficier de la sécurité sociale, y compris les assurances sociales, et prennent les mesures nécessaires pour assurer la pleine réalisation de ce droit en conformité avec leur législation nationale.

2. Les prestations doivent, lorsqu'il y a lieu, être accordées compte tenu des ressources et de la situation de l'enfant et des personnes responsables de son entretien, ainsi que de toute autre considération applicable à la demande de prestation faite par l'enfant ou en son nom.

### ***Article 27***

1. Les Etats parties reconnaissent le droit de tout enfant à un niveau de vie suffisant pour permettre son développement physique, mental, spirituel, moral et social.

2. C'est aux parents ou autres personnes ayant la charge de l'enfant qu'incombe au premier chef la responsabilité d'assurer, dans les limites de leurs possibilités et de leurs moyens financiers, les conditions de vie nécessaires au développement de l'enfant.

3. Les Etats parties adoptent les mesures appropriées, compte tenu des conditions nationales et dans la mesure de leurs moyens, pour aider les parents et autres personnes ayant la charge de l'enfant à mettre en oeuvre ce droit et offrent, en cas de besoin, une assistance matérielle et des programmes d'appui, notamment en ce qui concerne l'alimentation, le vêtement et le logement.

4. Les Etats parties prennent toutes les mesures appropriées en vue d'assurer le recouvrement de la pension alimentaire de l'enfant auprès de ses parents ou des autres personnes ayant une responsabilité financière à son égard, que ce soit sur leur territoire ou à l'étranger. En particulier, pour tenir compte des cas où la personne qui a une responsabilité financière à l'égard de l'enfant vit dans un Etat autre que celui de l'enfant, les Etats parties favorisent l'adhésion à des accords internationaux ou la

conclusion de tels accords ainsi que l'adoption de tous autres arrangements appropriés.

### **Article 28**

1. Les Etats parties reconnaissent le droit de l'enfant à l'éducation, et en particulier, en vue d'assurer l'exercice de ce droit progressivement et sur la base de l'égalité des chances :

- a) Ils rendent l'enseignement primaire obligatoire et gratuit pour tous;
- b) Ils encouragent l'organisation de différentes formes d'enseignement secondaire, tant général que professionnel, les rendent ouvertes et accessibles à tout enfant, et prennent des mesures appropriées, telles que l'instauration de la gratuité de l'enseignement et l'offre d'une aide financière en cas de besoin;
- c) Ils assurent à tous l'accès à l'enseignement supérieur, en fonction des capacités de chacun, par tous les moyens appropriés;
- d) Ils rendent ouvertes et accessibles à tout enfant l'information et l'orientation scolaires et professionnelles;
- e) Ils prennent des mesures pour encourager la régularité de la fréquentation scolaire et la réduction des taux d'abandon scolaire.

2. Les Etats parties prennent toutes les mesures appropriées pour veiller à ce que la discipline scolaire soit appliquée d'une manière compatible avec la dignité de l'enfant en tant qu'être humain et conformément à la présente Convention.

3. Les Etats parties favorisent et encouragent la coopération internationale dans le domaine de l'éducation, en vue notamment de contribuer à éliminer l'ignorance et l'analphabétisme dans le monde et de faciliter l'accès aux connaissances scientifiques et techniques et aux méthodes d'enseignement modernes. A cet égard, il est tenu particulièrement compte des besoins des pays en développement.

### Article 29 Observation générale sur son application

1. Les Etats parties conviennent que l'éducation de l'enfant doit viser à :

- a) Favoriser l'épanouissement de la personnalité de l'enfant et le développement de ses dons et de ses aptitudes mentales et physiques, dans toute la mesure de leurs potentialités;
- b) Inculquer à l'enfant le respect des droits de l'homme et des libertés fondamentales,

et des principes consacrés dans la Charte des Nations Unies;

c) Inculquer à l'enfant le respect de ses parents, de son identité, de sa langue et de ses valeurs culturelles, ainsi que le respect des valeurs nationales du pays dans lequel il vit, du pays duquel il peut être originaire et des civilisations différentes de la sienne;

d) Préparer l'enfant à assumer les responsabilités de la vie dans une société libre, dans un esprit de compréhension, de paix, de tolérance, d'égalité entre les sexes et d'amitié entre tous les peuples et groupes ethniques, nationaux et religieux, et avec les personnes d'origine autochtone;

e) Inculquer à l'enfant le respect du milieu naturel.

2. Aucune disposition du présent article ou de l'article 28 ne sera interprétée d'une manière qui porte atteinte à la liberté des personnes physiques ou morales de créer et de diriger des établissements d'enseignement, à condition que les principes énoncés au paragraphe 1 du présent article soient respectés et que l'éducation dispensée dans ces établissements soit conforme aux normes minimales que l'Etat aura prescrites.

### ***Article 30***

Dans les Etats où il existe des minorités ethniques, religieuses ou linguistiques ou des personnes d'origine autochtone, un enfant autochtone ou appartenant à une de ces minorités ne peut être privé du droit d'avoir sa propre vie culturelle, de professer et de pratiquer sa propre religion ou d'employer sa propre langue en commun avec les autres membres de son groupe.

### ***Article 31***

1. Les Etats parties reconnaissent à l'enfant le droit au repos et aux loisirs, de se livrer au jeu et à des activités récréatives propres à son âge et de participer librement à la vie culturelle et artistique.

2. Les Etats parties respectent et favorisent le droit de l'enfant de participer pleinement à la vie culturelle et artistique et encouragent l'organisation à son intention de moyens appropriés de loisirs et d'activités récréatives, artistiques et culturelles, dans des conditions d'égalité.

### ***Article 32***

1. Les Etats parties reconnaissent le droit de l'enfant d'être protégé contre l'exploitation économique et de n'être astreint à aucun travail comportant des risques ou susceptible de compromettre son éducation ou de nuire à sa santé ou à son développement physique, mental, spirituel, moral ou social.

2. Les Etats parties prennent des mesures législatives, administratives, sociales et éducatives pour assurer l'application du présent article. A cette fin, et compte tenu des dispositions pertinentes des autres instruments internationaux, les Etats parties, en particulier :

- a) Fixent un âge minimum ou des âges minimums d'admission à l'emploi;
- b) Prévoient une réglementation appropriée des horaires de travail et des conditions d'emploi;
- c) Prévoient des peines ou autres sanctions appropriées pour assurer l'application effective du présent article.

### ***Article 33***

Les Etats parties prennent toutes les mesures appropriées, y compris des mesures législatives, administratives, sociales et éducatives, pour protéger les enfants contre l'usage illicite de stupéfiants et de substances psychotropes, tels que les définissent les conventions internationales pertinentes, et pour empêcher que des enfants ne soient utilisés pour la production et le trafic illicites de ces substances.

### ***Article 34***

Les Etats parties s'engagent à protéger l'enfant contre toutes les formes d'exploitation sexuelle et de violence sexuelle. A cette fin, les Etats prennent en particulier toutes les mesures appropriées sur les plans national, bilatéral et multilatéral pour empêcher :

- a) Que des enfants ne soient incités ou contraints à se livrer à une activité sexuelle illégale;
- b) Que des enfants ne soient exploités à des fins de prostitution ou autres pratiques sexuelles illégales;
- c) Que des enfants ne soient exploités aux fins de la production de spectacles ou de matériel de caractère pornographique.

**Article 35**

Les Etats parties prennent toutes les mesures appropriées sur les plans national, bilatéral et multilatéral pour empêcher l'enlèvement, la vente ou la traite d'enfants à quelque fin que ce soit et sous quelque forme que ce soit.

**Article 36**

Les Etats parties protègent l'enfant contre toutes autres formes d'exploitation préjudiciables à tout aspect de son bien-être.

**Article 37**

Les Etats parties veillent à ce que :

- a) Nul enfant ne soit soumis à la torture ni à des peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants. Ni la peine capitale ni l'emprisonnement à vie sans possibilité de libération ne doivent être prononcés pour les infractions commises par des personnes âgées de moins de dix-huit ans;
- b) Nul enfant ne soit privé de liberté de façon illégale ou arbitraire. L'arrestation, la détention ou l'emprisonnement d'un enfant doit être en conformité avec la loi, n'être qu'une mesure de dernier ressort, et être d'une durée aussi brève que possible;
- c) Tout enfant privé de liberté soit traité avec humanité et avec le respect dû à la dignité de la personne humaine, et d'une manière tenant compte des besoins des personnes de son âge. En particulier, tout enfant privé de liberté sera séparé des adultes, à moins que l'on estime préférable de ne pas le faire dans l'intérêt supérieur de l'enfant, et il a le droit de rester en contact avec sa famille par la correspondance et par les visites, sauf circonstances exceptionnelles;
- d) Les enfants privés de liberté aient le droit d'avoir rapidement accès à l'assistance juridique ou à toute autre assistance appropriée, ainsi que le droit de contester la légalité de leur privation de liberté devant un tribunal ou une autre autorité compétente, indépendante et impartiale, et à ce qu'une décision rapide soit prise en la matière.

**Article 38**

1. Les Etats parties s'engagent à respecter et à faire respecter les règles du droit humanitaire international qui leur sont applicables en cas de conflit armé et dont la protection s'étend aux enfants.
2. Les Etats parties prennent toutes les mesures possibles dans la pratique pour veiller à ce que les personnes n'ayant pas atteint l'âge de quinze ans ne participent pas directement aux hostilités.
3. Les Etats parties s'abstiennent d'enrôler dans leurs forces armées toute personne n'ayant pas atteint l'âge de quinze ans. Lorsqu'ils incorporent des personnes de plus de quinze ans mais de moins de dix-huit ans, les Etats parties s'efforcent d'enrôler en priorité les plus âgées.
4. Conformément à l'obligation qui leur incombe en vertu du droit humanitaire international de protéger la population civile en cas de conflit armé, les Etats parties prennent toutes les mesures possibles dans la pratique pour que les enfants qui sont touchés par un conflit armé bénéficient d'une protection et de soins.

### ***Article 39***

Les Etats parties prennent toutes les mesures appropriées pour faciliter la réadaptation physique et psychologique et la réinsertion sociale de tout enfant victime de toute forme de négligence, d'exploitation ou de sévices, de torture ou de toute autre forme de peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants, ou de conflit armé. Cette réadaptation et cette réinsertion se déroulent dans des conditions qui favorisent la santé, le respect de soi et la dignité de l'enfant.

### ***Article 40***

1. Les Etats parties reconnaissent à tout enfant suspecté, accusé ou convaincu d'infraction à la loi pénale le droit à un traitement qui soit de nature à favoriser son sens de la dignité et de la valeur personnelle, qui renforce son respect pour les droits de l'homme et les libertés fondamentales d'autrui, et qui tienne compte de son âge ainsi que de la nécessité de faciliter sa réintégration dans la société et de lui faire assumer un rôle constructif au sein de celle-ci.
2. A cette fin, et compte tenu des dispositions pertinentes des instruments internationaux, les Etats parties veillent en particulier :
  - a) A ce qu'aucun enfant ne soit suspecté, accusé ou convaincu d'infraction à la loi



pénale en raison d'actions ou d'omissions qui n'étaient pas interdites par le droit national ou international au moment où elles ont été commises;

b) A ce que tout enfant suspecté ou accusé d'infraction à la loi pénale ait au moins le droit aux garanties suivantes :

- i) Etre présumé innocent jusqu'à ce que sa culpabilité ait été légalement établie;
- ii) Etre informé dans le plus court délai et directement des accusations portées contre lui, ou, le cas échéant, par l'intermédiaire de ses parents ou représentants légaux, et bénéficier d'une assistance juridique ou de toute autre assistance appropriée pour la préparation et la présentation de sa défense;
- iii) Que sa cause soit entendue sans retard par une autorité ou une instance judiciaire compétentes, indépendantes et impartiales, selon une procédure équitable aux termes de la loi, en présence de son conseil juridique ou autre et, à moins que cela ne soit jugé contraire à l'intérêt supérieur de l'enfant en raison notamment de son âge ou de sa situation, en présence de ses parents ou représentants légaux;
- iv) Ne pas être contraint de témoigner ou de s'avouer coupable; interroger ou faire interroger les témoins à charge, et obtenir la comparution et l'interrogatoire des témoins à décharge dans des conditions d'égalité;
- v) S'il est reconnu avoir enfreint la loi pénale, faire appel de cette décision et de toute mesure arrêtée en conséquence devant une autorité ou une instance judiciaire supérieure compétentes, indépendantes et impartiales, conformément à la loi;
- vi) Se faire assister gratuitement d'un interprète s'il ne comprend ou ne parle pas la langue utilisée;
- vii) Que sa vie privée soit pleinement respectée à tous les stades de la procédure.

3. Les Etats parties s'efforcent de promouvoir l'adoption de lois, de procédures, la mise en place d'autorités et d'institutions spécialement conçues pour les enfants suspectés, accusés ou convaincus d'infraction à la loi pénale, et en particulier :

- a) D'établir un âge minimum au-dessous duquel les enfants seront présumés n'avoir pas la capacité d'enfreindre la loi pénale;
- b) De prendre des mesures, chaque fois que cela est possible et souhaitable, pour traiter ces enfants sans recourir à la procédure judiciaire, étant cependant entendu que les droits de l'homme et les garanties légales doivent être pleinement respectés.

4. Toute une gamme de dispositions, relatives notamment aux soins, à l'orientation et à la supervision, aux conseils, à la probation, au placement familial, aux programmes

d'éducation générale et professionnelle et aux solutions autres qu'institutionnelles seront prévues en vue d'assurer aux enfants un traitement conforme à leur bien-être et proportionné à leur situation et à l'infraction.

#### ***Article 41***

Aucune des dispositions de la présente Convention ne porte atteinte aux dispositions plus propices à la réalisation des droits de l'enfant qui peuvent figurer :

- a) Dans la législation d'un Etat partie; ou
- b) Dans le droit international en vigueur pour cet Etat.

### ***Deuxième partie***

#### ***Article 42***

Les Etats parties s'engagent à faire largement connaître les principes et les dispositions de la présente Convention, par des moyens actifs et appropriés, aux adultes comme aux enfants.

#### ***Article 43***

1. Aux fins d'examiner les progrès accomplis par les Etats parties dans l'exécution des obligations contractées par eux en vertu de la présente Convention, il est institué un Comité des droits de l'enfant qui s'acquitte des fonctions définies ci-après.
2. Le Comité se compose de dix-huit experts de haute moralité et possédant une compétence reconnue dans le domaine visé par la présente Convention.<sup>1</sup> Ses membres sont élus par les Etats parties parmi leurs ressortissants et siègent à titre personnel, compte tenu de la nécessité d'assurer une répartition géographique équitable et eu égard aux principaux systèmes juridiques.
3. Les membres du Comité sont élus au scrutin secret sur une liste de personnes désignées par les Etats parties. Chaque Etat partie peut désigner un candidat parmi ses ressortissants.
4. La première élection aura lieu dans les six mois suivant la date d'entrée en vigueur de la présente Convention. Les élections auront lieu ensuite tous les deux ans. Quatre

mois au moins avant la date de chaque élection, le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies invitera par écrit les Etats parties à proposer leurs candidats dans un délai de deux mois. Le Secrétaire général dressera ensuite la liste alphabétique des candidats ainsi désignés, en indiquant les Etats parties qui les ont désignés, et la communiquera aux Etats parties à la présente Convention.

5. Les élections ont lieu lors des réunions des Etats parties, convoquées par le Secrétaire général au Siège de l'Organisation des Nations Unies. A ces réunions, pour lesquelles le quorum est constitué par les deux tiers des Etats parties, les candidats élus au Comité sont ceux qui obtiennent le plus grand nombre de voix et la majorité absolue des voix des représentants des Etats parties présents et votants.

6. Les membres du Comité sont élus pour quatre ans. Ils sont rééligibles si leur candidature est présentée à nouveau. Le mandat de cinq des membres élus lors de la première élection prend fin au bout de deux ans. Les noms de ces cinq membres seront tirés au sort par le président de la réunion immédiatement après la première élection.

7. En cas de décès ou de démission d'un membre du Comité, ou si, pour toute autre raison, un membre déclare ne plus pouvoir exercer ses fonctions au sein du Comité, l'Etat partie qui avait présenté sa candidature nomme un autre expert parmi ses ressortissants pour pourvoir le poste ainsi vacant jusqu'à l'expiration du mandat correspondant, sous réserve de l'approbation du Comité.

8. Le Comité adopte son règlement intérieur.

9. Le Comité élit son bureau pour une période de deux ans.

10. Les réunions du Comité se tiennent normalement au Siège de l'Organisation des Nations Unies, ou en tout autre lieu approprié déterminé par le Comité. Le Comité se réunit normalement chaque année. La durée de ses sessions est déterminée et modifiée, si nécessaire, par une réunion des Etats parties à la présente Convention, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale.

11. Le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies met à la disposition du Comité le personnel et les installations qui lui sont nécessaires pour s'acquitter efficacement des fonctions qui lui sont confiées en vertu de la présente Convention.

12. Les membres du Comité institué en vertu de la présente Convention reçoivent, avec l'approbation de l'Assemblée générale, des émoluments prélevés sur les ressources de l'Organisation des Nations Unies dans les conditions et selon les modalités fixées par l'Assemblée générale.

#### ***Article 44***

1. Les Etats parties s'engagent à soumettre au Comité, par l'entremise du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, des rapports sur les mesures qu'ils auront adoptées pour donner effet aux droits reconnus dans la présente Convention et sur les progrès réalisés dans la jouissance de ces droits :

a) Dans les deux ans à compter de la date de l'entrée en vigueur de la présente Convention pour les Etats parties intéressés;

b) Par la suite, tous les cinq ans.

2. Les rapports établis en application du présent article doivent, le cas échéant, indiquer les facteurs et les difficultés empêchant les Etats parties de s'acquitter pleinement des obligations prévues dans la présente Convention. Ils doivent également contenir des renseignements suffisants pour donner au Comité une idée précise de l'application de la Convention dans le pays considéré.

3. Les Etats parties ayant présenté au Comité un rapport initial complet n'ont pas, dans les rapports qu'ils lui présentent ensuite conformément à l'alinéa b du paragraphe 1 du présent article, à répéter les renseignements de base antérieurement communiqués.

4. Le Comité peut demander aux Etats parties tous renseignements complémentaires relatifs à l'application de la Convention.

5. Le Comité soumet tous les deux ans à l'Assemblée générale, par l'entremise du Conseil économique et social, un rapport sur ses activités.

6. Les Etats parties assurent à leurs rapports une large diffusion dans leur propre pays.

#### ***Article 45***

Pour promouvoir l'application effective de la Convention et encourager la coopération internationale dans le domaine visé par la Convention :

a) Les institutions spécialisées, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance et d'autres organes des Nations Unies ont le droit de se faire représenter lors de l'examen de l'application des dispositions de la présente Convention qui relèvent de leur mandat. Le Comité peut inviter les institutions spécialisées, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance et tous autres organismes qu'il jugera appropriés à donner des avis spécialisés sur l'application de la Convention dans les domaines qui relèvent de leurs

mandats respectifs. Il peut inviter les institutions spécialisées, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance et d'autres organes des Nations Unies à lui présenter des rapports sur l'application de la Convention dans les secteurs qui relèvent de leur domaine d'activité;

b) Le Comité transmet, s'il le juge nécessaire, aux institutions spécialisées, au Fonds des Nations Unies pour l'enfance et aux autres organismes compétents tout rapport des Etats parties contenant une demande ou indiquant un besoin de conseils ou d'assistance techniques, accompagné, le cas échéant, des observations et suggestions du Comité touchant ladite demande ou indication;

c) Le Comité peut recommander à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de procéder pour le Comité à des études sur des questions spécifiques touchant les droits de l'enfant;

d) Le Comité peut faire des suggestions et des recommandations d'ordre général fondées sur les renseignements reçus en application des articles 44 et 45 de la présente Convention. Ces suggestions et recommandations d'ordre général sont transmises à tout Etat partie intéressé et portées à l'attention de l'Assemblée générale, accompagnées, le cas échéant, des observations des Etats parties.

### ***Troisième partie***

#### ***Article 46***

La présente Convention est ouverte à la signature de tous les Etats.

#### ***Article 47***

La présente Convention est sujette à ratification. Les instruments de ratification seront déposés auprès du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies.

#### ***Article 48***

La présente Convention restera ouverte à l'adhésion de tout Etat. Les instruments d'adhésion seront déposés auprès du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies.

**Article 49**

1. La présente Convention entrera en vigueur le trentième jour qui suivra la date du dépôt auprès du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies du vingtième instrument de ratification ou d'adhésion.
2. Pour chacun des Etats qui ratifieront la présente Convention ou y adhéreront après le dépôt du vingtième instrument de ratification ou d'adhésion, la Convention entrera en vigueur le trentième jour qui suivra le dépôt par cet Etat de son instrument de ratification ou d'adhésion.

**Article 50**

1. Tout Etat partie peut proposer un amendement et en déposer le texte auprès du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies. Le Secrétaire général communique alors la proposition d'amendement aux Etats parties, en leur demandant de lui faire savoir s'ils sont favorables à la convocation d'une conférence des Etats parties en vue de l'examen de la proposition et de sa mise aux voix. Si, dans les quatre mois qui suivent la date de cette communication, un tiers au moins des Etats parties se prononcent en faveur de la convocation d'une telle conférence, le Secrétaire général convoque la conférence sous les auspices de l'Organisation des Nations Unies. Tout amendement adopté par la majorité des Etats parties présents et votants à la conférence est soumis pour approbation à l'Assemblée générale de l'Organisation des Nations Unies.
2. Tout amendement adopté conformément aux dispositions du paragraphe 1 du présent article entre en vigueur lorsqu'il a été approuvé par l'Assemblée générale des Nations Unies et accepté par une majorité des deux tiers des Etats parties.
3. Lorsqu'un amendement entre en vigueur, il a force obligatoire pour les Etats parties qui l'ont accepté, les autres Etats parties demeurant liés par les dispositions de la présente Convention et par tous amendements antérieurs acceptés par eux.

**Article 51**

1. Le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies recevra et communiquera à tous les Etats le texte des réserves qui auront été faites par les Etats au moment de la ratification ou de l'adhésion.
2. Aucune réserve incompatible avec l'objet et le but de la présente Convention n'est autorisée.
3. Les réserves peuvent être retirées à tout moment par notification adressée au Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, lequel en informe tous les

Etats parties à la Convention. La notification prend effet à la date à laquelle elle est reçue par le Secrétaire général.

### ***Article 52***

Tout Etat partie peut dénoncer la présente Convention par notification écrite adressée au Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies. La dénonciation prend effet un an après la date à laquelle la notification a été reçue par le Secrétaire général.

### ***Article 53***

Le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies est désigné comme dépositaire de la présente Convention.

### ***Article 54***

L'original de la présente Convention, dont les textes anglais, arabe, chinois, espagnol, français et russe font également foi, sera déposé auprès du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies.

EN FOI DE QUOI les plénipotentiaires soussignés, dûment habilités par leurs gouvernements respectifs, ont signé la présente Convention.

---

L/ L'Assemblée générale, dans sa résolution 50/155 du 21 décembre 1995, a approuvé l'amendement qui consiste à remplacer, au paragraphe 2 de l'article 43 de la Convention relative aux droits de l'enfant, le mot "dix" par le mot "dix-huit". L'amendement est entré en vigueur le 18 novembre 2002 après son acceptation par une majorité des deux tiers des États parties (128 sur 191).

## **ANNEXE 3 – LA CONVENTION DE LA HAYE**



### 33. CONVENTION ON PROTECTION OF CHILDREN AND CO-OPERATION IN RESPECT OF INTERCOUNTRY ADOPTION

(Concluded 29 May 1993)

<http://www.hcch.net/upload/conventions/txt33en.pdf>

The States signatory to the present Convention,  
Recognising that the child, for the full and harmonious development of his or her personality, should grow up in a family environment, in an atmosphere of happiness, love and understanding,

Recalling that each State should take, as a matter of priority, appropriate measures to enable the child to remain in the care of his or her family of origin,

Recognising that intercountry adoption may offer the advantage of a permanent family to a child for whom a suitable family cannot be found in his or her State of origin,

Convinced of the necessity to take measures to ensure that intercountry adoptions are made in the best interests of the child and with respect for his or her fundamental rights, and to prevent the abduction, the sale of, or traffic in children,

Desiring to establish common provisions to this effect, taking into account the principles set forth in international instruments, in particular the *United Nations Convention on the Rights of the Child*, of 20 November 1989, and the United Nations Declaration on Social and Legal Principles relating to the Protection and Welfare of Children, with Special Reference to Foster Placement and Adoption Nationally and Internationally (General Assembly Resolution 41/85, of 3 December 1986),

Have agreed upon the following provisions –

#### CHAPTER I – SCOPE OF THE CONVENTION

##### Article 1

The objects of the present Convention are –

- a) to establish safeguards to ensure that intercountry adoptions take place in the best interests of the child and with respect for his or her fundamental rights as recognised in international law;
- b) to establish a system of co-operation amongst Contracting States to ensure that those safeguards are respected and thereby prevent the abduction, the sale of, or traffic in children;
- c) to secure the recognition in Contracting States of adoptions made in accordance with the Convention.

##### Article 2

- (1) The Convention shall apply where a child habitually resident in one Contracting State ("the State of origin") has been, is being, or is to be moved to another Contracting State ("the receiving State") either after his or her adoption in the State of origin by spouses or a person habitually resident in the receiving State, or for the purposes of such an adoption in the receiving State or in the State of origin.

- (2) The Convention covers only adoptions which create a permanent parent-child relationship.

#### Article 3

The Convention ceases to apply if the agreements mentioned in Article 17, sub-paragraph *c*, have not been given before the child attains the age of eighteen years.

### CHAPTER II – REQUIREMENTS FOR INTERCOUNTRY ADOPTIONS

#### Article 4

An adoption within the scope of the Convention shall take place only if the competent authorities of the State of origin –

- a*) have established that the child is adoptable;
- b*) have determined, after possibilities for placement of the child within the State of origin have been given due consideration, that an intercountry adoption is in the child's best interests;
- c*) have ensured that
  - (1) the persons, institutions and authorities whose consent is necessary for adoption, have been counselled as may be necessary and duly informed of the effects of their consent, in particular whether or not an adoption will result in the termination of the legal relationship between the child and his or her family of origin,
  - (2) such persons, institutions and authorities have given their consent freely, in the required legal form, and expressed or evidenced in writing,
  - (3) the consents have not been induced by payment or compensation of any kind and have not been withdrawn, and
  - (4) the consent of the mother, where required, has been given only after the birth of the child; and
- d*) have ensured, having regard to the age and degree of maturity of the child, that
  - (1) he or she has been counselled and duly informed of the effects of the adoption and of his or her consent to the adoption, where such consent is required,
  - (2) consideration has been given to the child's wishes and opinions,
  - (3) the child's consent to the adoption, where such consent is required, has been given freely, in the required legal form, and expressed or evidenced in writing, and
  - (4) such consent has not been induced by payment or compensation of any kind.

#### Article 5

An adoption within the scope of the Convention shall take place only if the competent authorities of the receiving State –

- a*) have determined that the prospective adoptive parents are eligible and suited to adopt;
- b*) have ensured that the prospective adoptive parents have been counselled as may be necessary; and
- c*) have determined that the child is or will be authorised to enter and reside permanently in that State.

### CHAPTER III – CENTRAL AUTHORITIES AND ACCREDITED BODIES

#### Article 6

- (1) A Contracting State shall designate a Central Authority to discharge the duties which are imposed by the Convention upon such authorities.

- (2) Federal States, States with more than one system of law or States having autonomous territorial units shall be free to appoint more than one Central Authority and to specify the territorial or personal extent of their functions. Where a State has appointed more than one Central Authority, it shall designate the Central Authority to which any communication may be addressed for transmission to the appropriate Central Authority within that State.

#### Article 7

- (1) Central Authorities shall co-operate with each other and promote co-operation amongst the competent authorities in their States to protect children and to achieve the other objects of the Convention.
- (2) They shall take directly all appropriate measures to –
- a) provide information as to the laws of their States concerning adoption and other general information, such as statistics and standard forms;
  - b) keep one another informed about the operation of the Convention and, as far as possible, eliminate any obstacles to its application.

#### Article 8

Central Authorities shall take, directly or through public authorities, all appropriate measures to prevent improper financial or other gain in connection with an adoption and to deter all practices contrary to the objects of the Convention.

#### Article 9

Central Authorities shall take, directly or through public authorities or other bodies duly accredited in their State, all appropriate measures, in particular to –

- a) collect, preserve and exchange information about the situation of the child and the prospective adoptive parents, so far as is necessary to complete the adoption;
- b) facilitate, follow and expedite proceedings with a view to obtaining the adoption;
- c) promote the development of adoption counselling and post-adoption services in their States;
- d) provide each other with general evaluation reports about experience with intercountry adoption;
- e) reply, in so far as is permitted by the law of their State, to justified requests from other Central Authorities or public authorities for information about a particular adoption situation.

#### Article 10

Accreditation shall only be granted to and maintained by bodies demonstrating their competence to carry out properly the tasks with which they may be entrusted.

#### Article 11

An accredited body shall –

- a) pursue only non-profit objectives according to such conditions and within such limits as may be established by the competent authorities of the State of accreditation;
- b) be directed and staffed by persons qualified by their ethical standards and by training or experience to work in the field of intercountry adoption; and
- c) be subject to supervision by competent authorities of that State as to its composition, operation and financial situation.

#### Article 12

A body accredited in one Contracting State may act in another Contracting State only if the competent authorities of both States have authorised it to do so.

### Article 13

The designation of the Central Authorities and, where appropriate, the extent of their functions, as well as the names and addresses of the accredited bodies shall be communicated by each Contracting State to the Permanent Bureau of the Hague Conference on Private International Law.

## CHAPTER IV – PROCEDURAL REQUIREMENTS IN INTERCOUNTRY ADOPTION

### Article 14

Persons habitually resident in a Contracting State, who wish to adopt a child habitually resident in another Contracting State, shall apply to the Central Authority in the State of their habitual residence.

### Article 15

- (1) If the Central Authority of the receiving State is satisfied that the applicants are eligible and suited to adopt, it shall prepare a report including information about their identity, eligibility and suitability to adopt, background, family and medical history, social environment, reasons for adoption, ability to undertake an intercountry adoption, as well as the characteristics of the children for whom they would be qualified to care.
- (2) It shall transmit the report to the Central Authority of the State of origin.

### Article 16

- (1) If the Central Authority of the State of origin is satisfied that the child is adoptable, it shall –
  - a)* prepare a report including information about his or her identity, adoptability, background, social environment, family history, medical history including that of the child's family, and any special needs of the child;
  - b)* give due consideration to the child's upbringing and to his or her ethnic, religious and cultural background;
  - c)* ensure that consents have been obtained in accordance with Article 4; and
  - d)* determine, on the basis in particular of the reports relating to the child and the prospective adoptive parents, whether the envisaged placement is in the best interests of the child.
- (2) It shall transmit to the Central Authority of the receiving State its report on the child, proof that the necessary consents have been obtained and the reasons for its determination on the placement, taking care not to reveal the identity of the mother and the father if, in the State of origin, these identities may not be disclosed.

### Article 17

Any decision in the State of origin that a child should be entrusted to prospective adoptive parents may only be made if –

- a)* the Central Authority of that State has ensured that the prospective adoptive parents agree;
- b)* the Central Authority of the receiving State has approved such decision, where such approval is required by the law of that State or by the Central Authority of the State of origin;
- c)* the Central Authorities of both States have agreed that the adoption may proceed; and

- d)* it has been determined, in accordance with Article 5, that the prospective adoptive parents are eligible and suited to adopt and that the child is or will be authorised to enter and reside permanently in the receiving State.

#### Article 18

The Central Authorities of both States shall take all necessary steps to obtain permission for the child to leave the State of origin and to enter and reside permanently in the receiving State.

#### Article 19

- (1) The transfer of the child to the receiving State may only be carried out if the requirements of Article 17 have been satisfied.
- (2) The Central Authorities of both States shall ensure that this transfer takes place in secure and appropriate circumstances and, if possible, in the company of the adoptive or prospective adoptive parents.
- (3) If the transfer of the child does not take place, the reports referred to in Articles 15 and 16 are to be sent back to the authorities who forwarded them.

#### Article 20

The Central Authorities shall keep each other informed about the adoption process and the measures taken to complete it, as well as about the progress of the placement if a probationary period is required.

#### Article 21

- (1) Where the adoption is to take place after the transfer of the child to the receiving State and it appears to the Central Authority of that State that the continued placement of the child with the prospective adoptive parents is not in the child's best interests, such Central Authority shall take the measures necessary to protect the child, in particular –
  - a)* to cause the child to be withdrawn from the prospective adoptive parents and to arrange temporary care;
  - b)* in consultation with the Central Authority of the State of origin, to arrange without delay a new placement of the child with a view to adoption or, if this is not appropriate, to arrange alternative long-term care; an adoption shall not take place until the Central Authority of the State of origin has been duly informed concerning the new prospective adoptive parents;
  - c)* as a last resort, to arrange the return of the child, if his or her interests so require.
- (2) Having regard in particular to the age and degree of maturity of the child, he or she shall be consulted and, where appropriate, his or her consent obtained in relation to measures to be taken under this Article.

#### Article 22

- (1) The functions of a Central Authority under this Chapter may be performed by public authorities or by bodies accredited under Chapter III, to the extent permitted by the law of its State.
- (2) Any Contracting State may declare to the depositary of the Convention that the functions of the Central Authority under Articles 15 to 21 may be performed in that State, to the extent permitted by the law and subject to the supervision of the competent authorities of that State, also by bodies or persons who –
  - a)* meet the requirements of integrity, professional competence, experience and accountability of that State; and

- b)* are qualified by their ethical standards and by training or experience to work in the field of intercountry adoption.
- (3) A Contracting State which makes the declaration provided for in paragraph 2 shall keep the Permanent Bureau of the Hague Conference on Private International Law informed of the names and addresses of these bodies and persons.
- (4) Any Contracting State may declare to the depositary of the Convention that adoptions of children habitually resident in its territory may only take place if the functions of the Central Authorities are performed in accordance with paragraph 1.
- (5) Notwithstanding any declaration made under paragraph 2, the reports provided for in Articles 15 and 16 shall, in every case, be prepared under the responsibility of the Central Authority or other authorities or bodies in accordance with paragraph 1.

#### CHAPTER V – RECOGNITION AND EFFECTS OF THE ADOPTION

##### Article 23

- (1) An adoption certified by the competent authority of the State of the adoption as having been made in accordance with the Convention shall be recognised by operation of law in the other Contracting States. The certificate shall specify when and by whom the agreements under Article 17, sub-paragraph *c*), were given.
- (2) Each Contracting State shall, at the time of signature, ratification, acceptance, approval or accession, notify the depositary of the Convention of the identity and the functions of the authority or the authorities which, in that State, are competent to make the certification. It shall also notify the depositary of any modification in the designation of these authorities.

##### Article 24

The recognition of an adoption may be refused in a Contracting State only if the adoption is manifestly contrary to its public policy, taking into account the best interests of the child.

##### Article 25

Any Contracting State may declare to the depositary of the Convention that it will not be bound under this Convention to recognise adoptions made in accordance with an agreement concluded by application of Article 39, paragraph 2.

##### Article 26

- (1) The recognition of an adoption includes recognition of
- a)* the legal parent-child relationship between the child and his or her adoptive parents;
  - b)* parental responsibility of the adoptive parents for the child;
  - c)* the termination of a pre-existing legal relationship between the child and his or her mother and father, if the adoption has this effect in the Contracting State where it was made.
- (2) In the case of an adoption having the effect of terminating a pre-existing legal parent-child relationship, the child shall enjoy in the receiving State, and in any other Contracting State where the adoption is recognised, rights equivalent to those resulting from adoptions having this effect in each such State.
- (3) The preceding paragraphs shall not prejudice the application of any provision more favourable for the child, in force in the Contracting State which recognises the adoption.

##### Article 27

- (1) Where an adoption granted in the State of origin does not have the effect of terminating a pre-existing legal parent-child relationship, it may, in the receiving State which recognises the adoption under the Convention, be converted into an adoption having such an effect –
  - a*) if the law of the receiving State so permits; and
  - b*) if the consents referred to in Article 4, sub-paragraphs *c* and *d*, have been or are given for the purpose of such an adoption.
- (2) Article 23 applies to the decision converting the adoption.

## CHAPTER VI – GENERAL PROVISIONS

### Article 28

The Convention does not affect any law of a State of origin which requires that the adoption of a child habitually resident within that State take place in that State or which prohibits the child's placement in, or transfer to, the receiving State prior to adoption.

### Article 29

There shall be no contact between the prospective adoptive parents and the child's parents or any other person who has care of the child until the requirements of Article 4, sub-paragraphs *a*) to *c*), and Article 5, sub-paragraph *a*), have been met, unless the adoption takes place within a family or unless the contact is in compliance with the conditions established by the competent authority of the State of origin.

### Article 30

- (1) The competent authorities of a Contracting State shall ensure that information held by them concerning the child's origin, in particular information concerning the identity of his or her parents, as well as the medical history, is preserved.
- (2) They shall ensure that the child or his or her representative has access to such information, under appropriate guidance, in so far as is permitted by the law of that State.

### Article 31

Without prejudice to Article 30, personal data gathered or transmitted under the Convention, especially data referred to in Articles 15 and 16, shall be used only for the purposes for which they were gathered or transmitted.

### Article 32

- (1) No one shall derive improper financial or other gain from an activity related to an intercountry adoption.
- (2) Only costs and expenses, including reasonable professional fees of persons involved in the adoption, may be charged or paid.
- (3) The directors, administrators and employees of bodies involved in an adoption shall not receive remuneration which is unreasonably high in relation to services rendered.

### Article 33

A competent authority which finds that any provision of the Convention has not been respected or that there is a serious risk that it may not be respected, shall immediately inform the Central Authority of its State. This Central Authority shall be responsible for ensuring that appropriate measures are taken.

### Article 34

If the competent authority of the State of destination of a document so requests, a translation certified as being in conformity with the original must be furnished. Unless

otherwise provided, the costs of such translation are to be borne by the prospective adoptive parents.

#### Article 35

The competent authorities of the Contracting States shall act expeditiously in the process of adoption.

#### Article 36

In relation to a State which has two or more systems of law with regard to adoption applicable in different territorial units –

- a) any reference to habitual residence in that State shall be construed as referring to habitual residence in a territorial unit of that State;
- b) any reference to the law of that State shall be construed as referring to the law in force in the relevant territorial unit;
- c) any reference to the competent authorities or to the public authorities of that State shall be construed as referring to those authorised to act in the relevant territorial unit;
- d) any reference to the accredited bodies of that State shall be construed as referring to bodies accredited in the relevant territorial unit.

#### Article 37

In relation to a State which with regard to adoption has two or more systems of law applicable to different categories of persons, any reference to the law of that State shall be construed as referring to the legal system specified by the law of that State.

#### Article 38

A State within which different territorial units have their own rules of law in respect of adoption shall not be bound to apply the Convention where a State with a unified system of law would not be bound to do so.

#### Article 39

- (1) The Convention does not affect any international instrument to which Contracting States are Parties and which contains provisions on matters governed by the Convention, unless a contrary declaration is made by the States Parties to such instrument.
- (2) Any Contracting State may enter into agreements with one or more other Contracting States, with a view to improving the application of the Convention in their mutual relations. These agreements may derogate only from the provisions of Articles 14 to 16 and 18 to 21. The States which have concluded such an agreement shall transmit a copy to the depositary of the Convention.

#### Article 40

No reservation to the Convention shall be permitted.

#### Article 41

The Convention shall apply in every case where an application pursuant to Article 14 has been received after the Convention has entered into force in the receiving State and the State of origin.

#### Article 42

The Secretary General of the Hague Conference on Private International Law shall at regular intervals convene a Special Commission in order to review the practical operation of the Convention.

### CHAPTER VII – FINAL CLAUSES

#### Article 43



- (1) The Convention shall be open for signature by the States which were Members of the Hague Conference on Private International Law at the time of its Seventeenth Session and by the other States which participated in that Session.
- (2) It shall be ratified, accepted or approved and the instruments of ratification, acceptance or approval shall be deposited with the Ministry of Foreign Affairs of the Kingdom of the Netherlands, depositary of the Convention.

Article 44

- (1) Any other State may accede to the Convention after it has entered into force in accordance with Article 46, paragraph 1.
- (2) The instrument of accession shall be deposited with the depositary.
- (3) Such accession shall have effect only as regards the relations between the acceding State and those Contracting States which have not raised an objection to its accession in the six months after the receipt of the notification referred to in subparagraph *b*) of Article 48. Such an objection may also be raised by States at the time when they ratify, accept or approve the Convention after an accession. Any such objection shall be notified to the depositary.

Article 45

- (1) If a State has two or more territorial units in which different systems of law are applicable in relation to matters dealt with in the Convention, it may at the time of signature, ratification, acceptance, approval or accession declare that this Convention shall extend to all its territorial units or only to one or more of them and may modify this declaration by submitting another declaration at any time.
- (2) Any such declaration shall be notified to the depositary and shall state expressly the territorial units to which the Convention applies.
- (3) If a State makes no declaration under this Article, the Convention is to extend to all territorial units of that State.

Article 46

- (1) The Convention shall enter into force on the first day of the month following the expiration of three months after the deposit of the third instrument of ratification, acceptance or approval referred to in Article 43.
- (2) Thereafter the Convention shall enter into force –
  - a*) for each State ratifying, accepting or approving it subsequently, or acceding to it, on the first day of the month following the expiration of three months after the deposit of its instrument of ratification, acceptance, approval or accession;
  - b*) for a territorial unit to which the Convention has been extended in conformity with Article 45, on the first day of the month following the expiration of three months after the notification referred to in that Article.

Article 47

- (1) A State Party to the Convention may denounce it by a notification in writing addressed to the depositary.
- (2) The denunciation takes effect on the first day of the month following the expiration of twelve months after the notification is received by the depositary. Where a longer period for the denunciation to take effect is specified in the notification, the denunciation takes effect upon the expiration of such longer period after the notification is received by the depositary.

Article 48

The depositary shall notify the States Members of the Hague Conference on Private International Law, the other States which participated in the Seventeenth Session and the States which have acceded in accordance with Article 44, of the following –

- a)* the signatures, ratifications, acceptances and approvals referred to in Article 43;
- b)* the accessions and objections raised to accessions referred to in Article 44;
- c)* the date on which the Convention enters into force in accordance with Article 46;
- d)* the declarations and designations referred to in Articles 22, 23, 25 and 45;
- e)* the agreements referred to in Article 39;
- f)* the denunciations referred to in Article 47.

In witness whereof the undersigned, being duly authorised thereto, have signed this Convention.

Done at The Hague, on the 29th day of May 1993, in the English and French languages, both texts being equally authentic, in a single copy which shall be deposited in the archives of the Government of the Kingdom of the Netherlands, and of which a certified copy shall be sent, through diplomatic channels, to each of the States Members of the Hague Conference on Private International Law at the date of its Seventeenth Session and to each of the other States which participated in that Session.

## Annexe 4 : Liste des catastrophes naturelles 2010, 2011 et 2012

## Catastrophes naturelles de 2010

Le monde citait<sup>153</sup> : « 295 000 morts, 130 milliards de dollars de dégâts : les catastrophes naturelles ont été particulièrement dévastatrices en 2010. L'année passée a été la plus meurtrière depuis 1983, marquée par la sécheresse en Ethiopie qui avait fait 300 000 morts, selon le groupe allemand Munich Re, grand nom de la réassurance. ».

### **Janvier 2010**

- France : 3 skieurs périssent dans une avalanche
- **Haiti : Un tremblement de terre de magnitude 7 fait plus de 220 000 morts et environ 2 000 000 de sans-abri .**

### **Février**

- 27 février : Chili : Le 27 février, un séisme de magnitude 8,8 provoque un tsunami, entraînant la mort de 486 personnes<sup>2</sup>
- 27-28 février : France : Une tempête hivernale (tempête Xynthia) fait 60 morts sur la Côte-Ouest de la France<sup>3</sup>.

### **Avril**

- 13 avril : Chine : Un tremblement de terre de 7,1 frappe la province chinoise du Quighai. Bilan : 2700 morts, 12000 blessés et environ 100 000 sans-abri<sup>4</sup>.

### **juin**

- 15 Juin : France : Le 15 juin 2010, la Nartuby entre en crue après un orage particulièrement violent et inhabituel en cette période de l'année faisant officiellement 25 morts dans la région de Draguignan<sup>5</sup>. Var (région : Provence-Alpes-Côte d'Azur).

### **juillet**

- juillet : Pakistan : Des inondations dévastatrices frappent plusieurs villages causant la mort de plusieurs centaines de personnes (bilan encore incertain : entre 1700 à 3000 individus) et laissant environ 10 millions de sans-abri<sup>6</sup>.
- juillet : Russie : La pire canicule depuis 1000 ans en Russie entraîne de gros incendies. 52 personnes périssent. Le 29 juillet, il fait 38,2°C à Moscou<sup>7</sup>.

---

<sup>153</sup>Repéré à [http://www.lemonde.fr/retrospective/article/2011/01/03/2010-annee-des-catastrophes-naturelles\\_1460544\\_1453557.html](http://www.lemonde.fr/retrospective/article/2011/01/03/2010-annee-des-catastrophes-naturelles_1460544_1453557.html)

## **octobre**

- 17 octobre : Russie : Des inondations dans le sud de la Russie ont fait onze morts. Trois autres personnes sont portées disparues. Les cours d'eau ont débordé et 24 villages ont été inondés. Près de 300 personnes ont dû être évacuées<sup>8</sup>.
- 26 octobre : Indonésie : Le volcan Merapi est en éruption du 26 octobre au 13 novembre faisant 275 morts, 150 blessés et plus de 320 000 réfugiés<sup>9</sup>.

## **Décembre 2010**

- 5 décembre : France : 3 skieurs meurent dans une avalanche dans le département de l'Isère<sup>1</sup>.

## Liste des catastrophes naturelles de 2011

### **janvier**

- janvier : Brésil : plusieurs jours de pluies diluviennes provoquent des inondations et des glissements de terrain faisant plus de 700 morts<sup>1</sup>.
- 11 janvier : France : quatre skieurs sont tués suite à une avalanche à Val d'Isère (Savoie)<sup>2</sup>.

### **février**

- 2-4 février : Australie : le cyclone Yasi de catégorie 5, le plus puissant de l'Histoire australienne, va frapper l'État de la Nouvelle-Galles du sud (déjà fortement éprouvé par des inondations qui ont tué 70 personnes aux environs de Brisbane). Le cyclone avec des vents atteignant 290 km/h va frapper le Nord du Queensland, entre Cairns et Cardwell, une zone de plus de 400 000 habitants. Yasi ne fera aucun mort, mais de très nombreux dégâts, sans compter les précipitations importantes qui vont se rajouter aux bassins déjà largement saturés du sud du pays, les restes de Yasi iront également alimenter de façon brutale des incendies de forêts autour de Perth.
- 22 février : Nouvelle-Zélande : Un séisme de magnitude 6,3 fait 166 morts<sup>3</sup> et environ 10 000 personnes sans logement à Christchurch. L'estimation du coût

économique se chiffre à 8 milliards d'euros. Six mois plus tôt, un autre séisme avait endommagé des bâtiments mais n'avait fait aucune perte en vie humaine<sup>4</sup>.

## **mars**

- 11 mars : Japon : un séisme dévastateur de magnitude 9 provoque un tsunami de plusieurs mètres sur la côte Nord-Est du Japon. C'est le tremblement de terre le plus violent enregistré au Japon depuis 140 ans<sup>5</sup>. 4 316 morts sont confirmés le 16 mars. D'après ce bilan provisoire, il y a également 8 606 disparus et 2 282 blessés. On s'attend à un bilan de plus de 10 000 morts<sup>6</sup>. Mais à la catastrophe naturelle s'ajoute la catastrophe nucléaire, le séisme ayant entraîné une profonde dégradation de la centrale nucléaire de Fukushima : on mesure, quelques jours après la catastrophe, des taux de radioactivité inédits<sup>[Combien ?]</sup> dans tout le Nord-Est du pays. Les véritables bilans humains et financiers, s'alourdissant de jour en jour et s'inscrivant surtout sur le long terme, sont impossibles à prédire.
- mars : Europe : début mars débute une très longue vague de sécheresse frappant tout l'Europe et particulièrement la France, l'Allemagne, l'Espagne et le Royaume-Uni. Celle-ci fut aggravée par le faible niveau de précipitations durant l'hiver 2010-2011, période de recharge des nappes souterraines, avec des déficits dépassant parfois 20 % sur certaines régions françaises. Il s'agit de la sécheresse la plus importante survenue en Europe depuis la sécheresse de 1976. Cette très longue période sèche eut un très fort impact sur les prix agricoles et l'élevage ; sur la production électrique puisque certaines centrales durent cesser faute d'un niveau d'eau fluvial suffisant; sur la navigation fluviale car les navires ne purent passer le Rhin et le Danube qu'à 50 % de leur charge ; sur la faune et surtout le milieu aquatique fluvial touché par le manque d'oxygène et par des assèchements de rivières et de cours d'eau ; par de grands incendies notamment à la forêt des Landes, au Yorkshire de l'Ouest, dans les Hautes Fagnes et la Campine, en Croatie, et à La Riba

## **avril**

- avril : États-Unis : Des tempêtes ravageuses dans sept États américains, tuent plus de 300 personnes<sup>7</sup>.

## mai

- 11 mai: Espagne : un séisme de magnitude 5,1 touche Lorca une ville touristique au sud de l'Espagne. Les secousses sont ressenties jusqu'à Madrid situé à 350 kilomètres de Lorca<sup>8</sup>.
- 22 mai: États-Unis : une tornade dans la ville de Joplin (Missouri) fait 116 morts. C'est la tornade la plus meurtrière aux États-Unis depuis 1953<sup>9</sup>.
- 22 mai: États-Unis : Une autre tornade à Minneapolis (Minnesota) fait 1 mort et 22 blessés<sup>9</sup>.

## juin

- 13 juin : Nouvelle-Zélande : un séisme de magnitude 6 frappe à nouveau la ville de Christchurch, déjà frappée par un tremblement de terre en février<sup>10</sup>.

## juillet

- 20 juillet : Un séisme de magnitude 6,2 en Asie Centrale fait 13 morts. Les secousses ont été ressenties en Ouzbékistan, au Tadjikistan et au Kirghizistan.<sup>[réf. nécessaire]</sup>

## août

- Le 23 août : Typhon Talas, cyclone tropical, se dissipe le 3 septembre. Plusieurs morts au Japon.
- 27 août : États-Unis : L'ouragan Irène frappe les États-Unis. Bilan : 38 morts. Aux États-Unis, 350,000 personnes sont évacuées en prévision de cet ouragan. Finalement, l'ouragan Irène fait plus de peur que de mal. Il remporte le prix de : *l'ouragan, le plus surestimé de tous les ouragans.*<sup>11</sup>

## septembre

- 5 septembre : États-Unis : La tempête tropicale Lee touche la Louisiane. À ce moment, les services météorologiques émettent une alerte aux tornades pour cinq comtés du Mississippi: Harrison, Hancock, Forrest, Perry et Covington.<sup>[réf. nécessaire]</sup>
- 6 septembre : Indonésie : Un séisme de magnitude 6,6 fait un mort dans le Nord de l'Indonésie<sup>12,13</sup>

## octobre

- 23 octobre : Turquie : Un séisme de magnitude 7,2 fait plus de 600 morts et plus de 4000 blessés en Turquie<sup>14</sup>. Ce séisme est le plus puissant survenu depuis 1999 dans ce pays<sup>15</sup>.

## novembre

- 9 novembre : Turquie : Un séisme de magnitude 5,7 frappe à nouveau la Turquie (toujours dans l'est du pays, comme celui du 23 octobre) faisant une quarantaine de morts (bilan provisoire) et des dégâts considérables<sup>16,17,18</sup>.

## décembre

- 15 décembre : Europe : La tempête Joachim frappe une partie de l'Europe.
- 23 décembre : Nouvelle-Zélande : Deux séismes de magnitude 5,8 frappent à nouveau la ville de Christchurch à une heure d'intervalle, ville déjà frappée par des tremblements de terre en février et juin

## Liste des catastrophes naturelles de 2012

### Janvier



- 1<sup>er</sup> janvier : Japon : tremblement de terre à Tokyo de magnitude 7.
- 1<sup>er</sup> janvier : cyclone Thane en Inde et au Sri Lanka, environ 42 morts et des inondations faisant 5 morts.
- 2 janvier : Madagascar : Une tornade F1 frappe Madagascar faisant près de 500 sans- abri.
- 4 janvier : Le volcan Etna entre une nouvelle fois en éruption, faisant des dégâts mineurs.
- Du 1er au 5 janvier : tempête Ulli et vents violents jusqu'à 175 Km/h en Europe, environ 2 morts.
- 5 janvier: Une partie de la tempête Ulli, (ou voir tempête Andrea), touche principalement les régions d'Alsace, Baden et Suisse, mais aussi le nord de la France et le Benelux, accompagnée de grêle, d'orages et de vents très forts faisant 3 morts.
- 6 janvier : Indonésie : Éruption du volcan Lewoto, faisant 500 sans abri et 1 mort.
- 6 janvier : République dominicaine : Séisme de magnitude 5,3 faisant de gros dégâts et des blessés graves.
- 8 janvier : Inde : Une tornade fait 1 mort dans l'est de l'Inde.
- 10 janvier : Chine : Séisme de magnitude 5 fait 21 000 sans abris et déplacés<sup>1</sup>.
- 11 janvier : Madagascar : Un cyclone nommé Chanda fait 1 mort et de nombreux dégâts.
- 12 janvier : États-Unis : Série de tornades en Caroline du Nord, faisant une dizaine de morts.

## **Juillet**

- 8 juillet : États-Unis : Une canicule dans le Midwest et l'Est des États-Unis fait 42 morts lors de la première semaine du mois de juillet<sup>3</sup>.
- 12 juillet : Japon : Des pluies torrentielles et glissements de terrains font plusieurs victimes sur l'île méridionale de Kyushu. Bilan provisoire : 24 morts et 5500 personnes cernées par les eaux<sup>4</sup>.

## **Août**

- Juillet/août : Philippines : Des pluies de mousson diluviennes s'abattent sur les Philippines, et particulièrement à Manille<sup>5</sup>, durant plusieurs semaines, provoquant de très importantes inondations affectant des millions de personnes, et causant la mort de plusieurs dizaines d'entre elles<sup>6</sup>.
- 11 août : Iran : Deux séismes de forte intensité (magnitudes supérieures à 6 sur l'échelle de Richter) frappent à quelques minutes d'intervalle le nord-ouest de l'Iran<sup>7</sup> provoquant des dégâts considérables et plusieurs milliers de victimes (blessés ou décédés)<sup>8</sup>.

### Septembre

- 7 septembre : Chine : Un séisme de 5,6 dans le sud-ouest de la Chine fait 80 morts et plus de 820 blessés<sup>9</sup>.
- 23 septembre : Népal : Une avalanche sur le Mont Manaslu dans le massif de l'Himalaya fait 9 morts dont 4 Français et 1 Québécois<sup>10</sup>.

### Octobre

- 4 octobre : Chine : 19 enfants sont tués dans un glissement de terrain dans le village de Zhenhe (province du Yunnan)<sup>11</sup>.
- 25-30 octobre : Bahamas, Canada, Cuba, États-Unis, Haïti, Jamaïque, République Dominicaine : L'ouragan Sandy fait au moins 2 morts aux Bahamas, 2 morts au Canada<sup>1213</sup>, 11 morts au Cuba<sup>14</sup>, 131 morts aux États-Unis<sup>15</sup>, plus de 100 morts en Haïti<sup>16</sup>, 2 morts en République Dominicaine<sup>17</sup> et 1 mort en Jamaïque.

### Décembre

- 5 décembre : Philippines : Le typhon Bopha fait au moins 546 morts aux Philippines<sup>18</sup>.

# **Annexe 5 : Huit mécanismes de défense classiques**

**(Pauchant et Mitroff, 2001, p.96)**

1. La négation	L'expression du refus de reconnaître une réalité ou des réalités menaçantes.
2. Le désaveu	La reconnaissance d'une réalité menaçante, mais avec la minimisation de son importance.
3. La fixation	L'engagement rigide à une suite particulière d'actions ou d'attitudes face à une situation menaçante.
4. La grandiosité	Le sentiment d'omnipotence
5. L'idéalisation	L'attribution d'omnipotence à une autre personne, un autre objet ou à une organisation
6. La rationalisation	L'intellectualisation exagérée d'une action, d'un évènement ou d'une pensée.
7. La projection	L'attribution des actions ou des pensées traumatisantes à d'autres personnes, objets ou causes.
8. La fragmentation	La séparation extrême de différents éléments perçus comme opposés, poussant à une dichotomie extrême.

## Annexe 6: Trente-deux rationalisations dangereuses

(Pauchant et Mitroff, 2001, p.107)

Groupe 1 Propriétés de l'organisation	Groupe 2 Propriétés de l'environnement	Groupe 3 Propriétés des crises elles-mêmes	Groupe 4 Propriétés d'efforts préalables en gestion des crises
1. La taille de notre entreprise nous rend invulnérable.	11. Si une crise majeure arrive, nous serons secourus par nos amis et partenaires	17. L'origine des crises vient du mal	25. La gestion des crises est comparable à une police d'assurance. On ne doit pas en acheter plus qu'il n'en faut
2. Les entreprises « excellentes » et celles qui sont bien gérées n'ont pas de crises.	12. Notre environnement est sans danger. Nous pouvons éviter les turbulences.	18. La plupart des crises ne sont pas bien importantes	26. Quand une crise éclate, nous devons simplement suivre les plans indiqués dans notre plan d'urgence.
3. Notre situation géographique nous protège des crises	13. Rien de nouveau n'est arrivé qui nous demande de modifier nos habitudes.	19. Chaque crise est tellement unique qu'il est impossible de s'y préparer.	27. Nous sommes une bonne équipe qui fonctionnera bien durant une crise.
4. Certaines crises ne peuvent arriver que dans des entreprises spécifiques	14. La responsabilité de gérer les crises incombe à des organismes spécifiques.	20. Chaque crise est indépendante l'une de l'autre	28. Seuls nos cadres doivent être au courant de nos plans relatifs aux crises. Pourquoi faire peur à nos employés ou

			aux membres de notre communauté?
5. La gestion des crises ne demande pas de procédures particulières	15. Pour nous, un accident n'est pas une « crise » s'il ne nous touche pas directement.	21. La majorité des crises se résolvent d'elles-mêmes. Le temps est notre meilleur allié.	29. Nous sommes assez tenaces et résistants pour pouvoir agir d'une manière objective et rationnelle durant une crise.
6. Il est suffisant de réagir aux crises que lorsqu'elles ont éclaté.	16. Les désastres sont un coût nécessaire relié aux affaires	22. La majorité des crises, sinon toutes, ont une solution technique.	30. Nous savons comment manipuler les médias.
7. La gestion ou la prévention des crises est un luxe que nous ne pouvons nous payer		23. Les solutions techniques et financières sont suffisantes pour régler nos problèmes.	31. La chose la plus importante en gestion des crises est de protéger l'image de marque de notre entreprise par des efforts de relations publiques et de publicité.
8. Les employés porteurs de mauvaises nouvelles doivent être punis		24. Les effets des crises sont uniquement négatifs. Nous ne pouvons apprendre d'elles.	32. La seule chose importante quand on gère une crise est d'assurer que notre fonctionnement interne reste intact.

9. Nos employés nous sont tellement fidèles que nous pouvons leur faire confiance sans réserve.			
10. Nos objectifs d'affaires justifient le fait de prendre de grands risques			



# ANNEXE 7: Informations relatives à l'adoption internationale en Haïti

Repéré en ligne : <http://adoption.gouv.qc.ca/>

### **Avis – nouvelle loi réformant l'adoption et Inscriptions limitées**

À la suite de la reprise des adoptions internationales en Haïti et à l'entrée en vigueur de la loi réformant l'adoption, il est de nouveau possible de transmettre des demandes d'adoption en Haïti. Toute demande d'adoption doit passer par un organisme agréé au Québec ou par le Secrétariat à l'adoption internationale (SAI) pour les adoptions intrafamiliales.

Les organismes agréés au Québec pour l'adoption en Haïti sont :

Corporation Accueillons un enfant

Soleil des Nations

L'ensemble des organismes accrédités en Haïti doit respecter un quota officiel relatif au nombre de dossiers à déposer. Les inscriptions sont donc limitées pour les enfants de 0 à 6 ans. Ce quota n'est pas appliqué pour les enfants à besoins spéciaux (fratries, enfants de plus de 6 ans, enfant souffrant de troubles du comportement ou de traumatismes, ou ayant une incapacité physique ou mentale).

Le Secrétariat à l'adoption internationale demandera aux premiers adoptants de commenter leur expérience dans le cadre d'une évaluation du nouveau processus d'adoption

#### **Exigences relatives à l'adoptant selon le Code civil du Québec**

Être domicilié au Québec.

Être majeur (avoir au moins 18 ans).

Avoir au moins 18 ans de plus que l'adopté.

#### **Exigences relatives à l'adoptant selon Haïti**

L'adoption peut être demandée par un couple hétérosexuel marié ou conjoint de fait depuis 5 ans.

L'âge minimal d'au moins un des deux époux ou conjoints de fait est fixé à 30 ans.

L'adoption peut être demandée par une personne célibataire.

L'âge minimal pour une personne célibataire est fixé à 35 ans révolus.

L'âge des adoptants ne peut excéder 50 ans au moment du jugement d'adoption. Les dossiers de demande d'adoption doivent donc être déposés à l'IBESR **avant le 49<sup>e</sup> anniversaire des deux époux ou conjoints de fait ou de la personne célibataire.**

Cette limite d'âge de 50 ans n'est pas exigée pour les adoptions intrafamiliales.

#### **Caractéristiques des enfants proposés en adoption internationale**

les enfants âgés **de plus de trois mois et de moins de 16 ans** : enfants abandonnés dont la filiation n'est pas déterminée, enfants orphelins de père et de mère, enfants dont les deux parents biologiques ont consenti à leur adoption, enfants dont les parents biologiques ont été déchus de leur autorité parentale suite à une décision judiciaire.

#### **Forme et nature de l'adoption prononcée en Haïti**

Dans le cadre d'une adoption internationale, la décision prononcée a pour conséquence la rupture définitive des liens de filiation entre l'enfant et sa famille d'origine et crée un nouveau lien de filiation avec le parent adoptif.

#### **Texte de référence**

Convention du 29 mai 1993 sur la protection des enfants et la coopération en matière d'adoption internationale.

#### **Cadre juridique de l'adoption au Québec**

Code civil du Québec (CCQ-1991).

Code de procédure civile (Chapitre C-25).

Loi sur la protection de la jeunesse (Chapitre P-34.1).

Arrêté ministériel sur l'agrément d'organismes en adoption internationale (Chapitre P-34.1, r.3).

Loi assurant la mise en oeuvre de la Convention sur la protection des enfants et la coopération en matière d'adoption internationale (Chapitre M-35.1.3).

### **Cadre juridique de l'adoption en Haïti**

Loi réformant l'adoption CL2003-06 du 15 novembre 2013

Décret du 24 novembre 1983 portant création de l'Institut du Bien être social et de Recherches (IBESR)

Décret du 18 juin 2012 qui désigne l'IBESR, sous la tutelle du ministère des Affaires sociales et du Travail, en qualité d'Autorité centrale pour l'adoption.

### **Coût de l'adoption**

Entre 25 560 \$ et 38 037 \$.

Cette estimation peut comprendre, entre autres, les frais d'inscription auprès de l'organisme d'adoption, les frais administratifs et de représentation au Québec et à l'étranger, le coût de l'évaluation psychosociale et psychologique, les frais consulaires, d'immigration, de justice, de déplacement, de séjour en Haïti, les frais demandés par les autorités haïtiennes pour le dépôt du dossier à l'IBESR, les frais demandés par les crèches pour la pension de l'enfant, la contribution versée à l'établissement où vit l'enfant. Le contrat avec l'organisme d'adoption contient la ventilation des coûts.

### **Documents requis**

#### **— Exigences**

Documents rédigés en langue française

#### **Liste des documents demandés**

**Lettre de demande d'adoption personnalisée adressée à l'IBESR;**

**Évaluation psychosociale réalisée sous la responsabilité du Directeur de la protection de la jeunesse (Centre jeunesse);**

**Évaluation psychologique réalisée par un psychologue;**

**Certificat de naissance de chacun des adoptants;**

**Certificat de mariage des adoptants ou déclaration devant un commissaire à l'assermentation prouvant les cinq (5) années de vie commune pour les conjoints de fait;**

**Certificat médical incluant un bilan de santé complet et examen de laboratoire;**

**Attestation d'absence d'antécédents judiciaires;**

**Lettre de confirmation d'emploi précisant les fonctions exercées, l'entrée en fonction et le salaire;**

**Attestation bancaire, titres de propriété;**

**Deux lettres de recommandation notariées;**

**Trois (3) photos d'identité de date récente (taille passeport).**

## Annexes 8 : Autres recherches, références et publications consultées

## **Documentations et publications gouvernementales/ adoptions internationales**

Pochette d'informations, Secrétariat à l'adoption internationale du Québec, Ministère de la Santé et des Services Sociaux du Québec :

- i) Répertoire 2010 Adoption Internationale, ressources gouvernementales, associations d'adoptants, organisations agréées, ordres professionnels, services spécialisés, ressources diverses.
- ii) Guide de l'adoption d'un enfant domicilié hors du Québec (2009)
- iii) Conditions des pays d'origine pour lesquels des inscriptions sont possibles (2010)
- iv) Déroulement d'un projet d'adoption internationale (2009) Ref. URL : [http://www.adoption.gouv.qc.ca/site/index.php?fr\\_demarches\\_organisme\\_agree](http://www.adoption.gouv.qc.ca/site/index.php?fr_demarches_organisme_agree)
- v) L'évaluation psychologique en adoption internationale, Octobre 2007.

Terre de Hommes Fédération Internationale ; L'adoption à quel prix ? Pour une responsabilité éthique des pays d'accueil dans l'adoption internationale. ( 2007). Fondation Terre des hommes – aide à l'enfance, Lausanne, Suisse. Repéré à [http://www.terredeshommes.org/pdf/publication/adoption\\_embargo\\_fr.pdf](http://www.terredeshommes.org/pdf/publication/adoption_embargo_fr.pdf)

Recherches sur les organismes agréés québécois

Soleil des Nations, organisme agréé sans but lucratif en adoption internationale, Haïti, Colombie, Bolivie, repéré à <http://www.soleildesnations.org/>

Site Web sur les organismes agréés au Québec, repéré à <http://www.quebecadoption.net/adoption/organismes/organi.html>

Accueillons un enfant, organisme agréé sans but lucratif en adoption internationale, Haïti, repéré à <http://www.accueillons.org/>

David Smolin, Professeur de droit constitutionnel, spécialiste adoption internationale, traite d'enfants. Repéré à :

<http://law.bepress.com/expresso/eps/749/>

[http://en.wikipedia.org/wiki/David\\_M.\\_Smolin](http://en.wikipedia.org/wiki/David_M._Smolin)

[http://works.bepress.com/david\\_smolin/](http://works.bepress.com/david_smolin/)

Smolin, D.M. (2010). Enlèvement, vente et traite d'enfants dans le contexte de l'adoption internationale. Conférence de La Haye de droit international. Repéré à [http://works.bepress.com/david\\_smolin/](http://works.bepress.com/david_smolin/)

Service Social International. Aides et soutiens aux enfants et aux familles au-delà des frontières. Recherche : Rapports publiés par le SSI

Haïti: "Accélérer" les adoptions internationales à la suite d'une catastrophe naturelle ... prévenir les dommages futurs, Mia DAMBACH and Christina BAGLIETTO, 2010

Repéré à <http://www.iss-ssi.org/2009/index.php?id=144>

Recherche sur Haïti et la communauté haïtienne de Montréal/Québec. Repéré à

<http://www.mhaiti.org/communaute.htm> (Maison Haïti)

<http://www.bchm.ca/> (Bureau de la communauté haïtienne de Montréal)

<http://grandquebec.com/multiculturalisme/haiti-quebec/>

<http://manuscritdepot.com/a.alix-boucard.html> (manuscrit)

<http://en.wikipedia.org/wiki/Haiti>

<http://www.tlfq.ulaval.ca/axl/amsudant/haiti.htm>

Recherche sur les adoptions internationales (pays autres que le Canada). Repéré à :

<http://www.adoption.state.gov/>

<http://www.adoption.org/adopt/child-adoption-usa.php>

<http://www.adoption.state.gov/hague/overview/countries.html> - pays conventioné

Convention de la Haye. Repéré à :

[http://www.hcch.net/index\\_fr.php](http://www.hcch.net/index_fr.php) (conférence de La Haye)

[http://fr.wikipedia.org/wiki/Convention\\_de\\_La\\_Haye\\_\(1993\)](http://fr.wikipedia.org/wiki/Convention_de_La_Haye_(1993))

[http://www.hcch.net/index\\_en.php?act=conventions.text&cid=69](http://www.hcch.net/index_en.php?act=conventions.text&cid=69)

<http://www.hcch.net/upload/conventions/txt33en.pdf>

Site du ministère sur la sécurité civile. Repéré à :

<http://www.securitepublique.gouv.qc.ca/index.php?id=796>

Site de L'Unicef, rapports April 2010. Repéré à :

<http://www.unicef.org/>

[http://www.unicef.ca/portal/Secure/Community/502/WCM/DONATE/haiti/Final\\_UNICEF%20Haiti\\_90-Day%20Report\\_April%202010\\_reduced%20size.pdf](http://www.unicef.ca/portal/Secure/Community/502/WCM/DONATE/haiti/Final_UNICEF%20Haiti_90-Day%20Report_April%202010_reduced%20size.pdf)

UNICEF, Information by country: Haiti, Statistics,

[http://www.unicef.org/infobycountry/haiti\\_statistics.html](http://www.unicef.org/infobycountry/haiti_statistics.html)

UNICEF, Statement on Child Protection in Haiti, New York, 28 janvier 2010,

[http://www.crin.org/docs/HFJ%20NY%20statement%20for%20distribution\\_FINAL.doc](http://www.crin.org/docs/HFJ%20NY%20statement%20for%20distribution_FINAL.doc)

x

Sites sur le droit des enfants repéré à :

<http://www2.ohchr.org/french/law/crc.htm>

<http://www.ohchr.org/EN/Issues/Pages/UDHRIndex.aspx>

<http://www.cdpdj.qc.ca/fr/accueil.asp?noeud1=0&noeud2=0&cle=0>

<http://www.droitsenfant.com/histoire.htm>

<http://www.globenet.org/enfant/cide.html>

<http://www.unicef.org/french/crc/> ( présentation multimédia)

Site Onu. Repéré à

<http://www.un.org/en/>

Site SAI. Repéré à :

<http://www.adoption.gouv.qc.ca/site/home.phtml>

Site immigration Canada repéré à :

<http://www.cic.gc.ca/english/haiti/index.asp>

<http://www.cic.gc.ca/francais/ministere/media/multimedia/video/haiti/cigogne.asp> -  
Vidéo des arrivants – voyeurisme et sentionnalisme

<http://www.cic.gc.ca/francais/ministere/mission.asp>

<http://www.cic.gc.ca/francais/immigrer/adoption/choisir.asp> sur l'adoption et processus  
de citoyenneté

<http://www.cic.gc.ca/francais/immigrer/adoption/demande-immigration.asp#adoptions>

Site immigration Québec repéré à :

<http://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/fr/index.html>



<http://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/fr/immigrer-installer/parrains-parraines/adoption-enfants-haitiens.html> Adoption enfant Haïtien en janvier -avis

Site SAI. Chronologie des évènements. Repéré à

[http://www.adoption.gouv.qc.ca/fr\\_archives\\_archives\\_2010.phtml](http://www.adoption.gouv.qc.ca/fr_archives_archives_2010.phtml)

Site CSSS. Repéré à

<http://www.msss.gouv.qc.ca/nouvelles/fiches-psycho/haiti/adopter-enfant.php>

Site parlement. Repéré à Adoption de la loi 105 <http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/projets-loi/projet-loi-105-39-1.html>

CHU Ste-Justine. Repéré à [http://www.chu-sainte-justine.org/medias/nouvelle.aspx?ID\\_NOUVELLES=52190&id\\_page=2615&id\\_menu=2615&ItemID=1a](http://www.chu-sainte-justine.org/medias/nouvelle.aspx?ID_NOUVELLES=52190&id_page=2615&id_menu=2615&ItemID=1a)

Blogue. Points des vue des parents. Repéré à :

<http://leblogdeladoption.blogspot.com/2010/03/haiti-meme-la-maison.html>

Le figaro. Repéré à <http://www.lefigaro.fr/actualite-france/2011/11/17/01016-20111117ARTFIG00757-1000-enfants-haitiens-ne-sont-pas-officiellement-adoptes.php>

Docteur Lévy-Saussan. Repéré à : <http://madame.lefigaro.fr/societe/ladoption-internationale-nest-pas-solution-durgence-221210-121158>

## Vidéos et audios

Docteur Lévy-Saussan . « On n'adopte pas pour sauver un enfant ». Repéré à <http://videos.tf1.fr/infos/interview-julien-arnaud/docteur-levy-soussan-on-n-adopte-pas-pour-sauver-un-enfant-6123555.html>

Allocation célèbre de Dominique De Villepin le 14 février 2003, au conseil de l'ONU sur le désarmement et la guerre éminente en Irak. Repéré à [http://www.dailymotion.com/video/x5ax8\\_dominique-de-villepin-a-l-onu-14-fe\\_news](http://www.dailymotion.com/video/x5ax8_dominique-de-villepin-a-l-onu-14-fe_news)

Entrevue Paul Arcand avec la ministre Y. James de l'immigration (2010). Repéré à <http://www.985fm.ca/in/audio-968?id=391&page=10>

Entrevue de Thierry Pauchant avec Mme L. De Bellefeuille secrétaire et directrice générale du secrétariat à l'adoption internationale du Québec, Radio Ville-Marie.

Entrevue de Thierry Pauchant avec Hervé Boachat. Radio Ville-Marie.

Films sur l'existentialisme, visionnés dans le cadre du cours Crises et Organisations, Automne 2009,

H. Miller, La mort d'un commis voyageur, visionné en Automne 2009, dans le cadre du cours Crises et organisations.

Radio Canada : <http://www.radio-canada.ca/nouvelles/societe/2013/01/10/003-adoption-enfants-haitiens-dossiers-reactives.shtml>

<http://www.radio-canada.ca/nouvelles/International/2012/11/30/009-haiti-reforme-adoption.shtml>