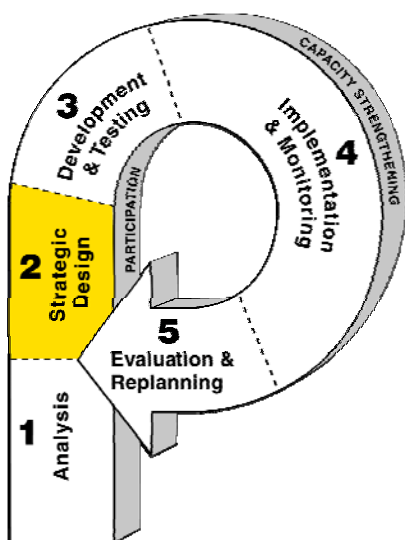


5.0 2e ÉTAPE : CONCEPTION STRATÉGIQUE

Objectifs

A la fin de ce chapitre 5.0, le lecteur sera capable de :

1. Créer les objectifs du programme
2. Mettre en place un plan stratégique qui comprenne : les objectifs, un plan des activités du programme, un calendrier des tâches, un plan de recrutement et un plan de S&E.



La conception d'un plan stratégique permet de poser les bases du programme : le message à mettre en place, les objectifs et la structure de management, les objectifs de suivi et évaluation.

Clarifier les Objectifs du Programme

Il est important d'établir les objectifs du programme, que toute l'équipe de projet utilisera comme base de travail. Ces objectifs serviront de points de référence et d'étapes pour suivre la conception et la mise en œuvre du programme. Ils doivent donc être spécifiques, mesurables, appropriés à la population en question, réalistes, et réalisables en un temps donné.

Exemple d'Objectifs de Programme

Le programme de CIP « Safe from Harm », associé à une communication régionale sur le report de la première expérience sexuelle, s'est basé sur les résultats d'études qualitatives approfondies. Ceux-ci indiquaient que les adolescents étaient mal informés sur le sexe, le VIH/SIDA et autres pressions sociales par leurs parents, alors qu'ils considèrent ces derniers comme une source sûre. La campagne s'est donc centrée sur plusieurs objectifs :

- 1) Donner aux parents les connaissances et les compétences pour donner une éducation sexuelle à leurs enfants à la maison.
- 2) Donner aux adolescents la possibilité de renforcer à la fois leur capacité à communiquer et leur perception du risque
- 3) Permettre aux parents et aux adolescents de pratiquer et d'utiliser leurs compétences au sein d'un forum
- 4) Encourager les jeunes à retarder leur première expérience sexuelle

Ces objectifs sont spécifiques, réalistes, et réalisables en un délai assez court. Une stratégie de suivi et d'évaluation a été conçue à partir des capacités en communication développées lors de l'atelier.

Décider des activités du programme

Les résultats d'études qualitatives approfondies et autres évaluations de la communauté doivent permettre de prendre des décisions sur la structure des activités. Les questions suivantes sont des exemples des types de décisions à prendre :

- 1) Voulez-vous procéder à des discussions par petits groupes, à des entretiens individuels ou à une combinaison des deux ?
- 2) Quel groupe de population cibler ? Quelle tranche d'âge ?
- 3) Allez-vous vous concentrer sur les leaders du groupe cible ou sur les réseaux sociaux de groupes à l'intérieur du groupe cible ?
- 4) Où le groupe cible se rencontre-t-il ou travaille-t-il ? Comment l'atteindre ? Irez-vous vers eux ou les attirerez-vous vers un lieu central ?
- 5) Quels messages sont importants ? Quels services allez-vous établir ou promouvoir ?
- 6) Qui est le mieux équipé pour entrer en contact avec les membres du groupe ? Les agents de CIP ou les EP ?
- 7) Quelle combinaison de canaux de communication allez-vous utiliser ? Quelles techniques de CIP ? Quels supports matériels doivent être développés ?
- 8) A quelle fréquence irez-vous rendre visite aux membres du groupe cible là où ils se trouvent ? A quelle fréquence changerez-vous les messages ?
- 9) Comme allez-vous suivre et évaluer l'impact du programme ? Quel va être l'impact des frontières géographiques de l'intervention sur le plan de S&E ? A quels changements voulez-vous aboutir en termes de connaissances, d'attitude, de comportement et de perception du risque chez les membres du groupe cible ? Avec quels indicateurs allez-vous mesurer ces changements ?

Bien que toutes ces questions ne soient pas applicables à votre programme de CIP, c'est le type de décisions que vous devrez prendre pour choisir les activités du programme. Les annexes de ce manuel comprennent un certain nombre d'exemples de programmes de CIP, qui indiquent comment certaines activités de CIP ont été conçues, afin qu vous puissiez vous y référer.

La Méthode des « Leaders d'Opinion » en Roumanie

PSI Roumanie a mis en place une technique innovante pour travailler avec les HSH, les « Roma Males » et les jeunes âgés de 15 à 25 ans. Plutôt que d'avoir recours aux traditionnels agents de CIP ou EP, l'organisation a fait appel à la méthode des « Leaders d'Opinion ». Cette stratégie profite du rayonnement social des leaders d'opinion pour faire passer des messages dans le groupe cible et susciter ainsi un changement de comportement. Les méthodes qualitatives ethnographiques sont utilisées pour identifier les leaders d'opinion ou les membres influents d'une population cible, qui sont ensuite formés aux techniques de CIP adaptées à chaque stratégie de changement de comportement adoptée par rapport à la situation. L'utilisation de cette méthode aux Etats-Unis a montré que lorsque se forme un nombre suffisant de leaders d'opinions, on observe un basculement de la situation et les comportements commencent à changer dans le reste de la population. Généralement, l'intervention se déroule dans des lieux spécifiques (dans les maisons de passe, les bars, où le groupe cible est susceptible de se retrouver) et s'est montrée convaincante dans les groupes marginalisés comme les HSH.

Travailler avec les partenaires

Si vous avez décidé de travailler avec un partenaire, il est mieux de clarifier les responsabilités à l'avance et de déterminer les rôles de chacun. Vous pouvez fournir les résultats d'études qualitatives approfondies à une ONG locale qui mettra alors au point les activités du programme. Vous pouvez aussi travailler ensemble et prendre les décisions en commun sur les activités. Quoi qu'il en soit, il est important que les responsabilités de chacun soient clairement établies et comprises, et soient rédigées sous forme d'un contrat ou d'un accord mutuel.

Le calendrier des tâches

La mise en place d'un calendrier des tâches est fondamentale pour prendre des décisions concrètes à propos du programme. Le calendrier des tâches indique si les activités du programme sont réalisables et peuvent être accomplies dans la limite de la durée du projet. Il est important qu'il comprenne : les dates d'études de suivi et d'évaluation, la durée de vie des messages et à quel moment leur contenu doit changer, les dates de recrutement et de formation à tous les niveaux du personnel du programme, les dates des activités de CIP sur le terrain et les délais de développement des supports matériels.

Le budget

Créer un budget pour votre programme de CIP favorise aussi la prise de décision concernant les activités. Si les fonds sont limités, le programme sera alors limité à une zone géographique. Comme le coût des études et la recherche, du personnel et des supports matériels varient selon les pays.

Plan de S&E : Conception des études

Même si le suivi et l'évaluation ne sont pas forcément mis en place tout de suite dans le programme, il est important de concevoir les études assez tôt. Les chapitres 2.1, 2.2, 2.4 et 2.5 du « Manuel des études et de la recherche » donnent de nombreuses informations sur la conception d'une étude. Une étude type de PSI met en avant les objectifs de l'étude et du programme, et décide du choix de la méthodologie, du cadre conceptuel PERFORM, du cadre logique, des outils d'étude et des tableaux de bord. Décider tôt du plan de S&E permettra de mettre en place un calendrier des tâches réaliste, de réfléchir sur le budget, d'être sûr de prendre en compte les bons indicateurs liés aux activités du programme et de suivre l'évolution du programme tout au long de sa mise en œuvre. Généralement, l'étude de base est l'une des toutes premières activités du programme car elle fournit des informations extrêmement utiles à la conception du projet.

Les « tableaux de bord » de PSI[‡] s'appliquent aux programmes de CIP. Pour vous aider à concevoir le S&E, il peut s'avérer utile de créer d'un tableau de bord spécifique à votre programme de CIP. Les tableaux de bord sont des outils d'aide à la prise de décision pour les programmes de marketing social ou de communication. Les tableaux sont générés par des données collectées à partir de votre conception de l'étude, donc,

[‡] Explication du Tableau de Bord pour les utilisateurs du manuel ne travaillant pas chez PSI.

si vous avez besoin d'un tableau de bord particulier, assurez-vous que vous avez les données nécessaires pour les produire. Il y a trois types de tableaux de bord : segmentation, suivi et évaluation.

1. *Segmentation*

Segmenter, c'est transformer des groupes de population hétérogènes en groupes homogènes dont le profil va permettre d'établir les objectifs et les stratégies du programme. Si vous menez déjà des études de suivi dans votre pays, vous pouvez faire une segmentation avec ces résultats pour vous aider à choisir les groupes cible et identifier les comportements. Cela vous aidera aussi à déterminer si la CIP est un choix adapté au type de population ou au type de comportement à risque. Si vous ne faites pas d'étude de suivi dans votre pays, et dans tous les cas, l'analyse bibliographique et l'étude des données épidémiologiques existantes sont aussi des outils que vous pouvez utiliser pour vous aider à choisir un groupe cible.

2. *Suivi*

Faire du suivi, c'est évaluer les niveaux et les tendances des indicateurs de comportements, des risques / besoins, des déterminants du comportement et de l'exposition au programme. Les tableaux de suivi couvrent quatre domaines : l'utilisation, le risque, les déterminants du comportement et l'exposition au programme. Le suivi peut aussi comporter des « indicateurs de progrès » du programme, qui se trouvent normalement dans la partie « Activités » du cadre logique. Par exemple, vous pouvez vouloir suivre combien d'agent de CIP sont formés, combien de formations sont menées, combien de contacts les agents de CIP rencontrent chaque semaine, etc. Enfin, vous pouvez créer des composants de suivi qui indiquent si le programme est sur la bonne voie en termes d'impact. Il peut s'agir d'études ou des tests pour mesurer la compréhension du programme par les participants, des études qualitatives comme les entretiens approfondis et les groupes de discussion de personnes participant au programme, et l'observation du programme par un évaluateur extérieur. Un suivi et un feed-back réguliers bien intégrés au programme donneront des moyens de s'assurer de l'avancement vers les résultats.

3. *Evaluation*

L'évaluation détermine si les changements en termes de niveaux et de tendances donnés par les indicateurs du cadre logique sont attribuables au programme. Les tableaux de bord d'évaluation démontrent l'impact de l'intervention en faisant le lien entre les niveaux d'exposition et les déterminants du comportement ainsi que le lien entre les niveaux d'exposition et les indicateurs du comportement.

Comme dans tout programme PSI, il est important de créer des indicateurs appropriés de connaissances, attitudes et comportements. Habituellement, les plans de suivi et d'évaluation faits par PSI exigent des études de base sur la population et des études de suivi pour noter le changement de ces indicateurs et voir si celui-ci n'est pas lié à

l'exposition au programme. Les données recueillies permettent de créer des tableaux de bord.

Il est possible, mais pas forcément recommandable, d'intégrer des indicateurs spécifiques à la CIP aux études de suivi. Les programmes de CIP sont susceptibles de se focaliser sur des effectifs tellement faibles que de telles études ne comporteraient pas beaucoup de participants au programme. Plutôt, les études du style CAP qui mesurent les indicateurs de projet peuvent être spécifiquement conçues et menées avec les participants du programme, ou dans des communautés de contrôle. Les données résultant de ces études serviront à créer des tableaux de bord. Quand les programmes de CIP changent d'échelle et s'adresser à des proportions de plus en plus importantes de la population cible, il est à ce moment possible d'intégrer e faire une plus grande étude de suivi des indicateurs spécifiques à la CIP à des études de suivi plus importantes.

Au moment de créer le plan de suivi et d'évaluation, vous devez être capable de répondre aux questions suivantes :

- 1) A travers le programme de CIP, à quels changements voulez-vous aboutir en termes de connaissances, attitudes, comportements ou perception du risque des membres du groupe cible?
- 2) Avec quels indicateurs allez-vous suivre ces changements ?
- 3) Quelle ou quelles méthodes allez-vous utiliser (qualitative, quantitative ou les deux) pour mesurer ces indicateurs et leur changement dans le temps ? Quels outils d'étude allez-vous utiliser ?
- 4) A quelle fréquence allez-vous mesurer les indicateurs ?
- 5) De quelle taille d'échantillon avez-vous besoin pour mesurer les changements avec précision et validité statistique ?
- 6) Quelle zone géographique couvrira le programme ?
- 7) Combien coûteront tous ces efforts ?

Exemple d'Evaluation

PSI a mis en place et coordonné un programme de prévention du VIH sous forme d'éducation par les pairs, du nom de StopAIDS, pour ExxonMobil, dans 20 pays. L'évaluation comprenait une étude auto administrée avant et après le programme pour les employés d'ExxonMobil. Les données de l'étude de bas ont été utilisées pour faire une présentation dans chaque pays. Les besoins des employés ont ainsi pu être identifiés et le programme d'éducation par les pairs a pu être adapté à chaque situation. Des tableaux de segmentation et de suivi qui serviront d'indicateurs clé pour le projet ont aussi pu être produits. L'étude de suivi mesurera ces mêmes indicateurs et comportera des questions supplémentaires sur l'exposition et la satisfaction vis-à-vis du programme. Les tableaux de bord d'évaluation indiqueront si les changements positifs en termes de connaissances, d'attitude et de comportement sont liés à l'exposition au programme StopAIDS.

S'assurer que l'audience ciblée a été atteinte

En plus d'évaluer l'impact du programme, vous devez aussi vous interroger sur l'exposition de la population cible au programme, ce que vous pouvez mesurer en

faisant un suivi du programme en cours. Cela demande de consigner les informations sur le type d'activité mené et leur fréquence, veiller à l'assurance et au contrôle qualité et vous assurer une couverture appropriée du groupe cible. Si vous ne prenez pas en compte ni ne mesurez systématiquement la couverture du programme de CIP, vous risquez de ne vous adresser qu'à une partie de la population cible, peut-être les moins intéressants, ou qu'à ceux qui s'atteignent le plus facilement. Si seul un petit pourcentage de la population cible est atteint, le programme de CIP aura un impact limité sur le changement de comportement.

1. *Faire une carte de la population cible*

La cartographie permet de déterminer le nombre de membres du groupe cible et le lieu où ils se trouvent. Un recensement rapide sera utile à cette cartographie.

2. *Atteindre les plus difficiles*

Il est important que les agents de CIP s'intègrent aux membres de la communauté pour s'assurer que le programme couvre bien tout le groupe.

3. *Mesurer la portée du programme de CIP*

Il est important de mettre en place un système de reporting qui fasse le suivi des contacts établis par la CIP.

La « Dose » de Programme

La dose de programme renvoie au niveau d'exposition d'un individu à l'intervention de CIP. La « dose » peut se comprendre de plusieurs manières : fréquence, durée et intensité. La fréquence est le nombre total de fois où l'individu est exposé au programme. Par exemple, « combien de fois un éducateur pair a-t-il parlé avec un membre du groupe particulier ? » La durée est le temps moyen pendant lequel l'individu est exposé à l'intervention. « Combien de temps l'éducateur pair a-t-il passé à parler avec le membre du groupe ? ». L'intensité est le nombre de messages et de canaux de communication auxquels un individu est exposé tout au long du programme. « Le membre du groupe cible s'est-il entretenu avec un éducateur pair ET a-t-il assisté au théâtre de rue au marché ? »

Le changement de comportement est un processus qui prend du temps et plus forte est la dose, plus le comportement a de chances de changer. Dans le cadre de la CIP, un contact régulier avec la même personne / les mêmes gens tous les mois de l'année serait idéal. Un seul contact avec un agent en CIP ne conduit généralement pas au changement de comportement désiré. Voici plusieurs suggestions pour décider de l'intensité du programme.

- Suivre le programme et superviser les agents de CIP permet aux responsables de programme de voir s'ils couvrent bien tout le groupe cible et/ou si les groupes cible ne sont pas saturés de messages. Il est important d'atteindre la population cible à plusieurs reprises avec les messages adaptés d'une manière équilibrée et sans les ennuyer au point de les agacer ou de les faire fuir.

- Plutôt que de prévoir une campagne d'un an sur le même thème, il vaut mieux mener des campagnes mensuelles, bimensuelles, ou trimestrielles sur un seul thème et donner aux agents de CIP les outils de formation et de soutien nécessaires pour se concentrer sur un seul thème à la fois.
- Savoir quelle durée optimale convient à une campagne de CIP n'est pas une science exacte. Généralement, les campagnes sont plus efficaces quand elles durent 2 à 4 mois. Les thèmes de la campagne peuvent être repris l'année d'après si nécessaire.

Les décisions concernant le recrutement

La mise en place d'un nouveau programme demande de développer le personnel. Un programme de CIP nécessite de prendre en compte les points suivants :

1. Identifier et recruter les agents de CIP.
2. Nommer un responsable de programme local pour superviser le programme de CIP.
3. Nommer des coordinateurs de programme pour superviser le projet, à partir de plus petits bureaux sur le terrain.
4. Renforcer l'équipe de recherche existante pour avoir la possibilité de bien suivre et d'évaluer le programme.
5. Recruter du personnel compétent dans le domaine de la formation pour former les agents de CIP, les éducateurs pairs ou les animateurs de petit groupe selon les cas.