

JANVIER 2019

Considérations relatives à la mise à l'échelle des interventions de changement de normes pour la santé sexuelle et reproductive des adolescents et des jeunes

DOCUMENT DE TRAVAIL

Learning Collaborative to Advance Normative Change
(Réseau collaboratif d'apprentissage pour l'avancement du changement des normes)

© 2019 Institut de la santé reproductive, Université de Georgetown

Citation recommandée :

Learning Collaborative to Advance Normative Change. 2019. Considérations relatives à la mise à l'échelle des interventions de changement de normes pour la santé sexuelle et reproductive des adolescents et des jeunes.
Institut de la santé reproductive, Université de Georgetown.

La *Learning Collaborative to Advance Normative Change* est un projet de deux ans, financé par la Fondation Bill et Melinda Gates (BMGF).

REMERCIEMENTS

Le travail de la *Learning Collaborative* est fondé sur la notion que le tout est plus grand que la somme des parties. Notre document de travail est le résultat des contributions de nombreuses personnes appartenant à différentes organisations, avec des expériences variées en matière de mise à l'échelle, qui ont dédié leur temps et idées pour créer un document utile à ceux qui souhaiteraient mettre à l'échelle des interventions de changement de normes.

De nombreux membres anonymes ont grandement contribué à l'élaboration de ce document. Nous remercions particulièrement les membres suivants de *la Learning Collaborative Scale Up Community* (communauté de mise à l'échelle de l'apprentissage collaboratif), présentés par ordre alphabétique :

Le groupe fondateur (Aapta Garg, Nana Apenem Dagadu, Susan Igras et Marta Pirzadeh) qui, au cours d'un atelier d'une journée et demie, et guidé par une réunion ouverte aux membres, a défini les paramètres clés du document auxquels ont assisté de nombreux membres de la *Scale Up Community*, et a créé un plan de document détaillé avec les principaux points de discussion.

Le groupe d'auteurs (Aapta Garg, Susan Igras, Aida Olkkonen, Amelia Peltz et Anne Sprinkel) a rédigé différentes sections de ce document.

Le groupe d'examineurs (Laura Ghiron, Mat Lowe, Rebecka Lundgren, Ruth Simmons, Amy Uccello et Melanie Yahner), dont les commentaires sur les versions finales ont permis d'affiner le contenu.

Le groupe de rédacteurs, en particulier Aida Olkkonen, notre consultante qui a guidé l'ensemble du processus de rédaction et de développement d'études de cas, et a travaillé avec les auteurs sur leurs sections (un grand merci : nous n'aurions pas pu produire ce document sans vous) ; Susan Igras, dont la révision technique a permis d'affiner et d'aiguiser les idées et les concepts ; et Cat Toth, dont la révision du document final l'a rendu plus facile d'usage.

Le groupe de production (Sammie Hill et Léa Satta) qui a aidé à formater et à finaliser le document.

TABLE DES MATIÈRES

1 APERÇU	1
1.1 OBJECTIF DE CE DOCUMENT DE TRAVAIL.....	1
1.2 PUBLIC CIBLE	2
1.3 HISTOIRE DE LA <i>LEARNING COLLABORATIVE</i>	3
1.4 L'ORGANISATION DE CE DOCUMENT DE TRAVAIL.....	3
2 CONCEPTS CLÉS ET VOCABULAIRE	6
2.1 INTERVENTIONS DE CHANGEMENT DE NORMES.....	6
2.2 MISE À L'ÉCHELLE	11
3 CONCEVOIR DES INTERVENTIONS DE CHANGEMENT DE NORMES	14
3.1 CONCEPTS ET PRINCIPES CLÉS POUR LA CONCEPTION D'INTERVENTIONS DE CHANGEMENT DE NORMES.....	14
3.2 DÉCIDER DE METTRE UNE INTERVENTION DE CHANGEMENT DE NORMES À ÉCHELLE	21
4 CONSIDÉRATIONS POUR LA TRANSITION ENTRE LES VAGUES	23
4.1 ADAPTATION DES INTERVENTIONS DE CHANGEMENT DE NORMES.....	23
4.2 AJUSTER LES RÔLES ORGANISATIONNELS	25
4.3 RÉAGIR À UN ENVIRONNEMENT CHANGEANT	30
4.4 UTILISER DES APPROCHES DE GESTION ADAPTATIVES POUR GÉRER LES COMPLEXITÉS DE LA MISE À ÉCHELLE DES INTERVENTIONS.....	31
4.5 CONSIDÉRATIONS PARTICULIÈRES POUR LA TRANSITION VERS LA VAGUE 3 (INTÉGRATION).....	33
5 PROCHAINES ÉTAPES DES INTERVENTIONS DE CHANGEMENT DE NORMES POUR LA SANTÉ SEXUELLE ET REPRODUCTIVE DES ADOLESCENTS ET DES JEUNES.....	35
ANNEXE 1. ÉTUDES DE CAS	37
ANNEXE 2. FEUILLE DE TRAVAIL : DÉFINIR L'INTERVENTION DE CHANGEMENT DE NORMES.....	50
ANNEXE 3. ÉLABORATION D'UNE THÉORIE DU CHANGEMENT BASÉE SUR LE PROGRAMME POUR L'INTERVENTION DE CHANGEMENT DE NORMES (ADAPTÉ DU PROJET PASSAGES)	53
ANNEXE 4. FEUILLE DE TRAVAIL : ANALYSE RAPIDE DE LA PLANIFICATION À GRANDE ÉCHELLE.....	57
ANNEXE 5. FEUILLE DE TRAVAIL : LES INTERVENTIONS DE CHANGEMENT DE NORMES ONT LE POTENTIEL D'ÊTRE MISES À ÉCHELLE.....	59

1 | APERÇU

Les normes sociales sont les règles partagées, mais tacites qui régissent le comportement et les croyances relatives aux comportements appropriés dans un groupe social donné. Les attentes sociales liées à la sexualité et à la santé reproductive des jeunes peuvent favoriser des comportements sains, ou avoir un impact néfaste. Les interventions stratégiques peuvent influencer sur les normes relatives à la santé sexuelle et reproductive (SSR) des adolescents et des jeunes. Les interventions de changement de normes, souvent mises en œuvre au niveau communautaire, abordent les normes réelles (par opposition aux normes perçues par des personnes extérieures), créent de nouvelles normes positives et engagent un grand nombre de personnes provenant de niveaux différents. Une intervention de changement de normes, quand mise en œuvre avec succès, peut modifier les normes sociales pour renforcer les comportements sains.

La bonne pratique consiste à concevoir votre intervention pilote de manière à ce qu'elle puisse être mise à l'échelle, c'est-à-dire, facile à mettre en œuvre, efficace et acceptée par les communautés et les autres parties prenantes. La question continuera à être posée tout au long du processus de mise à l'échelle, même si l'intervention pilote est considérée comme évolutive : votre organisation *devrait-elle* franchir le pas pour étendre l'intervention à de nouveaux domaines, souvent avec de nouvelles organisations homologues ? Votre organisation *devrait-elle* tenter d'institutionnaliser l'intervention de changement de normes dans une optique de durabilité, parfois dans un environnement de politique ou de programme modifié ?

Si la réponse est oui, comment votre organisation peut-elle s'étendre de manière à préserver l'efficacité des éléments de l'intervention de changement de normes ? De quelles ressources avez-vous besoin, et comment votre organisation et vos partenaires doivent-ils se préparer au processus de mise à l'échelle ? Comment pouvez-vous tirer parti de l'environnement externe pour soutenir la mise à l'échelle dans de nouveaux domaines avec de nouvelles populations ?

1.1 OBJECTIF DE CE DOCUMENT DE TRAVAIL

Ce document, rédigé par la *Learning Collaborative to Advance Normative Change*,¹ fait partie d'une série de documents de travail qui font progresser la recherche et la pratique sur le changement normatif pour la SSR des adolescents et des jeunes. Ce document de travail ajoute à une discussion sur la théorie et la programmation des normes sociales en tenant compte des caractéristiques et des exigences uniques pour mettre à l'échelle les interventions de changement de normes spécifiques à la SSR des adolescents et des jeunes.

Ce document de travail aidera le lecteur à :

- Comprendre pourquoi et dans quels contextes une organisation qui travaille à influencer les normes sociales autour de la SSR devrait envisager la mise à l'échelle
- Apprendre davantage sur les considérations pratiques pour concevoir des interventions de changement de normes évolutives et comment les mettre à l'échelle.
- S'appuyer sur les modèles de mise à l'échelle existants, les examens de mise en œuvre, les orientations et les expériences des membres du *Learning Collaborative*.

1. Ci-après appelé la *Learning Collaborative*.

Ce que ce document ne fait pas, c'est de fournir toutes les réponses. Il guide plutôt le lecteur à travers une myriade de possibilités concernant la mise à l'échelle d'intervention de changements des normes, en s'appuyant sur sa compréhension d'une mise à l'échelle appliquée à des scénarios plus classiques, comme l'extension d'une nouvelle pratique dans un système de prestation de soins de santé. Ce document spécifie les questions à poser et commence à répondre à ces questions, mais n'indique pas la voie à suivre de façon définitive.

1.2 PUBLIC CIBLE

Ce document s'adresse principalement aux praticiens qui envisagent de mettre à l'échelle des interventions, existantes ou nouvelles, afin de changer les normes relatives à la SSR. Les praticiens peuvent inclure ceux qui conçoivent, mettent en œuvre le programme, ainsi que le personnel impliqué dans le suivi, l'évaluation et l'apprentissage. L'intervention de changement de normes peut être au centre, ou faire partie d'un programme de santé pour les adolescents, ou peut faire partie de programmes plus vastes qui ciblent les adolescents et d'autres, tels que les programmes sur la santé sexuelle et reproductive ; le VIH et SIDA ; la santé et la nutrition des mères, des nouveau-nés et des enfants ; l'égalité entre les sexes ; la violence basée sur le genre ; et l'émancipation des femmes. Les études de cas présentées dans ce document de travail se concentrent sur la SSR, mais une grande partie de la discussion sur la mise à l'échelle s'applique aux programmes ciblant les adolescents en général.

Ce document de travail s'adresse également aux donateurs qui jouent un rôle clé dans les l'établissement de programmes, mais qui sont souvent pris entre le besoin de démontrer des résultats rapidement et le long délai requis pour faire évoluer les normes, et mettre les interventions à l'échelle (souvent de 10 à 15 ans). Planifier la mise en l'échelle dès le départ permettra aux donateurs et aux praticiens de mettre en place des stratégies à long terme pour soutenir l'extension de programmes, en dépit des cycles de financement typiques de trois à cinq ans.

UNE QUESTION DE TERMINOLOGIE

Lors de la rédaction de ce document, il n'existait pas de langage couramment accepté concernant les interventions de changement de normes. Les organisations internationales et nationales sont des acteurs externes à la communauté. De ce fait, lorsqu'elles cherchent à catalyser un changement positif pour la santé sexuelle et reproductive des adolescents et des jeunes, ces organisations doivent faire attention au langage et au cadre qu'elles utilisent pour décrire l'intervention de changement de normes. Si vous décrivez votre travail comme « **changer les normes** », les auditeurs peuvent percevoir un jugement négatif sur les idéaux et les manières d'être des communautés. Des termes tels que : « **axé sur les normes** », « **changement de normes** » et « **normes influençant** » reflètent tous le respect de la force inhérente des valeurs et des normes des communautés. L'utilisation de la terminologie par les membres de la *Learning Collaborative* évolue également. Dans le présent document, nous utilisons exclusivement le terme « **intervention(s) de changement de normes** » pour décrire le travail que vous souhaitez peut-être mettre à l'échelle.

1.3 HISTOIRE DE LA *LEARNING COLLABORATIVE*

La *Learning Collaborative*, financée par la Fondation Bill et Melinda Gates, est un réseau de personnes expérimentées et intéressées qui représentent la mise en œuvre, l'évaluation/la recherche et les perspectives théoriques qui construisent la base de connaissances et encouragent des pratiques pour transformer les normes sociales afin d'améliorer la santé et le bien-être des adolescents et des jeunes. C'est une plateforme pour l'identification coordonnée d'interventions de changement de normes et de preuves, et pour la discussion des preuves émergentes, des pratiques prometteuses et des leçons apprises.

Les membres de la *Collaborative's Learning Community on Scale Up* (apprentissage collaboratif de la communauté de mise à l'échelle) renforcent la conception, l'évaluation et l'estimation du coût de la mise à l'échelle des interventions de changement de normes pour la SSR. Leur travail a informé les conseils et étude de cas présentés dans ce document de travail, de même que leur travail préalable et les outils développés par *ExpandNet*².

1.4 L'ORGANISATION DE CE DOCUMENT DE TRAVAIL

La section 1 donne un aperçu du document de travail. La section 2 est une feuille de conseils qui résume les considérations clés et les conseils spécifiques abordés dans ce document. La section 3 définit les termes communs de la SSR et la mise à l'échelle. La section 4 présente les éléments à prendre compte pour concevoir une intervention de changements des normes et de son éventuelle mise à l'échelle. Ce document compare la mise à l'échelle à une série de vagues ; aborde les problèmes potentiels de mise en œuvre ; et décrit les leçons apprises par les organisations qui ont réussi à mettre leur intervention à l'échelle, y compris l'importance d'appliquer des approches de gestion adaptatives lors de la mise à l'échelle. La section 5 explore plus en détail les facteurs contribuant au succès de la mise à l'échelle. La section 6 conclut le document avec une discussion de la nouveauté relative des interventions de changement de normes et des étapes à suivre pour une mise à l'échelle efficace. Les annexes comprennent des études de cas sur des interventions de changement de normes qui ont été mise à l'échelle, ainsi qu'une série de documents à utiliser avec le personnel du programme lors de la conception d'interventions et de la planification de leur mise à l'échelle.

ÉTUDE DE CAS

Tout au long de ce document, des encadrés bleus illustrent comment des programmes réels sur la SSR ont appliqué les concepts de mise à l'échelle. L'annexe 1 fournit des descriptions plus détaillées de ces programmes, des interventions de changement de normes, des résultats et des leçons apprises.

RESSOURCES

Tout au long de ce document, des encadrés violets fournissent des informations complémentaires et des conseils sur le sujet traité.

² ExpandNet est un réseau mondial de professionnels de la santé publique et du développement qui cherchent à faire progresser la science et la pratique de la mise à l'échelle (voir www.expandnet.net).

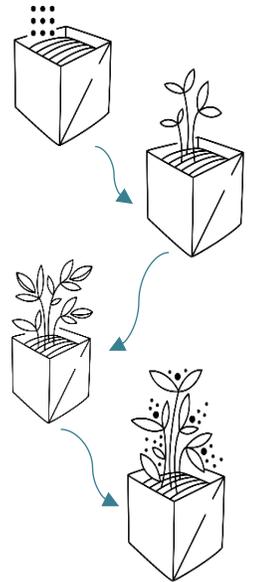
FICHE DE CONSEILS

METTRE À ÉCHELLE LES INTERVENTIONS DE CHANGEMENT DE NORMES

.....

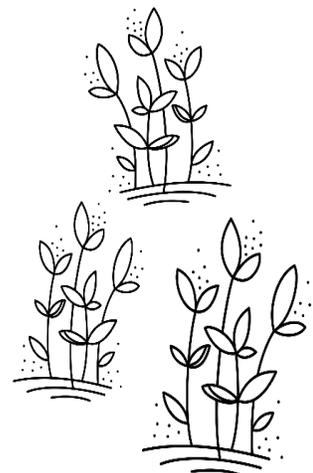
Concevoir des interventions de changement de normes qui peuvent être mises à l'échelle

- ✓ Effectuer un diagnostic formatif des normes pour comprendre les normes sociales existantes.
- ✓ Penser au cadre socio-écologique : engager les adolescents, les familles et les institutions sociales pour minimiser les conflits et de maximiser la viabilité du changement normatif.
- ✓ Développer une théorie du changement qui explique comment le changement se fera, même dans de nouveaux contextes, et les principes de base qui facilitent les changements normatifs.
- ✓ Penser à l'éthique de votre rôle dans l'évolution des normes communautaires. Déclarer vos propres valeurs, comprendre les valeurs de la communauté et participer à un dialogue respectueux pour aller de l'avant.
- ✓ Penser à la mise à l'échelle dès le départ : garder le paquet d'intervention simple et assurer l'engagement organisationnel pour un effort à long terme.



Dans le contexte de mise en l'échelle, s'adapter pour rester fidèle aux mécanismes de changement de normes

- ✓ Décider d'investir dans la mise à l'échelle d'une intervention de changement de normes : Quelles sont les preuves de son efficacité ? La théorie du changement est-elle toujours vraie ? Quelles sont les implications éthiques relative à la mise à l'échelle ?
- ✓ Évaluer la capacité de la communauté et les normes influentes dans chaque nouvel environnement de mise à l'échelle, en maintenant des valeurs culturelles positives tout en déplaçant les limites normatives spécifiques.
- ✓ Revoir la théorie du changement et préserver les principes de base des interventions de changement de normes et les mécanismes de transfert des normes pour chaque adaptation.
- ✓ S'adapter et simplifier le paquet, réduire les coûts, répondre à un nouveau contexte et/ou mieux s'intégrer dans de nouvelles structures de projet.



Dans le contexte de mise en l'échelle, s'adapter pour rester fidèle aux mécanismes de changement de normes (suite)

- ✓ Se préparer à modifier les rôles organisationnels à chaque vague de mise à l'échelle. Aider les premiers développeurs à passer à un rôle de soutien, de mentorat et de service en tant qu'équipe de ressources pour les nouvelles organisations d'utilisateurs.
- ✓ Renforcer la capacité des nouvelles organisations d'utilisateurs en les engageant dans la planification de la mise à l'échelle ; utiliser des guides pratiques, une formation et une supervision de soutien.
- ✓ Utiliser les données de suivi et d'évaluation pour ajuster et démontrer l'impact sur les parties prenantes. Utiliser des repères pour déterminer si la mise à l'échelle est sur la bonne voie.
- ✓ Utiliser la gestion adaptative pour ajuster et tirer parti des changements dans les environnements internes et externes. Soutenir l'innovation pour améliorer la manière dont l'intervention de changement de normes répond aux besoins changeants de la communauté.

S'assurer que tous les niveaux d'agents de changement sont efficaces et soutenus par les alliés

- ✓ Préparer votre personnel à être des agents de changement : former-les à utiliser les valeurs de réflexion, de renforcement des compétences et de soutien organisationnel. S'attendre à ce qu'ils agissent de manière respectueuse, stratégique et éthique en tant que catalyseurs du dialogue communautaire.
- ✓ Préparer le personnel à gérer les refoulements sociaux et créer des systèmes de soutien pour les aider à affronter toute situation.
- ✓ Comprendre votre rôle en tant qu'organisation externe dans la dynamique de la collectivité : indiquer clairement quel sous-groupe communautaire profite de l'intervention et déterminer votre rôle dans l'éventualité d'un contrecoup.
- ✓ Réfléchir à la meilleure façon d'impliquer les gardiens et les parties prenantes au niveau communautaire pour agir en tant qu'alliés et champions et pour atténuer les refoulements. Aider la communauté à développer des processus inclusifs pour le dialogue et l'autodétermination.
- ✓ Être stratégique sur la meilleure façon d'interagir avec le système de santé : l'accès aux services est un ingrédient clé de la SSR. Que les liens entre les systèmes de santé et les interventions qui modifient les normes soient formels ou informels, des stratégies novatrices doivent être articulées et convenues.
- ✓ Impliquer les parties prenantes au niveau central en tant que partenaires de mise en œuvre et plaider en faveur de décisions d'intervention de changement de normes : l'appropriation au niveau central est importante pour légitimer la mise à l'échelle.



2 | CONCEPTS CLÉS ET VOCABULAIRE

2.1 INTERVENTIONS DE CHANGEMENT DE NORMES

→ **Normes** : les croyances sur les comportements appropriés ou typiques au sein d'un groupe donné.

La santé sexuelle et reproductive des adolescents et des jeunes est influencée par les normes liées :

- Aux définitions de la masculinité et de la féminité et rôles de genre
- Aux droits des femmes et des filles
- À l'accès à l'éducation, les informations sur la santé et services, et aux opportunités génératrices de revenus
- Au début et activités sexuels
- À l'utilisation de la planification familiale (en particulier les méthodes modernes)
- Au moment du mariage et de l'accouchement
- Aux partenaires intimes et à la violence sexuelle

Les normes diffèrent presque toujours pour les filles, les garçons et ceux ayant une identité de genre différente ; pour les adolescents les plus jeunes et les plus âgés ; pour ceux qui sont mariés par rapport aux célibataires ; et pour différents groupes socio-économiques, cultures et sous-populations.

RESSOURCE 1. LECTURES SUPPLÉMENTAIRES SUR LES NORMES SOCIALES

Pour un aperçu des concepts clés, voir : [Social Norms Background Reader](#)

Pour un résumé succinct des conclusions du document de référence, voir la brève : [Community-based Norms-Focused Interventions: Definition and Attributes](#)

Pour la revue du contexte sur les attributs communs des interventions de changement de normes, voir le document de référence de la *Learning Collaborative* : [Identifying and Describing Approaches and Attributes of Normative Change Interventions](#)

A. Ce qui définit une intervention de changement de normes ?

→ **Intervention de changement de normes sur la SSR** : des interventions visant à améliorer la SSR des jeunes filles et des jeunes hommes et garçons, du moins en partie en transformant les normes sociales qui soutiennent les attitudes et comportements nuisibles liés à la SSR.

La Figure 1 résume les caractéristiques couramment citées des interventions de changement de normes. Toutes les interventions ne présentent pas toutes les neuf caractéristiques, mais toutes les interventions contiendront au moins plusieurs attributs.

Figure 1 | Attributs des interventions de changement de normes³

<p>CHERCHE UN CHANGEMENT AU NIVEAU COMMUNAUTAIRE</p> <p>Change les attentes sociales, pas seulement les attitudes et comportements individuels, et articule clairement les résultats du changement social au niveau communautaire.</p>	<p>ENGAGE LES PERSONNES À PLUSIEURS NIVEAUX</p> <p>(Modèle écologique) Utilise plusieurs stratégies pour engager les personnes à divers Niveaux : individuel, familial, communautaire, et politique/légal</p>	<p>CORRIGE LES IDÉES ERRONÉES SUR LES COMPORTEMENTS NÉFASTES</p> <p>Parfois, les personnes adoptent des comportements néfastes car ils pensent à tort que ces comportements sont plus communs qu'ils ne paraissent.⁴ Par exemple, si l'abus de l'alcool est dû à la fausse croyance que « tout le monde le fait », une intervention de changement de normes peut révéler qu'en fait, la plupart des gens boivent modérément. Dans ces cas, corriger les idées fausses avec la norme réelle et saine peut être effective.</p>
<p>CONFRONTE LES INÉGALITÉS DE POUVOIR, NOTAMMENT LIÉS AU GENRE ET AUTRES SOURCES DE MARGINALISATION</p> <p>Dans la santé sexuelle et reproductive et les programmes focalisés sur le développement des adolescents et des jeunes, ceci constitue un important attribut d'une intervention de changement de normes.</p>	<p>CRÉE UN ESPACE PROTÉGÉ POUR LA RÉFLEXION CRITIQUE PAR LES MEMBRES DE LA COMMUNAUTÉ</p> <p>Promouvoir délibérément une réflexion critique et durable au-delà des formations, les campagnes ponctuels ou sensibilisation sur une base <i>ad hoc</i>, souvent en petits groupes.</p>	<p>ANCRE LA QUESTION AU SEIN DES SYSTÈMES DE VALEURS DE LA COMMUNAUTÉ</p> <p>Identifie comment une norme qui sert ou contredit les valeurs d'une communauté, au lieu d'étiqueter comme mauvaise une pratique au sein d'une communauté donnée.</p>
<p>ÉVALUE LES NORMES AVEC PRÉCISION</p> <p>Identifie les normes qui déterminent un comportement donné et les groupes qui les maintiennent. Les normes sociales existent au sein de <i>groupes de référence</i> – le groupe de personnes importantes pour un individu lors d'une prise de décision. Engager le groupe de référence approprié est crucial pour effectivement changer une norme sociale.</p>	<p>UTILISE LA « DIFFUSION ORGANISÉE »</p> <p>Favorise la réflexion critique pour changer les normes d'abord au niveau d'un groupe central qui ensuite engage les autres pour un impact communautaire. Cela est une technique visant à générer et diffuser les normes sociales, qui a été utilisée avec succès par <i>Tostan</i> autour de la MGF et par <i>Raising Voices</i> et autres avec <i>SASA</i> ! une approche pour réduire la violence contre les femmes et le VIH.</p>	<p>CRÉE DE NOUVELLES NORMES POSITIVES</p> <p>Crée de nouvelles croyances communes quand les normes néfastes bénéficient d'un appui au sein des groupes. Alors qu'il est commun de se focaliser sur les conséquences négatives d'un comportement, cela peut involontairement renforcer ce comportement en le faisant paraître répandu.</p>

³ Yaker R (2017) Identifying and describing approaches and attributes of normative change interventions. Learning Collaborative to Advance Research and Practice on Normative Change for Adolescent Sexual and Reproductive Health. Washington DC: Georgetown University Institute of Reproductive Health.

Tous les programmes de changement social et comportemental ne modifient pas les normes. Les programmes de changement social et comportemental visent à modifier les attitudes, croyances et comportements de chacun. Les interventions de changement de normes se concentrent spécifiquement sur les attentes sociales en matière de règles et de croyances partagées. La figure 2 décrit les caractéristiques des interventions communautaires de changement social et comportemental qui sont uniques (en gras) aux interventions de changement de normes.

Figure 2 | Les aspects des interventions de changement social et comportemental qui se focalisent sur les normes (en gras)

QUI	Individuel et communauté ; un locus de changement
COMMENT	Les stratégies de changement de comportement tiennent compte des perceptions et des attentes normatives ; nouveaux comportements alternatifs
QUOI	<ul style="list-style-type: none"> • Utilise un mélange de canaux multimédias et d'espaces sociaux pour favoriser la réflexion critique enracinée dans les valeurs culturelles • Fonctionne à différents niveaux de l'écologie sociale
OBJECTIF	Cherche à redistribuer le pouvoir et l'influence sociale qui soutiennent les actions de la recherche de santé
CONCEPTION	Sur la base d' évaluation des normes sociales et l'identification des normes pertinentes ; diffusion planifiée de nouvelles idées

Tous les programmes communautaires de changement social et comportemental ne sont pas des interventions de changement de normes. Ces deux types d'interventions ont un degré élevé de participation communautaire, mais l'intervention de changement de normes, basée sur la communauté, vise à générer une masse critique communautaire, une réflexion sur les valeurs et normes de la communauté et une action collective pour créer de nouvelles normes.

B. Sensibilités et opportunités supplémentaires liées aux interventions de changements des normes pour la santé sexuelle et reproductive des adolescents et des jeunes

Comprendre la diversité chez les adolescents et les jeunes : les termes « adolescents » et « jeunes » sont des termes généraux qui englobent plusieurs groupes d'âge et des individus vivant dans des contextes sociaux très différents, chacun avec des normes différentes. Utiliser la segmentation pour diagnostiquer avec précision les normes influentes pour les adolescents et les jeunes qui diffèrent par leur âge, leur état matrimonial et leur statut d'invalidité, par exemple. Des stratégies, des activités et du matériel soigneusement adaptés à chaque sous-groupe modifieront plus efficacement les normes. L'étude de cas 1 fournit un exemple en Ouganda.

Impliquer les gardiens : le statut social des jeunes limite souvent leur pouvoir de prendre leurs propres décisions. Il est donc important d'identifier des gardiens qui ont autorité sur la vie des jeunes et de trouver des moyens de les faire participer. Les gardiens peuvent inclure des parents, des enseignants et des dirigeants communautaires et religieux qui peuvent empêcher les adolescents et les jeunes d'accéder à de nouvelles informations ou de participer à des événements communautaires. Les gardiens pourraient devenir vos alliés pour changer les normes pour la SSR des adolescents et des jeunes. Alternativement, ils peuvent résister au changement ou rester indécis quant à leur engagement envers une norme existante. L'étude de cas 2 décrit comment le programme d'Ishraq a identifié et engagé des gardiens en Haute-Égypte.

ÉTUDE DE CAS 1. LA SEGMENTATION DES ADOLESCENTS DE GREAT

The projet GREAT (*Gender Roles, Equality and Transformations*), dirigé par l'Institut de la santé reproductive de l'université de Georgetown, en collaboration avec les partenaires principaux *Pathfinder International* et *Save the Children*, visait à améliorer l'équité entre les genres et la santé reproductive dans le nord de l'Ouganda en facilitant la formation de normes équitables en matière de genre et l'adoption d'attitudes et de comportements qui influencent positivement les résultats de la santé chez les garçons et les filles âgés de 10 à 19 ans.

Sur la base d'une recherche formative qui a démontré des différences dans les interactions sociales et les attentes au cours de l'adolescence (10 à 19 ans), l'équipe GREAT a segmenté cette grande catégorie en trois groupes distincts :

- Très jeunes adolescents âgés de 10 à 14 ans
- Adolescents plus âgés non mariés âgés de 15 à 19 ans
- Adolescents mariés et jeunes parents âgés de 15 à 19 ans

(GREAT a également inclus les adultes comme un quatrième groupe cible)

Les trois groupes d'adolescents, et les adultes avec lesquels ils interagissaient, avaient des perceptions très différentes du genre et de l'acceptabilité de la violence. GREAT a adapté ses activités à chaque étape de la vie, y compris les scénarios d'un feuilleton radio, les cartes d'activités et de jeu, et les folioscopes, pour chaque groupe. L'exposition aux composants GREAT variait d'un groupe à l'autre, tout comme l'impact des interventions.

Voir l'annexe 1 pour plus d'informations sur GREAT.

ÉTUDE DE CAS 2. FAIRE PARTICIPER LES GARDIENS DE L'ÉDUCATION DES FILLES EN ÉGYPTÉ

Le programme *Ishraq*, mis en œuvre par *Population Council* et *Save the Children US*, a fourni aux adolescentes de certains des villages les plus défavorisés de la Haute-Égypte la possibilité de participer à des activités sportives couplées à l'apprentissage. Les responsables de la mise en œuvre ont reconnu que la transformation de la vie des filles supposait une modification des normes de genre et des perceptions de la communauté concernant le rôle des filles dans la société, ainsi que des activités permettant d'amener les filles en toute sécurité et en toute confiance dans la sphère publique.

Étant donné que les filles égyptiennes sont rarement autorisées à prendre des décisions concernant leur vie sans l'approbation explicite des parents et le soutien des membres de la communauté, certains éléments d'*Ishraq* visaient à éduquer et à influencer les garçons (en particulier les frères aînés des filles), et les jeunes femmes (« les promotrices ») qui dirigeraient les activités d'*Ishraq* avec les filles. Le personnel et les promotrices du programme d'*Ishraq* ont contacté les gardiens lors d'événements communautaires et de visites à domicile.

Voir l'annexe 1 pour plus d'informations sur *Ishraq*.

S'attaquer aux préjugés des prestataires de services de santé : les prestataires de services de santé ne sont pas à l'abri des normes sociales. Leurs attitudes et comportements vis-à-vis des adolescents et des jeunes reflètent généralement les normes sociales et de genre en vigueur sur la SSR. Ces normes peuvent constituer un obstacle à la capacité des adolescents de réaliser leurs droits et de rester en bonne santé. Il est important d'apprendre à engager les prestataires de services et le personnel dans une réflexion critique sur les valeurs et les normes, à la fois pour les sensibiliser davantage au biais et pour réduire les obstacles pour les adolescents.

Tirer parti du potentiel des jeunes : les jeunes eux-mêmes sont des ressources essentielles pour les interventions de changement de normes sur la SSR. Premièrement, les jeunes femmes et hommes peuvent être moins liés aux normes existantes et donc plus enclins à adopter des normes alternatives. Deuxièmement, les jeunes peuvent développer des messages pertinents et des stratégies créatives et non-traditionnelles pour toucher les autres jeunes. Lorsqu'ils ont la possibilité et le soutien de faire entendre leur voix, les jeunes peuvent devenir de puissants défenseurs des normes modifiées, comme l'illustre l'exemple de l'étude de cas 3.

ÉTUDE DE CAS 3. LES JEUNES PRENNENT LES COMMANDES POUR CHANGER LES NORMES SOCIALES

The Young Men's Initiative (Initiative des jeunes hommes) dans les Balkans soutient des normes sociales équitables et décourage les comportements violents des hommes à l'égard des femmes et de leurs pairs. L'initiative, gérée par CARE, comprend des ateliers éducatifs sur l'égalité des genres, la violence, des campagnes de communication pour le grand public et des clubs « *Be a Man* » (soyez un homme) pour les jeunes hommes.

Les clubs « *Be a Man* » sont des groupes de pairs qui offrent aux jeunes hommes une occasion de sensibiliser et de mettre en pratique de nouveaux comportements. Après avoir reçu une formation sur l'égalité des genres, la violence, la toxicomanie et la SSR, les membres du club assument un rôle de premier plan dans l'égalité des genres et la réduction de la violence. Ils agissent comme des acteurs du changement et des modèles dans leurs écoles. Ils promeuvent de nouvelles attitudes et de nouveaux comportements, remettent en question les idées fausses sur l'égalité des genres et défendent des valeurs intégrant des concepts sains de la masculinité. Avec l'appui technique et les conseils de la *Young Men's Initiative*, les membres du club conçoivent des activités de mobilisation sociale qui remettent en question les conceptions populaires de ce qu'est la « virilité ». Ces manifestations publiques incluent le *street art*, en passant par les *flash mobs*, les émissions de radio et les films. Les activités des clubs sont liées à la vaste campagne de communication de la *Young Men's Initiative*.

Plus de dix ans de mise en œuvre, de nombreux clubs « *Be a Man* » parrainés par *Young Men's Initiative* ont acquis une expérience suffisante pour devenir largement indépendants, planifier et mettre en œuvre leurs propres activités, et former un réseau interclubs. En 2011, *Young Men's Initiative* a organisé un forum au cours duquel les clubs ont planifié leurs activités. Le réseau de clubs s'est développé en ligne grâce aux médias sociaux. Les pages Facebook des clubs « *Be a Man* » sont désormais essentielles pour maintenir le contact avec les membres du club au-delà des activités du projet.

Voir l'annexe 1 pour de plus amples informations sur l'initiative des jeunes hommes.

2.2 MISE À L'ÉCHELLE

→ **Mise à l'échelle** : des efforts délibérés pour accroître l'impact de la santé [...] innovations testées avec succès dans des projets pilotes ou expérimentaux, pour bénéficier davantage de personnes et pour favoriser l'établissement durable de politiques et de programmes.

Mettre à l'échelle ne veut pas dire faire comme d'habitude, mais à plus grande échelle. Il s'agit d'un processus intentionnel et planifié, survenant au sein de systèmes complexes sur plusieurs années, impliquant de nombreux et divers acteurs – y compris les acteurs qui soutiennent et mettent en œuvre l'innovation à l'échelle.

La *Learning Collaborative* est guidée par le cadre de mise à l'échelle développé par *ExpandNet*, car il se focalise sur les changements de systèmes, l'équité sociale, et d'autres principes qui contribuent à soutenir les effets d'un processus de changement. D'autres cadres pour la mise à l'échelle incluent ceux développés par *Management Systems International* et *International Fund for Agricultural Development*.⁴

Le cadre de l'*ExpandNet* (figure 3) illustre les éléments clés de la mise à l'échelle. Après avoir soigneusement défini tous les aspects de l'**innovation**, dans le cas présent, une intervention de changement de normes, une organisation élabore une stratégie de mise à l'échelle qui englobe :

- Qui guidera la mise à l'échelle (**équipe de ressources**) ?
- Qui intégrera l'innovation dans leurs programmes (**organisations d'utilisateurs**) ?
- Quel est l'**environnement** (politique, politique, socioculturel, capacité des systèmes de santé, etc.) dans lequel la mise à l'échelle aura lieu ?

La compréhension du contexte informera les types de processus de mise à l'échelle qui seront nécessaires. Il existe trois principaux types de mise à l'échelle; une combinaison est presque toujours en jeu :

- **Mise à l'échelle horizontale** : extension ou réplication, telle que l'extension d'une intervention à des zones géographiques proches
- **Mise à l'échelle verticale** : Institutionnalisation par le biais d'un changement des systèmes de santé politique, politique, juridique, budgétaire ou autre

⁴ Nous reconnaissons qu'il existe d'autres cadres de mise à l'échelle, avec des priorités différentes pour la planification, y compris les cadres développés par *Management Systems International* et *International Fund for Agricultural Development*. Une discussion utile de ces cadres est fournie par : Cooley L and Linn JF (2014). Taking innovations to scale: Methods, applications and lessons. Washington, DC: Results for Development Institute. An interesting application of all three frameworks is provided by Carter B, Joshi A and Remme M (2018). Scaling up inclusive approaches for marginalized and vulnerable people. K4D Emerging Issues Report. Brighton, UK: Institute of Development Studies.

RESSOURCE 2 : LECTURE COMPLÉMENTAIRE SUR LA MISE À ÉCHELLE D'EXPANDNET

Pour un aperçu des projets de planification susceptibles d'être mis à l'échelle, voir : [Beginning with the end in mind: Planning pilot projects and other programmatic research for successful scaling up](#)

Pour une feuille de travail pour mener une analyse rapide pour la préparation de mise à l'échelle, voir annexe 4.

Pour un aperçu du processus de planification de la mise à l'échelle avec des parties prenantes, voir : [9 Steps for Developing a Scale-up Strategy](#)

Voir le matériel que les participants ont utilisé pour élaborer un plan stratégique ici : [Worksheets for developing a scaling-up strategy](#)

- **Adaptation ou diversification** : également appelé mise à l'échelle fonctionnelle, ceci consiste à tester puis à ajouter un nouvel élément à une intervention de changement de normes qui a déjà été mise à l'échelle. L'objectif est de rendre l'intervention plus pertinente dans le contexte de mis à l'échelle (par exemple, l'ajout d'un élément focalisé sur les adolescentes à une intervention qui lutte contre les difficultés d'accès aux services de santé pour les femmes).

La compréhension du contexte et les types de mis à l'échelle informent ensuite les **choix stratégiques** dans quatre domaines qui mènent à la finalisation d'une stratégie pluriannuelle de mise à l'échelle : comment elle sera gérée, les ressources nécessaires pour soutenir un processus de mis à l'échelle, le suivi et évaluation du processus, l'impact, les résultats, et comment informer les parties prenantes essentielles pour assurer soutien continu.

- **Processus organisationnel** : déterminer le degré de centralisation ou de décentralisation du processus de mise à l'échelle et le renforcement des capacités (pour les nouvelles organisations d'utilisateurs et l'équipe de ressources grandissante) qui sera nécessaire au fur et à mesure de l'expansion.
- **Coûts/mobilisation des ressources** : élaborer des stratégies pour diminuer les coûts de mise en œuvre de l'intervention de changement de normes afin de faciliter la mise à l'échelle tout en mobilisant des fonds pour les efforts d'expansion.
- **Suivi et évaluation** : élaborer un plan de suivi et d'évaluation qui intègre un apprentissage en temps réel, des ajustements de processus pour la mise en œuvre et une gestion de l'environnement en mutation et des retombées sociales potentielles.
- **Diffusion et plaidoyer** : élaborer un plan pour partager les informations et les résultats afin de plaider en faveur de l'extension continue horizontale (expansion) et verticale (institutionnalisation), en veillant à ce que l'intervention soit intégrée et utilisée.

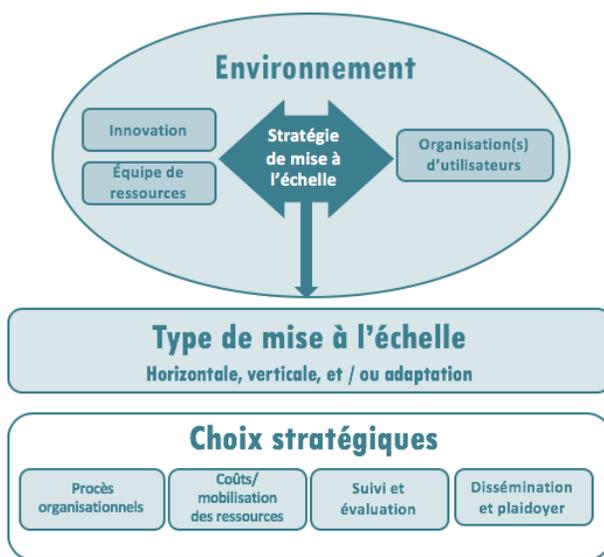


Figure 3. ExpandNet – cadre de mise à l'échelle de l'Organisation mondiale de la santé (adapté par la Learning Collaborative)

Visualiser la mise à l'échelle comme une approche progressive

Le modèle *ExpandNet* offre une feuille de route pour la création d'un plan de mise à l'échelle stratégique ; Il est également utile de penser à la mise à l'échelle selon une perspective de « cycle de vie » de l'innovation, qui commence avec la phase pilote jusqu'à l'expansion à grande échelle. Les organisations qui décident de mettre à l'échelle une intervention pilote réussie prennent généralement une approche graduelle et progressive : elles s'adressent d'abord à un nombre limité de paramètres, tirent des leçons apprises du processus, et finalement s'étend davantage.

Figure 4 illustre comment une intervention de changement de normes peut passer de l'innovation ou du pilotage (vague 1) à l'introduction dans un contexte non-pilote (vague 2), puis à l'expansion ou l'intégration plus poussée (vague 3).

La bande inférieure traverse toutes les vagues et rappelle le besoin *continu* de :

- Plaider sur les rendements potentiels des investissements dans les interventions de changement de normes à grande échelle
- Collaborer avec des partenaires variés
- Communiquer régulièrement avec les parties prenantes pour renforcer le soutien politique et technique

Les vagues qui se chevauchent indiquent que la mise à l'échelle n'est pas un processus linéaire avec une phase qui se termine avant le début d'une nouvelle phase. Cela rappelle que la mise à l'échelle se déroule dans des environnements complexes, en mutation, avec des parties prenantes au cours du pilotage qui sont expérimentés, et de nouvelles parties prenantes disposant d'une expérience limitée pendant l'expansion. Cela rappelle également que les interventions de changement de normes sont souvent adaptées pendant la période d'expansion pour faciliter leur intégration dans de nouvelles organisations et projets.

Une attention particulière est nécessaire pour gérer les transitions entre les vagues. Les considérations relatives à ces transitions sont abordées dans la section 4.



Adapté du diagramme de la mise à l'échelle de PATH

La figure 4. Les vagues de la mise à l'échelle

3 | CONCEVOIR DES INTERVENTIONS DE CHANGEMENT DE NORMES

3.1 CONCEPTS ET PRINCIPES CLÉS POUR LA CONCEPTION D'INTERVENTIONS DE CHANGEMENT DE NORMES

La mise à l'échelle des interventions de changement de normes sur la SSR combine des éléments et des processus de ces interventions et de la mise à l'échelle. Posez-vous les questions ci-dessous pour guider votre conception de la mise à l'échelle des interventions de changement de normes.

Quelles sont les normes sociales qui influencent le comportement d'intérêt en matière de santé ?

Pour transformer les normes sociales, il faut d'abord bien comprendre les normes pertinentes et les autres facteurs qui influent sur le comportement qui présente un intérêt.

→ **Évaluation des normes sociales** : un processus pour identifier, au sein d'une population cible ou d'un groupe de référence donné, s'il existe une norme se rapportant à un comportement qui présente un intérêt.

→ **Groupe de référence** : les personnes dont l'opinion est importante pour un individu (pour un comportement et un contexte particulier).

Votre évaluation des normes sociales peut utiliser des méthodes qualitatives (notamment des vignettes) et des enquêtes quantitatives. Comme décrit dans le *Social Norms Diagnosis Background Reader* (ressources 3), les questions peuvent inclure :

- Quel comportement est typique, quel comportement est approuvé ?
- Quelles normes (s'il y en a) influencent le comportement d'intérêt ? Dans quelle mesure ces normes sont-elles partagées ?
- Quels sont les groupes de référence les plus influents pour la norme spécifique ?
- Que se passe-t-il lorsqu'une personne ou des personnes contestent ou enfreignent la norme ? Existe-t-il des situations où des exceptions peuvent être faites ?

L'étude de cas 4 décrit une exploration des normes sociales en Inde.

RESSOURCE 3 : RESSOURCES POUR LA CONCEPTION DE L'INTERVENTION DE CHANGEMENT DE NORMES

Pour un aperçu des différentes approches organisationnelles en matière d'évaluation des normes sociales, voir : [Social Norms Diagnosis Background Reader](#)

Un guide préliminaire de *Social Norms Exploration Guide and Toolkit* de la *Learning Collaborative* se trouve ici : [Social Norms Exploration Guide & Toolkit](#)

Pour une feuille de travail destinée à aider le personnel du projet à mieux définir l'intervention de changement de normes existante, voir : La fiche de travail pour définir les interventions de changement de normes (annexe 2).

Si vous souhaitez développer une théorie de changement de programme pour expliquer comment les activités de l'intervention de changement de normes aboutissent à des résultats normatifs, voir : Guide pour l'élaboration de théories de changement de programme pour les interventions axées sur les normes (annexe 3).

ÉTUDE DE CAS 4. IDENTIFICATION DE LA NORME LA PLUS SUSCEPTIBLE D'INFLUER SUR LA SÉLECTION DU SEXE EN INDE

Dans l'initiative *Taaron-ki-toli* (groupe d'étoiles) à Haryana, en Inde, le projet *Breakthrough* visait à limiter la pratique de la sélection du sexe biaisée en utilisant des stratégies de communication faisant appel à tous les niveaux de la société, et remettant en question la structure du pouvoir, les rôles de genre et l'améliorer de la position des filles et des femmes. *Breakthrough* a collaboré avec le Fonds des Nations Unies pour la population (UNFPA) et Tata Trust pour ce projet.

Afin de différencier les normes de genre qui influencent la sélection biaisée du sexe, *Breakthrough* a mené une recherche qualitative et formative sur les perceptions, les connaissances et les attitudes des communautés et des parties prenantes vis-à-vis de la sélection du sexe et de l'égalité des genres. De multiples parties prenantes ont été interviewé, y compris des membres du gouvernement local, des chefs religieux, des agents de santé de première ligne, des enseignants, des professionnels des médias, des organisations non-gouvernementales (ONG) et des jeunes.

Trois domaines normatifs sont apparus comme essentiels pour améliorer l'égalité des genres et réduire la sélection biaisée du sexe : les droits de propriété des femmes, le système de la dot et la mobilité des femmes. Parmi ces domaines, la mobilité allait probablement faire face à la moindre résistance au changement. Les ménages et les communautés utilisent la notion d'« honneur familial » pour restreindre la mobilité et la liberté des femmes, qui à leur tour contrôlent les choix de vie, le statut et l'accès des femmes aux opportunités, y compris à l'éducation et à l'emploi.

Un message de la campagne est devenu : « Ne tolérez pas la violence, les abus ou le harcèlement sexuel contre les femmes, et n'en faites pas une excuse pour restreindre la liberté et la mobilité des femmes. » Le suivi des données a évalué les changements dans les perceptions des adolescents en matière de mobilité et de sécurité, et comment ceux-ci étaient liés à l'accès aux opportunités.

Quelle est la théorie de votre programme pour réaliser des changements normatifs, des changements comportementaux et d'autres résultats ?

En comprenant les normes qui contribuent aux comportements spécifiques que votre programme souhaite influencer, vous pouvez intentionnellement concevoir votre intervention de changement de normes. La théorie du changement d'un programme est un outil de conception essentiel qui doit indiquer explicitement les types de changements normatifs attendus et la manière dont ils contribueront aux résultats désirés. À ce jour, très peu de théories sur les changements de programme articulent explicitement les changements normatifs dans la phase de conception^{5,6} mais cela pourrait changer à mesure que nous en apprenons davantage sur les interventions de changement de normes. Un exemple de théorie du changement et le processus participatif pour l'élaborer est présenté dans l'annexe 3.

⁵ Yaker R (2017) Identifying and describing approaches and attributes of normative change interventions. Learning Collaborative to Advance Research and Practice on Normative Change for Adolescent Sexual and Reproductive Health. Washington DC: Georgetown University Institute of Reproductive Health.

⁶ Scaling Up Normative Change Interventions for Adolescent and Youth Sexual and Reproductive Health: Literature Review Findings and Recommendations (2016) Washington, D.C.: Institute for Reproductive Health, Georgetown University and Save the Children for the U.S. Agency for International Development (USAID).

Réviser la théorie du changement à chaque transition de vague. Cela aidera à déterminer dans quelle mesure les activités de l'intervention de changement de normes peuvent être adaptées au cours de l'extension sans perdre les mécanismes de changement de normes.

Qui sont vos alliés pour faire évoluer les normes ?

Engager un éventail d'alliés dans un processus de conception participatif. Cela augmentera leur participation et renforcera la durabilité de l'intervention de changement de normes. Le développement d'une alliance peut également attirer plus d'attention que si votre organisation travaillait en solo. Penser à engager :

- Un groupe cible : les adolescents et jeunes sont les bénéficiaires ultimes de l'intervention de changement de normes.
- Des gardiens de contrôle : Les parents, gardiens d'enfants ou autres qui déterminent les informations et les événements dans la communauté auxquels l'adolescent ou le jeune a accès. (Les gardiens peuvent être le groupe de référence pour le groupe cible.)
- Des structures de jeunesse existantes : les groupes de jeunes de la communauté locale.
- Des structures de direction : les responsables de la communauté, y compris les chefs traditionnels et religieux.
- Des services : les éducateurs, agents de santé, et organisateurs communautaires.
- Le gouvernement : les responsables des gouvernements nationaux et locaux.

Être intentionnel et sincère face aux demandes de partenariat et d'appui : vos efforts pour créer un « espace éthique », où différents points de vue sont les bienvenus, sont clé pour la mise à l'échelle de l'intervention de changement de normes. Les partenaires peuvent apporter leurs suggestions par rapport aux sites de mise en œuvre ; revoir les stratégies et le matériel ; consulter la communauté sur la pertinence de l'intervention ; et/ou participer à un groupe de surveillance (tel qu'un conseil consultatif de la jeunesse), un comité directeur ou un groupe de travail. L'étude de cas 5 décrit une alliance importante en Égypte.

ÉTUDE DE CAS 5. LE MINISTÈRE DE LA JEUNESSE COMME ALLIÉ À ISHRAQ

Un élément clé de l'intervention de changement de normes d'Ishraq a été la création d'espaces protégés pour les filles dans les centres de jeunesse existants. Au cours du projet pilote d'Ishraq, le personnel a collaboré étroitement avec le ministère de la jeunesse, chargé d'améliorer la participation des filles dans les centres de jeunesse, d'accroître les capacités de développement au niveau local et de transformer les centres de jeunesse en ressources communautaires viables. Le rôle du ministère de la jeunesse est devenu plus critique au cours de la montée en puissance : les partenaires d'Ishraq ont signé un protocole formel avec le ministère qui spécifie les heures et les espaces pour les participantes d'Ishraq et les autres jeunes femmes des centres de jeunesse des villages. Le ministère a également fourni des fonds à certains centres de jeunesse pour la construction de murs offrant plus de confidentialité aux filles.

Au cours de l'extension, le rôle du ministère s'est élargi pour devenir une organisation d'utilisateurs. Les cadres ont été formés aux niveaux nationaux, des gouvernorats, des districts et des villages pour faire partie d'équipes « d'institutionnalisation » qui ont ensuite reproduit Ishraq dans d'autres communautés en utilisant les ressources locales, le plaidoyer et le réseautage.

Comment les services adaptés aux adolescents/jeunes seront-ils liés ou intégrés dans les interventions de changements des normes ?

De nombreuses interventions de changement de normes en matière de SSR ont pour objectif de cibler les obstacles sociaux à la santé sexuelle et reproductive des adolescents et des jeunes. Ils s'appuient sur des approches de mobilisation communautaire ou sociale ou sur des campagnes médiatiques et travaillent en dehors des systèmes de prestation de services. Cependant, lors du passage à grande échelle, il faut penser à créer des liens avec les services et les structures afin de réduire les obstacles liés aux services. Les stratégies visant à lier les interventions de changement de normes basées sur la communauté aux services de SSR, tels que les services prénatals, le VIH, les infections sexuellement transmissibles (IST) et la planification familiale dépendent du contexte. En collaborant avec les ministères et les établissements locaux, les adolescents et les jeunes savent quels services sont disponibles et où ils se trouvent⁷. Vous pouvez établir des liens plus explicites avec les services, par exemple en collaborant avec des partenaires pour proposer des services de planification familiale aux adolescents et aux jeunes et/ou en réduisant les obstacles afin que les adolescents et les jeunes puissent accéder seuls aux services de planification familiale.

RESSOURCE 4 : LIEN ENTRE LES INTERVENTIONS DE CHANGEMENT DE NORMES ET LES FACILITÉS / SERVICES DE SSR COMMUNAUTAIRES POUR LES ADOLESCENTS ET LES JEUNES

Pour un aperçu des liens entre les interventions de changement de normes et les services de santé sexuelle et reproductive (la planification familiale dans la brève), voir: [How to Create Linkages between Normative Change Interventions and Family Planning Service.](#)

Comment les interventions peuvent-elles être conçues pour faciliter la mise à l'échelle ?

De nombreuses interventions de changements des normes réussies ne peuvent pas être répliquées à grande échelle car elles sont trop complexes ou trop coûteuses pour être adoptées par d'autres organisations. Pour éviter ce problème, simplifier les interventions, au cours de la phase de conception, en gardant à l'esprit les nouvelles organisations d'utilisateurs et en veillant à la sélection de stratégies permettant de réduire les coûts de mise en œuvre. (Voir : [Beginning with the end in mind: Planning pilot projects and other programmatic research for successful scaling up](#) dans l'encadré de ressources 2.) L'étude de cas dans l'encadré 6 décrit les stratégies que CARE a identifiées lors de l'extension de *Young Men's Initiative* dans les Balkans. Dans la mesure du possible, simplifier les interventions en utilisant des plates-formes existantes, à faibles coûts, afin de pouvoir les absorber dans les budgets de l'organisation, avec des directives claires nécessitant un minimum d'assistance technique et de supervision.

Quelles sont les considérations éthiques des interventions ?

Lors de la conception et la mise en œuvre des interventions de changement de normes, vous êtes certain de confronter des dilemmes éthiques attribués au pouvoir relatif qu'exerce l'organisation, le donateur, les communautés, les sous-groupes et individus avec lesquels vous travaillez. Vous aurez probablement à choisir entre les individus, les sous-groupes ou la communauté dans son ensemble, et entre les valeurs de votre organisation et respecter l'autodétermination de la communauté. Certaines considérations éthiques sont décrites ci-dessous.

⁷ Passages Project (2017) How to Create Linkages between Normative Change Interventions and Family Planning Services: Guide for Program Managers of Community-based Adolescent and Youth Sexual and Reproductive Health Activities. Washington DC: Institute for Reproductive Health.

Définir les responsabilités pour le bien social commun : qui mène l'intervention, et la raison pour laquelle un acteur externe ou interne s'engage à la mise à l'échelle, détermine inévitablement la conception et l'évolution de l'innovation. Les intérêts, les motivations et l'engagement des ressources peuvent varier si le moteur de changement est un donateur par rapport à un gouvernement local ou national. S'ils ne sont pas définis dès le départ, des problèmes peuvent survenir lorsqu'un donateur met fin à son soutien après le développement (ou le pilotage) de l'intervention de changement de normes et attend du gouvernement qu'il poursuive le processus de renforcement.

De même, différents intérêts, motivations et ressources peuvent entrer en jeu lors de la mise à l'échelle si l'acteur de changement est une ONG par opposition à une communauté. Les ONG peuvent être motivées par des pressions qui ne sont pas pertinentes pour la communauté, telles que la pression de poursuivre la mise en œuvre d'un programme ou de quitter une zone géographique si leurs priorités changent. Cela peut avoir des conséquences inattendues, telles que le désengagement de la communauté ou le sentiment d'abandon de la communauté au cours du processus de changement de normes. Encourager la collaboration et le dialogue entre les responsables de la mise en œuvre, les représentants de la communauté et les acteurs gouvernementaux dans le processus de conception aide à définir le rôle de chacun pour améliorer l'évolutivité et la durabilité de l'intervention. L'encadré 7 explique comment le programme d'Ishraq a été adapté pour mieux soutenir les diplômés à long terme.

Concentration sur l'équité : les interventions de changement de normes se heurtent souvent à des déséquilibres de pouvoir au sein de la communauté en cherchant l'équité sociale par rapport aux décisions liées à la SSR, l'accès à l'information et aux services. Il est important de déterminer qui veut que les adolescents aient accès aux informations et qui y ont accès, en tenant compte des différences d'âge et de sexe, de la SSR et des droits des adolescents, ainsi que de la responsabilité des acteurs externes de protéger et de prioriser les besoins, préoccupations et aspirations uniques des groupes vulnérables.

Création d'un « espace éthique » : pendant la phase de conception, créer un « espace éthique » pour le dialogue communautaire. Cet espace permet de faciliter un dialogue respectueux sur le déséquilibre de pouvoir entre votre organisation et les organisations d'utilisateurs et la communauté locale, dont les connaissances et les valeurs ont reçu plus de poids dans le passé. Le dialogue permet d'aboutir à une intervention qui tire parti des points forts de chaque groupe. L'encadré 8 décrit certains des dilemmes éthiques apparus lors du projet *Nabilan* au Timor-Leste.

ÉTUDE DE CAS 6. L'APPROCHE DE *YOUNG MEN'S INITIATIVE* POUR UNE MISE À L'ÉCHELLE DURABLE

Après dix ans de mise en œuvre de *Young Men's Initiative* dans les Balkans, CARE a mis au point trois stratégies pour faciliter l'expansion de l'intervention et pour garantir des ressources une fois que les ressources dédiées à la mise à l'échelle sont épuisées :

1) Accréditation officielle de *Gender Transformative Life Skills Program*. En maintenant ce programme simple et facile à mettre en œuvre, il a été accrédité par les ministères de l'éducation de cinq pays, ce qui a fondé les bases nécessaires pour la mise à l'échelle de *Young Men's Initiative*, et a incité les écoles à le mettre en œuvre. L'accréditation accentue que les formations de *Young Men's Initiative* constituent une opportunité de développement professionnel, ce qui encourage les directeurs d'école, les enseignants et les autres membres du personnel de l'école à se former en tant qu'animateurs.

2) Renforcement des capacités des partenaires locaux pour devenir des organisations de ressources. Les partenaires locaux sont passés de cinq, pendant la phase pilote, à neuf en 2018. Certains sont devenus des centres « M », agissant en tant que ressources nationales pour promouvoir l'activisme des jeunes garçons et des hommes pour l'égalité des genres, et sources d'assistance technique aux écoles qui mettent en œuvre *Young Men's Initiative*. Les organisations partenaires commencent également à collecter des fonds indépendamment de CARE, en tirant parti de la dynamique régionale.

3) Mobiliser les liens du secteur privé pour assurer la base de ressources de *Young Men's Initiative*. CARE et les organisations partenaires proposent *Young Men's Initiative* aux entreprises, sollicitant des fonds de responsabilité sociale des entreprises et invitant les entreprises à « adopter » une école et à financer le programme.

ÉTUDE DE CAS 7. RÉPONDRE AUX BESOINS INATTENDUS À LONG TERME DES DIPLÔMÉS D'ISHRAQ

Le programme d'Ishraq en Égypte a travaillé avec des filles non scolarisées, âgées de 12 à 15 ans, en les aidant à entrer ou à retourner dans le système d'éducation formelle. Ishraq a également travaillé avec les centres de jeunesse locaux pour fournir aux filles un espace sécurisé où elles pourraient acquérir des compétences en lecture, en écriture et en compétences essentielles, ainsi que des activités sportives. Au fur et à mesure que les participantes obtenaient leur diplôme, elles perdaient accès au centre de jeunesse et au réseau de soutien d'Ishraq. Elles rencontraient également des obstacles académiques, financiers et sociaux lors de leur transition vers la scolarisation formelle. Conscient du besoin de soutien supplémentaire des diplômées, Ishraq a mis au point un ensemble de programmes pour les diplômées comprenant :

- Des clubs de filles qui apportent un soutien financier pour le tutorat privé
- Une formation aux droits juridiques pour aider les diplômées à obtenir une carte d'identité officielle et à développer un sens de citoyenneté
- Une formation et tutorat en compétences commerciales, à l'aide des modules sur l'épargne et la budgétisation, afin de fournir aux diplômées des connaissances et des compétences de base pour la création d'entreprise et l'amélioration des compétences en marketing et en finance
- La poursuite de l'éducation financière pour accroître leurs opportunités économiques, enseigner les compétences financières de base et encourager les diplômées à ouvrir des comptes d'épargne individuels
- Des séances de tutorat et de perfectionnement sur la santé de base, la nutrition, l'hygiène et la santé reproductive

ÉTUDE DE CAS 8. PRÉOCCUPATIONS ÉTHIQUES ET DE SÉCURITÉ ÉMERGEANTES D'UNE INTERVENTION DE CHANGEMENT DE NORMES POUR RÉDUIRE LA VIOLENCE MASCULINE : LE PROGRAMME *NABILAN* AU TIMOR-LESTE

Le programme *Nabilan*, mis en œuvre par *Asia Foundation* au Timor-Leste, réduit la proportion de femmes victimes de violence et améliore le bien-être des femmes et des enfants victimes de la violence masculine. S'appuyant sur le modèle SASA!, *Nabilan* a piloté un programme communautaire qui identifie et aide les hommes et les femmes à devenir des agents de changement actifs dans leur propre milieu. Les mobilisateurs communautaires et l'équipe de *Nabilan* créent des espaces protégés dans lesquels les membres de la communauté peuvent réfléchir aux défis, y compris la violence.

Alors que le personnel de *Nabilan* discutait des moyens d'atténuer les problèmes éthiques et sécuritaires, quatre problèmes clé ont été identifiés :

- La mise en œuvre a transformé la réflexion du personnel de *Nabilan*, créant des tensions dans leur vie privée. Pour certains, discuter du travail à la maison a provoqué une réaction violente. Le personnel a accentué l'importance de faire preuve d'autoréflexion et de reconnaître sa propre responsabilité dans le processus de changement.
- Qui devraient être les auteurs du changement social : les donateurs, le programme, la communauté ? Le personnel a conclu que, même si *Nabilan* visait à mettre un terme à la violence masculine, son rôle en tant qu'agents externes consistait à catalyser les discussions et à susciter une réflexion pour savoir si cela représentait une priorité pour la communauté. En même temps, le personnel a déclaré qu'il n'imposait pas le changement, mais qu'il plaidait pour un changement culturel possible et bénéfique.
- Compte tenu de la prévalence élevée de la violence masculine envers les femmes et les enfants, il était peu surprenant que de nombreux membres du personnel de *Nabilan* et mobilisateurs communautaires aient eux-mêmes subi (ou perpétrés) de la violence, ni qu'ils aient dû faire face à des cas de violence lors de la mise en œuvre. Les questionnaires de programme ont élaboré plusieurs scénarios pour guider le personnel sur ce qu'ils pouvaient et ne pouvaient pas faire.
- La compréhension du contexte local et de ses différences par rapport au programme était cruciale. Les responsables de la mise en œuvre doivent écouter, apprendre, respecter et s'adapter aux besoins locaux. Une compréhension approfondie des normes communautaires relatives à la violence était essentielle pour favoriser le changement.

Source : *Asia Foundation* (2017). [Community-based approaches: Ending violence against women through community action: A reflection on research, ethics, and practice](#). Dili: Asia Foundation.

Les questions à considérer incluent :

- Qui décide quelles normes changer ? Qui détermine les normes qui sont pour le bien commun de la communauté ? Dans quelle mesure les intentions de changement de normes sont-elles clairement énoncées pour toutes les personnes concernées ?
- En tant qu'ONG en dehors du gouvernement, à qui votre organisation et les organisations d'utilisateurs sont-elles responsables ? Au donneur ? Au gouvernement local ou national ? À la communauté ?
- La communauté est-elle impliquée dans le processus de conception, est-ce que sa voix est vraiment entendue et représentée, et comment son appropriation des interventions de changement de normes reste-t-elle durable ?

- Les communautés adhèrent-elles au changement de normes ?
- La communauté a-t-elle la possibilité d'exprimer ses opinions sur les interventions de changement de normes, leur motivation ou leur manque d'intérêt pour l'intensification des interventions qui changent de normes et le rôle qu'elles souhaitent jouer dans ces processus ?
- Comment la voix des adolescents et des jeunes peut-elle être soutenue et amplifiée ? Comment les adolescents et jeunes peuvent-ils contribuer à la conception et mise à l'échelle ?
- Que faire en cas de refoulement social ? Quelle est la responsabilité de votre organisation et des organisations d'utilisateurs ?
- Quel est le meilleur moyen d'anticiper l'impact des changements de normes sur les structures de pouvoir existantes qui pourraient faire échouer les interventions qui modifient les normes ou causer des conflits ? Qui décide quel sous-groupe de la communauté bénéficie ?
- La communauté peut-elle accepter ou s'approprier de l'innovation ? Ont-elles les ressources ?

Utiliser ces questions pour guider les discussions au sein de votre équipe et avec les parties prenantes, y compris avec les donateurs et les communautés. Il n'y a pas de réponses correctes. Au contraire, le but du dialogue est de clarifier les valeurs contradictoires et de parvenir à un consensus.

3.2 DÉCIDER DE METTRE UNE INTERVENTION DE CHANGEMENT DE NORMES À ÉCHELLE

Des facteurs organisationnels et environnementaux influenceront votre décision de mettre à l'échelle les interventions qui modifient les normes. Il n'existe pas de liste de contrôle simple et standardisée avec des critères minimaux car chaque contexte est unique. Cependant, plusieurs questions clés aux moments de transition - de la vague 1 à la vague 2, et de la vague 2 à la vague 3 - peuvent vous aider à prendre des décisions par rapport à la mise à l'échelle. Prenez le temps d'avoir une discussion approfondie avec vos collègues, partenaires et parties prenantes à tous les niveaux pour bien comprendre le contexte, les motivations, les ressources et l'engagement de toutes les personnes concernées. L'encadré ressources 5 propose deux outils pour faciliter ces discussions approfondies.

A. Du point de vue de l'intervention : quelles sont les preuves de l'efficacité, de la facilité de mise en œuvre et de l'acceptabilité par la communauté ?

Utiliser des données de suivi qualitatives et/ou quantitatives et des études d'évaluation de processus ciblées pour évaluer l'efficacité et la facilité d'utilisation des interventions qui modifient les normes.

Les questions clés pour la transition des vagues 1 à 2 sont :

Les interventions de changement de normes ont-elles effectivement modifié les normes ?

- L'efficacité du projet pilote a-t-elle été suffisante pour plaider en faveur d'investissements supplémentaires pour la mise à l'échelle afin d'obtenir un impact plus large ?
- Quels éléments clés des interventions de changement de normes ont eu un impact et doivent être maintenus ? (Les ajustements supplémentaires apportés aux interventions qui modifient les normes pourraient-ils accroître l'efficacité ?)
- L'intensité des activités (parfois appelée « niveau de dosage ») a-t-elle facilité l'impact ?

Comment la mise en œuvre d'interventions de changement de normes et la préparation de la communauté ont-elles contribué au succès de ces interventions ?

- Les interventions de changement de normes étaient-elles faciles à mettre en œuvre pour les nouvelles organisations d'utilisateurs ?
- Combien a coûté la mise en œuvre ?
- Dans quelle mesure la qualité de la mise en œuvre (par exemple, la performance des agents de changement) a-t-elle contribué à l'efficacité de l'intervention ?
- Quels aspects de la qualité de la mise en œuvre étaient essentiels au succès ?
- Quels aspects du contexte politique et communautaire ont permis des changements de normes ?

Quelle sont les preuves de la diffusion de nouvelles idées qui mènent à des changements normatifs ?

- Les nouvelles idées, générées par le biais de dialogues communautaires, sont-elles diffusées par les réseaux sociaux des participants, adultes et jeunes ?
- Les dirigeants de la communauté parlent-ils publiquement de ces problèmes ?
- La communauté dans son ensemble soutient-elle ou décourage-t-elle l'idée de diffuser la nouvelle norme à d'autres communautés ?
- Comment le programme peut-il tirer parti des adolescents et des jeunes qui ont obtenu leur diplôme afin qu'ils deviennent défenseurs du programme ?

Quelles sont les preuves que la communauté accepte les interventions de changement de normes ?

- Quels dilemmes éthiques peuvent émerger lors de l'expansion dans de nouvelles communautés ?
- La communauté a-t-elle la capacité de recevoir et d'absorber les interventions de changement de normes ?
- La communauté - adultes et jeunes - aime-t-elle les activités de l'intervention ? Trouvent-elles les activités pertinentes et innovantes ?
- Une résistance sociale est-elle visible ? Les structures communautaires, les agents de changement et leur organisation de soutien peuvent-ils gérer cette résistance ?

RESSOURCE 5. ÉVALUER LE POTENTIEL DE MISE À ÉCHELLE DES INTERVENTIONS DE CHANGMENT DE NORMES

Pour explorer les questions contextuelles à prendre en compte pour décider de mettre à l'échelle les interventions de changement de normes, voir la feuille de calcul : l'innovation peut-elle être mise à l'échelle (annexe 5) :

Pour un examen du concept d'intervention et de la nécessité de la mise à l'échelle, pensez aux attributs CORRECT des interventions, c.-à-d. à l'échelle *Credible, Observable, Relevant, Relative advantage, Easy to install and understand, Compatible, Testable* (crédibles, observables, pertinents, avantages relatifs, faciles à mettre en œuvre et à comprendre, compatibles, testables), voir : [Nine steps for developing a scaling-up strategy](#).

Pour déterminer la faisabilité financière de la mise à l'échelle - le coût de la mise en œuvre d'interventions de changement de normes - voir le webinar suivant: [Costing of social norms interventions](#)

Pour une liste de compétences, attitudes et aptitudes cruciales pour les agents de changement social communautaire, voir annexe 6.

- En quoi les nouvelles générations d'adolescents et d'adolescents et de jeunes diffèrent-elles de la génération précédente ? Comment les organisations chargées de la mise en œuvre surveillent-elles et s'adaptent-elles à ces changements ?

B. Du point de vue de l'expansion organisationnelle, est-il possible de passer à la vague 2 puis à la vague 3 avec un nouvel ensemble d'organisations d'utilisateurs ?

Pour passer à grande échelle, il faut investir du temps et des ressources pour construire un réseau d'acteurs, renforcer les capacités locales et faire un suivi afin de déterminer si les normes changent. Toutes les réactions de la communauté par rapport à la mise en œuvre survenus pendant le pilotage seront probablement amplifiées lors de l'expansion.

Lors de chaque transition, il est judicieux de discuter des interventions de changement de normes semblables à celles qui ont été organisées ci-dessus, bien que les preuves ne soient pas nécessairement aussi rigoureuses que pendant la phase pilote. Les questions clés à poser lors de l'identification de nouvelles organisations d'utilisateurs, de parties prenantes et d'alliés, ainsi que les ressources qu'elles peuvent apporter à un effort d'intensification incluent :

- Existe-t-il des défis éthiques pour changer les rôles organisationnels et impliquer de nouveaux partenaires dans la mise en œuvre ?
- Comment renforcer les capacités nécessaires aux nouvelles organisations d'utilisateurs - acteurs et agents de changement – pour catalyser une réflexion critique avec un minimum de formation et d'entraînement ?
- Les nouvelles organisations d'utilisateurs ont-elles la souplesse nécessaire pour intégrer les interventions de changement de normes dans leurs autres activités de projet ?
- Les nouvelles organisations d'utilisateurs peuvent-elles s'engager à long terme et à investir les ressources nécessaires pour faire changer les normes ?

4 | CONSIDÉRATIONS POUR LA TRANSITION ENTRE LES VAGUES

En supposant que le projet pilote démontre que les interventions de changement de normes permettent d'obtenir des résultats individuels et normatifs, que les parties prenantes s'engagent à la mise à échelle, et qu'une quantité raisonnable de ressources est disponible, des points critiques pour la mise à échelle se produisent pendant le passage de la vague 1 (pilote) à la vague 2 (introduction aux contextes non pilotes), puis à la vague 3 (intégration). Chaque vague implique de nouveaux acteurs de la mise en œuvre avec des ressources, des mandats et des structures de sensibilisation différents. La mise à échelle dans de nouvelles communautés implique également de nouveaux groupes de personnes dans différents contextes sociopolitiques. Les problèmes suivants se poseront probablement pendant l'une ou l'autre des transitions, alors soyez prêt à les résoudre.

4.1 ADAPTATION DES INTERVENTIONS DE CHANGEMENT DE NORMES

L'adaptation lors de la mise à échelle est en fonction des résultats de l'évaluation, à la participation de nouvelles organisations d'utilisateurs et/ou à de nouveaux contextes sociopolitiques. Par exemple, comme décrit dans l'étude de cas 9, de nouveaux éléments peuvent être ajoutés aux interventions de changement de normes, ou des éléments des interventions initiales peuvent être hiérarchisés ou abandonnés en fonction des résultats du projet

pilote. Ce qui fonctionne bien dans une communauté peut ne pas bien fonctionner dans une autre. L'étude de cas 10 décrit l'adaptation d'une intervention dans des districts socialement conservateurs.

Lors de l'adaptation des interventions, au moment de la transition entre deux vagues, mettre l'accent sur les principaux mécanismes de modification des normes inhérents aux interventions de changement de normes afin de garantir leur efficacité post-pilote. Documenter les activités avec **un guide de mise en œuvre** (par exemple, comprendre les concepts de base, le séquençage, l'intensité ou la posologie, la répétition, et comment le personnel renforce la capacité des agents de changement). Rendre explicites les mécanismes de changement de normes pour conserver la fidélité du programme pendant la mise en œuvre, et établir un standard pour mesurer la qualité de mise en œuvre par différentes organisations d'utilisateurs.

ÉTUDE DE CAS 9. ADAPTATION D'ISHRAQ DE LA PHASE PILOTE JUSQU'À LA MISE À ÉCHELLE

Le programme d'intervention initial d'Ishraq était centrée sur la création d'espaces protégés où les filles pourraient acquérir des connaissances élémentaires (y compris sur la santé), accéder à des activités récréatives (sports) et bénéficier de l'interaction entre pairs guidée par des « promotrices » ou jeunes femmes qui avaient reçu leur diplôme, mais qui dont les vies et expériences étaient ancrées dans les coutumes du village. Ishraq a également inclus des activités visant à influencer les gardiens, tels que les parents et les dirigeants de la communauté, ainsi que le plaidoyer auprès des dirigeants des gouvernorats et au niveau national.

Au cours du projet pilote, l'équipe d'Ishraq a constaté que les garçons jouaient un rôle important en tant que gardiens de leurs sœurs. En adaptant l'intervention pendant la phase d'expansion (vagues 2 et 3), l'équipe a ajouté une composante éducative destinée aux garçons de 13 à 17 ans, avec des sujets de discussion tels que l'équité entre les sexes, le partenariat avec les femmes et la responsabilité personnelle, familiale et communautaire. L'équipe a également procédé à des ajustements du processus de sélection des villages, de la durée de chaque série d'activités dans un village, du programme d'éducation des filles et du renforcement des capacités des animatrices.

Lors de la mise à l'échelle, l'équipe d'Ishraq a ajouté deux éléments pour répondre aux besoins des filles, notamment l'éducation financière et la nutrition. Au fur et à mesure de l'expansion de l'intervention à 30 villages supplémentaires, le programme et le contenu du programme a été uniformisé, une attention accrue a été accordée à la participation des parents et des communautés, et le processus de sélection des villages a de nouveau été affiné.

Afin de soutenir les nouvelles organisations d'utilisateurs lors de l'expansion des interventions à de nouvelles régions, le *Population Council*, ses partenaires et les nouvelles organisations elles-mêmes ont collaboré à l'élaboration d'un manuel de procédure et un guide pratique.

ÉTUDE DE CAS 10. TIRER PARTI DU SOUTIEN DU GOUVERNEMENT LOCAL PENDANT L'ADAPTATION EN INDE

Pathfinder International a conçu le projet *Promoting Change in Reproductive Behavior of Adolescents* (PRACHAR ; promouvoir un changement de comportement reproductif des adolescents) afin de définir des normes relatives aux mariages et aux grossesses précoces chez les jeunes et d'autres membres clés de la communauté du Bihar, en Inde. *Pathfinder* a piloté PRACHAR en 2001.

Au cours de la mise à l'échelle (vagues 2 et 3), PRACHAR s'est étendu dans l'État du Bihar et dans deux districts de l'Haryana, en collaboration avec les départements de la santé et du bien-être de la famille (DOHFW ; *Department of Health and Family Welfare*). À Haryana, DOHFW était très conscient des contraintes et obstacles locaux liés au genre, ainsi que de la nécessité d'impliquer et de mobiliser les dirigeants musulmans locaux. *Pathfinder* a fait appel à des érudits islamiques locaux pour aider à élaborer des stratégies d'intervention adaptées à l'environnement socioculturel. Ces stratégies comprennent :

- De nouveaux modules pour mettre en évidence l'alignement des messages de planification familiale sur les textes musulmans.
- La participation de chefs religieux aux discussions sur la planification familiale et leur engagement en tant qu'agents de changement dans la communauté.
- Le recrutement d'hommes de la région en tant qu'agents de changement travaillant avec d'autres hommes de la communauté ; PRACHAR a également recruté des agents de santé appartenant à l'État pour toucher les jeunes femmes nouvellement mariées.
- L'adaptation réussie de PRACHAR au contexte de l'Haryana et l'appui de DOHFW à toutes les composantes des interventions, notamment pour promouvoir une meilleure communication du couple et obtenir le soutien des parties prenantes de la communauté, soulignent l'importance de partenaires gouvernementaux engagés pour assurer la fidélité et la durabilité de la mise en œuvre.

Source : Pappa S, Muralidharan A, Dayal R, Das M (2015) [Promoting Gender Equality in India: Three Approaches to Scale-up](#). Washington, DC: Futures Group: Health Policy Project.

4.2 AJUSTER LES RÔLES ORGANISATIONNELS

En prévision des transitions de vagues, les organisations chargées de la mise en œuvre peuvent décider de faire appel à de nouveaux partenaires afin d'étendre leur déploiement horizontal ou vertical. Le tableau 1 décrit les acteurs potentiels, leurs rôles dans chaque vague et les questions clés à poser. Il convient de noter que le rôle des acteurs nationaux évolue dans la transition de la vague 1 à la vague 2 : ils passent de la conception et du plaidoyer, à la résolution de problèmes et aux conseils sur l'expansion future, et peuvent éventuellement jouer des rôles dans la mise en œuvre. Les rôles des acteurs de la mise en œuvre changent également, certains devenant membres de l'équipe ressource tout en étant des organisations d'utilisateurs. Au cours de chaque transition, vous devrez déterminer dans quelle mesure les interventions de changement de normes correspondent aux intérêts institutionnels, aux capacités et aux programmes d'autres organisations et du gouvernement opérant dans le nouvel environnement de mise à l'échelle.

L'identification de nouvelles organisations d'utilisateurs : en prévision de la transition entre les vagues, identifier de nouvelles organisations d'utilisateurs possédant les compétences, les ressources et la motivation nécessaires pour participer à l'expansion. L'implication de futures organisations d'utilisateurs dans la conception, l'évaluation et l'adaptation d'interventions de changement de normes peut accroître leur appropriation et leur motivation. Cependant, comme décrit dans l'étude de cas 11, identifier de nouvelles organisations d'utilisateurs n'est pas sans difficultés.

Renforcement des capacités des nouvelles organisations – en tant qu'acteurs techniques et de changement social : en plus de la formation technique sur la mise en œuvre des activités, les organisations d'utilisateurs devraient anticiper le besoin d'orienter leur personnel sur les principes sous-jacents des interventions de changement de normes avant la mise en œuvre⁸. Les membres du personnel apportent leurs propres enjeux, motivations et expériences, qui influent sur la manière dont ils comprennent et représentent les interventions de changement de normes. Bien que les membres du personnel approuvent déjà les normes en question, ils ont besoin de temps et de conseils pour réfléchir à leurs propres valeurs et à leurs responsabilités en tant qu'agents de changement. Les nouveaux concepts incluent la manière dont les interventions de changement de normes influencent les normes et les rôles du personnel dans le soutien du dialogue communautaire. En outre, développer les compétences du personnel pour gérer la résistance sociale potentielle aux niveaux communautaires, organisationnel et national.

Les nouvelles organisations d'utilisateurs ont également besoin de soutien et de supervision pour maintenir la fidélité des interventions de changement de normes au fur et à mesure de leur progression. Comme indiqué dans l'étude de cas 12, une expansion rapide peut être tentante pour des partenaires très motivés mais ne disposant pas de ressources suffisantes.

L'équipe de ressources : les organisations chargées de la mise en œuvre d'origine prennent généralement le rôle d'équipe de ressources, déléguant la responsabilité de la mise en œuvre aux nouvelles organisations d'utilisateurs. L'équipe de ressources fournit un soutien technique, un encadrement, un mentorat et une facilitation de processus aux nouvelles organisations d'utilisateurs. Le personnel de l'équipe ressource peut avoir besoin de conseils pour passer du rôle de responsable de la mise en œuvre au rôle de formateur, et pour laisser le contrôle de la mise en œuvre à autrui.

Défenseurs des interventions de changement de normes : un membre de l'équipe particulièrement engagé et des parties prenantes externes dynamiques (dirigeants politiques ou communautaires, ou autres défenseurs motivés) peuvent contribuer à faire avancer l'intervention. Lorsque ces personnes se tournent vers de nouvelles opportunités et responsabilités, les interventions de changement de normes peuvent en souffrir. Rechercher et entretenir les défenseurs capables de contribuer à faire évoluer les normes.

⁸ Petraglia, J (2018) The Complexity-Scalability Dilemma and the Role of Adaptation, Part 1 and Part 2. Presentation on July 30, 2018.

ÉTUDE DE CAS 11. LES GRANDS DÉFIS DE L'IDENTIFICATION DES ORGANISATIONS D'UTILISATEURS

Alors que le consortium GREAT envisageait de renforcer ses activités, il était confronté à trois défis : le choix du moment, le financement et la capacité organisationnelle nécessaire à la mise en œuvre des composants de l'intervention.

Le personnel de GREAT a commencé à solliciter des organisations d'utilisateurs potentielles avant la fin de la phase pilote afin que celles-ci puissent inclure des activités GREAT dans leurs propositions, leurs budgets et leurs plans de travail. Dans certains cas, la direction d'une organisation d'utilisateurs potentiels souhaitait aller de l'avant, mais GREAT devait faire preuve de patience avant de pouvoir disposer de la preuve de son efficacité. Certaines organisations intéressées disposaient de fonds lors de leur demande initiale, mais ont perdu leurs ressources avant que le consortium ne soit prêt à passer à plus grande échelle. Pour d'autres, GREAT a manqué ses cycles de planification et de budgétisation organisationnelles en attendant trop longtemps pour consolider son engagement. Le personnel de GREAT a rencontré certains membres si tôt qu'ils ont perdu tout intérêt ou financement au moment du lancement. En bref, il était difficile de garder les organisations (et le personnel du consortium) engagées, motivées et disposant de ressources suffisantes.

Deuxièmement, alors que le consortium avait initialement prévu un modèle de franchise dans lequel les organisations locales achèteraient la boîte à outils GREAT et une assistance technique pour la mise en œuvre, peu d'organisations d'utilisateurs potentiels disposaient de fonds pour le faire. En fin de compte, les partenaires du consortium ont fourni des boîtes à outils à de nombreuses organisations d'utilisateurs pour recouvrir les coûts, en plus d'organiser (et de financer) des formations trimestrielles. Les organisations d'utilisateurs variaient également en termes de composants qui correspondaient à leurs intérêts et capacités organisationnels.

Enfin, le paquet GREAT comportait plusieurs composants fonctionnant aux niveaux de la communauté, des écoles et des cliniques, et aucune organisation ne pouvait assumer la responsabilité de la mise en œuvre pour tous les composants. Il était donc difficile de s'assurer que tous les composants pouvaient être offerts dans les communautés.

ÉTUDE DE CAS 12. ACCORDER L'EXPANSION GÉOGRAPHIQUE ET L'ADAPTATION DES INTERVENTIONS DE CHANGEMENT DE NORMES AVEC LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE : *YOUNG MEN'S INITIATIVE* DANS LES BALKANS

Au cours de l'extension de *Young Men's Initiative* (phase II), les organisations d'utilisateurs locales étaient libres de tester de nouvelles idées et de les déployer géographiquement de manière à ce que le message puisse atteindre autant de jeunes et de membres de la communauté que possible, pas seulement dans les écoles, mais aussi en dehors des écoles. En Serbie, l'organisation des utilisateurs a conçu un projet pilote dans plusieurs villes destiné aux jeunes non scolarisés et aux membres de la communauté. Cette organisation a planifié un événement de formation de trois jours pour les jeunes hommes des écoles de 10 villes, avec le soutien des bureaux de la jeunesse locaux. Les événements ont attiré des jeunes qui ne participaient généralement pas. L'organisation d'utilisateurs a ensuite étendu l'activité à 20 villes.

L'organisation d'utilisateurs n'était toutefois pas préparée à cette expansion rapide. La gestion et la coordination des activités dans un si grand nombre de sites étaient difficiles et le projet pilote était en concurrence avec d'autres priorités. L'organisation manquait également de ressources pour gérer et contrôler la qualité de la formation des pairs éducateurs menée par les bureaux de la jeunesse locaux. La mise en œuvre a été ralentie à un rythme plus raisonnable pour assurer une qualité supérieure.

Tableau 1. Relation entre les acteurs et les rôles par phase de la mise à échelle

	Qui pourrait être impliqué ?	Quels pourraient être leurs rôles ?	Pourquoi seraient-ils impliqués ?	Quelques questions importantes à poser avant de passer à la prochaine vague
Vague 1 Mise en œuvre du pilote initial	<p><u>Niveau central</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Experts techniques (multidisciplinaires), parties prenantes du ministère, développeurs des interventions de changement de normes <p><u>Niveau de mise en œuvre</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Acteurs de la communauté, représentants des populations cibles, organisations de la société civile, représentants des gouvernements locaux 	<p><u>Niveau central</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fournir des intrants dans la conception des interventions de changement de normes ▪ Plaidoyer politique et technique <p><u>Niveau de mise en œuvre</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifier des sites de mise en œuvre et de mise à échelle ▪ Servir à titre consultatif ▪ Aider à la conception de la mise en œuvre ▪ Identifier les normes clés/impacts attendus ▪ Mettre en œuvre et/ou renforcer la mise à échelle 	<p><u>Niveau central</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Considérations éthiques ▪ Légitimation du gouvernement ▪ Identifier des partenaires et des réseaux supplémentaires pour la prochaine vague ▪ Identifier les possibilités d'institutionnalisation <p><u>Niveau de mise en œuvre</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Considérations éthiques ▪ Acceptabilité communautaire ▪ Faisabilité de la mise en œuvre du point de vue de la mise à échelle 	<p><u>Intervention de changement de normes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les interventions de changement de normes sont-elles suffisamment efficaces pour modifier de manière significative l'environnement normatif ? ▪ Devrait-on mettre à échelle l'intervention du point de vue de l'efficacité, du coût et d'autres domaines de la mise à échelle ? ▪ Quel niveau de fidélité de mise en œuvre, en particulier les mécanismes de changement de normes, est nécessaire pour un changement à grande échelle ? <p><u>Contexte de mise en œuvre</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Est-ce que/comment la mise à échelle contribue à un mouvement social plus large ou à la construction de mouvement ? ▪ Cette intervention contribue-t-elle sans reproduire ce que d'autres font ?
Vague 2 Introduction	<p><u>Niveau central</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Comme ci-dessus plus</i> les nouvelles organisations d'utilisateurs <p><u>Niveau de mise en œuvre</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Acteurs similaires à ceux décrits ci-dessus, mais dans de nouvelles zones d'expansion 	<p><u>Niveau central</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Suivre le progrès, l'impact et l'acceptabilité ▪ Résolution de problèmes ▪ Fournir des conseils sur les orientations futures pour la mise à échelle ▪ Fournir des ressources ▪ Plaidoyer politique et technique pour la mise à échelle <p><u>Niveau de mise en œuvre</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en œuvre des zones pilotes extérieures ▪ Démontrer la faisabilité de la mise en œuvre et de l'impact 	<p><u>Niveau central</u></p> <p><i>Comme ci-dessus plus</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurer une base de ressources adéquate et croissante pour la mise à échelle, en soutenant la capacité de mise en œuvre ▪ Identifier/faciliter les options pour le transfert de tâches (prendre en charge la totalité ou une partie de la mise en œuvre de l'intervention de changement de normes) <p><u>Niveau de mise en œuvre</u></p> <p><i>Comme ci-dessus plus</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Créer des bases factuelles et une demande d'interventions de changement de normes 	<p><u>Intervention de changement de normes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe-t-il des moyens de faciliter la mise à échelle d'interventions de changement de normes pour une expansion future (plus simples, moins chères) ? ▪ Quelles adaptations sont nécessaires pour permettre aux interventions de s'intégrer dans de nouveaux projets et contextes tout en garantissant que les mécanismes de changement de normes restent intacts ? ▪ Quel apprentissage sur les adaptations et les facteurs de mise à échelle - facilitateurs et obstacles - pouvons-nous partager avec les autres ? <p><u>Intervention de changement de normes et contexte de mise en œuvre</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La vague 2 a-t-elle posé des problèmes importants qui ont conduit à la question suivante : vaut-il encore la peine de la mettre à échelle ?
Vague 3 Intégration et autres vagues	<p><i>Comme ci-dessus</i></p>	<p><i>Comme ci-dessus.</i></p> <p><i>Si la mise à échelle se déplace vers un nouveau pays, de nouveaux rôles spécifiques au pays peuvent émerger</i></p>	<p><i>Comme ci-dessus plus</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Maintenir la continuité des acteurs clés et des connaissances institutionnelles jusqu'à ce qu'ils ne soient plus nécessaires ▪ Assurer des ressources continues et adéquates pour la mise en œuvre et la durabilité 	<p><u>Intervention de changement de normes et contexte de mise en œuvre</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Des ajustements au système de soutien (gestion, supervision, formation) sont-ils nécessaires pendant la période d'expansion ? ▪ Quels sont les ajustements alternatifs du système de soutien qui fonctionnent bien et répondent aux problèmes de croissance ? ▪ Quel apprentissage sur les adaptations et les facteurs de mise à échelle - facilitateurs et obstacles - pouvons-nous partager avec les autres ?

4.3 RÉAGIR À UN ENVIRONNEMENT CHANGEANT

La mise à échelle est un processus de plusieurs années, et l'environnement externe changera au fur et à mesure de la mise à échelle. Des facteurs peuvent émerger à tout moment pour influencer (positivement ou négativement) sur les perspectives de réussite de la mise à échelle. Les facteurs environnementaux externes incluent, mais ne se limitent pas à :

- Politique : modification des structures de pouvoir et des relations entre les acteurs locaux, nationaux et des donateurs. Changement des sources de financement. Réorganisation administrative telle que le nouveau gouvernement ou les districts de santé. L'étude de cas 13 décrit un changement politique et la résistance sociale résultants qui ont affecté GREAT en Ouganda.
- Priorités politiques et du programme (locaux, nationaux et donateurs) concernant les adolescents et les jeunes, notamment la santé, l'éducation, l'autonomisation des femmes, la sécurité alimentaire et la nutrition, le développement économique et la bonne gouvernance. Nouvelles initiatives ou changements de direction.
- Évolution des conditions socio-économiques, de la croissance économique et de la répartition des revenus. Changement de valeurs culturelles, nouvelles influences. Crises environnementales. Migration.
- Capacité des systèmes des secteurs sanitaires et non sanitaires, du secteur privé et de la société civile. Nouveaux partenaires et collaboration. Disponibilité des ressources humaines et financières. Capacité à répondre aux besoins des adolescents et des jeunes.

Chaque vague de mise à échelle introduit un nouvel ensemble de facteurs environnementaux souvent imprévisibles, offrant à la fois des opportunités et des défis. Par exemple, une vidéo créée par un groupe d'opposition peut devenir virale et avoir des répercussions sur les changements de normes, ou les développeurs peuvent en tirer parti pour accélérer le changement normatif. Votre défi est de rester conscient de l'évolution de l'environnement et d'introduire de la flexibilité dans la conception des interventions de changement de normes. Ainsi, vous serez en mesure de minimiser les contraintes, de tirer parti des opportunités et d'accroître le potentiel de réussite de la mise à échelle.

ÉTUDE DE CAS 13. INFLUENCE DES FACTEURS EXTERNES SUR LA MISE EN ŒUVRE DE GREAT

De manière inattendue, le Parlement ougandais a adopté une loi anti-homosexualité en 2014, menaçant la mise à l'échelle de GREAT. L'atmosphère tendue a entraîné une opposition aux programmes de santé sexuelle et reproductive pour les adolescents et les jeunes, perçus comme favorisant l'homosexualité. Gérer la situation politique à nécessité plus que des explications techniques. Le personnel de GREAT a renforcé ses contacts avec ses partenaires gouvernementaux, allant au-delà des réunions techniques ministérielles habituelles pour tenir des conversations individuelles avec ses homologues gouvernementaux au sujet du but et du processus de GREAT. Entre-temps, l'approche de GREAT consistait notamment à inciter les communautés participantes à utiliser le cycle d'action communautaire pour définir les résultats souhaités. Cela a accru l'appropriation de GREAT par la communauté, même face aux représailles centrales contre les programmes de santé sexuelle et reproductive pour les adolescents et aux jeunes. En conséquence, GREAT a pu continuer à opérer dans le pays.

4.4 UTILISER DES APPROCHES DE GESTION ADAPTATIVES POUR GÉRER LES COMPLEXITÉS DE LA MISE À ÉCHELLE DES INTERVENTIONS

→ **Gestion adaptative** : une approche intentionnelle pour prendre des décisions et faire des ajustements en fonction de nouvelles informations et de changements de contexte.⁹

La complexité de la mise en œuvre d'interventions de changement de normes est accélérée lors de la mise à échelle. La gestion adaptative requiert une compréhension de comment l'intervention doit être ajustée au cours de son intégration dans de nouveaux contextes, par les nouvelles organisations d'utilisateurs, et en réponse aux changements environnementaux. Une fois que les ajustements sont effectués, tester leur faisabilité, leur acceptabilité et leur fidélité au mécanisme de changement de normes inhérents aux interventions initiales.

Un principe qui sous-tend la gestion adaptative est la création d'une culture d'apprentissage. Cela nécessite un soutien de la direction et des efforts intentionnels pour impliquer le personnel de l'organisation, les partenaires gouvernementaux et communautaires, les jeunes et d'autres parties prenantes. Cet apprentissage systématique des processus et des effets des interventions de changement de normes est un élément essentiel du processus de mise à échelle.

Pour déployer une gestion adaptative, votre système de suivi et d'évaluation devra fournir des données aux parties prenantes sur le fonctionnement des interventions de changement de normes en termes de mise en œuvre technique et de capacité organisationnelle, ainsi que sur les modifications de l'environnement externe. La figure 5 résume les considérations de suivi et d'évaluation lors de la mise à échelle des interventions de changement de normes.

À mesure que de plus en plus de partenaires s'impliquent lors de la mise à échelle, il est de plus en plus important de surveiller la mise en œuvre ou le processus. Vous devrez surveiller quelles activités sont mises en œuvre, par qui, quand et comment, et si les interventions de changement de normes restent fidèles aux effets de ces normes tout au long du processus de la mise à échelle.

Vous pouvez envisager des tâches de surveillance supplémentaires lors de la mise à échelle. Par exemple :

- **Surveiller la diffusion de nouvelles idées** dans la communauté en surveillant l'attention de la communauté et/ou des médias sur la norme modifiée.

RESSOURCES 6. RESSOURCES SUR L'ADAPTATION

[USAID Learning Lab: What is adaptive management?](#)

[Global Learning for Adaptive Management initiative](#)

The Complexity-Scalability Dilemma and the Role of Adaptation, Part 1 and Part 2.
Presentation le July 30, 2018 par Joseph Petraglia

RESSOURCE 7. RESSOURCES SUR LE SUIVI ET L'ÉVALUATION

[USAID Learning Lab: Complexity-aware monitoring](#)

[Complexity-Aware Methods](#) (MEASURE Evaluation)

[Guide to monitoring scale-up of health practices and interventions](#)

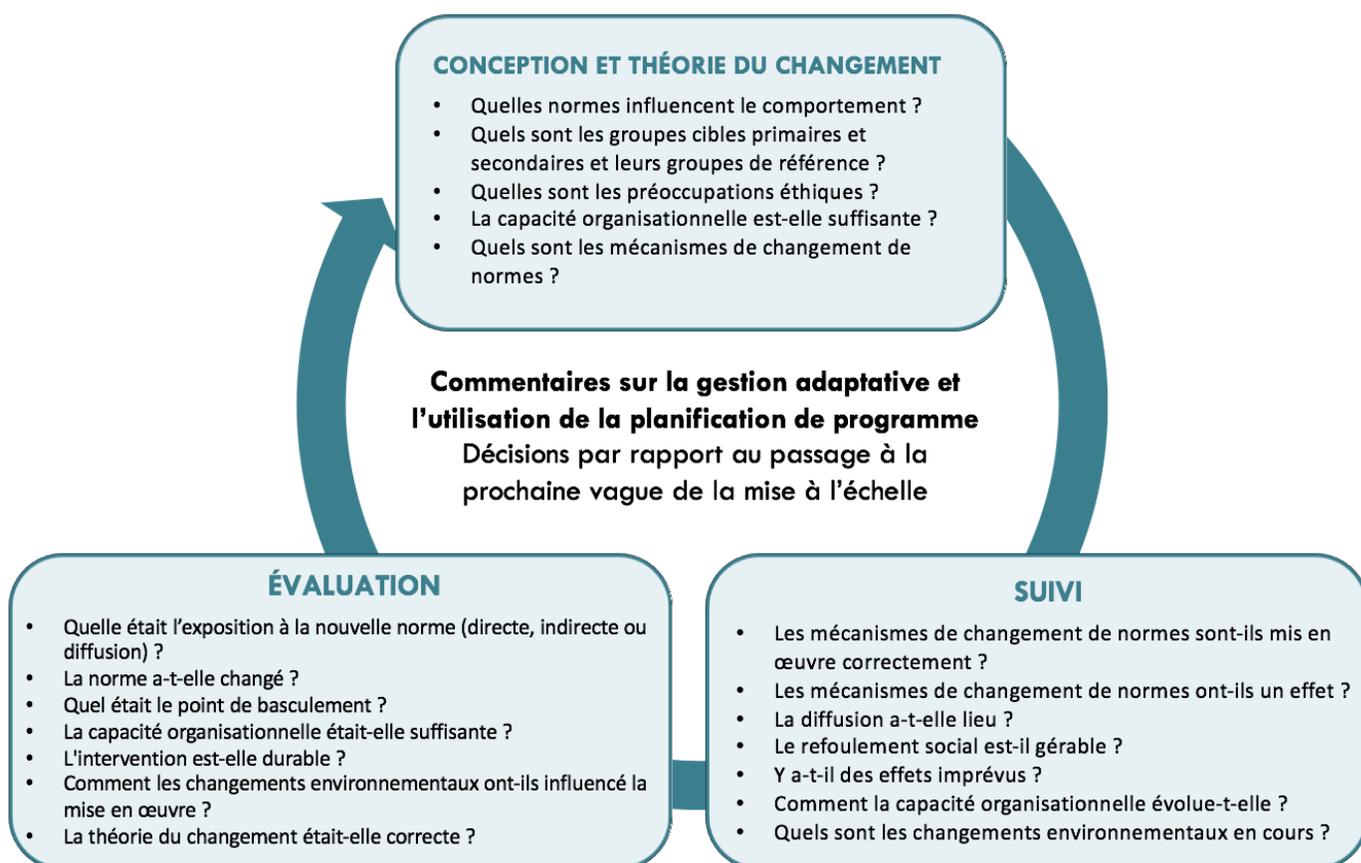
[Sample M&E of scale-up strategy for a gender-integrated health governance project](#)

⁹ ADS 201.6 référencé dans l'USAID Learning Lab (2018). What is adaptive management?

- **Des mécanismes de retour d'information au sein de la communauté**, tels qu'une réunion lors d'une visite de supervision, pour obtenir un aperçu de certaines des questions éthiques identifiées par le programme.
- **Surveillance du contexte** (parfois appelée **analyse de l'environnement**) pour évaluer les changements et les tendances d'éléments clés de l'environnement ou du contexte.
- **Une analyse des capacités organisationnelles** pour identifier les faiblesses de mise en œuvre des organisations d'utilisateurs et les corrections nécessaires. De bons résultats de l'analyse signifient qu'une organisation d'utilisateurs peut mettre en œuvre les interventions de changement de normes sans soutien externe.

Toutes les informations ci-dessus peuvent être examinées avec les parties prenantes via des mécanismes de retour d'information tels que des sessions d'apprentissage et de réflexion pour examiner les données, suivre les progrès et évaluer les changements potentiels dans le contexte de la théorie du changement de programme.

La figure 5. Considérations pour le suivi et l'évaluation lors de la mise à l'échelle



ÉTUDE DE CAS 14. SUIVI ET ÉVALUATION DES PROCESSUS DE MISE À L'ÉCHELLE

Des méthodes mixtes peuvent fournir une image plus complète des changements de normes sociales que les méthodes simples. Le projet GREAT a évalué la mise à l'échelle des interventions de changement de normes selon trois méthodes :

Une **enquête auprès des ménages** utilisant un échantillonnage d'assurance qualité pour évaluer la couverture / exposition de chaque composant de GREAT dans quatre districts de mise à l'échelle.

Une **évaluation de la capacité** des forces des organisations d'utilisateurs et de leur capacité à mettre en œuvre de manière indépendante et avec fidélité / qualité. Le guide pratique de GREAT fournit des standards permettant d'évaluer la fidélité de la mise en œuvre.

Une **étude ethnographique** pour :

- Évaluer le rythme et la couverture de l'expansion et déterminer la fidélité ;
- Identifier les facteurs qui ont soutenu et limité l'expansion et la mise en œuvre soutenue des composants de GREAT par les nouvelles organisations d'utilisateurs, coordonnés par une équipe de ressources et des agents de développement communautaire ;
- Tirer des leçons apprises de la mise à l'échelle des interventions communautaires pour transformer les normes de genre et soutenir la SSR des adolescents et des jeunes.

Des réunions périodiques avec le personnel des équipes de mise en œuvre et de ressource ont permis de passer en revue les informations issues de ces études. En discutant des expériences et difficultés des organisations d'utilisateurs lors de la mise en œuvre de GREAT, des ajustements ont pu être apportés au processus de mise à l'échelle.

4.5 CONSIDÉRATIONS PARTICULIÈRES POUR LA TRANSITION VERS LA VAGUE 3 (INTÉGRATION)

À fur et à mesure de la mise à l'échelle répandue des interventions de changement de normes, vous allez faire face à de nouvelles questions sur la gestion et sur la rentabilité. Quelques considérations à prendre en compte lors de la transition de la vague 2 à la vague 3 et les vagues qui suivent sont :

- **Besoins organisationnels pour gérer l'expansion continue.** Est-il possible de créer des rendements de gestion tout en maintenant l'intégrité technique et de la mise en œuvre ? Envisagez d'ajouter de nouveaux niveaux de gestion pour maintenir un support viable et une qualité de mise en œuvre satisfaisante. Il est peut-être possible de transférer les tâches : en d'autres termes, inciter les agents de mise en œuvre qualifiés à devenir des entraîneurs qui soutiennent le travail au niveau communautaire. Quand est-il approprié ou faisable pour les responsables de la mise en œuvre d'origine de se désengager complètement ?
- **Aider le personnel à devenir des agents de changement.** Veiller à ce que les nouvelles organisations d'utilisateurs disposent non seulement des compétences techniques pour mettre à l'échelle les interventions

de changement de normes, mais également des compétences en matière de gestion et d'un état d'esprit favorable à cette évolution. Le personnel est-il prêt à être un agent de changement social ? Ont-ils adopté les interventions de changement de normes comme étant les leurs ? Les valeurs organisationnelles sont-elles alignées avec les valeurs inhérentes des interventions de changement de normes ? Des processus sont-ils en place pour discuter de la dynamique du pouvoir de la communauté et gérer la résistance sociale ? L'étude de cas 15 décrit comment le projet *Young Men's Initiative* a tiré parti des organisations partenaires pour la mise à l'échelle efficace dans de nouveaux contextes.

- **Des moyens créatifs pour accélérer la diffusion.** Quelles stratégies pourraient être utilisées pour accélérer le rythme de diffusion des interventions existantes ? Une nouvelle séquence de composants aiderait-elle à promouvoir l'acceptation communautaire ou à favoriser une meilleure réflexion ? En adaptant des interventions qui changent de normes, une nouvelle segmentation (par âge, sexe, état matrimonial, etc.) pourrait-elle faire avancer la réflexion du public ? L'étude de cas 16 décrit les résultats de la recherche sur la diffusion de l'intervention SASA ! en Ouganda.

ÉTUDE DE CAS 15. *YOUNG MEN'S INITIATIVE* TIRE PARTI DES CAPACITÉS DES PARTENAIRES À DÉVELOPPER DES STRATÉGIES EFFICACES POUR LES CONTEXTES LOCAUX

Avec une mise en œuvre dans cinq pays des Balkans, *Young Men's Initiative* s'est appuyé d'emblée sur des organisations partenaires locales. Ces organisations ont conjointement mené la recherche participative avec les jeunes hommes qui a contribué à la conception du programme *Young Men's Initiative* et à l'adaptation régionale du programme d'études du programme H, initialement développé par *Promundo*. Tout en restant fidèles aux éléments d'origine - ateliers pédagogiques dans les écoles, clubs *Be a Man* et campagne *Be a Man* - les partenaires étaient libres de développer des stratégies innovantes adaptées aux contextes locaux.

- En Serbie, *Center for Promotion of Healthy Lifestyles* s'est aventuré au-delà de l'école pilote en 2010 pour tester une formation de trois jours destinée aux jeunes hommes des écoles de 10 villes, avec le soutien des bureaux de la jeunesse locaux.
- En Bosnie-Herzégovine, *Association XY* a choisi huit jeunes actifs et organisé des ateliers créatifs multimédias pour la réalisation de vidéos et de courts métrages. Encadrés par un journaliste, un radiodiffuseur, un réalisateur vidéo et un réalisateur audio, ces huit jeunes ont produit une émission radiophonique qui a atteint un demi-million de personnes et un documentaire télévisé.
- Certaines organisations partenaires ont exploré des moyens d'atteindre les jeunes hommes défavorisés, tels que ceux de la communauté rom et les jeunes hommes (souvent non accompagnés) qui sont entrés dans la région dans le cadre de la migration de masse amorcée en 2015 et qui résident maintenant dans des centres d'accueil temporaires.

Cette flexibilité a été clé pour le succès de *Young Men's Initiative*, ce qui permet au programme de répondre aux intérêts locaux et aux problèmes émergents, en capitalisant sur les atouts des organisations partenaires. La cohérence entre les pays est maintenue par le biais de conférences et de groupes de travail régionaux de partenaires, d'événements régionaux pour les participants au programme et d'un système régional de suivi et d'évaluation (en cours de développement).

ÉTUDE DE CAS 16. DIFFUSION DE L'INTERVENTION SASA ! À PLUSIEURS NIVEAUX

SASA ! est un programme qui combine la prévention du VIH et de la violence qui adresse le déséquilibre de pouvoir entre les hommes et les femmes. Il facilite un processus de changement communautaire en utilisant plusieurs canaux : des activistes communautaires formés qui encouragent la discussion ouverte, la pensée critique et l'activisme au sein de leurs réseaux par le biais d'initiatives locales ; médias et plaidoyer ; et du matériel de communication tel que des affiches et des bandes dessinées. La diffusion a été indiquée par les non-participants au programme, tels que leurs amis, voisins et amis, qui ont entamé des discussions sur SASA !

Une évaluation complète (comprenant un essai contrôlé randomisé, des études qualitatives, une évaluation de processus et une étude de coût) visait à déterminer comment les nouvelles idées et les nouveaux comportements concernant les relations entre partenaires intimes et la violence étaient diffusés dans les communautés. L'évaluation a révélé que les matériels et les médias de SASA ! ont accru la sensibilisation et les connaissances, en particulier lorsque le contenu reflétait la vie des gens. Cependant, le renforcement simultané par la communication interpersonnelle avec les activistes communautaires, les partenaires et les aînés (parmi les femmes) étaient plus susceptibles de modifier les comportements. La diffusion dans la communauté plus large et le changement collectif ont été renforcés par l'application mutuelle de messages reçus par de multiples canaux.

Sources : [SASA! Mobilizing Communities to Inspire Social Change](#). Kampala: Raising Voices and Starmann E. et al. (2018) [Examining diffusion to understand the how of SASA!, a violence against women and HIV prevention intervention in Uganda](#). BMC Public Health, 18(1):616.

5 | PROCHAINES ÉTAPES DES INTERVENTIONS DE CHANGEMENT DE NORMES POUR LA SANTÉ SEXUELLE ET REPRODUCTIVE DES ADOLESCENTS ET DES JEUNES

Les adolescents et les jeunes, en particulier les adolescentes et les jeunes femmes, traînent derrière par rapport aux indicateurs d'état de santé en raison de barrières institutionnelles et sociales. Les normes sociales découragent souvent les jeunes de rechercher des informations et des services pour la SSR. La focalisation sur le changement de normes par rapport à la SSR peut accélérer les efforts visant à améliorer leur état de santé. Cependant, l'utilisation explicite d'interventions de changement de normes et l'évaluation de leur contribution à l'impact sont encore relativement nouvelles. Davantage de preuves et de discussions sont nécessaires pour développer des pratiques fondées sur des preuves.

Les connaissances relatives à la mise à l'échelle des interventions de changement de normes en matière de SSR sont encore plus limitées. La mise à l'échelle est un processus non linéaire à long terme. Les interventions de changement de normes sont déjà complexes, et l'intensification ajoute des complexités supplémentaires liées à

l'adaptation des interventions, aux partenaires et aux rôles organisationnels, et à l'extension à de nouvelles communautés, le tout dans un environnement dynamique.

Ce document de travail introduit des considérations initiales sur la mise à l'échelle des interventions de changement de normes en matière de SSR, en s'appuyant sur les expériences et les idées des praticiens. Il nous reste encore beaucoup à apprendre sur les critères qui peuvent aider à déterminer s'il convient de mettre à l'échelle les interventions et sur combien de temps les efforts doivent être poursuivis. Toutes les interventions de changement de normes ne doivent pas être mises à l'échelle : certaines sont mieux utilisées pour favoriser des changements profonds et localisés, tandis que le contact plus léger des autres peut conduire à un changement progressif, qui créant une fondation pour un changement progressif continu.

Les interventions de changement de normes sont influencées par des facteurs environnementaux organisationnels internes et externes à plusieurs niveaux. La mise à l'échelle d'interventions de changement de normes nécessite une compréhension approfondie des objectifs du programme, de la théorie du changement, des mécanismes de changement de normes, ainsi qu'une flexibilité permettant de s'adapter aux changements de circonstances. Aux lecteurs de ce document : aidez-nous à mieux comprendre grâce à une bonne documentation de la théorie du changement et de la mise à l'échelle d'interventions de changement de normes !

ANNEXE 1. ÉTUDES DE CAS

A. YOUNG MEN'S INITIATIVE DANS LES BALKANS¹⁰

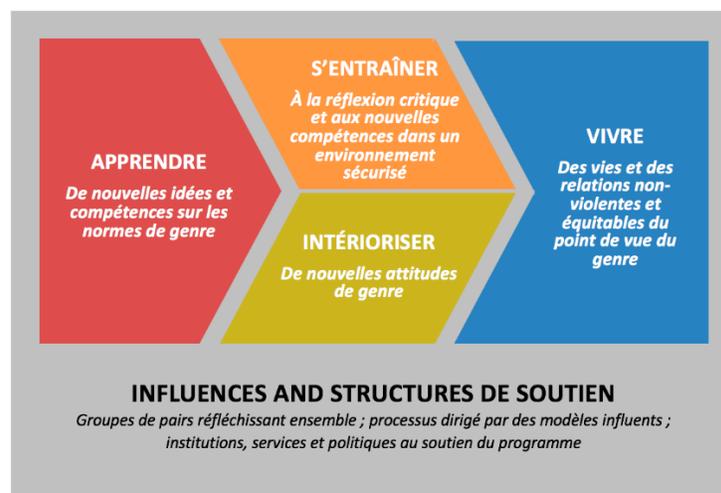
Depuis 2007, CARE International, en partenariat avec *International Center for Research on Women (ICRW)* et *Promundo*, a mené les efforts pour changer les attitudes des jeunes hommes, promouvoir des comportements soutenant des normes sociales plus équitables en matière de genre, et décourager les comportements violents à l'égard des femmes et des pairs. La philosophie qui sous-tend *Young Men's Initiative (YMI)* est que les garçons ne doivent pas être des obstacles à la paix et à l'égalité du genre, mais plutôt des alliés essentiels à la promotion des relations et des communautés non-violentes et saines.

L'intervention de changement de normes

YMI est basé sur la compréhension que :

- L'adolescence est un moment crucial du processus de socialisation des garçons, où les attitudes à l'égard de la violence et des rôles de genre sont formulées et solidifiées,
- Les écoles sont des institutions importantes dans la construction et le renforcement des normes de genre.

Si les élèves apprennent à reconnaître les normes de genre préjudiciables et ont des espaces protégés dans lesquels ils peuvent s'exercer à remettre en question ces concepts, il est plus probable qu'ils intériorisent de nouvelles idées en faveur de comportements équitables, sains et non-violents. Mais ce processus de changement ne peut pas se produire uniquement au niveau individuel. Il doit également s'appuyer sur certaines influences et structures plus larges, telles que des groupes de pairs et des modèles positifs, ainsi que sur l'environnement politique.



Une recherche-action participative menée auprès de garçons des cinq pays participants a servi de base à la conception du programme YMI et à l'adaptation régionale du programme H de Promundo. YMI fonctionne à travers plusieurs mécanismes de changement de normes :

¹⁰ Le texte est tiré de publications *Young Men's Initiative*, y compris *The Strategic Review of the Young Men Initiative (2013)*, *Case Study: YMI in Kosovo (2016)*, et d'autres documents de projet.

Ateliers éducatifs pour les garçons (programme M) et les filles (programme Y) sont très participatifs et abordent l'égalité du genre, la violence, la toxicomanie et la santé sexuelle et reproductive. Des animateurs formés (jeunes hommes) et des pairs éducateurs animent les ateliers. Les jeunes hommes et femmes peuvent également participer à des retraites facultatives de plusieurs jours pour approfondir leurs connaissances sur des modules avancés.

YMI s'engage également à **soutenir les influences et les structures**. Après avoir participé au programme M, les jeunes hommes peuvent se joindre aux **clubs Be a Man** dans lesquels les pairs peuvent pratiquer de nouveaux comportements. Les membres sont également responsables de la direction et de la coordination de la **campagne Be a Man**, dont le but est de changer les conceptions populaires de ce qu'est la virilité. Des jeunes et des experts en marketing social gèrent les activités de la campagne, allant de la modération du site Web interactif pazisex.net au soutien de *flash mobs*, production de chansons, documentaires et pièces de théâtre.

Les adultes jouent également un rôle clé dans l'évolution de la compréhension de la masculinité et de l'égalité du genre. YMI forme des enseignants et des entraîneurs sportifs et implique les parents par le biais de trousseaux d'information, de réunions parents-enseignants et d'activités *Be a Man* extrascolaires.

Au niveau **institutionnel**, YMI travaille avec les écoles et institutions locales et nationales pour plaider en faveur de l'enseignement de l'éducation sexuelle et de l'égalité du genre dans les écoles. Le ministère de l'éducation de chaque pays a obtenu l'accréditation pour le programme d'enseignement YMI et a facilité la formation des enseignants en tant que développement professionnel.

Phase pilote, 2007-2010

La recherche initiale de YMI, associée à la formation de partenaires, a ouvert la voie à l'adaptation du programme d'enseignement du programme H, adaptée par *Instituto Promundo* en Amérique latine et dans les Caraïbes. YMI a choisi cinq écoles secondaires/techniques dans cinq villes, et huit organisations de jeunesse locales pour mettre en œuvre les activités. CARE a engagé une autre organisation locale, *Smart Kolektiv*, pour aide à fabriquer le matériel de campagne *Be a Man* ou *Budi Muško*. La campagne scolaire de mode de vie confronte les normes rigides de la masculinité.

Phase II, 2011-2013

Adaptation : les résultats de la phase I ont conduit à deux ajustements clés pour la phase II. Les sessions de base YMI sont devenues obligatoires dans les écoles participantes, et des retraites volontaires hors site ont été ajoutées pour une formation et un engagement plus intensifs. YMI a également étendu son influence aux enseignants, aux parents, aux entraîneurs sportifs, aux décideurs et à la communauté en général, et a introduit le programme Y pour des groupes mixtes de garçons et de filles.

Mise à l'échelle horizontale : YMI a élargi sa portée géographique et sa population cible à 17 écoles et deux nouvelles villes, rejoignant ainsi deux puis trois nouvelles organisations partenaires. *Smart Kolektiv* a développé un ensemble de manuels pour aider les nouveaux partenaires.

Mise à l'échelle verticale : stratégies pour institutionnaliser YMI incluent :

1. Accréditation officielle de *Gender Transformative Life Skills Program* par les ministères de l'éducation des cinq pays. L'accréditation signifie que chaque école secondaire peut intégrer YMI à son programme d'études en regroupant les enseignants et les pairs éducateurs existants. YMI a également plaidé pour d'autres politiques visant à soutenir les garçons et les hommes, y compris des politiques de congé parental qui aident les pères et les hommes à devenir des aidants actifs.

2. Renforcer les capacités des partenaires, leur donnant un statut de centre de ressources national sur le thème des normes sociales entourant les masculinités. Les organisations partenaires de la phase pilote sont passées à des rôles plus spécialisés, formant d'autres organisations, des enseignants, le gouvernement et la société civile. Ils ont ouvert des centres de ressources ou centres « M » d'échange d'informations pour que d'autres ONG et agences gouvernementales puissent intégrer les bonnes pratiques dans un réseau plus large d'acteurs responsables.
3. Engager le secteur des entreprises en mobilisant les ressources YMI des fonds de responsabilité sociale et en invitant les entreprises à « adopter » et financer des écoles.

Preuve de changement

La phase pilote a montré que les trois éléments de base de YMI étaient efficaces pour toucher les jeunes hommes. En ce qui concerne les effets d'attitude et de comportement des ateliers éducatifs, les résultats de l'évaluation n'étaient pas concluants en raison de la petite taille de l'échantillon de jeunes hommes. Néanmoins, des preuves ont été trouvées en faveur d'attitudes et de comportements plus équitables et non-violents par rapport au genre. Dans l'ensemble, le projet pilote a généré suffisamment de preuves permettant à CARE et à ses partenaires d'avoir confiance en YMI et de vouloir explorer davantage ce qu'il faudrait pour obtenir un changement durable des attitudes et des comportements des adolescents.

CARE a également évalué l'intervention YMI elle-même pour évaluer l'efficacité de la mise en l'échelle et prendre des décisions par rapport à la mise à l'échelle future, notamment :

1. La qualité des enseignants et des pairs éducateurs en tant que facilitateurs du programme.
2. Le pourcentage d'écoles participantes ayant adopté certains des éléments optionnels du programme.
3. La capacité des écoles à intégrer YMI à leur programme d'études habituel.
4. Les coûts minimaux que les écoles et les ministères peuvent couvrir, ainsi que les options de collecte de fonds pour combler les lacunes ou pour des activités supplémentaires.
5. La capacité et intérêt des écoles et des ministères à compiler des données et à examiner les résultats de la recherche.

Leçons clés de la mise à échelle de YMI

L'une des leçons clés à tirer de tous les aspects de YMI est l'importance de ***maintenir une fluidité entre le contenu du programme et les problèmes changeants qui préoccupent les adolescents***. S'appuyer sur les débats actuels dans les médias, la culture populaire ou l'environnement immédiat des adolescents peut être un moyen puissant de les aider à résoudre des problèmes qui remettent en question leurs propres conceptions de la masculinité, de la sexualité et de l'égalité du genre. Les témoignages d'un chef religieux défiant les droits des femmes ; les débats publics pour déterminer si Belgrade devrait organiser un défilé de *Gay Pride* ; un cas de violence domestique : ce sont toutes des opportunités d'utiliser les espaces protégés créés par YMI pour des discussions approfondies avec les jeunes. Par conséquent, la ***flexibilité nécessaire pour adapter le matériel pédagogique aux réalités vécues par les jeunes***, au lieu de s'en tenir strictement aux plans, augmentera la pertinence et l'impact de YMI.

Il y a beaucoup à gagner en soutenant des approches locales créatives. ***Bien que YMI ait été minutieusement planifié, coordonné et structuré, laissez de la place pour des approches locales et sur mesure***. Par exemple, les clubs *Be a Man* ont été soutenus pour définir et mettre en œuvre des initiatives locales, telles que des campagnes à petite échelle, des *flash mobs*, des événements publics, des actions scolaires et d'autres activités créatives et percutantes. Cela a permis de développer des activités et des campagnes de création jamais vues auparavant, tant en termes de contenu (impliquer les pères dans l'égalité du genre) que de formats (tels que les pièces de théâtre *macho*).

Le parcours de mise à l'échelle de YMI (jusqu'à 2016)



Réplication dans de nouveaux pays
Lettonie, Moldavie, Burundi, RDC, Allemagne

Recherche participative (2007)
Évaluation des résultats de base / finaux
(écoles d'intervention / de contrôle)

Recherche participative avec des garçons et des filles (2011)
Revue de littérature (2012)
Évaluation des résultats et des processus en utilisant des méthodes mixtes avec les étudiants, les enseignants et les animateurs YMI

Ajouter une école au Kosovo (zone d'expansion testée)

Études de suivi à Pristina, Kosovo (2014-2015)

Surveillance d'activité systématique

B. RÔLES DE GENRE, ÉGALITÉ ET TRANSFORMATIONS (GREAT)¹¹

Le projet GREAT (Gender Roles, Equality and Transformations) a amélioré l'équité du genre et la santé reproduction dans le nord de l'Ouganda en facilitant la création de normes équitables et l'adoption d'attitudes et de comportements qui influent positivement sur les résultats en matière de santé chez les garçons et les filles âgés de 10 à 19 ans. De 2010 à 2017, GREAT a été dirigé par l'Institute de la santé reproductive de l'université de Georgetown avec ses partenaires *Pathfinder International* et *Save the Children*.

L'intervention de changement de normes

La recherche formative a aidé l'équipe GREAT et ses partenaires ougandais à concevoir une intervention compréhensive visant à modifier les normes du genre et à promouvoir des comportements plus sains et équitables. La conception a tiré parti des transitions au cours de la vie au cours¹² desquelles les adolescents ont appris de nouveaux rôles et normes sociales ; engagés des femmes et hommes *les uns par rapport aux autres* ; et impliqués toutes les sphères du cadre écologique pour faire évoluer les normes. La capacité des jeunes à forger des relations sexuelles saines est déterminée, en grande partie, par des facteurs relevant de multiples sphères du système écologique : les normes en vigueur dans chaque sphère influencent leurs comportements, et GREAT a pour objectif d'influencer toutes les sphères.

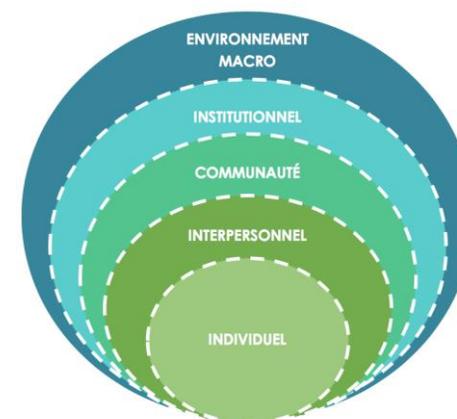


Les leaders communautaires jouent un rôle essentiel dans l'établissement et le maintien de normes comportementales au sein des communautés et des ménages. La principale intervention dans la sphère communautaire du système écologique a été le **cycle d'action communautaire** (CAC). En six étapes, le CAC impliquait une planification et une action collectives de la part des communautés, qui définissaient d'abord leur statut actuel par rapport à un sujet ou à un problème, les résultats qu'elles souhaitaient obtenir et la manière de réaliser le changement au niveau de la communauté.



Le **feuilleton radio d'Oteka** a motivé les communautés et les individus à participer aux activités de GREAT et les a exposés à des normes alternatives favorisant l'égalité du genre et l'accès des adolescents à l'information et aux services de santé sexuelle et reproductive. Le drame a raconté les histoires de plusieurs familles qui doivent prendre des décisions difficiles concernant les relations, la sexualité, la violence, la parentalité, etc. Tandis que les familles fictives luttent avec les normes existantes, elles discutent également de la pertinence et de l'utilité de normes alternatives pour la vie des adolescents et pour le bien-être de la famille et de la communauté.

Le cadre écologique de GREAT



¹¹ Le texte a été pris de : GREAT Project Results Brief, The Gender Roles, Equality and Transformations Project (GREAT): From Pilot to Scale (June 2017), and d'autres document du projet GREAT.

¹² Des très jeunes adolescents âgés de 10 à 14 ans aux adultes âgés non mariés âgés de 15 à 19 ans et aux adolescents mariés et nouvellement parents de 15 à 19 ans et aux adultes de 19 ans et plus.



Pour modifier les normes au niveau institutionnel et encourager l'utilisation des services de SSR, en particulier par les adolescents, GREAT a formé les **équipes de santé villageoises** existantes et les travailleurs en établissement afin de renforcer leur capacité à répondre aux besoins des adolescents en matière de SSR, de réduire la stigmatisation associée à leur recherche de services de SSR, améliorer les systèmes d'aiguillage des adolescents et fournir des services plus sensibles au genre à tous les membres de la communauté.



Pour favoriser les changements normatifs aux niveaux individuel et interpersonnel, GREAT a mis au point des matériaux pour les groupes communautaires et clubs existants. Ceux-ci comprenaient des guides de discussion radiophoniques pour faciliter la discussion sur les émissions hebdomadaires d'Oteka ; des cartes d'activités simples avec des activités amusantes et participatives adaptées aux quatre groupes d'âge ; un jeu d'engagement communautaire GREAT ; un folioscope *Coming of Age* (devenir majeur) pour aider les très jeunes adolescentes et les jeunes garçons à comprendre la puberté et à explorer les normes relatives au genre.

Phase pilote, août 2012 - octobre 2014

Au cours de ce projet pilote de 22 mois, les membres du consortium ont invité les ONG *Straight Talk Foundation* et *Concerned Parents* à mettre en œuvre GREAT dans 33 paroisses des districts de Lira et d'Amuru. Un groupe consultatif technique, qui avait participé à la conception du projet, a apporté une contribution essentielle à la mise en œuvre : ce groupe comprenait le *Ministry of Health, Ministry of Gender, Labor, and Social Development* (MGLSD), *Ministry of Education and Sports*, USAID, les gouvernements de district, les organisations de la société civile, les institutions culturelles et l'université de Gulu. Un groupe de travail sur le suivi et l'évaluation a mis au point le système GREAT de suivi, d'apprentissage et d'évaluation, et a revu et adapté les outils de suivi tout au long de la phase pilote.

Phase de mise à l'échelle, septembre 2015 - septembre 2016

Adaptation : à la suite de l'examen des résultats du projet pilote, le consortium GREAT a ajusté l'ensemble des activités pour améliorer la portée et l'efficacité, notamment : en rationalisant les formations de CAC, en fournissant des scénarios aux groupes de théâtre communautaires, en incorporant des informations sur le genre et la SSR dans le matériel des équipes de santé villageoises, en réduisant les coûts de production du matériel, et en incluant des conseils de facilitation dans la boîte à outils. Les éléments de la boîte à outils et les guides GREAT, conçus dès le départ pour être abordables et faciles à utiliser, ont été rationalisés après le projet pilote pour être encore plus simples et moins coûteux à reproduire.

Mise à l'échelle horizontale : GREAT a été étendu à Lira et à Amuru et introduit dans deux nouveaux districts, atteignant un total de 184 paroisses. L'expansion géographique a été soutenue par 33 nouvelles organisations d'utilisateurs. Pour aider ces nouveaux partenaires, GREAT a mis au point un guide pratique et un manuel de suivi, d'apprentissage et d'évaluation contenant des directives détaillées pour la mise en œuvre ; approches de surveillance de la fidélité, de la qualité et du respect des valeurs ; et l'adaptation de GREAT à de nouveaux contextes.

Mise à l'échelle verticale : l'institutionnalisation relevait des bureaux de développement communautaire de MGLSD. Les membres du bureau ont participé aux réunions du plan d'exploitation du secteur et du district et ont présidé les réunions du groupe consultatif technique. Les chefs de district, ainsi que les responsables de l'éducation et les agents de santé du district, ont géré des structures de coordination et de surveillance.

Preuve de changement

Le personnel de GREAT a utilisé des recherches approfondies pour déterminer les effets, la qualité et le potentiel de mise à l'échelle de l'intervention. L'évaluation de la phase pilote comprenait une enquête auprès des ménages et des clubs de jeunes, une étude de cohorte et un exercice d'estimation des coûts. L'enquête a révélé des associations positives et significatives entre l'exposition à GREAT d'une part, les attitudes équitables à l'égard des femmes et les conséquences en matière de planification familiale et de violence sexiste d'autre part. Parmi les constatations après la phase pilote de deux ans :

- La prise de décision concernant les partenaires équitables a augmenté de 9% chez les adolescents nouvellement mariés/parents.
- La participation des hommes aux tâches ménagères a augmenté de 17% chez les adolescents nouvellement mariés/parents et de 21% chez les très jeunes adolescents.
- La planification familiale actuelle a augmenté de 10% chez les adolescents nouvellement mariés/parents
- L'intention d'utiliser la planification familiale à l'avenir a augmenté de 16% chez les adolescents plus âgés.
- La réponse violente au conflit entre partenaires a diminué de 16% chez les adolescents nouvellement mariés/parents.

Après quatre ans de mise en œuvre, GREAT a déployé une enquête de couverture finale en utilisant un échantillonnage d'assurance qualité de lot, une étude ethnographique et un examen de la capacité d'évaluation de la phase de mise à l'échelle. Les constatations incluaient :

- **Fidélité et qualité** : en règle générale, ceux qui utilisaient les composants GREAT étaient capables de rester fidèles à la conception et au processus. La mise en œuvre de CAC a été mise à l'épreuve par la formation et le manque de fonds pour la mobilisation des participants. La mise en place de liaisons des équipes de santé villageoises était limitée par leurs nombres et par le fait que le personnel de santé était débordé.
- **Faisabilité et capacité** : entre 80% et 96% des organisations utilisatrices ont été jugées très compétentes, avec une capacité légèrement inférieure en suivi et évaluation (66%), ce qui souligne la nécessité de renforcer les capacités et d'aider à la collecte et à l'utilisation des données de suivi.
- **Institutionnalisation** : à mesure que les ONG et les districts intégraient l'approche dans leurs projets, de nouvelles organisations ont été formées pour mettre en œuvre GREAT, notamment le ministère de l'Éducation.

Leçons clés de la mise à échelle

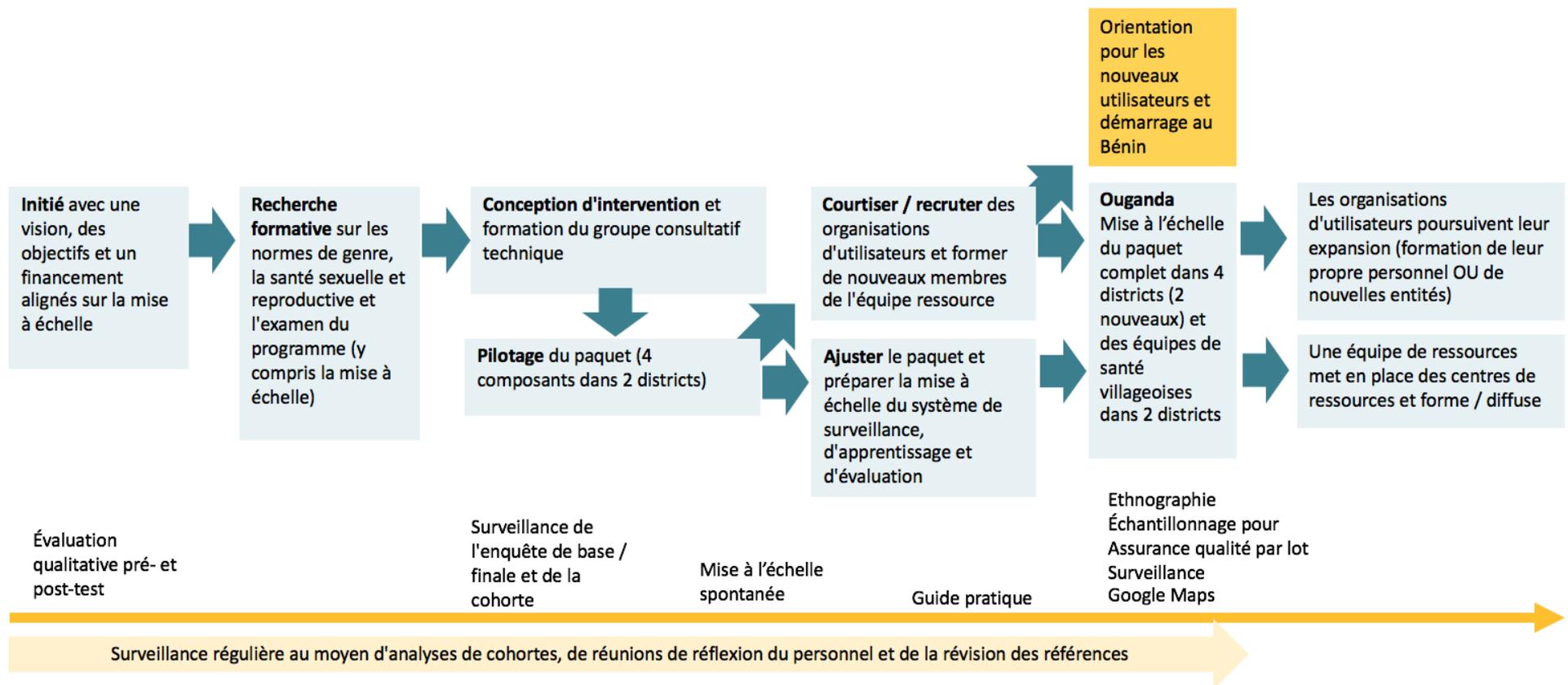
Concevoir des interventions allégées avec la mise à échelle en tête. Pour garantir que GREAT fonctionne comme prévu lors de la mise à l'échelle, les matériaux et les stratégies ont été conçus pour être simples : c'est-à-dire qu'ils sont peu chers à produire et facilement utilisables avec un minimum d'orientation et de formation. Le guide pratique dédie une section à chaque composant pour orienter le nouveau personnel des organisations d'utilisateurs aux concepts de base ; fournir des instructions détaillées sur la mise en œuvre ; inclure des approches pour contrôler la fidélité ; assurer la qualité et l'adhésion aux valeurs ; et adapter les interventions à de nouveaux contextes.

Renforcer la capacité des organisations de mise en œuvre afin qu'elles puissent devenir des organisations de ressources pour les nouveaux utilisateurs lors de la mise à échelle. Le succès de l'équipe ressource dépend de sa capacité à internaliser les objectifs de la mise à l'échelle et à exercer une réflexion systémique tout au long des phases pilote et de mise à l'échelle. Cela requerrait plus d'une formation ponctuelle du personnel, mais plutôt de développer l'esprit et la capacité de l'équipe par le biais de clarifications continues des valeurs, de vérifications régulières et de réflexions sur le paquet GREAT. La capacité de l'équipe ressource à fournir une orientation, une formation et un soutien aux nouvelles organisations d'utilisateurs était essentielle. Ils avaient besoin de naviguer dans les systèmes internes d'autres organisations, par exemple, en utilisant leurs plans de travail pour identifier les besoins et fournir l'assistance appropriée.

Assurer la durabilité en réfléchissant à l'intégration d'interventions de changement de normes dans les projets existants et les efforts organisationnels. Les vérifications et les réunions de coordination et de réflexion en continue ont permis aux organisations d'utilisateurs et aux districts de partager les mises

à jour des activités, les leçons apprises et les plans de travail pour le prochain trimestre. Parmi les mécanismes d'engagement efficaces : inclure les ministères techniques dans le groupe consultatif technique, obtenir leur aval du matériel GREAT (en particulier la boîte à outils et le guide pratique), et les inclure dans l'examen et la validation des résultats du projet pilote.

Le parcours du pilotage à la mise à l'échelle de GREAT (jusqu'à 2016)



C. LE PROGRAMME ISHRAQ EN HAUTE-ÉGYPTE RURALE, 2001-2013¹³

Le programme Ishraq (sunrise) est une collaboration entre le *Population Council* et *Save the Children US*, qui a pour objectif de déterminer si le sport associé à l'apprentissage pourrait offrir une voie à l'autonomisation des adolescentes dans des villages défavorisés de la Haute-Égypte. Dès le départ, Ishraq a été conçu comme un programme holistique, destiné à modifier les perceptions des filles par rapport à leurs possibilités de vie et les façons dont les communautés offrent un espace et un encouragement pour qu'elles apprennent, jouent et grandissent. Cela signifiait qu'en plus de l'alphabétisation et des compétences de base pour les filles, Ishraq s'engageait avec les parents, les dirigeants de la communauté et les garçons adolescents. Caritas a mis au point un programme d'alphabétisation novateur comportant de solides composantes civiques, tandis que le *Center for Development and Population Activities* (CEDPA) a mis en place un component destiné aux garçons du village. Les recherches précédentes du *Population Council* avaient identifié les filles rurales âgées de 13 à 16 ans et non scolarisées comme ayant l'accès à la scolarité, la mobilité et la participation les plus limitées au sein de la communauté. Elles étaient les plus exposées aux mariages précoces, aux problèmes de santé, aux mutilations génitales féminines et à d'autres formes de violence.

L'innovation du changement de normes

Les partenaires d'Ishraq ont émis l'hypothèse que l'intervention précoce des filles constituerait la stratégie la plus efficace pour les préparer à un âge adulte sûr et productif. Lors de la conception du programme, ils ont cherché à supprimer les obstacles sociaux et institutionnels qui limitent la pleine participation des filles à la société. Pour transformer la vie des filles, il fallait changer les normes de genre et les perceptions de la communauté concernant le rôle des filles dans la société. Les composantes du paquet Ishraq visaient à influencer le changement normatif aux niveaux individuel, social, des ressources et institutionnel.

Ressources : le programme Ishraq a mis en place des espaces protégés sur la scène publique où les filles peuvent se rencontrer pour faire du sport et apprendre. En récupérant une partie des centres de jeunesse existants pour les filles, Ishraq a accru la reconnaissance sociale du droit des femmes et des filles de participer à la vie publique. Dans ces espaces sécurisés, les filles peuvent socialiser et acquérir de nouvelles compétences.

Réseaux individuels et sociaux des filles : pour faire évoluer les normes vers une plus grande égalité de genre parmi les adolescentes elles-mêmes, Ishraq a organisé des cours sur l'alphabétisation fonctionnelle, les compétences de vie, la santé, la mobilité et la participation à la vie civique. Le programme était dispensé par des promoteurs qualifiés : des jeunes femmes instruites dont la vie et l'expérience étaient ancrées dans les coutumes du village et qui pouvaient servir de modèles. Ishraq a également mis l'accent sur la formation de groupes pour aider les filles à nouer des amitiés, à prendre confiance en elles, à renforcer les réseaux sociaux et à acquérir un sens de solidarité avec les membres du groupe. L'appartenance à un groupe a fourni l'appui des pairs aux changements de normes relatives au rôle des filles dans la société.

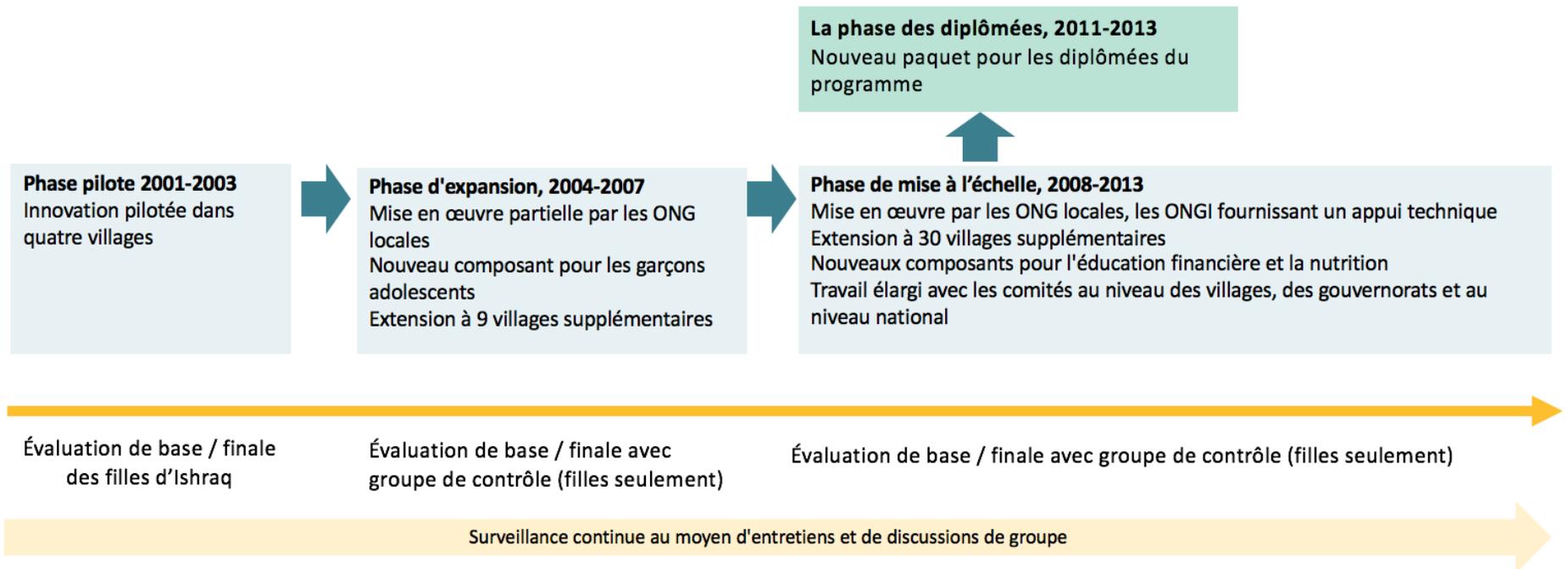
Gardiens : parce que les filles sont rarement en position de prendre des décisions concernant leur vie sans l'approbation explicite ou le contrôle des parents, des frères et des membres de la communauté, certains aspects d'Ishraq visaient à éduquer et à influencer les garçons, les parents, les dirigeants de la communauté et les promoteurs qui assumeraient la charge et mèneraient les activités. Avec les comités de village, les

¹³ Adapté de : Selim, Mona, Nahla Abdel-Tawab, Khaled Elsayed, Asmaa El Badawy, and Heba El Kalaawy (2013) The Ishraq Program for out-of-school girls: from pilot to scale-up. Cairo: Population Council and other Ishraq project documents.

promoteurs ont organisé des réunions d'orientation et des dialogues communautaires, des réunions de parents et de la communauté et des visites à domicile. Les changements de normes des gardiens favorisaient l'autonomisation des filles.

Institutionnel : Ishraq a renforcé l'appui des décideurs politiques aux mesures et politiques favorables aux filles, notamment le ministère de la jeunesse, *Girls' Education Initiative of the National Council for Childhood and Motherhood* les entités locales aux niveaux des gouvernorats et des villages.

Le parcours de mise à l'échelle d'Ishraq (jusqu'à 2013)



Phase pilote, 2001-2003

Après une évaluation initiale, Ishraq a été lancé dans quatre villages ; deux autres villages ont servi de contrôles. Le personnel d'Ishraq a formé des promoteurs, qui ont ensuite été assignés à un groupe de filles de leur communauté. Des comités de village ont été mis en place et les parents ont pris part à des discussions sur le genre, l'éducation, la santé sexuelle et reproductive et la mutilation génitale féminine.

Phase d'expansion, 2004-2007

Adaptation : les principales composantes d'Ishraq sont restées les mêmes, mais certains ajustements structurels ont inclus une durée plus courte, la sélection des villages et l'ajout de classes pour les garçons âgés de 13 à 17 ans.

Mise à l'échelle horizontale : Ishraq a été mise à l'échelle dans cinq autres villages et deux ans plus tard, dans cinq autres villages situés dans une autre région. Le programme a également accru le rôle des ONG locales qui sont devenues responsables de la mise en œuvre, de la coordination et de la gestion des activités, et de la participation aux activités de plaidoyer et de politique liées à Ishraq au niveau des gouvernorats et des villages.

Phase de la mise à l'échelle, 2008-2013

Adaptation : deux nouveaux composants ont été ajoutés au programme. Pour acquérir des compétences financières, les participants ont appris la budgétisation et les économies, et ont reçu de l'aide pour ouvrir des comptes bancaires. Pour augmenter les effectifs et l'assiduité, les filles ont reçu des collations et une boîte de rations alimentaires de la banque alimentaire égyptienne (*Egyptian Food Bank*).

Mise à l'échelle horizontale : Ishraq s'est étendu à 30 autres villages dans le cadre des efforts d'institutionnalisation nationale. Les quatre ONG de mise en œuvre d'origine sont devenues des équipes de ressources, tandis que la responsabilité de la mise en œuvre a été confiée à de nouvelles organisations d'utilisateurs, à savoir le ministère de la jeunesse, des ONG locales et des centres de jeunesse qui ont mis en place des équipes d'institutionnalisation (cadres du ministère de la jeunesse au niveau national, dans le district et des villages et du personnel des ONG et des centres de jeunesse) pour reproduire Ishraq dans d'autres communautés.

L'échelle verticale et institutionnalisation : en plus des comités de village, Ishraq a mis en place des comités au niveau du gouvernorat et national pour fournir un soutien continu. Le comité du gouvernorat s'est réuni tous les trimestres pour apporter un soutien à Ishraq (par exemple, fournir des certificats de naissance aux filles pour garantir leur statut juridique). À l'échelle nationale, des protocoles d'entente ont été signés avec le ministère de la jeunesse et le ministère de la famille et de la population afin d'aligner les activités d'Ishraq sur les programmes existants pour l'éducation des filles. Le personnel d'Ishraq a mis au point une boîte à outils pratique et a renforcé les capacités des équipes d'institutionnalisation afin de reproduire Ishraq dans de nouvelles communautés.

La phase des diplômées d'Ishraq, 2011-2013

L'expérience des diplômées des premières années a montré que la transition d'Ishraq à l'éducation formelle était une période critique : les filles se heurtaient à des obstacles scolaires, financiers et sociaux. Le personnel d'Ishraq a également remarqué qu'une fois le programme terminé dans un village, les filles n'avaient plus accès aux centres de jeunesse. Le programme a donc développé des alternatives pour les diplômées d'Ishraq comprenant des éléments tels que des clubs de filles, du tutorat et une formation aux droits légaux pour les aider à obtenir une carte d'identité officielle et à renforcer leur sens de la citoyenneté.

Preuve de changement

Un système de suivi et d'évaluation rigoureux a permis un apprentissage efficace et des ajustements pour standardiser les activités. L'évaluation pilote a utilisé une conception d'étude pré-test et post-test quasi-expérimentale et des méthodes qualitatives (entretiens, discussions de groupe, observations) pour comparer les participantes d'Ishraq à un groupe témoin apparié composé d'adolescentes. Les phases suivantes ont utilisé le

même modèle, en ajoutant des entretiens avec les parents et les frères des participants avant et après le programme et avec les dirigeants de la communauté siégeant au comité de village après le programme.

Parmi les constatations au niveau individuel :

- *Alphabétisation et éducation* : 81% des participantes d'Ishraq ayant passé l'examen gouvernemental d'alphabétisation ont réussi, et plus de la moitié de ces filles sont entrées à l'école.
- *Renforcement des connaissances et des compétences* : les participantes d'Ishraq étaient plus susceptibles d'identifier avec succès au moins une méthode contraceptive (66% contre 38% des non-participantes) et de penser que l'âge approprié au mariage devrait être de 18 ans ou plus (85% contre 63%).
- *Aptitudes à la vie quotidienne* : les participants étaient plus susceptibles d'économiser de l'argent pour une urgence (17% par rapport à 10%) et de demander conseil à un professionnel de la santé en cas de maladie (82% contre 60%).
- *Mobilité et réseaux sociaux* : 20% des diplômées ont déclaré avoir visité le centre de la jeunesse sans être accompagnées par un membre de leur famille au cours du mois précédant selon l'enquête finale, par rapport à aucune de filles dans le groupe de comparaison.

Au niveau communautaire, les attitudes des parents sont devenues plus progressistes concernant les rôles, les droits et les capacités des filles. Un nombre d'entre eux ont développé une plus grande appréciation pour l'éducation et la mobilité des filles. Les parents et la communauté sont également devenus plus à l'aise avec le centre de jeunesse, un lieu de rassemblement pour les filles, et à l'idée que les filles peuvent faire du sport.

Au niveau institutionnel, les équipes d'institutionnalisation ont lancé une deuxième série de 50 nouvelles classes d'Ishraq dans tous les villages d'Ishraq et dans quatre nouveaux villages de trois gouvernorats.

Leçons clés d'Ishraq

Une évaluation rigoureuse d'Ishraq a permis un apprentissage efficace, fournissant une base pour la correction du programme d'origine et de la conception d'éléments supplémentaires pour répondre aux besoins critiques émergents. L'évaluation s'est également révélée essentielle pour plaider en faveur de la mise à l'échelle.

La participation des communautés locales par le biais des comités de village, et en tant que défenseurs du programme, était essentielle à la mise en œuvre, à l'appropriation et à la durabilité à long terme d'Ishraq, surtout compte tenu des normes sociales conservatrices relatives à l'équité des genres. Il est essentiel de créer un environnement propice par le biais de la mobilisation communautaire lorsque l'on travaille avec des adolescentes qui n'ont pas la parole dans la sphère publique.

La flexibilité du programme pour adapter les activités au cours de la mise à l'échelle, soit pour mieux répondre aux besoins de la communauté, soit pour simplifier les activités ou les systèmes, et pour faciliter la réplique d'Ishraq par les organisations d'utilisateurs.

Parvenir à la **durabilité à long terme** a nécessité de travailler avec les communautés, le gouvernement et les organisations communautaires. L'accord et l'engagement des hauts fonctionnaires dans les comités de gouvernorat étaient essentiels pour une mise en œuvre efficace et pour obtenir le soutien d'autres agences au niveau du gouvernorat et du district.

ANNEXE 2. FEUILLE DE TRAVAIL : DÉFINIR L'INTERVENTION DE CHANGEMENT DE NORMES

1. Que faut-il pour proposer une intervention de changement de normes ?	
Quels sont les composants clés des interventions de changement de normes, et les activités et matériaux associés ?	Que faut-il pour pouvoir offrir chacune des composantes à gauche ? Formation, suivi, visites de supervision et matériaux/outils, autres soutien de gestion.

FEUILLE DE CALCUL : DÉFINIR L'INTERVENTION DE CHANGEMENT DE NORMES (SUITE)

2. Quelles philosophies, valeurs et principes sous-tendent les interventions de changement de normes, guident toutes les décisions et évaluations, et promeuvent la cohérence, l'intégrité et les efforts durables à long terme ?

Quels sont les comportements abordés par l'intervention de changement de normes ?		
Quelles normes sociales sont abordés par l'intervention de changement de normes ?		
<p>Quels sont les éléments de l'intervention de changement de normes liés à l'équité et aux responsabilités sous-jacentes des droits de l'homme, des droits reproductifs, du genre et de la justice sociale ?</p> <p>Quels sont les éléments de l'intervention de changement de normes qui soutiennent les changements normatifs ?</p>	Quels sont les éléments de l'intervention de changement de normes liés au genre ? Sont-ils neutres, sensibles ou transformateurs par rapport au genre ?	Quels sont les mécanismes de changement de normes (les activités et leurs effets) qui influencent les changements de normes ?

FEUILLE DE CALCUL : DÉFINIR L'INTERVENTION DE CHANGEMENT DE NORMES (SUITE)

3. À qui s'adressent les interventions de changement de normes? Qui va probablement bénéficier ?

Les bénéficiaires principaux ?	Autres publics ?	Autres publics (groupes de référence importants) ?	Qui n'est pas ciblé ?

4. Le soutien gouvernemental

Quelles lois et politiques nationales facilitent l'adoption et l'extension de l'intervention ?

Quelles lois et politiques peuvent l'entraver ?

ANNEXE 3. ÉLABORATION D'UNE THÉORIE DU CHANGEMENT BASÉE SUR LE PROGRAMME POUR L'INTERVENTION DE CHANGEMENT DE NORMES (ADAPTÉ DU PROJET PASSAGES)

Une théorie du changement basée sur un programme permet aux parties prenantes de :

- ✓ Créer une compréhension commune des motifs/de la logique sous-jacents au fonctionnement d'une intervention (comment et pourquoi certains changements sont attendus).
- ✓ Suivre les contributions partagées aux processus de changement complexes et aux résultats par de multiples acteurs.
- ✓ Vérifier les hypothèses sur le terrain et ainsi mieux comprendre le travail et les ressources nécessaires pour effectuer le changement, et identifier les éléments probants permettant d'étayer la théorie du changement et ceux qui en manquent.
- ✓ Apprendre et développer une capacité de pensée évaluative.

METTRE EN PLACE UN EXERCICE DE THÉORIE DU CHANGEMENT AVEC LE PERSONNEL DU PROGRAMME : DÉFINIR L'ENSEMBLE DES ACTIVITÉS ET LES RÉSULTATS

1. Définissez clairement ce qui constitue l'ensemble des activités de l'intervention et les soutiens correspondants pour la mise en œuvre.

- Nous voulons définir l'ensemble des activités d'innovation. Comment définissez-vous l'ensemble des activités actuellement ? (Si ce n'est déjà fait, comment regrouperiez-vous les principales activités ou composantes de votre intervention ?)
- Quels sont les philosophies, valeurs et principes qui sous-tendent votre intervention, essentiels au succès de sa mise en œuvre, et guidant sa cohérence, son intégrité et ses efforts durables à long terme ?
- Quelles sont les activités de soutien derrière les activités – comment s'assurer une mise en œuvre réussie ? Ceux-ci peuvent inclure la formation, l'organisation de campagnes ou de produits, la duplication de matériaux de réflexion, de technologies, etc.
- (La feuille de calcul est disponible pour le travail de groupe)

2. Définissez clairement les résultats attendus

- Chaque intervention sera différente et les résultats peuvent varier, en fonction de l'intervention, de comportements individuels à des changements structurels, en passant par des changements normatifs, etc.
- *NB : Sur la base de notre expérience, les interventions de changement de normes sont initialement définies comme des résultats individuels uniquement, et les changements normatifs/résultats sont implicites. C'est bien de commencer l'exercice de définition avec des résultats explicites. Mais à la fin de l'exercice de la théorie du changement, nous avons trouvé utile de discuter des changements normatifs et de les ajouter séparément si le groupe le souhaite.*

ÉLABORER UNE THÉORIE DU CHANGEMENT POUR LE PROGRAMME

NB : Comme il s'agit d'une activité participative, elle inclut idéalement le personnel du programme, mais aussi d'autres parties prenantes, par exemple les autorités locales du ministère de la santé et d'autres entités collaboratrices. Nous avons organisé des ateliers de 6 heures pour développer et affiner la théorie du changement du programme avec de nombreuses parties prenantes.

3. Préparer l'activité de théorie du changement

- Préparez le tableau à feuilles (souvent 2-3 feuilles scotchés ensemble). Préparez des *post-it* et des marqueurs pour un travail ultérieur sur la théorie du changement.
- Sur le côté gauche du papier, listez les composantes de l'intervention (en plus petit, énumérez les activités associées). Sur le côté droit de la liste, indiquez les résultats attendus. La section du milieu est laissée vierge pour les parcours. (Voir l'exemple à la fin de l'exercice.)

4. Rassemblez les gens autour du document préparé et expliquez-leur qu'ils vont développer leur théorie du changement de programme

- Demandez au groupe : *quels sont les effets des différentes composantes de l'intervention ? Comment ces effets mènent-ils aux résultats du programme visibles dans la partie droite du document ? Donnez un exemple initial, par exemple, cette composante implique la formation des grand-mères, quel est l'effet de la formation sur des grand-mères ? Ce sont des effets de premier niveau, placés à droite de l'activité. Demandez au groupe de continuer à créer des chaînes d'effets pour chaque composant (et non chaque activité dans les composants) qui aboutissent logiquement aux résultats attendus.*
- Souvent, un composant de l'intervention (l'ensemble des activités) conduit à des effets multiples, séquentiels ou non, pour aboutir aux résultats. Vous devez vous attendre à ce que le cheminement de la table des matières reflète cette complexité/réalité.

NB : les effets ne sont pas des sorties d'activité selon un cadre logique classique, par exemple, nous n'indiquons pas que les personnes sont formées, mais plutôt les effets de la formation, tels que des personnes ayant une compréhension de base des attitudes/connaissances/compétences ou d'autres changements individuels dus à la formation. Dans ses travaux sur la théorie des programmes, Stewart Donaldson appelle ces effets des facteurs de « modération » et de « médiation ».

5. Une fois que le groupe a tracé les effets sur les *post-it*, demandez-leur de dessiner des flèches pour montrer les relations de cause à effet. Les flèches peuvent aller dans plusieurs directions, toucher plusieurs effets, etc.

EXPLORATION ET INTERPRÉTATION DU DIAGRAMME DE THÉORIE DU CHANGEMENT

6. Une fois le diagramme terminé, posez des questions pour explorer la logique. Cela peut entraîner des ajustements dans le diagramme de la théorie du changement - de nouveaux *post-it*/effets, de nouvelles flèches.

- Comment les composants interagissent-ils les uns avec les autres ? Certains effets sont-ils communs à tous/à la plupart des composants (effets multiplicateurs de changement potentiels) ?
- Y a-t-il des effets manquants ?
- Y a-t-il des flèches relationnelles manquantes ?
- En regardant les résultats par rapport aux effets, manque-t-il des résultats ? (Les résultats du changement de normes peuvent y être ajoutés.)

7. Regarder les parcours du point de vue du changement de normes. Quelques questions possibles :

- Les résultats axés sur les changements de normes devraient-ils être ajoutés à la théorie du changement (par exemple, en créant de nouveaux résultats qui articulent des changements normatifs spécifiques, ou énonçant de manière plus générique « un environnement favorable plus performant ») ?
- Où voyez-vous des changements normatifs dans la communauté ? Comment savez-vous cela ? (Marquez d'une étoile où les changements de normes semblent se produire.)
- Où voyez-vous la diffusion de nouvelles idées ou de nouveaux modèles de comportement ? (Indiquez où cela se produit ; cela peut être dans un encadré d'effet ou près des flèches.)

FACULTATIF : Demandez à chaque groupe de présenter son diagramme de la théorie du changement au groupe entier. Ensuite, discutez des preuves existantes (quelqu'un devrait documenter les points de discussion) :

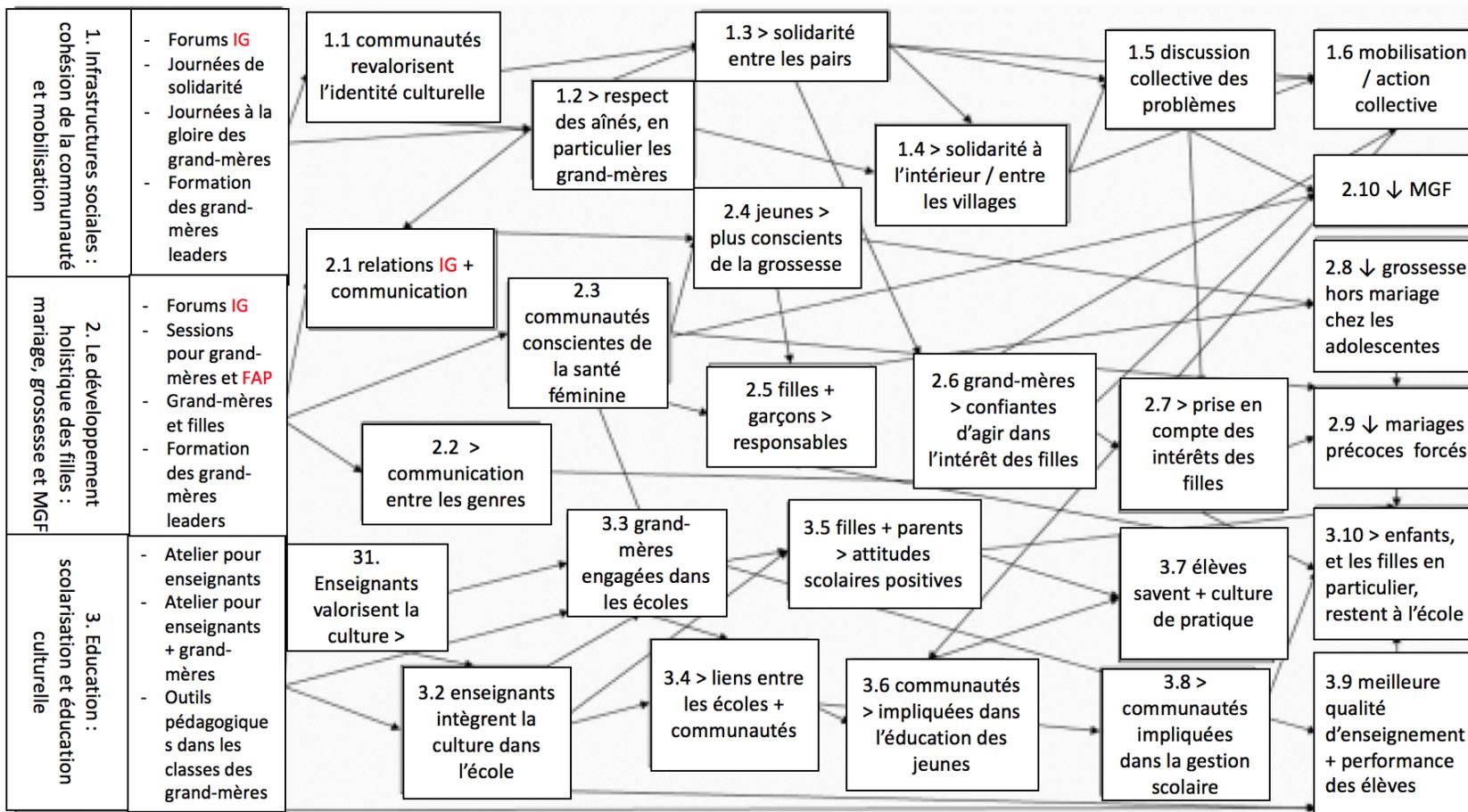
- Où avons-nous des preuves que les changements se produisent comme prévu ? Où sont les lacunes des preuves ? (Les preuves peuvent être des études internes, des rapports de supervision et de suivi, des évaluations formelles, des recherches, etc.)
- Quels sont les éléments communs qui pourraient aider à avancer une théorie générique du changement ?
- Quelles et/ou où sont les différences entre les théories du changement et les parcours de changement ?

CLÔTURE : PROCHAINES ÉTAPES

- Expliquez que la théorie du changement que le groupe vient de créer est granulaire - notre compréhension collective du fonctionnement du programme. Si vous le souhaitez, votre équipe peut continuer à ajuster et à réduire le diagramme pour en faire une version de niveau supérieur, plus raffinée.
- Demandez s'il y a d'autres commentaires ou suggestions concernant l'utilisation de la théorie du changement pour améliorer la mise en œuvre d'interventions de changement de normes, par exemple si des modifications sont nécessaires dans les stratégies, les activités ou les matériels. Une petite étude d'apprentissage est-elle nécessaire pour prouver qu'une activité fonctionne bien ? Développer un plan !

Exemple de la théorie du changement pour l'approche holistique du développement des filles, *The Grandmother Project*

Les composantes et activités clés sont à gauche, les résultats attendus à droite, et les effets et leurs interrelations au milieu. (Les numéros dans les cases renvoient à une analyse des cas où il existait des preuves pour étayer les changements ; ils ne faisaient pas partie du schéma initial.)



ANNEXE 4. FEUILLE DE TRAVAIL : ANALYSE RAPIDE DE LA PLANIFICATION À GRANDE ÉCHELLE

DÉFINITIONS *EXPANDNET* DES ORGANISATIONS UTILISATEURS, DE L'ÉQUIPE DES RESSOURCES ET DE L'ENVIRONNEMENT

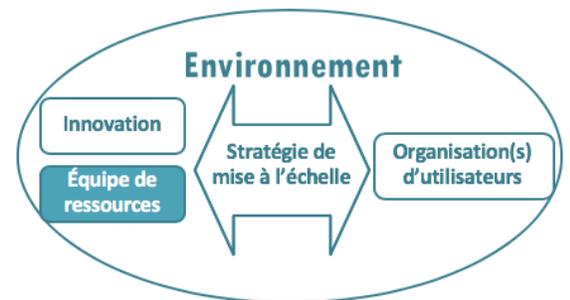
Les organisations d'utilisateurs :

- Les institutions ou organisations qui cherchent à adopter et à mettre en œuvre l'innovation.
- Souvent, les transitions à un membre de l'équipe de ressources.



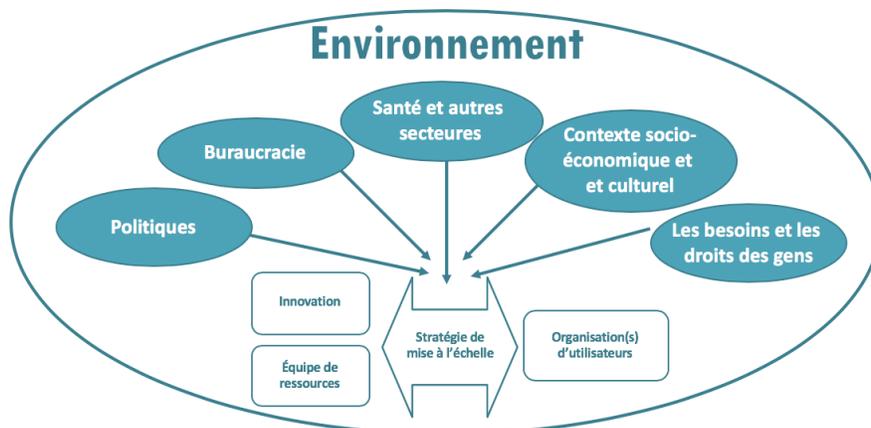
L'équipe de ressources comprend souvent plusieurs organisations :

- Personnes et organisations impliquées dans le développement et la validation de l'innovation
- Ceux qui développent des compétences en s'engageant dans l'expansion
- Ceux qui cherchent à promouvoir une utilisation plus large

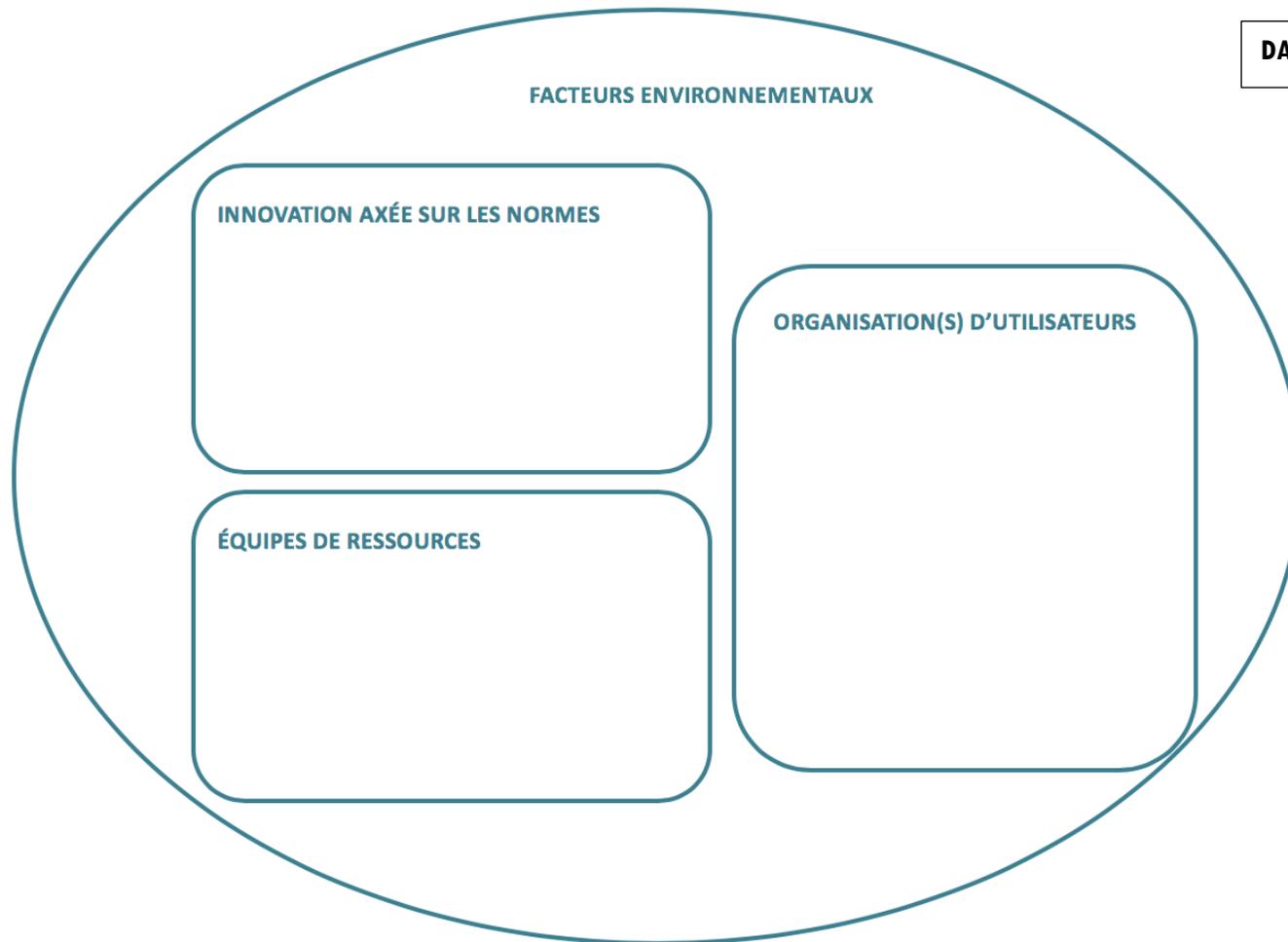


L'environnement

- Les conditions et institutions externes à l'organisation utilisatrice, mais affectant fondamentalement les perspectives de développement



FEUILLE DE TRAVAIL : ANALYSE RAPIDE DE LA PLANIFICATION À GRANDE ÉCHELLE



DATE DE LA DISCUSSION : _____

- Qui sera engagé ?
- Quels facteurs externes pourraient influencer les processus de mise à échelle ? Sont-ils positifs (+) ou moins positifs (-) pour les processus de mise à échelle ?

ANNEXE 5. FEUILLE DE TRAVAIL : LES INTERVENTIONS DE CHANGEMENT DE NORMES ONT LE POTENTIEL D'ÊTRE MISES À ÉCHELLE

(Adapté du guide d'ExpandNet, *Beginning with the End in Mind*)

	Oui	Non	Peut-être	COMMENTAIRES Quelles sont les informations et les décisions manquantes ?	COMMENTAIRES Qui va combler ces lacunes et quand ?
1. Y a-t-il un large éventail de parties prenantes intéressé par l'utilisation de ces interventions de changement de normes (décideurs politiques, responsables de programmes, « fournisseurs » de l'intervention, bénéficiaires) ?					
2. La conception des interventions de changement de normes prend-elle en compte les attentes des parties prenantes quant au lieu et à la mesure dans laquelle elles seront mise à l'échelle ?					
3. Les interventions de changement de normes (tous les aspects, y compris la formation, le matériel à l'intention des bénéficiaires, et l'approche) sont-elles aussi simples que possible sans compromettre les résultats ?					
4. Les interventions de changement de normes ont-elles été testées dans de divers contextes socioculturels et géographiques ?					
5. Les coûts de l'intervention (humains, matériels, financiers) sont-ils raisonnables pour que d'autres veuillent l'utiliser, et puissent se le permettre financièrement ?					

	Oui	Non	Peut-être	COMMENTAIRES Quelles sont les informations et les décisions manquantes ?	COMMENTAIRES Qui va combler ces lacunes et quand ?
6. Existe-t-il des plans pour évaluer et documenter les résultats en matière de changement normatif et de santé, ainsi que le processus de mise en œuvre ?					
7. Est-il prévu de s'engager régulièrement avec les donateurs et les partenaires techniques pour créer un soutien financier et politique en vue de la mise à l'échelle ?					
8. Est-il prévu de préconiser des modifications politiques et de réglementations au sein de l'institution qui offriront les interventions de changement de normes, par exemple, le ministère et les ONG prévoient-ils d'inclure les interventions en tant que pratique à impact élevé ?					
9. Prévoyez-vous de préconiser des modifications politiques et de réglementations au sein du système de santé au sens large (par exemple, pour faire en sorte que les interventions de changement de normes deviennent une pratique à impact élevé du ministère, de sorte que des ressources soient allouées à l'un ou à l'ensemble des composants de l'intervention) ?					
10. Si la mise à l'échelle ne se fait pas directement par le biais d'un ministère mais par le biais d'un réseau d'ONG, est-il prévu de plaider en faveur de son utilisation à plus grande échelle (par exemple, en l'incluant dans de nouveaux projets et propositions) ?					

ANNEXE 6.

COMPÉTENCES, ATTITUDES, ET APTITUDES D'AGENTS DE CHANGEMENT SOCIAL COMMUNAUTAIRE ET COMMENT ELLES DIFFÈRENT DE CELLES D'AGENTS DE SANTÉ COMMUNAUTAIRE		
	Agents de Changement Communautaire	Agents de Santé Communautaire
Compétences		
1. Être capable d'identifier et de collaborer avec les leaders formels et informels des différentes générations et groupes sociaux d'une communauté	✓	
2. Être capable de formuler des objectifs clairs et précis dans la conduite d'une activité	✓	
3. Avoir la capacité d'identifier les intérêts des leaders et de les organiser afin de les permettre de mener le changement dans leur communauté	✓	
4. Avoir la capacité d'utiliser les principes d'éducation des adultes	✓	✓
5. Capacité à utiliser l'approche dialogique avec les membres de la communauté pour résoudre des situations et planifier des actions communautaires	✓	
6. Avoir des compétences en formulation de bonnes questions	✓	✓
7. Avoir des compétences de prise de notes et pour rédiger des études de cas et les analyser pour améliorer l'intervention	✓	
8. Avoir la capacité d'animer des séances de discussions intergénérationnelles et entre les sexes	✓	
9. Avoir la capacité de collaborer avec les aînés et surtout les grands-mères	✓	
10. Maîtriser la langue de la zone d'intervention	✓	✓
Attitudes		
1. Être humble	✓	✓
2. Être flexible et s'adapter à toutes situations	✓	✓
3. Avoir l'amour de son travail	✓	✓
4. Être réceptif et être ouvert aux suggestions, critiques et observations des autres	✓	
5. Avoir un esprit positif	✓	
6. Avoir un engagement sincère à travailler avec les communautés	✓	✓
7. Faire preuve de respect envers les valeurs, traditions culturelles et aînés de sa zone d'intervention	✓	
8. Avoir une confiance et croyance sincères en le potentiel des communautés à travers le renforcement des leaders formels et informels	✓	✓
9. Avoir l'esprit d'équipe	✓	✓
10. Être rigoureux et tolérant	✓	✓
Aptitudes		
1. Avoir la capacité d'utiliser les outils mis à sa disposition	✓	
2. Avoir la capacité d'écouter plus que de parler	✓	✓
3. Connaître et valoriser les connaissances, les valeurs et traditions culturelles locales de la zone d'intervention	✓	✓
4. Maîtriser les techniques de facilitation de discussions de groupe et maîtriser les techniques de paraphrase	✓	✓
5. Savoir établir des relations de confiance avec les communautés	✓	✓
6. Connaître les techniques de prise de notes	✓	
7. Savoir déléguer des tâches	✓	
8. Savoir se remettre en cause	✓	
9. Apte à vivre en communauté	✓	✓
10. Maîtriser les objectifs du programme de l'organisation	✓	✓

NOTE SUR LES DIFFÉRENCES REMARQUÉES ENTRE CES 2 TYPES D'AGENTS COMMUNAUTAIRES :

- 1) Les deux groupes ont en commun bon nombre d'attitudes, avec plus de différences observées en matières de compétences et aptitudes. La plupart des éléments partagés concernent les capacités/attitudes non techniques telles que la patience, le dévouement, un fort engagement et conviction pour le travail mené par le programme, l'écoute etc.
- 2) Les agents de changement social peuvent être considérés comme ayant un regard plus général pour ce qui concerne les actions de systèmes communautaires sociaux et les capacités qui en relèvent, telles que l'animation de discussions de groupes et savoir travailler avec les leaders.
- 3) Ce tableau a été développé sur la base d'une revue non-exhaustive de sources internet. Voir ci-dessous liste de références.

Références

Wiggins N , et al. *Preparing Community Health Workers for Their Role as Agents of Social Change: Experience of the Community Capacitation Center, Journal of Community Practice*, (2013) 21:3, 186-202, <http://dx.doi.org/10.1080/10705422.2013.811622>

Lancman S, et al. "Un agent de santé communautaire : un travail où l'on s'expose" , *Travailler*, vol. 17, no. 1, 2007, pp. 97-124. Available from <https://www.cairn.info/revue-travailler-2007-1-page-97.htm?contenu=article>

Noor, H H *Role and Effectiveness of Community Health Workers Among Underserved US Populations*. (2012). Wright State University, Dayton, Ohio. Available from <https://corescholar.libraries.wright.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1090&context=mph>

Kaysin A. "'Treat Them With Love:’ Empowerment Of Community Health Workers As Agents Of Change." (2010). Available from https://www.jhsph.edu/academics/degree-programs/master-of-public-health/curriculum/alexander_kaysin_capstone_paper_2010.pdf

Malcarney MB, et al. "The Changing Roles of Community Health Workers." *Health Serv Res*. 2017;52 Suppl 1(Suppl Suppl 1):360–382. Available from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5269544/>

World Health Organization. "Community health workers: What do we know about them." *Geneva: WHO Department of Human Resources for Health* (2007). Available from https://www.who.int/hrh/documents/community_health_workers.pdf

Pape Amadou Gaye. "Health Workers Are Change Agents." *IntraHealth International*. 08 June 2012. Available from <https://www.intrahealth.org/vital/health-workers-are-change-agents>