

MISE EN ŒUVRE ET SUIVI

MODULE

012345

COMPILATION D'APPRENTISSAGE POUR LA COMMUNICATION SOCIALE ET DE COMPORTEMENT

MANUEL DU PARTICIPANT

Les C-Modules : Documents d'Apprentissage pour la Communication pour le Changement social et comportemental (CCSC)

Projet de Communication pour le Changement (C-Change)
Version 3

Mai 2012



Cette publication est rendue possible grâce au soutien généreux du peuple américain par l'entremise de l'Agence américaine pour le Développement international (USAID) aux termes de l'accord n° GPO-A-00-07-00004-00. Son contenu est la responsabilité du projet C-Change, géré par FHI 360, et ne reflète pas nécessairement les opinions d'USAID ou du gouvernement américain.

Les six modules peuvent être librement adaptés et utilisés à condition que tout le crédit en revienne à C-Change. Citation recommandée : C-Change. 2012. *C-Modules: A Learning Package for Social and Behavior Change Communication*. Washington, DC : C-Change/FHI 360.

C-Change est mis en œuvre par FHI 360 et ses partenaires : CARE, Internews, Université de l'Ohio, IDEO, Center for Media Studies, Inde, New Concept, Inde, Soul City, Afrique du Sud, Social Surveys, Afrique du Sud, et Straight Talk, Ouganda.

Contact :

C-Change

FHI 360

1825 Connecticut Ave., NW, Ste. 800

Washington DC 20009

Tél. États-Unis : +1 202 884 8000 Télécopie : +1 202 464 3799

Courriel : cchangeCS@fhi360.org

Site Internet : www.c-changeproject.org

Présentation générale

Ce module explicite l'Étape 4 de C-Planification : *Mise en Œuvre et Suivi* pour la Communication pour le Changement Social et Comportemental (CCSC). Il est souhaitable que les praticiens aient achevé le Module d'Introduction – face-à-face ou en ligne – avant de commencer ce travail. Pour mieux compléter les outils de mise en œuvre de l'Étape 4, les participants disposeront aussi, dans l'idéal, d'un ensemble préalablement mis à l'épreuve de matériels et d'activités, tel que le décrit l'Étape 3.

Sessions

Module 4, Session 1 : Transformer les plans en action.....	2
Module 4, Session 2 : Plan de travail : Qui? Partenariats et ressources humaines.....	7
Module 4, Session 3 : Plan de travail : Avec quoi ?.....	13
Module 4, Session 4 : Plan de travail – Quand ? Séquençage, calendrier et synergie.....	17
Module 4, Session 5 : Tout assembler	20
Module 4, Session 6 : Suivi du processus et de la qualité	24
Module 4, Session 7 : Utiliser et partager les données de suivi.....	30
Lectures supplémentaires	32
Références citées	33
Crédits Images	34

Une note sur la mise en forme

Dans les *C-Modules*, les noms des théories et des modèles sont en caractères **gras couleur bleu foncée**; les concepts sont en caractères *italiques couleur bleu foncée*.

Module 4, Session 1 : Transformer les plans en action

Clarté et confiance sont les premiers éléments clés que doivent vous inspirer **vos plans** en vue d'une mise en œuvre réussie. Avant d'entamer cette étape, vérifiez que votre équipe a une vision claire des plans que vous avez élaborés et qu'ils lui inspirent confiance, cela **fera** toute la différence. Il ne faut dorénavant rien laisser au hasard – les coûts sont trop élevés. La mise en œuvre demande une attention rigoureuse quant au respect de la date de livraison, à la rentabilité et quant à la qualité de la production.

Dans cette quatrième étape de C-Planification, les plans se transforment en action ! Ces pages vous guideront le long des colonnes d'une ébauche du plan de travail, illustré par la feuille de travail, en page 3. Dans le format de plan de travail que nous avons choisi, les activités sont liées aux objectifs de communication, un calendrier est fourni, un budget est établi et des responsabilités sont attribuées. Comme il en va avec tous les autres outils de ce cours, faites l'expérience du format et voyez ce qui fonctionne le mieux pour vous et pour votre équipe.

Quatrième Étape du Processus de Changement pour la CCSC – Mise en Œuvre et Suivi



FEUILLE DE TRAVAIL : Plan de travail détaillé

Ce plan de travail détaillé s’appuie sur le plan de mise en œuvre que vous avez établi à l’Étape 2 : *Ciblage et Conception*. Il diffère des plans de travail dont vous êtes peut-être familier dans le sens où il organise le travail autour des objectifs de communication que vous avez fixés à l’Étape 2, ainsi qu’autour des interventions ou activités associées, des canaux de soutien et des matériels que vous avez planifiés aux Étapes 2 et 3. Également à l’Étape 4, vous trouverez un plan de production et de distribution plus précis.

Instructions : Tout au long de cette Session de l’Étape 4, utilisez cette feuille de travail pour développer votre plan de travail. Passez en revue les décisions que vous avez prises aux Étapes 2 et 3 et remplissez la colonne de gauche avec vos objectifs de communication et ainsi que l’activité ou le matériel de soutien. Vous complétez les colonnes restantes du plan de travail au cours des prochaines sessions.

Intervention de CCSC	Chargés de mise en œuvre Personnel dirigeant, Consultants, Bénévoles et /ou Partenaires	Ressources/ Budget	1 ^{er} Trimestre	2 ^e Trimestre	3 ^e Trimestre	4 ^e Trimestre
Objectif de communication n° 1						
Activité ou matériel						
Activité ou matériel						
Activité ou matériel						
Objectif de communication n° 2						
Activité ou matériel						
Activité ou matériel						
Activité ou matériel						
Objectif de communication n° 3						
Activité ou matériel						
Activité ou matériel						
Activité ou matériel						



Coin Théorie : Concepts de normes sociales, de genre et de sexe.

Les *normes sociales* sont les règles qu'un groupe utilise pour faire le tri entre valeurs, croyances, attitudes et comportements acceptables et inacceptables, entre ce qu'il est convenable ou non convenable de faire dans une société (Appelbaum, 1970). Les *normes sociales* peuvent être explicites ou implicites. Le non respect de ces *normes* peut conduire à des sanctions sociales et/ou à l'exclusion sociale. Nous avons évoqué une perspective de genre à titre d'exemple de *normes sociales* à l'Étape 1 lors de l'analyse de la situation (veuillez vous référer à la Session 3, page 12). Pendant que vous développez votre plan de travail détaillé, lisez les définitions de genre et sexe ci-dessous, réfléchissez-y et comparez-les à votre propre compréhension du genre et de la sexualité :

Le genre fait référence à des attentes et à des normes largement partagées au sein d'une société au sujet du comportement, des caractéristiques et des rôles masculins et féminins. Il s'agit d'une notion sociale et culturelle complexe qui différencie les femmes des hommes et qui définit comment les femmes et les hommes interagissent entre eux.

Le genre est une notion sociale complexe spécifique à la culture. Il existe des différences significatives entre ce que les femmes et les hommes peuvent ou ne peuvent pas faire d'une société à l'autre. Néanmoins, dans toutes les cultures, les rôles des hommes et des femmes sont distincts, ainsi que le sont leur accès aux ressources productives et l'autorité avec laquelle ils/elles prennent des décisions. En général, les hommes sont responsables des activités productives hors du foyer tandis que les domaines féminins sont les activités productives et reproductives au sein du foyer. Dans la plupart des sociétés, les femmes ont un accès limité aux revenus, à la terre, au crédit et à l'éducation, ainsi qu'un contrôle limité de ces ressources. (Southern African AIDS Trust, 2011)

LISTE DE VÉRIFICATION : Sujets de genre dans la planification, la mise en œuvre et l'évaluation (South African AIDS Trust, 2011)

Instructions : Utilisez cette liste de vérification pour poursuivre votre réflexion sur les sujets de genre et pour vous orienter dans la planification de la mise en œuvre. Réfléchissez à la façon dont vous aborderez le genre dans la planification et la conception de votre effort CCSC, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation.

Planification et Conception

Durant toute phase de conception et de planification tout programme, vous aurez des opportunités d'aborder des sujets de genre. À titre d'exemple, les objectifs doivent viser à accroître l'égalité des genres et à aborder les priorités et les besoins aussi bien masculins que féminins. Assurez-vous que les objectifs ayant le plus fort impact en matière d'égalité des genres ne soient pas relégués en bout de liste. Parmi les exemples de moyens d'aborder le genre lorsque l'on établit des buts et des objectifs, on peut citer :

- Accès et contrôle améliorés et plus équitables des services de santé, pour les femmes et les hommes.
- Accès et contrôle améliorés et plus équitables des services communautaires et de soutien social, pour les femmes et les hommes.
- Changer l'image des femmes et des hommes pour encourager des relations plus équitables.

On peut également aborder le genre en examinant les ressources du programme. Par exemple, y a-t-il un nombre égal de conseillers techniques hommes et femmes pour le programme ?

Les considérations de genre peuvent également influencer l'identification des partenaires, alliés et gardiens/décideurs. Par exemple, avons-nous inclus un ensemble de voix et de points de vue pluriels parmi ceux avec qui nous travaillons ?

Mise en œuvre

Cette étape implique des activités de mise en œuvre, ainsi que de gestion du programme dans son ensemble. Dans ces deux efforts, un cadre axé sur le genre peut être utilisé. Voici trois stratégies promouvant la parité dans la participation.

- Assurez-vous que le moment, le lieu et la durée permet l'égale participation des hommes et des femmes.
- Organisez des réunions séparées ou faites en sorte que du personnel féminin se tienne disponible après les réunions si les femmes ne peuvent pas parler librement dans les groupes mixtes.
- Prenez des dispositions qui conviennent aux femmes (par ex. : voyages, gardes d'enfants).

Parmi les exemples permettant d'aborder le genre dans la mise en œuvre, on compte le fait de s'assurer que le plan de travail accroît la visibilité des questions de genre aux niveaux communautaire, institutionnel et politique, et de mener des activités qui soutiennent le travail de plaidoyer en cours sur les questions de genre.

Suivi et Évaluation

Un plan de S&E axé sur le genre compare les résultats prévus et réels du programme depuis une perspective de genre. Assurez-vous de tenir compte des différences entre hommes et femmes dans les données de base de référence, de mi-parcours et de fin de parcours. Quelques manières de garantir une perspective de genre sont :

- le développement d'un plan de suivi systématique qui peut retracer le processus et la qualité des activités pour les hommes et pour les femmes ;
- l'examen des outils de S&E pour garantir qu'ils invitent et documentent les différences de genre ;
- l'assurance de disposer d'indicateurs vérifiables qui se concentrent sur les avantages du programme pour les femmes, les hommes, les jeunes et les enfants (notamment les changements relatifs au genre et basés sur des initiatives ou des rôles de genre qui contribuent à une meilleure santé).

Module 4, Session 2 : Plan de travail : Qui? Partenariats et ressources humaines

Une partie essentielle de tout plan de travail consiste à désigner les individus qui vont faire le travail. Les programmes de CCSC solides proviennent d'équipes solides. Ces équipes peuvent être composées de personnel, de consultants, de bénévoles et de partenaires. L'essentiel est de partager appropriation et engagement tout en étant clair sur qui a le dernier mot (et assume la responsabilité finale) pour chaque partie.

Si vous ne l'avez pas encore fait, le moment est tout indiqué pour que votre équipe s'assure que vous disposez bien de la bonne combinaison de personnes nécessaires pour que les plans se transforment en action.

- De quelles qualifications et compétences spécifiques avez-vous besoin pour votre approche stratégique (par ex. : les médias de masse, la mobilisation communautaire et le plaidoyer) ?
- À quel point le personnel est-il bien formé aux différents aspects de son travail et dans quels domaines a-t-il de l'expérience pratique ?
- Quels sont les domaines pour lesquels il est possible que vous ayez besoin de faire appel aux consultants ? Aux partenaires ?

Dans les pages suivantes, vous trouverez **une série de listes de vérification et de feuilles de travail pour les ressources humaines du projet et pour la coordination de la CCSC** qui pourra vous aider à décider de ceux qui feront le travail.

Certains efforts de CCSC ont puisé leur solidité dans le choix et la gestion minutieuse des réseaux de bénévoles. L'un des plus grands défis que présente l'emploi réussi des bénévoles repose sur leur supervision. Dans cette session, vous trouverez un outil type de supervision qui s'est révélé utile dans les efforts de CCSC d'un pays.

Même la plus solide des équipes – personnel, consultants et bénévoles – dépend des autres pour la mise en œuvre d'un programme puissant. Ceci est particulièrement vrai si votre organisation ne peut pas aborder seule les trois stratégies clés (plaidoyer, mobilisation sociale et CCC). Les programmes CCSC ne fonctionnent pas dans l'isolement. Ils requièrent la participation de partenaires pour la conception, le développement, la mise en œuvre et le suivi, et l'évaluation des programmes. Si votre équipe a établi des partenariats officiels avec d'autres, vous devrez travailler dur pour entretenir de bonnes relations. Une communication bidirectionnelle fréquente est essentielle pour des partenariats productifs. Si les partenaires n'entendent parler de vous que lorsque vous avez besoin de quelque chose, ou si vous n'entendez parler d'eux que lorsqu'un problème surgit, votre relation en souffrira. Cette session comporte des **listes de vérification et des instructions pour gérer les programmes CCSC et pour construire et entretenir des partenariats réussis, ainsi que des relations fructueuses avec les donateurs.**

La CCSC est, par nature, un effort collaboratif. Par conséquent, la mise en œuvre exige également des aptitudes d'animation et de la motivation aussi bien de la part du personnel que de celle des partenaires. Les chefs d'équipe de CCSC sont plus efficaces lorsqu'ils parviennent à obtenir le meilleur des membres de leurs équipes et à les inciter à prendre des initiatives. L'une des plus grandes difficultés de cette approche est de surmonter la peur que l'autonomisation des autres puisse conduire à une diminution de notre propre autorité. Il est utile de commencer la mise en œuvre par l'établissement d'un climat de prise de décision collaborative. On peut y parvenir grâce à des exercices participatifs visant à souder l'équipe et dans lesquels chacun s'exprime vis-à-vis des attentes. Lorsque les équipes sont en charge d'une série d'activités, il est utile qu'elles travaillent ensemble pour établir des plans clairs et des critères clairs pour les réaliser.



Coin Théorie : Les modèles d'organisation communautaire mettent l'accent sur l'engagement actif des membres de la communauté dans un large éventail de secteurs. Les activités des organisations communautaires sont mises en œuvre avec les communautés plutôt que pour elles. Une question essentielle d'orientation pour la mise en œuvre est : Qui d'autre pouvons-nous inviter à se joindre à nous pour que notre activité soit plus réussie ? Auprès de qui pouvons-nous rechercher collaboration et/ou assistance ?

LISTE DE VÉRIFICATION : Projeter un plan de ressources humaines (Borysowich, 2008)

Instructions : Utilisez cette feuille de travail pour commencer à réfléchir sur ce à quoi ressemble votre équipe de projet maintenant, et pour savoir si vous disposez du personnel et des aptitudes pour mettre en œuvre votre programme CCSC. Cette feuille de travail vous guidera dans la planification de vos besoins en ressources humaines.

	Oui	Partiellement	Non	Remarques
<p>Votre équipe de projet comprend-elle des personnes qui ont une expérience préalable dans ce type de programme ? (c.-à-d. certains membres de votre personnel ont-ils été formés en CCSC ?)</p>				
<p>Les postes ont-ils été efficacement pourvus, conformément à la taille du projet ? (par ex.: pour un grand projet, les postes doivent être pourvus à plein temps ; pour un petit projet, les membres d'équipe doivent être souples, réactifs et être dotés de la bonne combinaison d'aptitudes pour pouvoir assumer plusieurs fonctions)</p>				
<p>Le projet dispose-t-il d'un personnel aux aptitudes adéquates à l'approche stratégique du projet ? (par ex. : si vous vous axe sur la mobilisation communautaire ou sur le plaidoyer, avez-vous le bon ensemble d'aptitudes au sein de votre équipe ?)</p>				
<p>Y a-t-il une bonne combinaison d'aptitudes expérimentées et d'autres plus novices ?</p>				
<p>Les exigences en matière d'aptitudes ont-elles été cartographiées et comparées avec les niveaux actuels d'aptitudes du personnel et ce, afin d'identifier les insuffisances et les besoins en formation ? (par ex. : la combinaison entre les aptitudes expertes et celles plus récentes est-elle appropriée ? Y a-t-il une suppléance pour le personnel indispensable ? Et les personnes disposant des aptitudes appropriées ont-elles rejoint l'équipe au bon moment ?)</p>				
<p>A-t-on assez prêté attention à la façon dont l'équilibre de genre au sein de l'équipe reflète l'équilibre de genre du ou des publics de la CCSC ?</p>				
<p>Y a-t-il des partenaires qui peuvent contribuer à soutenir les activités ?</p>				
<p>Autre :</p>				

FEUILLE DE TRAVAIL : Coordination de la CCSC

Les programmes de CCSC ont souvent une personne spécifique chargée de la coordination de la CCSC. Qu'il s'agisse d'un membre du personnel technique, d'un programmeur de CCSC ou d'un chargé de CCSC, la personne est responsable de la coordination et de l'animation des choses liées à la CCSC. Des tâches types du coordonnateur de CCSC sont répertoriées ci-dessous. Vous pouvez modifier ces tâches pour clarifier la vision qu'a votre propre équipe sur ce qui est nécessaire à une coordination CCSC réussie. Consultez ce tableau pour voir les tâches dont votre coordinateur de CCSC sera responsable.

Tâche	Essentielle	Partiellement essentielle	Non essentielle	Remarques
Fait la liaison avec les partenaires de processus CCSC – organisations gouvernementales, ONG et fournisseurs.				
Supervise les étapes du processus CCSC.				
Émet un rapport sur les avancées et les difficultés rencontrées dans le processus de CCSC.				
Sélectionne et supervise le(s) chercheur(s) à plusieurs étapes du processus de CCSC.				
S'assure que la configuration de la stratégie de communication est utilisée pour orienter les décisions stratégiques.				
Prépare les exposés créatifs préliminaires et finaux pour les experts en communication.				
Sélectionne et supervise les experts locaux en communication (par ex. : les concepteurs graphistes, les rédacteurs, les agences de publicité/marketing/RP et les directeurs de troupes théâtrales).				
Identifie et organise les manifestations/formations de renforcement des capacités (en fonction des besoins).				
Supervise le développement de matériels et d'activités de CCSC, et s'assure qu'il est aligné sur l'ensemble de la stratégie.				
Identifie et reste en contact avec les intervenants qui peuvent soutenir votre programme.				
Supervise tout le suivi et l'évaluation du programme.				
Autre : _____				

Qualités du coordinateur de la CCSC

Cette personne doit comprendre et être de préférence passée par le processus de planification de CCSC dans son intégralité au moins une fois. Le coordinateur de CCSC peut être un généraliste de la communication ou quelqu'un qui a une expérience spécifique dans certains domaines. Dans un cas comme dans l'autre, le coordinateur doit comprendre le développement et la mise en œuvre de la stratégie CCSC dans son ensemble ; il doit efficacement fournir consensus, liaison et soutien et parfois diriger les différents acteurs impliqués, des intervenants jusqu'aux experts en communication, et les chercheurs, et mettre en œuvre les partenaires, les prestataires de soins et les spécialistes en produits et denrées.

EXEMPLE : Un outil de supervision (Family Health International, 2006)

Feuille de travail : Superviser le travail des bénévoles et du personnel				Pourquoi ? Analyse des lacunes.
Performance désirée (À partir du cahier des charges)	Performance réelle		« Pourquoi ? » Lacunes**	Solutions possibles
	Méthode	Ce qui se passe		
Exemple : Organiser deux réunions de groupes de pairs par mois	Observation/ entretiens	De nombreux membres ne viennent pas aux deux réunions par mois	<ul style="list-style-type: none"> • Pas le temps d'assister aux réunions • Aucun préavis donné • Lieu inconnu • Heure inconnue • Pas de réunions prévues de façon régulière 	<p>Que se passe-t-il ? Les membres n'assistent pas aux deux réunions mensuelles</p> <p>SOURCE : FHI Y-PEER (2006)</p>
**Pour déterminer le « Pourquoi ? » Lacunes, veuillez utiliser le Pourquoi ? Analyse des lacunes.				

LISTE DE VÉRIFICATION : Partenariats réussis en CCSC (National Cancer Institute, 2008)

Réfléchissez aux éventuels partenaires qui pourraient vous aider. Travaillent-ils sur des sujets similaires ? Quels rôles et responsabilités devraient-ils avoir ? Quels mécanismes de coordination devraient exister ? Quelles institutions travaillent dans ces communautés et sur ces sujets ? Une fois que vous avez décidé de vos partenaires, il est important de penser à entretenir votre relation avec eux. Voici des stratégies qui vous permettront de conserver l'engagement de vos partenaires et donateurs.

- Appelez/communiquez périodiquement pour savoir comment progresse le travail de vos partenaires. Offrez-leur votre aide si l'occasion s'en présente et montrez leur un intérêt à l'égal de l'intérêt que vous espérez qu'ils portent à votre programme.
- Impliquez-les dès qu'il est raisonnable de le faire (et lorsqu'ils sont intéressés) dans vos activités, telles que la planification du travail, les manifestations spéciales ou les évaluations de processus (par ex. : un lancement de campagne est une grande opportunité de travailler avec des partenaires pour mobiliser la presse et l'attention politique).
- Rendez la pareille et offrez une reconnaissance appropriée au travail de vos partenaires, notamment aux chefs communautaires et aux militants, pour soutenir moral et performances. Une façon de le faire est de donner leur dû crédit à vos partenaires dans les communiqués de presse et autres publicités. Si vous écrivez une histoire qui les mentionne, transmettez-en leur un exemplaire.
- Procurez-leur des mises à jour régulières sur les programmes soit formellement, par le biais de lettres d'information ou de rapports, soit informellement, par des appels, des réunions ou des courriels.
- Informez vos partenaires de tout changement dans les activités programmatiques susceptibles d'avoir un impact sur leur organisation.
- Communiquez-leur des nouveaux matériels et des informations (par ex. : au sujet des nouveautés pertinentes à leur organisation).
- Décidez ensemble comment mesurer les réalisations et notifiez les résultats des programmes aux partenaires, qu'ils soient positifs ou négatifs, notamment la rétroaction provenant des évaluations de processus.
- Étudiez les opportunités de collaboration supplémentaires et vérifiez en permanence les mécanismes de communication/travail en commun.
- Établissez des critères ou des directives indiquant le moment venu de mettre fin à un partenariat ou d'évoluer vers une nouvelle relation.

**Coin Théorie : Théories des réseaux sociaux et du capital social.**

Le *capital social* signifie les *ressources sociales* dont les gens, les partenaires et les réseaux disposent et que vous pouvez exploiter. Identifier les réseaux sociaux existants dans une communauté est une étape utile de la planification des activités de CCSC. Dans de nombreuses communautés, il existe des groupes de femmes qui se rencontrent régulièrement et qui sont fortement engagées dans leur communauté, en organisant et en mobilisant sur les sujets prioritaires. Les programmeurs doivent également considérer leurs partenaires de mise en œuvre comme faisant partie d'un réseau social à cultiver et à nourrir. Une communication et une collaboration cohérentes parmi les partenaires contribuent à renforcer les réseaux sociaux. Les réseaux sociaux demandent des relations réciproques de « donner et recevoir ».

Module 4, Session 3 : Plan de travail : Avec quoi ?

Ressources nécessaires à la CCSC

Il est à espérer que vous avez gardé les coûts à l'esprit lorsque vous avez ébauché vos plans de matériels et d'activités aux Étapes 2 et 3. Les coûts détaillés et précis doivent être établis avant que la production de matériels finaux ou les activités ne commence. En page 14, vous trouverez un modèle qui identifie les principaux coûts des programmes types de CCSC. Nous nous sommes efforcés d'estimer les coûts parce qu'ils varient fortement en fonction du moment et du lieu. Ce modèle peut vous aider à réfléchir à l'éventail des coûts possibles associés à la CCSC, et à les comparer avec les postes de votre budget.

Avant de commencer, veuillez trouver ci-dessous des astuces de planification qui vous permettront de réaliser vos objectifs.

- Suivi et Évaluation
 - Établissez le budget pour l'évaluation de base de référence *et* pour l'évaluation de suivi.
 - Envisagez tous les coûts associés au suivi des processus *et* liés à la qualité de votre travail.
- Distribution
 - Diffuser les matériels nécessite un plan et un budget précis.
 - Contre-vérifiez que vous n'avez pas sous-estimé les coûts de distribution comme cela se produit très souvent.
- Quantité
 - Informez les intervenants et les commanditaires de l'étendue de la production de matériels ou de la diffusion par les médias de masse, des manifestations, etc. Il est possible qu'ils demandent ultérieurement une distribution ou une diffusion plus large, ce qui pourrait avoir un impact sur le budget.
- Contrats externalisés
 - Assurez-vous (ainsi que vos sous-traitants) de comprendre clairement les avantages et les limites de vos contrats. Par exemple, un contrat à prix fixe signifie que les prix négociés dans le contrat sont fixes ; ils ne peuvent pas être modifiés si les coûts de production changent de façon soudaine.
 - Assurez-vous de communiquer (ainsi que vos sous-traitants) vos attentes en termes de paiement. Par exemple, une agence peut prétendre à un acompte important que vous n'êtes pas en mesure de fournir à cause des limites que vous imposent vos règles de procédure d'achat ou celles de votre commanditaire.
- Incitations imprévues
 - Assurez-vous de clarifier avec les travailleurs de terrain (tels que les pairs éducateurs) les incitations exactes qui existent en échange de leur travail et évitez les demandes non planifiées.

L'essentiel est de vous assurer que vous avez assez de financement pour tous les éléments d'une stratégie avant de débiter sa mise en œuvre. Si vous recherchez des fonds supplémentaires, il peut être utile d'utiliser la feuille de travail ***Plan de recherche et d'approche des potentiels pourvoyeurs de ressources*** (page 16). Cette feuille de travail peut vous aider à décider de redimensionner votre stratégie de façon à utiliser les ressources disponibles de manière plus efficiente.

FEUILLE DE TRAVAIL : Outil de budgétisation de CCSC

Dépenses de CCSC	Coûts	Dépenses de CCSC	Coûts
Recherche et planification de communication <ul style="list-style-type: none"> • Salaires et prestations du personnel • Honoraires des consultants • Formation à la collecte de données • Indemnités de transport pour le travail de terrain • Fournitures • Traitement et analyse des données • Rédaction de rapport • Réunions de planification • Autre _____ 		Production de matériels radio ou télédiffusés <ul style="list-style-type: none"> • Honoraires ou salaires des artistes, scénaristes, producteurs, vidéastes et techniciens • Rédaction • Location de studio et d'équipements • Réviseurs de contenu technique • Essai préalable des matériels à diffuser • Heure de diffusion • Distribution • Autre _____ 	
Suivi et Évaluation <ul style="list-style-type: none"> • Développement, distribution et collecte des données de S&E • Questionnaires • Orientation des formateurs et formation des travailleurs de terrain • Indemnités de transport pour la supervision et/ ou l'assurance qualité de la collecte des données • Compilation et analyse des données • Organisation de la ou des sessions de rétroaction • Honoraires ou salaires des évaluateurs • Autre _____ 		Production de matériels imprimés <ul style="list-style-type: none"> • Honoraires ou salaires des auteurs, artistes et concepteurs • Rédaction et édition • Composition • Essai préalable des matériels imprimés (par ex. : posters, brochures et programmes) • Impression et distribution • Autre _____ 	
		Manifestations spéciales <ul style="list-style-type: none"> • Cadeaux (par ex. : autocollants et t-shirts) • Conférences de presse et manifestations de lancement • Honoraires des dignitaires, célébrités • Location de sites, systèmes de sonorisation, autres équipements • Autre _____ 	
Formation continue et développement des capacités <ul style="list-style-type: none"> • Développement de cursus • Honoraires des consultants et formateurs • Indemnités de transport et hébergement pour les participants • Matériels de formation • Location du lieu de formation, achat ou location de l'équipement • Autre _____ 		Autre <ul style="list-style-type: none"> • Communication (par ex. : téléphone, Internet, télécopie et affranchissement) • Frais administratifs et généraux • Autres transports • _____ • _____ • _____ 	

adapté de Cabañero-Verzosa, (2003)

FEUILLE DE TRAVAIL : Comment prendre des décisions d'équipe sur les priorités budgétaires

Instructions : Décider des coûts et du budget du programme de CCSC peut être une tâche écrasante pour une seule personne. Envisagez de travailler en équipe pour prendre ce genre de décisions. Suivez les instructions ci-dessous pour travailler ensemble à la prise de décision des priorités budgétaires.

Étape Une

- Chaque membre de l'équipe doit étudier la feuille de travail **Outil de budgétisation CCSC** fournie en (page 14). Focalisez-vous sur une catégorie de dépenses après l'autre.
- Vous pouvez travailler ensemble ou vous répartir le travail afin que chaque personne se focalise sur une catégorie de dépense.

Étape Deux

- Éliminez toute dépense qui ne s'applique pas à votre effort de CCSC.
- Ajoutez toute dépense que vous vous attendez à voir se produire et qui NE figure PAS dans l'outil.

Étape Trois

- Estimez le coût réel pour chaque dépense prévue. Si vous avez accès à des montants exacts, c'est encore mieux ! Consultez les autres membres de l'équipe, ainsi que ceux d'autres équipes si vous ne savez combien coûte quelque chose. Lorsque vous avez un doute, estimez à la hausse.

Étape Quatre

- Totalisez les dépenses pour chaque catégorie et signalez d'une étoile les dépenses que vous considérez les plus essentielles dans chaque catégorie.

Étape Cinq

- Totalisez les dépenses pour toutes les catégories et comparez avec l'argent dont vous disposez actuellement pour le projet. Si le budget est serré, poursuivez à l'Étape Six.

Étape Six

- Attribuez les priorités aux dépenses tout en conservant l'intégrité de votre stratégie générale. Puis refaites les calculs et comparez les dépenses prévues avec votre budget.

C'est ici que la flexibilité dont nous avons parlé auparavant entre en jeu.

- Les coûts calculés dans cette activité influencent vos plans de travail et vos plans de travail influencent vos coûts prévus.
- La seule manière d'avoir des plans de travail et des budgets synchronisés est de les rédiger et de les réviser simultanément.

FEUILLE DE TRAVAIL : Plan d'identification et d'approche des pourvoyeurs de ressources (International HIV/AIDS Alliance, 2002)

Instructions : Si vous avez l'intention de rechercher des fonds supplémentaires pour votre projet, il est important de commencer à cartographier qui et quelles organisations vous allez approcher et définir les rôles et responsabilités de l'équipe. Utilisez cette feuille de travail pour orienter votre planification et vos prises de décision, et demandez à votre équipe d'être sur la même page.

Lacunes financières dans votre programme	Pourvoyeur potentiel de ressources	Leurs priorités programmatiques et zone(s) géographique(s) de soutien	Pourquoi les pourvoyeurs de ressources doivent participer à votre programme ou le financer	Niveau maximal de soutien	Conditions et date butoir de la demande	Personne chargée de l'activité de mobilisation de ressources

Module 4, Session 4 : Plan de travail – Quand ? Séquençage, calendrier et synergie

Quatre aspects de la mise en œuvre sont essentiels pour réussir : 1. La mise en séquence et la programmation des éléments du programme. 2. L'opportunité temporelle par rapport aux autres manifestations. 3. La mise en soutien respectif des activités. 4. L'intégration de programmes complémentaires.

Le **séquençage** est l'ordre dans lequel les activités sont mises en œuvre ou programmées **au sein** de votre programme. Vous êtes comme un chef cuisinier qui doit s'assurer que tous les éléments du repas sont prêts à servir au bon moment. Par exemple, vous pouvez vous demander : *Les matériels prévus pour le soutien interpersonnel seront-ils prêts à temps pour le lancement de la campagne ?*

Le **calendrier** consiste à programmer les activités de votre programme par rapport aux événements qui se produisent dans la communauté, la région ou le pays **en dehors** de votre programme. Rappelez-vous que votre programme n'est pas mis en œuvre dans un vide. Pensez à l'avance à tout événement sans lien avec votre programme, comme des vacances, des fêtes ou le calendrier scolaire ou universitaire, les événements politiques qui pourraient concurrencer votre programme en termes de temps et d'attention de votre ou de vos publics, d'espace de diffusion ou d'installations.

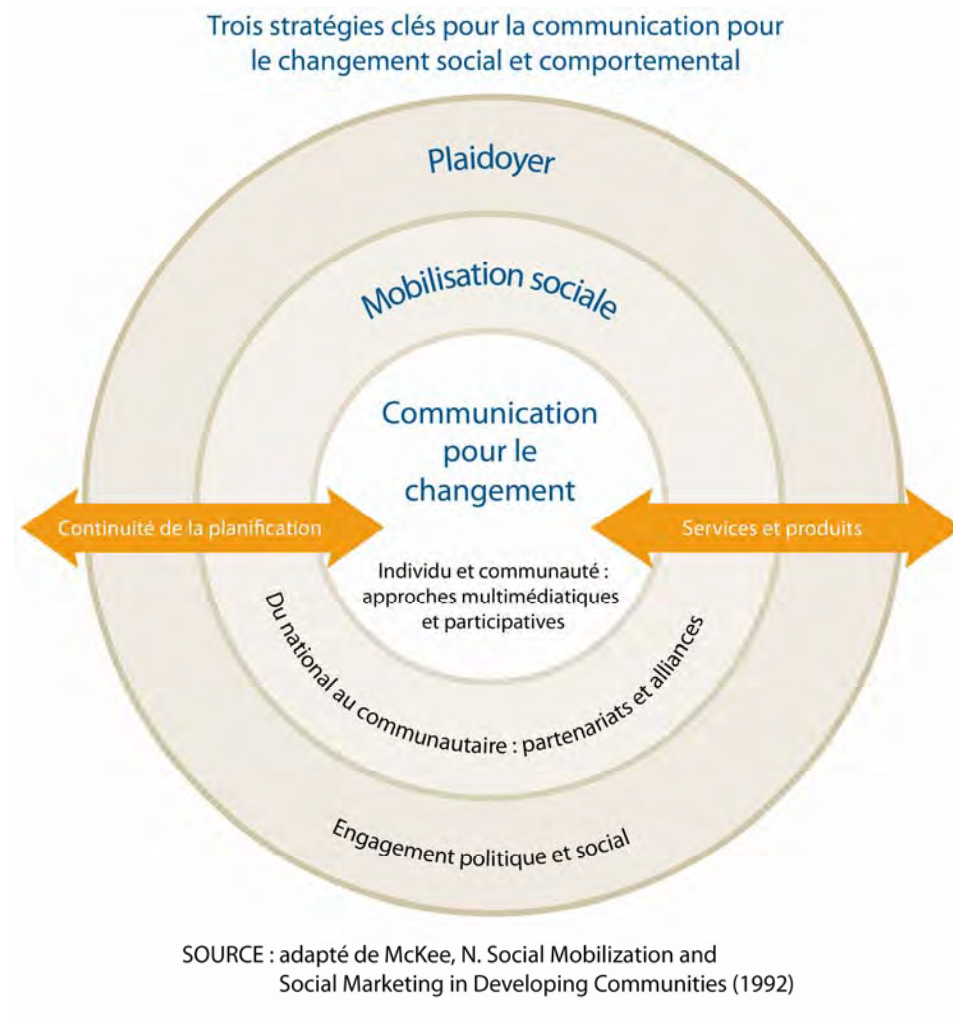
La **synergie** est l'avantage additionnel que vous obtenez en réunissant des activités ou des matériels qui s'améliorent mutuellement. Par exemple, si vous avez travaillé avec le corps enseignant et les administrateurs d'un campus contre la propagation du VIH, alors un programme d'éducation par les pairs auprès d'étudiantes de première année sur la prévention du VIH est susceptible d'obtenir plus d'attention et de soutien. Trouvez des efforts qui se renforcent les uns les autres et, en gardant cela à l'esprit, prévoyez le meilleur calendrier pour chacun. Vérifiez que les canaux que vous avez sélectionnés promeuvent réellement les mêmes messages de façon concertée. Le **modèle intégré pour changement social** (Étape 2, Annexe, page 54) plaide pour la synergie et suggère des activités complémentaires et coordonnées qui peuvent servir de *catalyseur/stimulus* pour le *dialogue communautaire* qui, à son tour, peut conduire à l'*action collective*.

Une autre forme de **synergie** se produit entre vos propres efforts de CCSC et d'autres programmes peut-être en cours ou planifiés par d'autres. Voici deux exemples :

- Les autres programmes peuvent fournir des marchandises ou des produits pour soutenir vos efforts. Par exemple, des trousseaux de dépistage rapide du VIH peuvent être fournis pour la journée nationale du dépistage VIH.
- Les autres programmes peuvent s'assurer que les services nécessaires sont de qualité et qu'ils peuvent satisfaire la demande. Par exemple, s'il y a assez de personnel qui fournisse du conseil de qualité lors de la journée du dépistage, les clients potentiels seront vus et il est probable qu'ils accèdent plus facilement à ces services à l'avenir.

Graphique : Trois stratégies clés de la CCSC

Le graphique illustre l'importance de la planification pour s'assurer de la disponibilité des produits et des services nécessaires. La **CCSC devra toujours s'effectuer en relation aux services ou aux produits** auxquels les personnes ont accès. Si ceux-ci ne sont pas en place, les efforts de CCSC demeurent inopérants et il est possible que les activités de communication n'aient pas un impact significatif. Pour de plus amples informations sur les Trois Stratégies Clés de la CCSC, consultez le Module d'Introduction, Session 4, page 19.



FEUILLE DE TRAVAIL : Comment prendre des décisions d'équipe sur le séquençage, le calendrier et la synergie

Instructions :

- Étape Une : Créez des cartes distinctes représentant chacune de vos activités ou matériels de CCSC clés.
- Étape Deux : Disposez ces cartes sur un espace libre de façon à ce que tous les membres de l'équipe puissent facilement y accéder.
- Étape Trois : Disposez les cartes activité/matériel dans la **séquence** la plus logique.
- Étape Quatre : Créez des cartes pour des dates ou des événements importants qui pourraient influencer le **calendrier** de mise en œuvre.
- Étape Cinq : Créez des cartes pour des **denrées/produits ou services** à fournir pour qu'une activité ou un matériel soit une réussite.
- Étape Six : Avec l'équipe dans son entier, parlez de ce que vous voyez en termes de séquençage, calendrier et synergie.

Activité/Matériel CCSC	Activité/Matériel CCSC	Activité/Matériel CCSC	Activité/Matériel CCSC	Activité/Matériel CCSC
Date/Événement important	Date/Événement important	Marchandise/Produit ou Service de Soutien	Marchandise/Produit ou Service de Soutien	

Questions de réflexion

- ❖ Et maintenant, que voyez-vous en termes de séquence, calendrier et synergie dans les matériels ou activités de votre effort de CCSC ?
- ❖ Qu'aimeriez-vous faire ou découvrir avant de pouvoir finaliser ce plan de travail ?

Module 4, Session 5 : Tout assembler

Comme vous l'avez vu dans ces pages, un plan de travail est une carte de tout ce que vous projetez de faire lors de la mise en œuvre. Il peut orienter toute votre équipe et vos partenaires. En effet, les plans de travail de CCSC les plus solides sont développés conjointement aux membres d'équipe, aux organisations partenaires et aux représentants des donateurs. Dans l'idéal, il est important d'impliquer tout le personnel dans le processus dans la mesure où l'on s'attend à ce que ce soit lui qui entreprenne la majorité du plan de travail et qu'il a une précieuse contribution à apporter.

Avec des estimations de coût réalistes et des plans de travail complets en main, vous serez prêt à produire les matériels dont vous avez fait l'essai préalable et la révision. **La modélisation de suivi des points de distribution et des besoins de production** est un outil qui vous permet de finaliser les coûts de production et de déterminer la quantité de matériels à produire.

Enfin, il vous faudra ajouter des indicateurs à votre plan de travail, en tant que base de suivi et d'évaluation de vos progrès. Vous trouverez davantage sur le suivi aux dernières sessions 6 et 7 de l'Étape 4.

Pendant que vous créez un plan de travail – avec ce modèle ou tout autre – vous garderez ce qui suit à l'esprit.

- La mise en œuvre d'une vision nécessite de la direction.
- La direction implique une grande flexibilité.

Soyez prêt à changer vos plans si nécessaire et à mettre un terme aux activités improductives. Avoir le courage de changer d'orientation à cause des résultats du suivi et de l'évaluation à mi-parcours est essentiel pour une CCSC réussie.

Plusieurs mesures doivent être prises pour créer un produit de qualité, avant de remettre les fichiers à une imprimante ou un producteur de radio.

Une fois qu'une décision est prise sur la quantité de matériaux, une bonne imprimante ou autre producteur est sélectionné par un appel d'offres compétitif.

L'entrepreneur choisi a besoin d'une compréhension approfondie des attentes pour le produit, y compris le choix du papier et la qualité de la couleur pour les documents imprimés ou pour des sons spécifiques ou pour la qualité vidéo. Les fichiers fournis aux producteurs doivent aussi être compatibles avec leur logiciel.

FEUILLE DE TRAVAIL : Modélisation de suivi des points de distribution et des besoins de production (par matériel ou activité)

Instructions : Il est important de planifier la quantité et les lieux de distribution de vos matériels, ainsi vous saurez le nombre de matériels qu'il vous faudra produire et leur coût. Utilisez la feuille de travail qui suit pour planifier la distribution de vos matériels et pour commencer à établir un mécanisme de processus et de suivi qualité de tous vos matériels et activités.

EXEMPLE

Nom du matériel : <i>brochure Vie positive</i>		
Points de distribution	Cible (nombre à distribuer)	Observations
1. Salles d'attente des cliniques	2 000 brochures	10 cliniques x 200 brochures
2. Réseaux PVVS	3 000 brochures	3 réseaux x 50 membres x 20 brochures
3.Événements communautaires	1 400 brochures	7 événements x 200 brochures
	Nombre total à distribuer pour cette phase = 6 400	
	Coût total pour produire ce nombre = 3 200 USD (0,10 cents/page x 5 pages x 6 400)	

VOTRE EXEMPLE

Nom du matériel		
Points de distribution	Cible (nombre à distribuer)	Observations
1.		
2.		
3.		
4.		
	Nombre total à distribuer pour cette phase =	
	Coût total pour produire ce nombre =	

UN EXEMPLE EN ALBANIE : Plan de travail détaillé de CCSC pour les méthodes contraceptives modernes (MCM)

Arrivé ici, toutes les colonnes de votre plan de travail sont remplies. Il est temps d'y revenir et d'affiner votre travail. Vous pouvez vous servir et vous inspirer de l'exemple ci-dessous. Veuillez vous référer au Module d'Introduction, Session 1 (page 3) et Session 4 (page 19) pour le contexte du programme C-Change de planification familiale en Albanie.

Liste d'activités	Chargés de mise en œuvre (y compris partenaires)	Ressources	Calendrier
Objectif de communication : En fin de programme, on constatera une augmentation du soutien en faveur de l'utilisation des contraceptifs modernes dans un plus grand nombre d'espaces de planification familiale et cellules psychosociales privées dans les cliniques universitaires.			
Identifiez les membres du Groupe consultatif technique	C-Change		Jan. 2009
Objectifs de communication : Vers la fin du programme, on constatera			
<ul style="list-style-type: none"> • Une augmentation du nombre d'étudiants universitaires ayant appris ce que sont les MCM et les avantages de leur utilisation allant de 20 % en 2005 à 30 % autour de 2010. • Une augmentation de l'utilisation des MCM chez les femmes en âge de procréer et les hommes de 18 à 35 ans d'une prévalence allant de 20 % en 2005 à 30 % autour de 2010. • Une augmentation du nombre des jeunes femmes qui parlent de MCM avec leur partenaire allant de x % en 2002 à x % autour de 2010. • Une diminution des craintes et des idées fausses sur l'utilisation des MCM chez les femmes en âge de procréer et chez les hommes de 18 à 35 ans d'un niveau de 84 % en 2002 à 47 % autour de 2010. 			
Activité 1 : Développer, lancer et soutenir une campagne de CCSC intégrée de médias de masse			
Essai préalable des matériels de communication	C-Change, SRC&IT (sous-traitant)		Jan.-fév. 2009
Développer et produire les matériels de communication finaux	C-Change, New Moment		Mars 2009
Développer et mettre en œuvre le lancement du programme	C-Change, New Moment		Mars 2009
Mettre en œuvre les activités de relations publiques après le lancement de la campagne	C-Change		
Suivre la campagne publicitaire sur les médias de masse	C-Change		
Activité 2 : Programme d'éducation par les pairs pour la planification familiale/les méthodes contraceptives modernes			
Former les formateurs de pairs éducateurs	C-Change, FNUP, deux consultants locaux		Mi-fév. 2009
Orientation des pairs éducateurs	C-Change, formateurs de pairs éducateurs		Mars 2009
Réaliser la session d'enseignement par les pairs	C-Change		Mars 2009
Objectif de communication : Vers la fin du programme, on constatera une augmentation du nombre de rédacteurs de produits imprimés de premier plan en Albanie qui considèrent la PF et la SSG comme des sujets valant la peine de figurer à l'agenda de plusieurs rubriques (ex. politique, santé, sports et culture).			
Sélectionner l'organisation médiatique/le consultant qui travaillera avec les journalistes	C-Change		Mars 2009 (début)
Développer le plaidoyer et les plans de relations avec les médias	C-Change avec dix journalistes sélectionnés		Mars 2009 (mi-)
Développer et mettre en œuvre l'Initiative des Journalistes Champions	C-Change, le consultant médias et un co-formateur médias de C-Change, un journaliste spécialisé en éthique journalistique, des spécialistes en obstétrique et gynécologie		Mars 2009 (2 ½ jours)
Produire des matériels de relations avec les médias	C-Change avec dix journalistes sélectionnés		Mars 2009

FEUILLE DE TRAVAIL : Qualité de la CCSC (adapté de Mosley et Lozare, 2008)

Pendant que vous finalisez vos plans de travail, passez en revue les astuces ci-dessous afin de vous assurer d'avoir le meilleur plan de travail possible.

Cinq astuces pour renforcer la mise en œuvre des programmes de CCSC

1. Engagez votre public cible à participer à chaque étape.
2. Apprenez de ceux qui font le travail.
3. Encouragez l'initiative et la débrouillardise parmi votre personnel.
4. Démontrez l'engagement de la direction par la recherche permanente de l'excellence dans la conception, les processus de production et les services, pas simplement dans les produits.
5. Recherchez continuellement des solutions de qualité à un prix abordable. Parfois, il n'y a pas d'option bon marché, mais la qualité finit par payer.

Quatre astuces pour améliorer vos mécanismes de travail

Améliorer les performances par l'amélioration des mécanismes de travail est une autre étape pour établir un bon climat organisationnel. On estime que 85 pour cent des erreurs sont liées aux mécanismes contre 15 pour cent seulement aux employés. Il est plus important d'intégrer la qualité dans les processus que de simplement inspecter pour détecter la mauvaise qualité. Lorsque les gestionnaires et le personnel conçoivent ensemble les mécanismes de travail ou si, au minimum, une large consultation est engagée, il y a plus de chances pour que les nouveaux mécanismes soit efficaces et respectés. Voici quatre idées pour intégrer la qualité à la mise en œuvre des programmes CCSC.

1. Passez en revue, de manière critique, les tâches à effectuer et la manière dont l'équipe compte les réaliser.
2. Évaluez à quel point les tâches et les mécanismes de travail se correspondent.
3. Clarifiez les responsabilités et renforcez les liens entre équipes.
4. Concentrez-vous sur l'augmentation des capacités plutôt que sur les résultats seuls.

Module 4, Session 6 : Suivi du processus et de la qualité

De nombreuses organisations travaillent d'arrache-pied pour améliorer la vie des gens dont elles sont au service. La plupart n'ont pas l'impression d'avoir le temps, les ressources ou les aptitudes nécessaires pour mesurer l'avancée et les résultats de leurs efforts. Néanmoins, le financement dépend de plus en plus de ces mesures. Aujourd'hui, les intervenants attendent des programmes qu'ils assurent un suivi quotidien de leurs prestations, qu'ils utilisent des données en vue d'une amélioration permanente, et qu'ils documentent l'effet qu'a un programme sur un ou plusieurs publics cibles. Et plus important encore, les organisations elles-mêmes veulent pouvoir mesurer l'importance de leurs efforts. Par conséquent, et avant toute mise en œuvre, les programmes devront cartographier la façon dont ils vont 1) suivre l'avancée et la qualité de leur travail, et 2) procéder à une évaluation à mi-parcours et/ou en fin du parcours pour documenter les résultats de ce travail sur leurs différents publics.

Le suivi consiste à collecter régulièrement des données et à mesurer les progrès réalisés vers les objectifs d'un programme. Il sert à comptabiliser la récurrence, la quantité et la fréquence des activités réalisées, ainsi que le nombre de participants concernés. Il implique souvent des évaluations de routine de la qualité des services.

Le suivi des données sert à raconter « l'histoire », c'est-à-dire le programme de CCSC – il décrit comment les choses se sont produites. Le suivi nous permet de finalement voir ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Sans ces données de suivi, il est difficile de tirer une logique de vos données d'évaluation. Si vous constatez que vous avez réalisé de bons résultats, il serait bon d'en expliquer suffisamment le processus pour que cette réussite puisse être reproduite. Si vous constatez que vous n'avez pas réalisé ce que vous projetiez, il serait bon de vous pencher sur ce qui a pu manquer lors de la mise en œuvre.

L'étape 5 de ce cours comprend les sessions suivantes, qui peuvent vous aider à réfléchir à des plans de suivi de votre travail pendant la mise en œuvre et à réaliser des évaluations à mi-parcours et en fin de parcours pour évaluer et replanifier votre programme :

- Session 1 : La place du S&E dans la CCSC
- Session 2 : Qu'est-ce que le suivi ? Qu'est-ce que l'évaluation ?
- Session 3 : Décisions essentielles avant la collecte des données.
- Session 4 : Questions de S&E
- Session 5 : Indicateurs S&E et cibles
- Session 6 : Conception de la recherche liée à l'évaluation
- Session 7 : Méthodes et outils d'évaluation
- Session 8 : Qualité, analyse et interprétation des données de S&E
- Session 9 : Utiliser les données pour replanifier
- Session 10 : Développer un plan de S&E

Types d'évaluations : Objet, questions trouvant réponses et modèles d'indicateurs (Cabañero-Verzosa, 2008)

Comment utiliser cet outil ? L'évaluation s'étend tout au long de la vie de tout programme. Un programme commence par la recherche formative/l'analyse de situation, progresse vers le suivi et se termine ou se dirige vers une nouvelle phase suite à une évaluation. Ses constatations orientent la conception du programme, déterminent si la mise en œuvre du programme a lieu comme prévu, indiquent des améliorations de mi-parcours, fournissent des preuves que le programme a réalisé ses objectifs de communication, contribuent à la conception de futurs programmes et témoignent d'un rendement de compte aux partenaires et aux agences commanditaires. Le tableau ci-dessous aide les praticiens à réfléchir aux moyens de mesurer l'avancée vers les objectifs et aux indicateurs quantitatifs à utiliser. Dans l'idéal, les questionnaires de programme doivent travailler conjointement aux chercheurs et aux évaluateurs pour identifier des mesures appropriées et aider aux mesures, aussi bien quantitatives que qualitatives.

Types	Objet général	Principales questions devant trouver réponse	Modèles d'indicateurs (quantitatifs seulement)
Recherche formative/ Analyse de la situation	<ul style="list-style-type: none"> • Apprendre davantage sur tous les aspects du sujet de santé et de son contexte. • Contribuer à orienter la conception du programme. • Établir l'état de la base de référence des comportements liés à la santé. • Effectuer l'essai préalable des matériels. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la situation actuelle dans le pays/région en ce qui concerne le sujet concerné ? • Quels sont les groupes de personnes les plus touchés ? Pourquoi ? • Quels sont les comportements actuels qui influent sur cet aspect sanitaire ? • Quels sont les obstacles aux améliorations comportementales ? • Le développement de matériels est-il sur la bonne voie ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Données de prévalence/incidence sur le problème. • Pourcentage de public cible ayant accès aux services. • Pourcentage de public cible avec exposition à plusieurs médias, par type. • Pourcentage de public cible ayant une attitude favorable ou défavorable envers les matériels. • Modèles d'indicateurs répertoriés ci-dessous dans « Évaluation ».
Suivi	<ul style="list-style-type: none"> • Quantifier ce qui a été fait ; quand, où et comment cela a été fait ; qui a été atteint. • Identifier comment le public cible réagit aux messages. • Identifier les problèmes et les domaines à ajuster au fur et à mesure que la mise en œuvre avance. • Contribuer à expliquer pourquoi le changement prévu s'est (ou ne s'est pas) produit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les activités sont-elles mises en œuvre comme programmées ou planifiées ? • Quels problèmes ont surgi pendant la mise en œuvre ? • Quelles sont les composantes du programme qui fonctionnent ou qui ne fonctionnent pas ? • Comment le public cible réagit-il ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de diffusions des messages à la radio ou à la télévision pendant une période de référence. • Nombre de matériels diffusés par type, au cours d'une période de référence. • Nombre de membres du public cible participant aux événements de mobilisation communautaire. • Pourcentage de membres du public cible qui se souviennent avoir vu ou entendu un message spécifique.

Évaluation			
Types	Objet général	Principales questions devant trouver réponse	Modèles d'indicateurs (quantitatifs seulement)
Évaluation des résultats	<ul style="list-style-type: none"> Mesure le changement dans les résultats (par ex. : aptitudes, connaissances, auto-efficacité, attitudes, et comportements) par rapport aux objectifs de communication (les changements peuvent ou peuvent ne pas être dus au programme). 	<ul style="list-style-type: none"> Est-ce que les changements désirés et émanant des résultats ont eu lieu ? À quel point les connaissances, attitudes et comportements ont-ils changés ? 	<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de public connaissant le comportement recommandé. Pourcentage de public cible ayant une attitude spécifique (favorable ou défavorable) envers le comportement recommandé. Pourcentage de public cible ayant confiance dans le fait de pouvoir réaliser le comportement recommandé.
Évaluation de l'impact	<ul style="list-style-type: none"> Mesure l'ampleur avec laquelle les activités de programme ont changé les résultats (en cohérence avec les objectifs de communication). 	<ul style="list-style-type: none"> Est-ce que les changements émanant des résultats peuvent être attribués au programme ? Les communautés avec programme ont-elles eu des résultats meilleurs que celles sans programme ? Les personnes ayant été fortement soumises au programme ont-elles eu des meilleurs résultats que celles qui y ont été peu ou pas soumises ? 	<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de public cible qui pratique le comportement recommandé.

EXEMPLE : Questionnaire de suivi du journal Questions de santé reproductive (Straight Talk Uganda, 2007)

Ci-dessous figure un exemple d'outil utilisé pour la surveillance de la réception, l'utilisation et la distribution du journal *Questions de santé reproductive* en Ouganda.

District : _____ Comté : _____ Sous-comté : _____	
Nom du centre de soins/de l'organisation : _____ Désignation du répondant : _____	
Réception des journaux Questions de santé reproductive	
1. Avez-vous déjà reçu le journal ou les journaux <i>Questions de santé reproductive</i> ?	1. Oui__ 2. Non __ (Aller à la Q 13) 3. N'est pas sûr __
2. Avez-vous déjà reçu <i>Questions de santé reproductive</i> dans les versions suivantes ? (Écrire « Oui » ou « Non »)	a) Anglais.....b) Langue locale.....
3. Comment recevez-vous <i>Questions de santé reproductive</i> pour votre centre de soins/organisation ?	
4. Qui est responsable de ces matériels ici ?	
5. Combien de fois avez-vous reçu <i>Questions de santé reproductive</i> ? (À poser selon la réponse à la Q 2.) Écrire le nombre de fois ou « ne sait pas » pour ceux qui ne se souviennent pas	a) Anglais.....b) Langue locale
6. Quand avez-vous reçu le journal <i>Questions de santé reproductive</i> la dernière fois ?	a) Mois.....Année..... b) Ne se souvient plus
7. Quels étaient les sujets des journaux <i>Questions de santé reproductive</i> que vous avez reçus ?	1. Planification familiale 2. Paludisme
8. Combien d'exemplaires de <i>Questions de santé reproductive</i> recevez-vous ?	a) Version anglaise....b) Langue locale.
Utilisation/distribution des journaux Questions de santé reproductive	
9. Comment utilisez-vous les exemplaires de <i>Questions de santé reproductive</i> que vous recevez ici ?	
10. Les utilisez-vous dans vos activités ? Si oui, citez les activités et la manière dont les journaux sont utilisés.	
11. Combien de temps mettez-vous à distribuer ces exemplaires à leurs destinataires cibles ?	
12. Rencontrez-vous des difficultés lorsque vous distribuez ou utilisez ces journaux ?	1. Oui 2. Non
13. Si oui, quelles sont ces difficultés ?	
14. Selon vous, quel est le meilleur canal ou système pour distribuer les journaux <i>Questions de santé reproductive</i> et pour qu'ils atteignent leur public cible ?	
15. Avez-vous des suggestions pour améliorer le journal <i>Questions de santé reproductive</i> ? (Approfondissez pour des informations sur le contenu, la langue utilisée, la mise en page, etc.)	

EXEMPLE : Liste de suivi de la distribution de matériels

Vous trouverez ci-dessous un exemple d’outil utilisé pour suivre la distribution de matériels.

Nom du partenaire, site et région : _____ Nom et poste du collecteur de données : _____								
Date : _____								
Code	Matériel	Type	Langue	Nombre reçu	Date de réception	Nombre d'exemplaires encore disponibles	Emplacement du matériel sur le site ?	Utilisé par (client ou prestataire)
	Exemple : <i>Vie positive</i>	<i>brochure</i>	<i>portugais</i>	<i>500</i>	<i>septembre 2009</i>	<i>200</i>	<i>table de salle d'attente</i>	<i>client</i>
A : Public cible : Prestataires de services de santé								
A1	Aptitudes de conseil et CIP	manuel						
A2	Référence TAR adulte	feuille stratifiée						
A3	Référence TAR pédiatrique	feuille stratifiée						
B : Public cible : Personnes vivant avec le VIH/sida								
B1	TAR	livret						
B2	Vie positive	livret						
B3	Infections opportunistes	livret						
B4	Stades du VIH	dépliant						
B5	Numération des CD4	dépliant						
B6	Comportements à risque	brochure						
B7	Informations sur les médicaments	livret						
B8	Présentation générale du TAR	livrets de poche						
C : Public cible : Communauté et membres de la famille								
C 1	Livret des soignants	livret						

FEUILLE DE TRAVAIL : Plan de suivi des processus et de la qualité de l'ensemble des matériels et des activités de CCSC

Instructions : Maintenant que vous avez vu quelques exemples vous permettant de savoir comment suivre et garder trace des matériels et activités, il est temps pour vous de développer un outil pour votre programme.

Nom du matériel :

Points de distribution	Cible (nombre à distribuer)	Indicateurs de suivi	Méthodes et outils de suivi	Chargé de mise en œuvre <i>(Qui est responsable de s'assurer que le suivi est fait et que les données sont utilisées ?)</i>
1.				
2.				
3.				

Nom de l'activité :

Points de mise en œuvre	Cible (nombre à mettre en œuvre)	Indicateurs de suivi	Méthodes et outils de suivi	Chargé de mise en œuvre <i>(Qui est responsable de s'assurer que le suivi est fait et que les données sont utilisées ?)</i>
1.				
2.				
3.				

Module 4, Session 7 : Utiliser et partager les données de suivi

Un suivi minutieux pendant la mise en œuvre donnera de précieuses indications sur les parties de votre programme qui pourraient être améliorées pour accroître l'accès, l'utilisation et l'impact. Souvent, vous pourrez obtenir une rétroaction informelle sur ce qui ne fonctionne pas correctement, mais il vous faudra plus d'informations pour réaliser un changement. Voici quelques idées qui vous aideront à recueillir plus d'informations.

- Servez-vous des discussions de groupe pour demander plus de rétroaction au cas où des matériels ne sont pas utilisés ou si la participation à des activités est faible.
- Passez en revue les activités promotionnelles pour voir si elles sont assez solides pour diffuser le message.
- Intégrez des boucles de rétroaction informelles dans vos activités, telles que lettres, appels téléphoniques, courriels, ou rétroaction par SMS, avec des incitations à la participation.

Essayez d'établir des moyens pour votre public de fournir une rétroaction régulière sur vos activités. Par exemple, commencez un jeu ou un jeu-questionnaire sur votre programme via une station radio auquel les gens pourront appeler ou écrire pour donner leurs réponses et leurs remarques. Cela vous montrera également la volonté des auditeurs à s'engager et combien ils ont appris de votre programme jusqu'ici. Les questions qui restent peuvent être abordées dans un nouveau contenu programmatique.

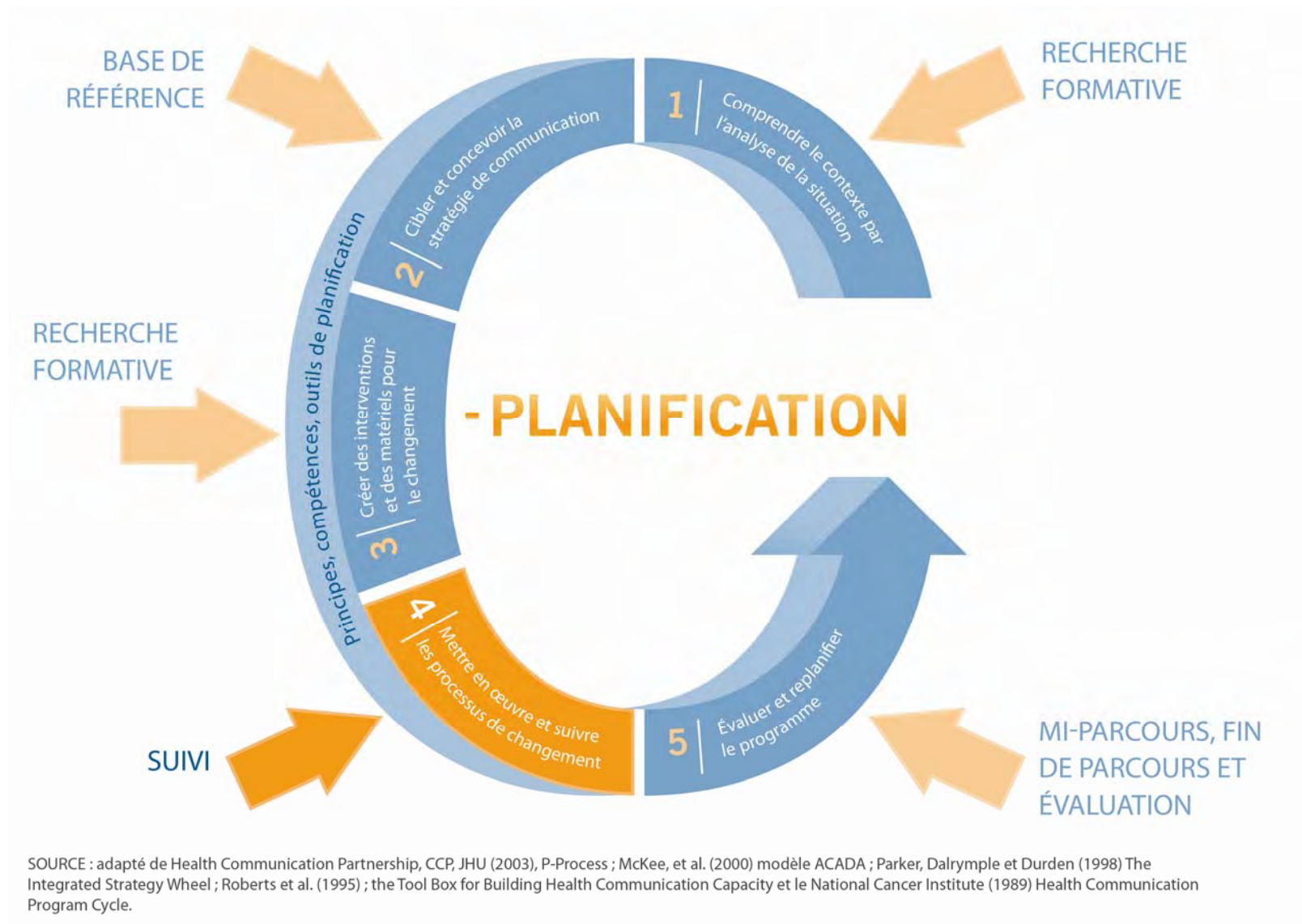
Parfois, le suivi indique le besoin de changements draconiens pour remettre le programme sur les rails. Si tel est le cas, nous vous recommandons de :

- communiquer les observations ou les données de suivi à l'ensemble de l'équipe ;
- revoir votre conception stratégique et rechercher l'origine des problèmes ;
- communiquer avec votre commanditaire pour trouver un consensus et envisager le soutien possible que vous pourriez recevoir pour réorganiser ou adapter le programme.

Les programmes ayant l'impact le plus fort et la meilleure durabilité dans le temps sont souvent ceux qui ont été capables de s'adapter à des circonstances en évolution et aux besoins de leurs publics. À titre d'exemple, une étude récente a montré que les programmes de genre ayant le mieux réussi avaient été ceux qui avaient eu recours à des approches multiples pour évaluer très tôt les besoins et qui avaient abordé ces besoins au fil du temps (AIDSTAR-One, 2009). Si les ressources le permettent, une évaluation à mi-parcours peut servir à documenter les résultats, à dater et à synthétiser les données de suivi sur le processus et la qualité.

De nos jours, beaucoup de commanditaires aiment être informés des activités qu'ils financent. Respectez les plans de travail et émettez les rapports en temps utile. Demandez-leur des formats et des exemples de rapports périodiques. Dans votre rapport, décrivez comment vous avez résolu les difficultés sous la forme de leçons apprises. Ainsi, vos commanditaires pourront ajuster leurs attentes à un niveau plus réaliste. Un bon moyen d'entretenir l'engagement de vos commanditaires et partenaires est de les inviter à des activités de terrain, de leur envoyer très tôt des exemplaires de projets de matériels pour les soumettre à leur examen technique et présenter les changements conjointement aux résultats de vos essais préalables. Si les données indiquent des problèmes, invitez les partenaires et les commanditaires à réagir à vos idées créatives et réalistes pour améliorer le programme.

GRAPHIQUE : Où la recherche liée au suivi s'inscrit dans la CCSC



Lectures supplémentaires

Ces références offrent des informations supplémentaires qui vous aideront dans votre travail de CCSC. Le cursus CCSC dans son intégralité, les références citées ci-dessous et des ressources supplémentaires sont disponibles à l'adresse : <http://www.c-changeprogram.org/our-approach/capacity-strengthening/sbcc-modules>. Si vous souhaitez avoir davantage de ressources et d'informations sur les opportunités de renforcement des capacités CCSC, veuillez consulter le Centre de ressources en ligne pour le renforcement des capacités de C-Change à l'adresse <http://www.comminit.com/c-change-orc>.

Les graphiques des *C-Modules* sont accessibles en ligne et peuvent être élargis et montrés aux participants par un PowerPoint ou sur un grand tableau.

Lecture de fond

Thème	Description
CCSC	<p>Igniting Change: Capacity Building Outils For Safe Motherhood Alliance. (Déclencher le changement : outils de développement des capacités de l'alliance pour une maternité sans risques) L'objet de ces outils est d'encourager la communication et la collaboration à tous les niveaux d'intervenants en faveur d'une maternité sans risques. Ces outils mettent l'accent sur les processus de renforcement des groupes, le développement des capacités pour de meilleurs liens entre les différents intervenants, et sur l'aide aux intervenants pour qu'ils s'envisagent, dans leur travail, comme une équipe de plaidoyer en faveur d'une maternité sans risques.</p> <p>Performance Improvement: A Resource for Youth Peer Education Managers. (Améliorations des performances : une ressource pour les chargés d'éducation de la jeunesse par les pairs) Les pairs éducateurs eux-mêmes doivent faire régulièrement des mises à niveau pour optimiser leur travail, tout comme les mécanismes qui les soutiennent. Cette publication propose des orientations sur la gestion et le suivi des pairs éducateurs.</p>
Plaidoyer et/ou mobilisation sociale	<p>Raising Funds and Mobilizing Resources for HIV/AIDS Work – Module 5. (Obtenir des fonds et mobiliser les ressources pour le travail lié au VIH/sida - Module 5). Cette trousse à outils présente une approche stratégique et systématique de la planification et de la mobilisation des ressources pour permettre un rendement optimal avec un effort minimal et aux ONG/OBC de rester fidèles à leurs missions.</p>
Genre	<p>ISOFI Toolkit: Tools for Learning and Action on Gender and Sexuality. (Trousse à outils ISOFI : outils pour l'apprentissage et l'action pour le genre et la sexualité. Cette trousse à outils se fonde sur l'expérience acquise dans le cadre du projet ISOFI par le personnel de CARE et elle est destinée à orienter le personnel et les organisations engagés dans les domaines du développement et de la santé et à les aider à mieux comprendre le genre et la sexualité, et leur relation à la santé sexuelle et génésique.</p>
Aptitudes/Outils de Recherche	<p>A Guide for Monitoring and Evaluating Population–Health–Environment Programs. (Un guide pour le suivi et l'évaluation des programmes Population-Santé-Environnement) Ce guide encourage le suivi et l'évaluation (S&E) des programmes et les améliorations liées à la qualité du travail dans le domaine population–santé–environnement. Il fournit une liste complète des indicateurs de S&E les plus largement utilisés pour les programmes population–santé–environnement.</p> <p>Monitoring the Declaration of Commitment on HIV/AIDS: Guidelines on Construction of Core Indicators (Le suivi de la déclaration d'engagement sur le VIH/sida : directives pour la construction d'indicateurs de base). Ce document fournit des composantes clés, activement engagées dans les réponses nationales contre le VIH et le sida, ainsi que des informations essentielles sur les indicateurs de base qui mesurent l'efficacité de ces réponses.</p>

Enseignements existants/matériels de formation

Monitoring HIV/AIDS Programs: A Facilitator's Training Guide. Modules 1, 2 and 6 (Le suivi des programmes de lutte contre le VIH/sida : guide de formation de l'animateur. Modules 1, 2 et 6). Ce kit de formation est conçu pour développer les aptitudes de réalisation des activités (S&E). Ce cours consiste en trois modules essentiels : Introduction au S&E, Collecter, analyser et utiliser les données de suivi, et Développer un plan de travail de S&E. Il comprend également des modules supplémentaires conçus pour des contextes spécifiques, notamment un module sur la communication pour le changement comportemental.

Références citées

Appelbaum, Richard P. 1970. *Theories of social change*. Chicago : Markham.

Borysowich, Craig. 2008. *Project staffing plan checklist*. EAI Community. <http://it.toolbox.com/blogs/enterprise-solutions/project-staffing-plan-checklist-25337>

Cabañero-Verzosa, Cecilia. 2003. *Strategic communication for development projects: A toolkit for task team leaders*. Washington : Banque internationale pour la reconstruction et le développement/Banque mondiale. Dans Salem, Ruwaida, Jenny Bernstein, et Tara Sullivan. 2008. « Tools for behavior change communication. » *INFO Reports* n° 16. INFO Project Center for Communication. Baltimore : Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health.

Family Health International (FHI). 2006. *Performance improvement: A resource for youth peer education managers*. Youth Peer Education Toolkit. Youth Peer Education Network (Y-PEER) Program. Caroline du Nord : FHI. Disponible à l'adresse : <http://www.fhi.org/NR/rdonlyres/eegzejwh556pyosky4ofygjr5movetmchc5hggfuuo567yensje6gjbydtu5cd7iqwoex3etjnucl/Performanceenyt1.pdf>

International Center for Research on Women. 2009. *Integrating multiple gender strategies to improve HIV and AIDS interventions: A compendium of programs in Africa*. Washington : International Center for Research on Women. Disponible à l'adresse : http://www.aidstar-one.com/sites/default/files/Gender_compendium_Final.pdf

International HIV/AIDS Alliance. 2002. *Raising funds and mobilizing resources for HIV/AIDS work: A toolkit to support NGOs/CBOs*. Hove, R.-U. : International HIV/AIDS Alliance.

Mosley, Henry, et Benjamin Lozare. 2008. *Strategic leadership in population and reproductive health*. Présenté lors de la 2^e conférence internationale sur la prise en charge de la santé génésique (2nd International Conference on Reproductive Health Management – ICRHM). Bali, Indonésie, 6–8 mai.

National Cancer Institute. 2008. *Pink book: Making health communication programs work*. Bethesda : National Institutes of Health. Disponible à l'adresse : <http://www.cancer.gov/cancertopics/cancerlibrary/pinkbook/page1/AllPages>.

South African AIDS Trust (SAT). 2011. *Mainstreaming gender in response to AIDS in southern Africa*. Johannesburg : SAT. Disponible à l'adresse : http://www.satregional.org/sites/default/files/publications/Mainstreaming_Gender_in_the_Response_to_HIV_and_AIDS_2011.pdf

Straight Talk Uganda. 2007. *Newsletter monitoring questionnaire*.

Crédits Images

Graphiques Quatrième Étape d'un Processus de Planification pour la CCSC – Mise en œuvre et Suivi et Où la recherche s'inscrit dans la CCSC adaptés de :

Health Communication Partnership. 2003. *The new P-Process: Steps in strategic communication*. Baltimore : Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health, Center for Communication Programs, Health Communication Partnership.

McKee, Neill, Erma Manoncourt, Chin Saik Yoon, et Rachel Carnegie. 2000. *Involving people evolving behaviour*. New York : UNICEF et Penang : Southbound.

Parker, Warren, Lynn Dalrymple, et Emma Durden. 1998. *Communicating beyond AIDS awareness: A manual for South Africa* (1^{ère} édition). Afrique du Sud : Beyond Awareness Consortium.

Academy for Educational Development (AED). 1995. *A tool box for building health communication capacity*. SARA Project, Social Development Division. Washington : AED.

National Cancer Institute. 1989. *Making health communications work: A planner's guide*. Rockville : ministère américain de la Santé

Graphique Trois stratégies clés de la Communication pour le Changement social et comportemental adapté de : McKee, Neill. 1992. *Social mobilization & social marketing in developing communities: Lessons for communicators*. Penang : Southbound.

Graphique Pourquoi ? Analyse des lacunes adapté de : Family Health International. 2006. *Performance improvement: A resource for youth peer education managers*. Youth Peer Education Toolkit. Youth Peer Education Network (Y-PEER) Program. Caroline du Nord : FHI. Disponible à l'adresse :

<http://www.fhi.org/NR/rdonlyres/eegzejwh556pyosky4ofygjr5movetmchc5hggfuuo567yensje6gjbydtu5cd7iqwoex3etjnucl/Performanceenyt1.pdf>