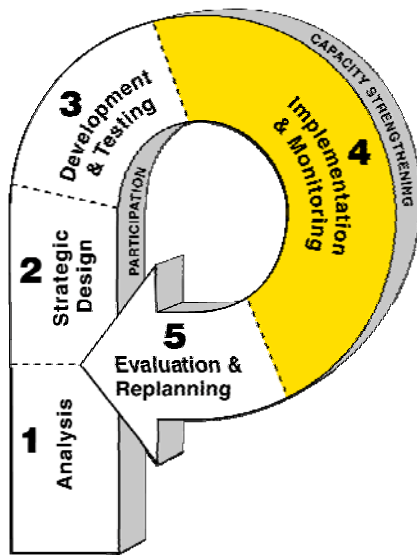


## 7.0 4e ETAPE : MISE EN ŒUVRE & SUIVI

### Objectifs

A la fin du chapitre 7.0, le lecteur sera capable de :

1. Choisir les agents de CIP
2. Former et renforcer les compétences en CIP
3. Mettre en place une structure de management
4. Recruter d'autres membres du personnel



### Choisir et recruter les agents de CIP

La décision de travailler avec des agents de Communication Interpersonnelle ou des Educateurs Pairs devra se baser sur les caractéristiques du groupe à risque et sur les objectifs du programme. Les agents de Communication Interpersonnelle (agents de CIP) sont des individus qui organisent et dirigent des rencontres avec des populations cible sélectionnées. Leurs opinions sont respectées par les membres du groupe cible. Ce sont des individus curieux, sociables et énergiques, qui ont confiance en eux. Les agents de CIP sont en général plus instruits que la population cible bien que, idéalement, ils devraient être du même âge et du même sexe que les personnes avec lesquelles ils interagissent. La plupart des agents de CIP sont des employés rémunérés, mais selon les

circonstances, ils peuvent aussi être recrutés comme bénévoles.

Les Educateurs Pairs (EP) sont des membres de la population cible en question ou y sont intimement liés. Par exemple, si le programme de CIP cible les prostituées, les éducateurs pairs doivent être d'anciennes ou d'actuelles prostituées. Les jeunes sont particulièrement réceptifs aux interventions des éducateurs pairs. Ceux-ci ont généralement un statut de bénévole ou sont payés selon un système de primes comme de l'argent pour le transport ou les marges de profit faites par les ventes de préservatifs. Dans certains cas, les éducateurs pairs sont rémunérés.

Les personnalités influentes des groupes cible peuvent aussi jouer le rôle d'agents de CIP pour un programme donné. Ils ne sont pas membres d'un groupe à risque, mais peuvent y être liés ou être en contact régulier avec eux dans le cadre du travail ou dans un cadre social. Par exemple, les propriétaires ou les dirigeants des maisons de passe

seront des personnalités influentes pour les prostituées, et les dirigeants des syndicats ou les mécaniciens pour les chauffeurs routiers. Ils ont une influence sur les membres du groupe cible parce qu'ils sont en relation étroite avec eux et influencent au changement dans le groupe. Avec une formation adaptée, les personnalités influentes des groupes cible joueront le rôle d'agents de CIP dans le groupe cible en question.

Les agents de CIP sont essentiels à la réussite du programme. Leur intégration aux activités de CIP a plusieurs fonctions fondamentales.

### 1) *Briser les Barrières*

Dans la plupart des programmes de Communication en Changement de Comportement (CCC), on identifie les freins au changement. Les freins sont les malentendus ou les informations incorrectes à propos d'un sujet (par exemple, les moustiques transmettraient le VIH), ou le manque de services dans une zone géographique donnée, ou bien l'impression que ces services n'accueillent pas bien certains membres du groupe cible. Les agents de CIP peuvent débattre de la mise en place de barrières appropriées, identifier les raisons de ces croyances et les corriger avec des informations et des actions appropriées.

### 2) *Diffuser les informations et la connaissance*

Les agents de CIP sont des agents continus du changement. Ils diffusent l'information aux groupes pairs et façonnent de nouveaux comportements. Ils sont choisis pour leur capacité à diriger, à engager activement les participants dans la discussion et pour leur tendance à être acceptés par les membres du groupe cible. Leur travail continu permettra de mieux lever les barrières et de changer les comportements plus durablement qu'une intervention temporaire.

Choisir les agents de CIP est difficile car le travail demande toute une gamme de compétences ainsi qu'une crédibilité parmi les pairs. Les agents de CIP doivent avoir une bonne capacité à communiquer, à retenir rapidement les informations sur le VIH et le SIDA et avoir des affinités avec la population cible. Une sélection attentive des agents de CIP réduira le turn-over et les coûts liés au remplacement des formateurs.

#### **Les caractéristiques d'un agent de CIP :**

- Avoir des liens établis avec la population cible
- Etre respecté par la population cible
- Savoir lire
- Etre à l'aise pour parler devant d'autres personnes
- Exprimer un intérêt à faire quelque chose contre le VIH
- Avoir les moyens et le temps d'être bénévole
- Etre motivé par le souci de la santé des autres
- Etre énergique
- Etre accessible et disponible pour la population cible
- Avoir des capacités en communication interpersonnelle
- Avoir des compétences en animation
- Avoir une tendance naturelle à diriger
- Etre accepté par ses pairs
- Avoir confiance en soi
- Posséder de bonnes compétences en organisation
- Etre capable d'écouter sans préjugés ni a priori
- Savoir parler la langue locale

## Quelles étapes pour choisir les agents de CIP ?

### 1. *Etablir des critères de sélection clairs*

Etablir à l'avance la liste des expériences et qualifications des agents de CIP aidera le personnel des ressources humaines ainsi que les responsables du programme à identifier les candidats potentiels. Il est important que tout le personnel du programme, à la fois sur le terrain et au bureau, s'entendent sur les critères de sélection, pour uniformiser le processus de sélection.

### 2. *Déterminer le nombre d'agents de CIP requis*

Il doit y avoir assez d'agents de CIP pour atteindre suffisamment les populations cible, mais assez peu pour que cela reste rentable. Les ratios proposés varient entre un agent de CIP pour six membre de groupe cible dans les interventions plus concentrées, à un agent de CIP pour 50 à 100 membres de groupe cible dans les interventions plus générales.

### 3. *Définir le processus d'identification des agents de CIP*

Déterminez les meilleurs sites pour poster des offres de travail ou de volontariat de manière à ce que les candidats répondent le mieux aux critères de sélection. Les candidats potentiels peuvent aussi être identifiés en discutant avec les populations cible, en observant les interactions avec les groupes cible ou en discutant avec les participants.

Si les agents de CIP sont découragés à l'idée de travailler seuls, leur motivation peut renaître en travaillant en équipe. En équipe, les agents de CIP se suivent les uns les autres, se soutiennent si nécessaire et se complètent leurs compétences respectives.

## Caractéristiques d'un Animateur Efficace en CIP

Dans les activités de CIP, les agents de communication interpersonnelle doivent être des animateurs plutôt que des formateurs didactiques. Les animateurs les plus efficaces inspirent confiance, insufflent passion et énergie, s'adaptent, sont authentiques, ne jugent pas mais sont détachés des résultats. L'une des caractéristiques les plus importantes d'un animateur de CIP est sa capacité à faire avancer les membres du groupe dans leur pensée. C'est ce qui permet de favoriser le changement de comportement.

### Caractéristiques d'un Animateur Efficace

- Sert de guide, non de leader
- Gère les participants et empêche les conflits
- Fait régner une atmosphère de respect
- Comprend le rythme d'apprentissage de chacun et les principes d'apprentissage des adultes
- Cerne la dynamique du groupe
- Fait régner la confiance dans le groupe
- Oriente et dirige les interactions dans le groupe
- Comprend les différences de valeurs
- Organise le contenu et structure les activités et autres processus d'une manière appropriée
- Ecoute activement, répète, observe, clarifie et développe
- Sait interpréter un comportement verbal et non verbal.
- Motive les personnes à participer et à s'intégrer

- Sait analyser rapidement et précisément
- Organise, résume et relie les données
- Pense et parle clairement
- Reste concentré sur l'objectif de chaque exercice et parvient au résultat souhaité.
- Donne et reçoit du feed-back
- Garde un bon sens de l'humour – crée une atmosphère de détente

### **Ratio agents de CIP / participants**

Une conservation interactive entre un agent de CIP et un membre de la population cible est sans aucun doute la forme de communication la plus efficace. Etant donné les contraintes de coût, les petits groupes de 6 à 10 personnes sont plus rentables. Dans des groupes plus importants, l'occasion de participer se présente moins et les individus évaluent moins bien leur risque personnel et comment le réduire. Les performances de théâtre de rue sont l'exception à cette règle. Cependant, les membres du public devront être divisés en petits groupes pour discuter après les performances.

### **Travailler avec des agents de CIP bénévoles ou rémunérés**

Il y a des avantages et des inconvénients aux deux démarches. La décision doit être basée sur les précédentes expériences, la demande de travail et le contexte. Les résultats sont meilleurs avec un système de primes. Les agents de CIP rémunérés et employés à plein temps seront plus motivés et plus faciles à diriger et à superviser que les bénévoles. Ceux-ci ont tendance à beaucoup tourner à cause de l'ennui et du manque de revenus. Mais même si les agents de CIP ne sont pas payés, des primes comme le remboursement des frais de transport, des certificats de formation, des lettres de recommandation, des uniformes, des repas et des en-cas gratuits sont aussi source de motivation.

### **La Formation à la CIP**

Former tout le personnel de CIP les orientera sur les objectifs du programme, les messages et les activités, leurs rôles et leurs responsabilités et leur donnera les informations les plus à jour et les plus précises concernant le VIH/SIDA. Quelle que soit l'expérience précédente des agents de CIP, la formation fera en sorte que chacun commence avec les mêmes informations et soit sur la même longueur d'onde. Mettre en place une ou deux semaines supplémentaires de formation au début de l'intervention, sous forme de plusieurs petites formations courtes tôt dans le programme, est un moyen efficace de mettre à jour les connaissances du personnel sans les bombarder de trop d'informations en même temps. Ces formations par étape sont là pour développer des compétences, comme savoir comment faire face à des populations cible, les aider à personnaliser les problèmes et inciter au changement de comportement. Les formations plus courtes doivent se concentrer sur des thèmes ou des messages individuels et laisser le temps aux agents de CIP de mettre en pratique cette formation sur le terrain.

### **Développer les compétences des agents de CIP**

On ne doit pas supposer que les agents de CIP aient automatiquement les compétences de travailler avec différentes sortes de groupes cible. Il est important de

développer ces compétences au cours des premières séances de formation, qui les font participer. Envoyer les agents de CIP visiter d'autres sites de CIP est un bon moyen de les motiver et de les inspirer. C'est aussi un bon moyen de leur faire comprendre ce qu'on attend d'eux et de leur donner des exemples concrets d'attitudes de CIP à imiter.

## **Méthodes d'animation de CIP**

Les points suivants sont une série de méthodes pour faciliter la CIP. Comprendre et maîtriser ces techniques est essentiel pour animer un programme de CIP.

### *Accueil*

Ceux qui intègrent un groupe pour la première fois peuvent avoir des appréhensions et sont nerveux. Ils ne sont pas sûrs de ce qu'il va se passer et se demandent ce qu'on va leur demander de faire. Plus tôt l'animateur les aide à dépasser leurs incertitudes et à se sentir à l'aise, mieux cela se passera.

### *Réflexion (poser des questions qui font réfléchir)*

L'animation de la CIP réside dans la capacité de l'animateur à permettre aux personnes de réfléchir à ce qu'il leur arrive et de porter un nouveau regard sur les événements passés. Le rôle de l'animateur n'est pas de donner des conseils ou son opinion, mais de permettre aux membres du groupe d'examiner leurs propres problèmes et de bien comprendre ce qui les empêche de faire les changements nécessaires pour se protéger et protéger ceux qui les entourent. L'animateur doit être armé d'une série de questions qui poussent à la réflexion sur soi et pousseront les participants à aboutir à leurs propres conclusions. Ce procédé permet de s'assurer que la motivation au changement vient NON PAS de l'animateur, mais bien du participant. Ceux-ci doivent savoir que le problème les concerne eux et que l'animateur n'est pas là pour le résoudre à leur place.

### *Reformuler*

Reformuler n'est pas la même chose que réfléchir, dans la mesure où l'animateur répète ou paraphrase seulement ce que le participant a dit, pour comprendre les faits, être clair sur ce qui a été dit ou demandé, ou pour mettre en valeur un point par rapport au groupe.

### *Validation*

Pour créer une atmosphère d'intégration, l'animateur doit valider les idées et les opinions des participants, qu'il soit (lui ou d'autres membres du groupe) d'accord ou non avec ses idées. L'animateur appuie les souhaits, les croyances et les idées du participant en reformulant ce que celui-ci a dit, en lui posant une question pour le faire réfléchir ou en écrivant sur le tableau (si c'est une séance de brainstorming).

### *Parler de Soi*

Dans certains cas, parler de soi aide à construire la relation entre l'animateur et les membres du groupe. En racontant des anecdotes ou des histoires personnelles, l'animateur brise le silence ou fait naître une discussion sur un sujet particulier. Parler de soi instaure aussi un lien entre les membres du groupe.

L'un des défis de l'animateur est d'aider les membres du groupe à se concentrer sur leur propre comportement, sur les changements qu'ils veulent apporter, ou les stratégies qu'ils veulent adopter pour changer. Plus ils sont déterminés à prendre ces décisions, plus les changements s'inscriront sur le long terme. Si c'est l'animateur qui résout les problèmes et non le participant, les changements seront moins durables. L'animateur doit donc faire en sorte que les membres du groupe parlent d'eux-mêmes, mais ne doit pousser personne avant qu'il ou elle ne se sente prêt(e).

Penser à ajouter un module de formation pour les compétences suivantes :

- *Dépasser la stigmatisation envers les groupes à risque*

Ceux qui travaillent en contact direct avec les populations cible sélectionnées doivent réfléchir sur leur attitude personnelle et leurs propres sentiments envers les groupes à risque et leurs comportements à risque. Il est important que les agents de CIP n'aient aucun préjugé envers les groupes à risque, dont beaucoup sont sujets à la stigmatisation et sont sensibles. Mettre en place des activités qui évaluent les valeurs, ou évoquent cette stigmatisation dans la formation de CIP peut aider à dépasser toute opinion préconçue.

- *Lever les tabous sur les questions liées au sexe*

Mener des activités de CIP amène forcément à évoquer des questions sexuelles qui peuvent mettre mal à l'aise, surtout s'il y a des tabous culturels. Les agents de CIP devront parler des rapports sexuels, mais aussi de la prostitution indirecte (le sexe payant), de la sexualité chez les jeunes, de la violence sexuelle, de l'utilisation des préservatifs, des partenaires multiples, du rapport anal, et des questions du genre. Les agents de CIP auront besoin de pratique avant d'être à l'aise pour parler ouvertement et franchement du sexe et des comportements à risque, surtout quand les valeurs sont différentes des siennes.

- *Sensibiliser les personnes aux questions du genre*

Les rôles traditionnels du genre et les idées construites sur la dynamique de pouvoir chez les hommes et les femmes sont des barrières à l'adoption d'un comportement sain et protecteur. Il est donc important de sensibiliser les personnes à la question du genre. C'est l'un des buts les plus difficiles à atteindre car les attitudes liées au genre sont souvent profondément ancrées dans une culture. Définir ce qu'est le genre et mettre en place des activités de formation qui s'attaquent directement aux stéréotypes à travers la discussion est essentiel au développement des compétences des agents de CIP. Les formateurs doivent aider les participants en leur posant des questions qui les font réfléchir sur eux-mêmes et les aident à prendre conscience de l'impact de la question du genre sur le comportement.

- *Capacités d'Ecoute*

Dans une bonne communication, écouter est aussi important, voire plus important, que parler. La plupart des gens écoutent sans trop d'effort, mais l'écoute active demande des compétences particulières. Elle demande de

déployer toute son attention, de réfléchir et de réagir aux informations données, tandis que l'écoute passive n'engage que l'ouïe, pas forcément l'esprit. Il est important de discuter de ce qu'est une bonne communication et de l'écoute active dans les formations des agents de CIP.

- *Une structure de management souple*

Une structure de management réactive qui s'ajuste en fonction du suivi des besoins du terrain est importante. Elle demande une bonne communication et de bons échanges entre le personnel sur le terrain et les managers centraux. Rester souple permet de changer certains aspects de la mise en œuvre du programme à partir du feed-back donné directement par le terrain.

### **Formations de remise à niveau**

Quand des formations de suivi viennent compléter les formations du début de programme, le taux d'abandon chute et le personnel se sent revigoré et redirigé dans son travail. Le contenu de ces formations doit être basé sur des contributions des agents CIP. Pensez à prendre en compte ces éléments quand vous planifiez des remises à niveau :

1. Les obstacles à une CIP efficace (d'après les expériences sur le terrain des agents de CIP)
2. Consolidation des connaissances
3. Combler les lacunes et le manque d'informations

### **Supervision des agents de CIP**

Les superviseurs soutiennent les agents de CIP en leur fournissant un feed-back lors d'entretiens réguliers, qui les aident à surmonter les obstacles, compléter le manque d'informations, accroître la motivation et améliorer la qualité des interventions. Un superviseur à plein temps pour 20 agents de CIP est un ratio courant.

1. *Structure de la Supervision*

Dans une structure de management pyramidale, la majorité des employés est dans le bas de la pyramide (par exemple, 500 agents de CIP). Ces employés seraient en contact avec 25 superviseurs qui forment le second niveau de la pyramide. Ces 25 superviseurs répondent à 5 managers de site, eux mêmes supervisés par l'équipe de management centrale en haut de la pyramide. Les obstacles identifiés remontent toute la chaîne et les nouvelles stratégies et solutions viennent du haut.

2. *Aide au suivi*

Faisant le lien entre le terrain et les responsables de programme, les superviseurs aident à rassembler les données et à les interpréter pour s'assurer qu'elles sont précises et en phase avec les attentes du terrain.

- *Fournir les compétences en management de base*

La capacité de management est une compétence essentielle pour les superviseurs. Ils doivent savoir écouter, produire une critique constructive, et demander conseil aux managers senior si nécessaire.

- *Vérifications au hasard*

Les entretiens hebdomadaires et mensuels avec les agents de CIP sont la méthode de supervision la plus courante. Observer les agents de CIP au travail est plus utile qui peut aider les superviseurs à évaluer la participation du groupe cible et s'assurer que les agents de CIP assument leurs responsabilités.

- *Entraide entre les pairs*

La supervision peut être également faite par d'autres agents de CIP. Le travail en équipe permet aux agents de CIP de soutenir et de produire des critiques constructives. Associer de nouveaux agents de CIP avec des plus anciens est un bon moyen d'orienter et de superviser. En leur montrant comment faire participer les gens, les superviseurs sont un modèle positif pour les agents de CIP.

#### **Mettre en Place la Supervision**

- Déterminer le nombre de superviseurs nécessaire.
- Choisir les superviseurs (ils peuvent être d'anciens agents de CIP)
- Définir les méthodes de supervision
  - Entretiens individuels, en petit ou en grand groupe
  - Observations
  - Vérifications au hasard
- Définir la fréquence de la supervision
- Mettre en place une liste récapitulative ou d'autres outils pour les superviseurs
- Former les superviseurs

## **Développer le Personnel**

En plus des agents de CIP et/ou des éducateurs pairs, il peut être fondamental pour la réussite du programme de recruter d'autres membres du personnel, comme des responsables ou coordinateurs de programme, des chercheurs et des formateurs, qui peuvent s'avérer essentiels dans la réussite du programme.

Voici les compétences clé du nouveau personnel à recruter. Ce sont ces compétences qui assureront la réussite du programme.

### **Compétences clé**

1. *Compétences en management*

Il est important que les personnes qui aient une solide expérience en management s'assurent que tous les éléments de l'intervention soient bien structurés, bien dirigés, bien supervisés et que les budgets soient contrôlés.

2. *Compétences en études/recherche*

Les études et la recherche étant le pilier de la prise de décision dans un programme de CIP, il est nécessaire de mettre en place une équipe de

chercheurs solide et polyvalente. L'équipe doit savoir travailler vite et de manière créative, afin d'interpréter et d'utiliser les résultats des études et de les communiquer aux managers pour qu'ils réajustent le programme.

### 3. *Compétences en Formation*

Ceux qui forment les agents de CIP doivent être enthousiastes, dynamiques et à l'aise avec les formations participatives. Les formateurs doivent savoir faire avancer les connaissances du groupe. Il est préférable qu'ils aient au moins eux ans d'expérience en formation.

## **Mettre en place une Equipe de Recherche et d'Etudes**

### 1. *Le chercheur / chargé d'études*

Le chargé d'études principal dirige l'équipe et fait le lien avec les responsables de programme. C'est lui qui est responsable de l'interprétation des résultats et de leur présentation aux responsables de programme. Il doit être de niveau senior.

### 2. *Une équipe de chercheurs / chargés d'études Interdisciplinaire*

Il est nécessaire d'employer plusieurs chercheurs qui sachent mettre en place des protocoles, concevoir, diriger et mener des études à la fois quantitatives et qualitatives.

### 3. *Le chercheur / chargé d'études sur les sites de CIP*

Les interventions à grande échelle et sur des sites multiples nécessitent la présence d'un chercheur sur le terrain qui rassemblera et fera le suivi des données propres à un site particulier.

#### **Les sous-traitants en études/recherche**

Le recrutement des contractuels en recherche doit faire appel aux personnes avec le bon profil :

- Faire appel à des chercheurs qui ont déjà mené des études/recherches en comportement social
- Demander à voir leurs précédents travaux, y compris des rapports écrits.
- Contacter leurs références
- Demander à voir les offres techniques pour plus d'un groupe
- Faire appel à des chercheurs qui ont déjà une expérience avec les populations cible choisies
- Exiger que les résultats ne soient pas utilisés hors de PSI
- S'assurer que les sous-traitants ont déjà utilisé les méthodes de recherche

## **La prise de décision informée**

Les responsables du programme de CIP devront autant que possible baser leurs décisions sur les faits mis en lumière par la recherche. Les études qualitatives approfondies permettraient de concevoir efficacement le contenu du programme. Comme il a été dit, la mise en place d'un tableau de bord pour suivre et évaluer le programme permet aussi de déterminer quels aspects fonctionnent bien et lesquels demandent à être améliorés. Le S&E donnent aussi l'impact de l'intervention sur le comportement visé.

**EXEMPLE : Les Etudes identifient les barrières au changement de comportement.**

Dans une ville portuaire d'Inde, le taux de contamination du VIH chez les hommes atteignait 10 fois le taux national, mais peu d'hommes allaient se faire dépister malgré une campagne de promotion de CIP intensive des services et de l'accessibilité aux cliniques. Les études de suivi ont montré que les hommes ne considéraient pas leur comportement à risque et ne comprenaient pas les bénéfices du CTV. Les messages de CIP ont donc été revus pour favoriser la perception du risque personnel et la communication sur les avantages d'un dépistage précoce. La demande de dépistage chez les hommes a alors augmenté.

**Qu'est-ce que le suivi ?**

Le suivi mesure le progrès d'une intervention. Suivre les progrès du programme de CIP implique de mesurer en permanence les comportements, les facteurs déterminants du comportement et les indicateurs de programme. Il peut prendre la forme d'une petite étude mensuelle de suivi. Voici quelques exemples d'indicateurs que ce rapport pourrait comporter:

- Le nombre de personnes avec lesquelles les agents de CIP sont entrés en contact
- Souvenir du message
- Le nombre de personnes ayant accès aux services (CTV, MST)
- Le pourcentage des personnes qui ont utilisé un préservatif au dernier rapport sexuel

Les systèmes de suivi devront être conçus pendant la phase de planning stratégique de la mise en place du programme. Les systèmes qui donnent un feed-back régulier du terrain aux responsables du programme, aux managers ou aux chercheurs permettront d'ajuster en permanence les activités du programme pour mieux se concentrer et avoir plus d'impact sur les populations cible.