

PROJET PASSAGES

# Cout des interventions pour le changement des normes sociales

Un Document d'Introduction issu du projet Passages



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

**Passages**

Citation recommandée:

Cout des interventions pour le changement des normes sociales : Un Document d'Introduction issu du projet Passages. Juin 2020. Washington, D.C.: l'Institut de la Santé de la Reproduction à L'Université de Georgetown pour l'Agence des États-Unis pour le développement international.

Ce rapport a été préparé par Rick Homan, PhD de FHI 360 au nom de l'Institut de la Santé de la Reproduction à L'Université de Georgetown (IRH) dans le cadre du Projet Passages. Pour les études de cas, Jennifer Gayles de Save the Children a rédigé l'étude de cas sur Bien Grandir ! et Francesca Quirke de Tearfund a rédigé l'étude de cas sur Masculinité, Famille et Foi. Courtney McLarnon-Silk de l'Institut de la Santé de la Reproduction à L'Université de Georgetown a édité et révisé le rapport. En suite, Rebecka Lungren de la Uniserviste de Californie San Diego avec Jamie Greenberg et Cait Davin de la Santé de la Reproduction à L'Université de Georgetown a a édité et révisé le rapport et Cait Davin a fait le design graphique pour le rapport. La publication de ce rapport et le Projet Passages sont rendus possibles grâce au généreux soutien du peuple américain par le biais de l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID), conformément à l'Accord de coopération No. AID-OAA-A-15-00042. FHI 360 et IRH sont responsables du contenu de ce document, qui ne reflète pas nécessairement les vues de L'Université de Georgetown, de l'USAID ou du gouvernement des États-Unis.

**Le Projet Passages**

l'Institut de la Santé de la Reproduction | L'Université de Georgetown  
3300 Whitehaven St NW, Suite 1200  
Washington, DC 20007 USA

[info@passagesproject.org](mailto:info@passagesproject.org)

[www.irh.org/projects/Passages](http://www.irh.org/projects/Passages)

Twitter: @IRH\_GU @PassagesProject

# APERÇU DU PASSAGES

*Passages* applique les principes scientifiques de mise en œuvre pour expliquer ce qui rend les interventions efficaces et durables à l'échelle dans des contextes du monde réel. Passages aborde des questions socialement complexes telles que l'inégalité entre hommes et femmes, la stigmatisation et la violence associées à la planification familiale volontaire, et l'espacement idéal des grossesses pour la santé tout en mettant l'accent sur l'évolutivité, tout en tenant compte des coûts, de la complexité et de la capacité d'adaptation. Ce document d'introduction fournit des indications sur la façon d'aborder l'estimation du coût des interventions pour le changement des normes sociales et l'utilisation de cette information pour promouvoir la durabilité et l'adaptation dans d'autres contextes.

## GLOSSAIRE

**Annualisation** — Technique pour étaler le coût d'une ressource d'investissement (tels que l'équipement ou un véhicule) sur toute sa durée de vie utile tout en tenant compte du coût d'opportunité consistant à lier l'argent à l'investissement.

**Coût moyen** — mesure brute de l'efficacité, calculée en divisant le coût total d'une activité par le résultat de l'activité (exemple : coût par personne atteinte).

**Coût financier** — coût lié à une dépense de ressources monétaires.

**Coût marginal** — Coût de l'augmentation de la production totale d'une activité d'une unité (par exemple : le coût pour atteindre une personne supplémentaire), généralement inférieur au coût moyen.

**Coût non financier** — Coût lié à une ressource pour laquelle aucune dépense financière n'est nécessaire (par exemple, en utilisant une pièce pour une formation sans frais).

**Coût d'opportunité** — Évaluation d'une ressource reflétant la deuxième meilleure utilisation alternative d'une ressource (par exemple, le temps consacré à l'activité A qui signifie que l'activité B ne peut pas être poursuivie).

**Modèle Logique** — représentation graphique (comme une feuille de route) qui présente les relations entre les ressources, les activités, les extrants, les résultats et l'impact de votre programme.

**Prix fictif** — Technique pour attribuer une valeur monétaire à une ressource pour laquelle aucune transaction financière n'a été nécessaire (par exemple, quel serait le prix de la location d'une chambre si elle n'avait pas été disponible gratuitement).

# CONTEXTE

Ce document d'introduction est destiné à être utilisé comme ressource afin d'aider ceux qui mettent en œuvre des interventions pour le changement des normes sociales à réfléchir aux décisions qui doivent être prises lors de l'évaluation du coût de ces interventions. Il s'organise autour d'une procédure pouvant être utilisée pour générer une estimation des coûts et formuler des recommandations pour des approches clés facilitant l'obtention de cet objectif. Les informations contenues dans ce document d'introduction, reposent sur des expériences personnelles ainsi que des discussions avec d'autres organisations ayant travaillé sur les coûts en général, ainsi que les coûts des interventions pour le changement des normes sociales. Des entretiens détaillés par téléphone avec des représentants d'*International Center for Research on Women (ICRW)*, du *Management Sciences for Health (MSH)*, du *Population Council*, de *Save the Children*, de *Tearfund*, et de l'*IRH* ont été utilisés pour identifier les approches ayant servi par le passé, ce qui avait fonctionné et s'il y avait des défis à relever. Bien qu'il n'existe pas deux analyses des coûts réalisées exactement de la même manière, les objectifs sont souvent les mêmes et consistent à donner un aperçu de l'ampleur et du type d'investissement qui seront nécessaires pour mettre en œuvre, soutenir, et / ou développer une intervention de norme sociale dans un contexte particulier. Ce document d'introduction entend discuter des décisions qui doivent être prises lors de l'élaboration d'une estimation des coûts pour une intervention de norme sociale et examiner les avantages et les inconvénients des différentes alternatives pour le développement de l'estimation des coûts. Les dernières sections examineront la façon dont ces informations sur les coûts peuvent être utilisées pour soutenir d'autres types d'analyses pouvant se révéler pertinentes au-delà du coût de l'intervention spécifique de norme sociale en cours d'examen.

## QUE REPRESENTENT LES COÛTS ?

Les coûts sont l'expression monétaire de la valeur des ressources nécessaires pour obtenir ou étaient utilisées pour produire une collection spécifique de biens ou de services. À ce titre, la valeur des ressources devrait varier en fonction de la source de celles-ci, et le point de vue de la / des personne(s) attribuant ou évaluant la valeur. Par exemple, un enfant est susceptible de croire que les repas reçus à la maison n'ont pas de « coût », c'est à dire, qu'ils sont gratuits, ce qui est vrai de leur point de vue, mais du point de vue des parents ce même repas a un coût en termes de: dépenses financières réelles pour obtenir des ingrédients, le temps et les frais engagés à produire les ingrédients, le temps et les coûts de carburant pour la préparation du repas, et les coûts en temps associés au nettoyage après le repas. Dans cet exemple simple, nous pouvons voir comment des "coûts" très différents peuvent être attribués au même repas en fonction de la perspective utilisée (enfant vs parent) et si oui ou non les coûts non-monétaires sont compris ou ignorés (achetés vs. ingrédients du potager). Même du point de vue des parents, les parents sont susceptibles de ne pas attribuer de coût aux tomates ayant été offertes par un voisin et utilisées dans la préparation du repas. Le coût de la culture de ces tomates a été supporté par le voisin. Ainsi, alors que nous parlons souvent de coûts en termes absolus, comme s'il existait un chiffre correct, souvent appelé « prix », il arrive souvent que la valeur qu'il convient de considérer dépende de la personne qui pose la question et du but spécifique pour lequel cette estimation est nécessaire.

# COMMENT LES COÛTS SONT-ILS MESURES ?

Comme mentionné avant, les coûts sont liés aux ressources et dans notre exemple simple, nous avons décrit le processus de collecte des ingrédients, le traitement des ingrédients, le service et le nettoyage après le repas. Cette approche basée sur les activités est particulièrement utile, car elle permet d'identifier les ressources nécessaires, la façon dont les ressources sont utilisées et le processus de combinaison / conversion des ressources dans le produit ou le service fini. Nous avons constaté que les gens impliqués dans la prestation d'un service ou dans une activité liée à une intervention pour le changement des normes sociales décrivent plus facilement la façon dont ils font quelque chose qu'ils ne répondent à des questions précises sur les ressources ayant été utilisées pour soutenir l'intervention pour le changement des normes sociales. Par conséquent, nous vous recommandons de commencer par un entretien semi-structuré avec les différents groupes qui sont ou seront impliqués dans l'intervention sur la norme sociale.

## **Recommandation #1 :**

*Commencez une analyse des coûts en interrogeant les groupes qui exécutent l'intervention pour le changement des normes sociales.*

## **Interrogez les groupes d'exécution**

Le but de l'entrevue avec les responsables du programme est de comprendre le mode de fonctionnement de l'intervention et de commencer l'identification des ressources utilisées pour soutenir l'intervention. Selon où l'intervention se situe dans le processus de mise en œuvre, vous pourriez demander aux répondants de décrire ce qui s'est déjà produit (rétrospective), ou qu'est-ce qui se passe (concurrent). Vous aurez souvent besoin d'associer ces deux types de rapports. Un modèle logique peut se révéler un outil utile pour aider à identifier les ressources utilisées afin de soutenir une intervention pour le changement des normes sociales. Il est également utile d'organiser vos notes autour de phases spécifiques de l'intervention de norme sociale. Le tableau ci-dessous fournit un modèle qui peut être utilisé pour organiser les informations recueillies lors de ces entretiens. Le tableau a été rempli à l'aide d'exemples de types de données à saisir pour une intervention pour le changement des normes sociales.

## Informations à collecter sur les interventions de normes sociales par phase

Phase	Apports	Processus	Produits
<b>Conception de l'intervention</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temps consacré au travail par le personnel de les organisations principaux</li> <li>• Consultants / experts en contenu</li> <li>• Temps consacré au travail par le personnel de l'organisation partenaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue de la littérature</li> <li>• Réunions en personne / virtuelles avec des experts de contenu</li> <li>• Réunions en personne / virtuelles avec les organisations partenaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structure prévue de l'intervention et guide pour sa mise en œuvre</li> <li>• Matériel de formation pour les exécutants des programmes</li> <li>• Aides au travail des exécutants des programmes</li> <li>• Matériel de support pour une utilisation avec les bénéficiaires</li> </ul>
<b>Négociation / adaptation au contexte local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temps consacré au travail par le personnel de l'organisation sponsor</li> <li>• Consultants / experts en contenu</li> <li>• Temps consacré au travail par le personnel de l'organisation partenaire</li> <li>• Temps consacré au travail par le personnel des groupes des parties prenantes clés.</li> <li>• Représentants communautaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rencontres virtuelles / en personne</li> <li>• Visites de site sur les sites où les mises en œuvre sont prévues</li> <li>• Identification du ou des partenaires locaux potentiels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentation sur les normes sociales de références ou en cours</li> <li>• Mémoire d'accord signé avec les parties prenantes et les partenaires concernés par la mise en œuvre</li> <li>• Adaptation du travail /des aides et du programme d'études pour les exécutants du programme</li> <li>• Chronologie détaillé et plan logistique pour soutenir la mise en œuvre du programme</li> </ul>
<b>Préparation de la mise en œuvre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temps consacré au travail par le personnel de l'organisation sponsor, les partenaires d'exécution, les principaux intervenants et experts</li> <li>• Lieu de la formation et ensemble de conférence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation du personnel local du partenaire d'exécution</li> <li>• Assurer le soutien de groupes d'intervenants locaux</li> <li>• Orientation vers les outils de surveillance devant être utilisé pendant la mise en œuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Production d'aides de travail finalisée et matériel de support pour une utilisation lors de la mise en œuvre</li> <li>• Plan logistique finalisé pour la mise en œuvre du programme</li> </ul>
<b>Mise en œuvre de l'intervention</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temps consacré au travail par le personnel de/ des organisation(s) partenaire(s)</li> <li>• Autres matériaux / fournitures utilisés pour assurer l'intervention</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activités pour la mise en œuvre avec le(s) groupe(s) cible(s)</li> <li>• Média ou autres activités de communication sur les changements sociaux et comportementaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports sur les activités menées et les personnes touchées par une intervention</li> </ul>

Lorsque vous utilisez ce type de tableau lors d'entretiens avec des responsables de programmes, la colonne des apports est utile pour identifier les ressources spécifiques qui sont employées pour soutenir l'intervention au cours des différentes phases. L'objectif est d'identifier les ressources spécifiques utilisées et la source des ressources individuelles (qui les fournit). Dans la colonne de processus, l'objectif est de décrire les activités ayant eu lieu ou devant avoir lieu lors de la présentation

de l'intervention (comment les ressources ont été utilisées). Enfin, la colonne des produits (noter que les extrants du programme sont distincts des résultats du programme) est utile pour identifier la documentation du programme qui pourrait exister, pouvant être utilisé plus tard dans le processus d'établissement des coûts pour obtenir de plus amples informations auprès des fournisseurs de ressources.

## TIMING DE L'ANALYSE DE COUT

Lors de la planification d'une analyse des coûts, il est utile d'examiner s'il convient ou pas de recueillir des informations sur l'utilisation des ressources de façon rétrospective ou concurrent. Parfois, cette décision est prise à votre place car les systèmes existants ne sont pas organisés de manière que faciliter le suivi des coûts simultanément. Dans ces cas, la seule option sera donc une estimation rétrospective une fois les activités terminées. Dans la pratique, la conception, la planification, la négociation et la préparation des phases sont souvent évaluées de manière rétrospective et la phase de mise en œuvre effective est évaluée de façon prospective.

Le tableau suivant résume les alternatives dont il faut tenir compte au moment d'entreprendre la collecte de données concurrent ou rétrospectives des ressources en main-d'œuvre. Nous nous concentrons ici sur les ressources en main-d'œuvre, étant donné que bon nombre des coûts pour les interventions pour le changement des normes sociales sont liés au travail, vu que ces interventions impliquent souvent une forte intensité de main-d'œuvre et nécessitent de répéter les interactions individuelles ou en groupe restreint avec les personnes dont le programme tente d'influencer les normes.

Lorsque vous tentez de saisir le temps des ressources en main-d'œuvre, n'oubliez pas d'inclure le temps des bénévoles ou du temps offert / réaffecté à vos mesures, puisque cette ressource est clairement utilisée pour soutenir l'intervention (comme dans l'exemple précédent, les tomates données par le voisin étaient utilisées pour préparer le dîner).

### Une note sur le timing de l'analyse de coût

Comme nous l'avons vu, les données nécessaires à une analyse des coûts peuvent être recueillies rétrospectivement ou concurrent. Chaque approche présente des avantages et des inconvénients. La collecte rétrospective a l'avantage de pouvoir documenter ce qui s'est réellement passé, mais peut souffrir de biais de rappel pour les activités qui ne sont pas bien documentées. La collecte de données concurrent peut obtenir des informations plus précises, mais introduit une charge de déclaration supplémentaire sur les responsables de programmes pour documenter l'utilisation des ressources de manière plus détaillée.

## Techniques alternatives pour l'utilisation de la saisie des ressources en main-d'œuvre

Timing	Technique	Pours	Contres
<b>Concurrent</b>	Observation directe (ex : étude des temps et mouvements)	Approche la plus précise	Peut être intrusive, une observation biaisée peut modifier le comportement de la personne observée, plus chère
<b>Concurrent</b>	Échantillonnage de l'activité :	Raisonnablement précise et moins intrusive que l'observation directe	Peut biaiser les comportements observés, coûteux à mettre en œuvre
<b>Concurrent</b>	Auto-évaluation / feuille de présence	Facile à mettre en œuvre	Sous réserve de chiffres ayant été arrondis et de biais de rappel, peut donner l'illusion de la précision et peut obtenir une réponse « modale »  Si le personnel est nombreux, peut générer rapidement une montagne de données
<b>Concurrent</b>	Journaux des rencontres avec heures de début et de fin	Facile à mettre en œuvre	Crée souvent un échantillon non aléatoire comme des rencontres non identifiées, biais inconnu
<b>Rétrospective</b>	Auto-évaluation / estimation	Facile à mettre en œuvre	La précision s'améliore si elle peut être liée à des activités spécifiques relativement autonomes (réunions ponctuelles) ou homogènes si elles sont répétées (par exemple, des séances structurées avec le public cible)  La précision peut également être améliorée en rendant compte des activités après qu'elles ont eu lieu



Bien que l'observation directe puisse être considérée comme « l'étalon or », elle possède également ses limites. Outre le coût supplémentaire nécessaire pour saisir les informations, les informations en cours de saisie ne peuvent pas refléter exactement de ce qui se passe une fois que l'observateur est retiré. Cependant, nous pouvons prédire la direction du biais (rencontres plus longues, plus lentes, plus délibérées avec les bénéficiaires de l'intervention) afin qu'il puisse fournir une limite supérieure sur les exigences de temps pour l'intervention. Des feuilles de présence et des registres de rencontre (une fois terminées) sont également susceptibles d'être biaisés vers des résultats vers le haut. Une alternative consisterait à "calculer à rebours" les temps des rencontres, à partir du temps passé sur le terrain et le nombre de personnes atteintes ou contactées afin de vérifier les données auto-déclarées. Enfin, une référence externe ou une norme sur le temps que devrait prendre une activité en particulier ou une rencontre pourrait être utilisée s'il en existe une sur la base d'une expérience préalable avec l'intervention.

Heureusement, la collecte de données concurrent des ressources non liées à la main d'oeuvre est moins sujette à un biais de rapports et de mesure et sont généralement assez solides. Souvent, une forme de journal simple pour toutes les réunions ou sessions avec les bénéficiaires de l'intervention reprenant la date, l'heure, le lieu, le nombre de personnes contactées et toutes les fournitures (y compris des rafraîchissements ou des remboursements de transport) ou équipement utilisé suffira et ces informations sont facilement obtenues.

Une méthode ayant fait ses preuves par le passé consiste à introduire un "outil de suivi d'intervention" chaque mois (voir les annexes) —ou adapter les outils de suivi existants— que les partenaires d'exécution utilisent pour documenter le processus de mise en œuvre de manière plus détaillée et ces informations peuvent ensuite être utilisées pour faciliter le calcul des coûts par activité décrit ci-dessous.

**Recommandation #2 :**

*Si vous essayez de saisir les informations sur le calcul des coûts de manière concurrent un outil de suivi de l'intervention peut s'avérer utile pour saisir des détails sur la façon dont l'intervention est mise en œuvre*

## **CALCUL DES COÛTS BASES SUR L'ACTIVITE**

Une fois que les entrevues avec les responsables de programmes auront été menées, l'analyste devrait avoir une compréhension de la façon dont l'intervention pour le changement des normes sociales fonctionne et sur les principales activités qui auront été / seront impliquées dans la mise en œuvre de l'intervention. Nous vous recommandons d'utiliser une approche de calcul des coûts basé sur les activités pour organiser les informations collectées et orienter le développement de l'estimation des coûts.

**Recommandation #3 :**

*Le calcul des coûts basé sur les activités offre une approche utile pour organiser les informations saisies lors de l'entrevue avec les exécutants et orienter le développement de l'estimation des coûts*

## Étape 1 : Identifier les ressources utilisées pour chaque activité identifiée au sein d'une phase

Les informations saisies lors des entrevues avec les exécutants peuvent désormais être réorganisées sur une feuille de calcul avec des sections ou des feuilles organisées autour des phases et / ou des activités spécifiques. Pour chaque activité, vous établirez la liste des ressources qui auront été identifiées lors de l'entrevue et la source de la ressource. En outre, vous chercherez à vous documenter pour savoir si la ressource a été achetée ou pas par le programme et si elle n'a pas été achetée, si elle a été offerte ou réaffectée (voir l'annexe).

## Étape 2 : Mesurer la qualité de chaque ressource utilisée en unités naturelles

Plutôt que d'affecter directement une valeur à chaque ressource utilisée, il est utile de documenter la quantité de chaque ressource nécessaire pour soutenir les activités spécifiques au sein de l'intervention. Ce niveau de détail peut devenir important dans d'autres applications de calcul des coûts où il peut être nécessaire d'ajuster les changements dans la quantité de ressources ou la valeur unitaire pour une ressource.

Les ressources devraient être mesurées dans leurs « unités naturelles » (temps consacré, heures-personnes ou - jours pour la main-d'œuvre, pièces ou unités pour les fournitures, heures de fonctionnement ou - jours pour l'équipement, heures de réunion ou - jours pour des réunions ou des formations, champs jours pour les visites de sites, etc.) lorsque cela est possible.

Vous avez pu obtenir quelques informations sur les quantités de ressources nécessaires lors de l'entrevue d'information avec les personnes en charge de la mise en oeuvre, mais si tel n'est pas le cas, vous devrez contacter les fournisseurs de chaque ressource et leur demander d'identifier la quantité de chaque ressource ayant été utilisée (rapport rétrospectif) ou la quantité qui devrait être utilisée (rapport concurrent) pour les activités clés. Un exemple de cadre de documentation générale des ressources qui comprend un lieu pour documenter la quantité utilisée peut être trouvé dans l'annexe.

### **Recommandation #4 :**

Lorsque cela est possible, mesurez l'utilisation des ressources en unités naturelles

## Étape #3 : Attribuer une valeur unitaire à chaque ressource utilisée

Une fois que les ressources auront été documentées et que les quantités utilisées auront été identifiées, nous devons assigner une valeur unitaire à chaque ressource. Initialement, cette valeur unitaire devait refléter le « coût » ou la valeur au fournisseur de ressources. Des exceptions importantes à cette approche se produisent dans deux cas :

1. Pour les entrées offertes ou en nature (comme le travail bénévole ou un espace de réunion fourni sans frais pour l'intervention) pour lesquelles aucune transaction financière n'a cours, une valeur doit encore être attribuée à ces ressources, car l'intervention ne serait pas possible sans ces ressources. Dans ce cas, un « prix fictif » ou ce qu'il en coûterait pour obtenir cette ressource ou une ressource équivalente si celle-ci n'était pas disponible sans frais doit être

utilisé. Par exemple, si vous ne pourriez bénéficier d'un volontaire pour entreprendre une activité soutenant l'intervention, combien devriez-vous payer quelqu'un pour assumer ce devoir. Pour l'espace offert, la valeur serait attribuée en fonction de ce qu'il en coûterait pour louer cet espace pour la durée requise.

2. Pour les investissements en capital ou les ressources qui ont une durée de vie utile supérieure à un an, le coût estimatif de leur utilisation devrait être «annualisé» pour refléter la portion du coût total consommé par l'intervention. Par exemple, si un véhicule avec un coût de remplacement de 35 000 \$ est utilisé durant 120 jours, nous voudrions étendre la valeur de cette ressource sur sa durée de vie utile. Si nous supposons que ce véhicule sera en mesure d'être conservé pendant 15 ans, alors nous pouvons calculer un facteur d'annualisation à un taux d'actualisation de 3%<sup>1</sup> qui, si multiplié par le coût de remplacement de 35 000 USD donne un coût annualisé de 2 931,83 USD qui, si on le multiplie par 120 jours d'utilisation / 365,25 jours par an, nous donne une valeur de 963,23 USD pour l'utilisation de ce véhicule. Notez que le coût annualisé complet de 2 931,83 USD est supérieur au coût de remplacement de 35 000 USD divisé par 15 ans de durée de vie utile (2 333,33 USD) et cela est parce que le facteur d'annualisation prend en compte que l'argent dépensé pour un véhicule n'est plus disponible pour d'autres utilisations potentielles. Cela concorde avec la notion de coûts d'opportunité de l'économiste qui prend en compte à la fois la valeur financière et non financière d'une ressource.

Pour d'autres ressources, nous devrions être en mesure de trouver de la documentation sur la valeur de l'unité à partir des documents relatifs au budget, ou les journaux d'achat ou les reçus conservés par le programme. Cependant, les deux cas évoqués plus haut illustrent pourquoi il faut être attentifs et ne pas courir au service de comptabilité pour tenter d'identifier le coût d'une intervention pour le changement des normes sociales. Le service de comptabilité ne disposera que des données sur les ressources qu'il a fournies et pour lesquelles une transaction financière a eu lieu. De ce fait, les investissements en capital seront surévalués, et toutes les ressources pour lesquelles une opération financière n'a pas eu lieu ou qui auront été obtenues par des parties externes seront négligées.

#### **Recommandation #5 :**

*Ne comptez pas sur le service de comptabilité pour fournir des informations complètes sur le coût d'une intervention sur la norme sociale.*

## Étape #4 : Regroupez le coût des ressources d'unité de temps utilisées à travers toutes les ressources par activité et phase de l'intervention

Une fois que vous disposez des estimations des ressources utilisées, de la quantité utilisée et de leurs coûts unitaires corrects, vous pouvez multiplier la quantité par le coût unitaire pour obtenir le coût par ressource et les additionner à travers les ressources pour obtenir le coût d'une activité ou de l'ensemble des activités, pour obtenir le coût par phase ou à travers les phases, pour obtenir le coût de l'intervention pour le changement des normes sociales. Ce résultat est désormais l'estimation du cas de référence pour la valeur des ressources ou « coût » utilisé pour mettre en œuvre l'intervention pour

---

<sup>1</sup> La formule du facteur d'annualisation est :  $a(r, n) = \frac{r \cdot (1+r)^n}{(1+r)^n - 1}$  r étant le taux d'actualisation et n la durée de vie utile prévue dans ce cas r = 0.03 et n = 15 donc a(r, n) = 0,08376658.

le changement des normes sociales. Ces informations peuvent alors être utilisées pour répondre à une série de questions pertinentes par programmation tel que décrit ci-dessous. Un exemple d'une estimation des coûts spécifiques à l'activité peut être trouvé dans l'annexe.

# ÉTABLIR LE RAPPORT DES RESULTATS DE L'ESTIMATION DE COUT

Pour la présentation des résultats de l'estimation des coûts, il serait utile d'examiner le public visé. Comme mentionné au début ce document d'introduction, ce que « coûte » quelque chose dépendra du point de vue du public. Le processus décrit ci-dessus a pour but d'aboutir à une estimation des coûts "entiers", mais dans de nombreux cas, ce résultat n'est pas celui recherché ou celui qui convient au décideur. C'est pourquoi il peut être nécessaire d'ajuster la façon dont les informations sont présentées de telle sorte que les différents publics potentiels soient en mesure d'obtenir les informations les plus pertinentes pour eux.

Par exemple, un objectif pourrait être de fournir une estimation des coûts pour d'autres qui pourraient souhaiter mener une intervention similaire. Dans ce cas, il sera plus utile d'établir un rapport sur les coûts des activités par phase de l'intervention (bien souvent les estimations de coût de la conception et de la négociation / adaptation sont exclues). Les coûts de la phase de conception sont souvent exclus parce que les matériaux qui ont été développés sont désormais facilement disponibles, de sorte que la roue n'a pas besoin d'être réinventée. Les coûts de négociations / d'adaptation sont souvent omis, étant entendu que ces coûts sont très spécifiques au contexte et ne sont donc pas généralisables. Toutefois, si ces coûts sont exclus, il est important de souligner que ce qui est présenté sont les coûts opérationnels du programme ou de l'intervention, et non la valeur totale des ressources utilisées pour la mise en œuvre du programme.

Un autre avantage de présenter des estimations des coûts spécifiques à l'activité par phase est que cela peut aider à la budgétisation pour soutenir les activités ainsi que la planification de la synchronisation et l'enchaînement des activités. Ceci est particulièrement important si l'objectif consiste à soutenir le maintien ou la diffusion / réplique de l'intervention (voir la section suivante). S'il existe des activités spécifiques dont les investissements concernent le démarrage ou représentent des investissements ponctuels par rapport aux coûts récurrents en cours, il peut être important de fournir également cette distinction, car une tierce partie pourrait être disposée à contribuer aux coûts de démarrage, mais cherchera les sources de ressources locales pour les coûts en cours afin de maintenir une intervention en cours d'exécution.

Les résultats des coûts sont parfois présentés avec ventilation par source de ressources ou par coûts financiers par rapport aux coûts non financiers<sup>2</sup>. Comme indiqué plus haut dans la section d'évaluation, toutes les ressources n'auront pas besoin d'une opération financière (apports offerts ou ressources en nature), mais nous souhaitons toujours attribuer une valeur monétaire à ces ressources

---

<sup>2</sup> Les coûts entièrement économiques reflètent la somme des coûts financiers et non-financiers et seront utilisés chaque fois qu'un point de vue social sert à l'analyse. Une perspective sociale est souvent utilisée lorsque l'objectif est d'évaluer la « valeur » d'une intervention de changement normative au moyen de mesures telles que le coût année de vie ajustée par sa qualité (QALY) gagnée.

car elles sont utilisées pour soutenir l'intervention. Par exemple, si un membre du personnel adapte la façon dont elle passe son temps à soutenir l'intervention, total des coûts salariaux n'en sera pas modifié pour autant, mais le temps qu'elle consacre à l'intervention est du temps qui ne sera pas disponibles pour d'autres activités. Dans ce cas, la valeur est son taux horaire équivalent à pleine charge, mais ce coût est un coût non financier (et dans ce cas, un coût d'opportunité) de l'organisation dans laquelle elle est employée. La même chose pourrait se produire pour l'utilisation de véhicules qui ont déjà un propriétaire ou d'un espace physique qui existe déjà. En mettant en évidence la valeur totale des ressources, puis en séparant les coûts financiers et non financiers, certaines "mauvaises surprises" lors d'une intervention peuvent être réduites et cette démarche peut également soutenir les négociations avec les organismes gouvernementaux ou non gouvernementaux qui collaborent et qui pourraient être invités à fournir un soutien en nature à une intervention. (Voir annexe pour un exemple).<sup>3</sup>

## Une remarque sur le rapport de coût

Au moment de décider quelle unité de devise utiliser lors de la déclaration des coûts, il convient de considérer ce qui est le plus pertinent pour le public visé. Si le public est principalement composé de parties prenantes locales, la monnaie locale devrait être utilisée. Si le public est principalement international, les dollars américains sont souvent utilisés par défaut. On peut utiliser les taux de change en vigueur pendant le temps de l'intervention pour convertir pour convertir les devises entre elles. Si une intervention s'étend sur plusieurs pays, il faudra alors utiliser les ajustements de parité de pouvoir d'achat afin de combiner des données sur plusieurs pays.

Enfin, l'analyste doit tenir compte de l'unité monétaire à utiliser pour la présentation des résultats. Pour une présentation dans le pays, les unités en devise locale doivent être utilisées, mais pour un public international, les dollars américains sont souvent utilisés par défaut. Des exceptions peuvent toutefois être faites si le financeur / donateur utilise une devise différente du dollar. Dans ce cas, cette unité monétaire doit être utilisée.

### **Recommandation #6 :**

*Estimations actuelles des coûts avec suffisamment de détails pour faciliter l'utilisation prévue. Au minimum, les estimations devraient être ventilées par activité. Une distinction entre les coûts de démarrage (coût unique) et les coûts récurrents peut également être utile à des fins de planification*

---

<sup>3</sup> Identifier si oui ou non une ressource sera déclarée comme un coût financier ou non financier sera déterminé lors de l'identification des ressources et les étapes d'évaluation ci-dessus. Si une ressource est identifiée comme étant fournie sans coût financier pour le programme ou si elle représente une ressource fournie en nature par un partenaire, alors la valeur de cette ressource sera publiée sous la rubrique des coûts non financiers. Ceci diffère d'une analyse des coûts dans une perspective de transaction, auquel cas ces ressources qui ne nécessitent pas des dépenses financières se verraient toutes attribuer une valeur de zéro.

# ANALYSES DES COÛTS SECONDAIRES POUR LES INTERVENTIONS SUR LES NORMES SOCIALES

## Quel est le coût par personne sensibilisée par l'intervention ? - Proposition de rapport qualité – prix

Peut-être que l'utilisation la plus simple du résultat obtenu à l'étape 4, ci-dessus, serait de diviser le coût total estimé par le nombre de personnes touchées par l'intervention. Ce résultat présente un coût estimé pour atteindre une personne avec l'ensemble des services, y compris les coûts de conception, de négociation / adaptation, la préparation, la mise en œuvre et l'intervention. Il s'agit d'une mesure brute de l'efficacité programmatique qui peut-être utile pour le suivi des performances dans un programme au fil du temps, par rapport aux comparaisons entre les programmes. Notez qu'à l'exception des coûts dans la phase de mise en œuvre, cette estimation ne représenterait pas une mesure utile pour estimer ce qu'atteindre une personne de plus avec l'intervention coûterait, vu que la plupart des coûts dans les phases antérieures peuvent être considérés comme fixes ou moins sensibles à l'échelle de l'intervention. Selon la teneur réelle de l'intervention (par exemple, une approche centrée sur les médias de masse), le coût moyen de la phase du programme de mise en œuvre peut ne pas tenir compte du coût pour atteindre une personne de plus (ou coût marginal), car il y existe probablement des effets d'échelle associés à l'intervention. À cette fin, nous aurions effectivement souhaité estimer une fonction de coût au-delà de la portée ce document d'introduction.

## Quel est le coût du maintien, de la mise à l'échelle ou de réplication de l'intervention ?

Souvent, surtout s'il est prouvé que l'intervention pour le changement des normes sociales a eu un impact positif, il y aura intérêt à faire en sorte que l'intervention soit soutenue ou peut-être en expansion dans sa localisation en cours (mise à l'échelle vers le haut) ou transférée dans un autre lieu (réplication). Le défi avec ces types d'analyses est de décider ce qui changera entre l'intervention telle qu'observée dans l'exercice des coûts et ce qui se passera dans la mise en œuvre dans la future. Les changements potentiels à considérer comprennent :

- 1) Quelles activités devront-elles être répétées dans le futur scénario ?

Par exemple, la conception de l'intervention peut ou non être modifiée en fonction de la satisfaction avec la version actuelle. De même, si l'intervention demeure dans sa localisation en cours, il pourrait ne pas être nécessaire de négocier / adapter l'intervention, mais ces activités auraient probablement besoin d'être entrepris si elles sont introduites dans un lieu différent. En ce qui concerne la préparation de la mise en œuvre, si du personnel supplémentaire ou de remplacement fourni par le(s) partenaire(s) de mise en œuvre doit être formé, alors ces coûts seraient engagés, mais si le programme fonctionne à l'échelle, il pourrait y avoir des économies d'échelle potentielles sur les séances de formation plus importantes qui pourraient réduire le coût par personne formée. Enfin, il est probable que la mise en œuvre des coûts d'intervention puisse nécessiter un ajustement en fonction de la probabilité de gains d'efficacité (plus facile pour atteindre la population cible) ou de perte d'efficacité (plus difficile

pour atteindre la population cible) à mesure que l'intervention se développe dans les endroits existants ou se déplace vers des lieux supplémentaires.

- 2) Les composantes de l'intervention demeureront-elles inchangées dans le scénario futur ?

Sur la base des leçons apprises au cours de la mise en œuvre qui a été chiffrées, existe-t-il des activités qui devraient être modifiées, exclues, ou de nouvelles activités incluses dans certaines phases ? Comme la nature de l'intervention change au fil du temps, les besoins en ressources et donc le coût de l'intervention changeront également au fil du temps. Cela nécessitera des ajustements à la liste des ressources ou à la quantité de ressources utilisées à partir de l'estimation initiale des coûts. Par exemple, la supervision de l'intervention dans les futurs scénarios pourrait être moins intense que dans le scénario chiffré et les ressources nécessaires à cette activité seraient donc réduites dans le futur scénario.

- 3) Les sources de ressources resteront-elles les mêmes dans le futur scénario ?

Si les ressources proviennent de différentes sources dans le scénario futur, les coûts unitaires utilisés dans l'estimation initiale des coûts pourraient devoir être ajustés pour refléter le nouveau coût par unité de la ressource. Par exemple, les ressources d'une ONG internationale peuvent être remplacées par des ressources d'un organisme gouvernemental local et nous nous attendons à ce que ces ressources aient un coût unitaire différent car ils proviennent de différentes sources. Si nous nous attendons à ce qu'il y ait des différences de qualité associées aux ressources, comme la source se déplace, cela peut également nécessiter le réglage des unités requises dans les futurs scénarios.

- 4) Existe-t-il déjà des ressources qui seront déployées ou utilisées pour soutenir l'intervention ?

Si des ressources sont déjà en place pouvant être utilisées pour soutenir l'intervention, cela peut être considéré comme une « opportunité » plutôt que comme un coût financier de l'intervention. Cela peut être important à considérer lorsque l'accent est mis sur la mobilisation des ressources, car seul le coût supplémentaire des ressources additionnelles devra être couvert.

## À quel point l'intervention est-elle rentable ?

Bien qu'une discussion complète sur l'analyse de rentabilité soit au-delà de la portée ce document d'introduction, elle mérite au moins d'être mentionnée, vu que terme « rentabilité » est souvent mal utilisé. La rentabilité est un terme relatif, comme chaud ou froid, grand ou petit et nécessite donc une comparaison à une autre solution de rechange raisonnable. Cette alternative raisonnable peut être l'absence d'intervention (statu quo) ou une version simplifiée ou augmentée de l'intervention actuelle. Dans les deux cas, parce que la mesure de rentabilité est composée de deux éléments, le coût et l'efficacité, les deux éléments doivent être mesurés pour l'intervention en cours d'évaluation et pour l'alternative ou les alternatives. Si l'alternative est le statu quo, alors le coût entièrement chargé de l'intervention sera suffisant, sinon les coûts détaillés du comparateur seront nécessaires. En outre, une mesure commune de l'efficacité (notez que l'efficacité est une mesure des résultats et pas une mesure des extrants des programmes<sup>4</sup>) est nécessaire à travers les alternatives étant comparées et une mesure

---

<sup>4</sup> Si une mesure de la production est utilisée, cela devient une analyse de la productivité et non une analyse coût-efficacité.



commune pour les coûts voir la boîte en haut sur le rapportage des coûts sur les comparaisons entre les pays.

Cela peut être problématique pour les interventions pour le changement des normes sociales car il est souvent difficile de se mettre d'accord sur une seule mesure d'efficacité, alors que les interventions sont souvent multidimensionnelles. Par exemple, une intervention peut chercher à changer les attitudes envers l'égalité sociale et accroître les possibilités pour les jeunes femmes, mais résumer cela dans une mesure unique est difficile, voire impossible. Si une mesure de l'efficacité unique est impossible, les coûts devraient être ventilés en fonction des différentes composantes, chacun avec sa propre mesure d'efficacité, ce qui est susceptible d'être très subjectif.

En plus de ces problèmes de mesure, il faut aussi prendre grand soin de veiller à ce qu'une comparaison équitable soit faite. Il sera important de « normaliser » les interventions pour tenir compte des programmes qui atteignent des populations cibles de même taille, l'estimation des coûts doit refléter les mêmes phases des interventions et d'utiliser une perspective commune lors de l'attribution d'une valeur aux ressources. Les analyses de rentabilité sont souvent menées dans la perspective sociale de manière à être aussi inclusives que possible et faire en sorte que tous les coûts financiers et non financiers soient pris en compte. Dans cette perspective, Les alternatives envisagées sont classées par ordre, par rapport à l'augmentation du coût total des interventions et les coûts totaux sont divisés par la/les mesure(s) correspondante(s) de l'efficacité totale. L'alternative au coût total le plus bas sert de comparateur et le rapport de rentabilité différentiel est calculé sur base de la variation du coût total divisé par la variation de l'efficacité totale (rapport de rentabilité différentielle). Si une variante montre une diminution de l'efficacité totale par rapport à une solution moins coûteuse, cette solution est retirée de l'étude (plus chère, mais moins efficace). Si le rapport de rentabilité différentielle est supérieur par rapport à une alternative plus coûteuse, cette solution est retirée de l'examen (déclaré dominé (car l'alternative la plus coûteuse ajoute des gains d'efficacité plus rapidement qu'elle n'ajoute de coûts)). Parmi les alternatives qui restent, il appartient au décideur de choisir si le gain en efficacité vaut l'investissement supplémentaire nécessaire.

Nous vous invitons à demeurer prudents et de tenir compte que même si une intervention peut être démontrée rentable par rapport à une solution de rechange, le constat de rentabilité ne constitue pas une garantie du caractère abordable de l'intervention. Par conséquent, il est utile d'avoir des coûts réels grâce à une analyse des coûts accompagnée d'une étude coût-efficacité. Les données d'analyse des coûts sont également utiles pour examiner comment les coûts peuvent évoluer avec les changements en allant à d'échelle afin qu'il puisse être judicieux d'augmenter ou de soutenir une intervention rentable afin qu'elle soit abordable.

# SOMMAIRE

Ceci était un bref aperçu des concepts et approches recommandées pour développer une estimation des coûts pour les interventions pour le changement des normes sociales. Pour être clairs, alors que nous pouvons développer une approche assez standardisée pour l'élaboration d'une estimation des coûts, de nombreuses décisions doivent être prises en cours de route par rapport à la façon dont les ressources seront mesurées et évaluées et les réponses à ces décisions seront influencées par le contexte dans lequel l'analyse a lieu et la question sous-jacente à laquelle on tente de répondre. Aussi pratique qu'il soit d'envisager le coût comme étant une sorte de vérité absolue ou comme une constante, le résultat obtenu sera sensible à la perspective utilisée selon que les coûts seront saisis concurrent ou rétrospectivement, selon que les coûts pris en charge sont les coûts économiques complets ou seulement les coûts financiers, et selon quelles phases du processus de l'intervention sont comprises dans l'analyse. La clé est de documenter les décisions prises en cours de route en développant l'estimation des coûts de sorte qu'un examinateur des résultats puisse les interpréter correctement et interpréter ce qui a été conclu, la façon dont ils ont été évalués et ce qui a été exclu de l'analyse, ainsi que les raisons. De plus, si l'objectif est de faire des comparaisons entre différentes interventions ou entre organisations, il est important d'utiliser la même perspective, les mêmes hypothèses et la même approche pour mesurer les coûts afin que les résultats puissent en fait être comparés.

Le reste de ce document inclut des études de cas où les principes de ce manuel de calcul des coûts ont été appliqués à deux interventions de changement normative en République démocratique du Congo (RDC). Le document se termine par des outils et des modèles qui peuvent aider à votre l'organisation des données de coût.

# Étude de cas N° 1 : Bien Grandir !

## Description de l'intervention

Bien Grandir ! est une intervention de santé reproductive qui transforme le genre pour les très jeunes adolescent-es (TJA) de 10 à 14 ans et les adultes influents dans leur vie. Cette approche part du principe qu'en fournissant des informations précises et un espace sûr pour le dialogue entre pairs, une intervention précoce peut interrompre le transfert de normes sociales et de genre inéquitables aux nouvelles générations et améliorer les résultats en matière de santé. Bien Grandir ! utilise une approche socio-écologique pour encourager la réflexion et la discussion sur les normes nuisibles entre pairs à de multiples niveaux. Un ensemble de matériel interactif et adapté à l'âge présente des informations sur la santé reproductive et des scénarios spécifiques au genre qui incitent à la réflexion, à l'école et en dehors de l'école, par l'intermédiaire de clubs de jeunes. D'autres activités comprennent des vidéos de témoignages et des dialogues de groupe pour les parents et/ou les personnes s'occupant des enfants, des formations pour les enseignants afin de faciliter l'intégration de l'éducation à la vie familiale et des discussions au sein de la communauté.



L'intervention pilote s'est déroulée entre 2017 et 2018 dans deux communautés à forte densité et à faible revenu de Kinshasa, en RDC, après une année d'adaptation et de consolidation des matériaux provenant de trois autres interventions fondées sur des données probantes : "Gender Roles, Equality and Transformation (« GREAT ») Project", "GrowUp Smart" et "Choices, Voices, Promises". Les activités pilotes comprenaient environ 25 réunions de 40 clubs TJA scolaires et 18 clubs TJA

communautaires, ainsi que six séances d'une heure pour les parents et plusieurs dialogues communautaires dans chaque (« quartier ») d'intervention. Parmi les autres activités, on peut citer la formation des enseignant-es de chacune des 40 écoles pilotes à l'intégration des matériels de Bien Grandir ! dans les cours du programme national d'éducation à la vie familiale et une formation aux soins de santé adaptée aux jeunes pour les prestataires de soins, qui ont dirigé une session spéciale du club TJA et organisé des visites de clubs TJA dans les centres de santé. L'intervention a été mise en œuvre par huit partenaires locaux implantés dans les zones d'intervention.

## Aperçu de l'analyse des coûts

L'objectif de l'étude de coûts de Bien Grandir ! était de comprendre les ressources humaines et financières nécessaires pour adapter et mettre en œuvre l'intervention. Ces informations étaient destinées à aider « Save the Children » et ses partenaires d'exécution, notamment le ministère de l'Éducation et le ministère de la Santé publique de la RDC, à estimer les coûts de l'extension à de nouvelles communautés à Kinshasa et à fournir à d'autres ONG et organismes gouvernementaux des données sur le coût de l'adaptation et de la mise en œuvre de l'intervention dans d'autres endroits. Les résultats de l'étude fournissent notamment des estimations de coûts par activité, de sorte que les organisations intéressées par l'intervention peuvent voir les ressources différentielles requises pour la mise en œuvre avec des adolescent-es scolarisé-es et non scolarisé-es.

Les coûts ont été compilés par « Save the Children » US, avec la contribution de « Save the Children » RDC. Les coûts des partenaires d'exécution n'ont pas été collectés séparément, mais plutôt saisis dans les données et rapports financiers partagés par « Save the Children » RDC. En raison du calendrier d'élaboration de ce guide d'évaluation des coûts et des orientations, les coûts ont été collectés rétrospectivement au cours de la phase 1, qui comprenait l'adaptation du matériel, la formation du personnel et d'autres travaux préparatoires avant le lancement du projet pilote. La phase 2 comprenait tous les coûts liés à la mise en œuvre pilote de l'intervention à plusieurs composantes et ces coûts ont été collectés simultanément.

## Détails de l'analyse des coûts

Les données utilisées pour réaliser l'étude des coûts ont été tirées de diverses sources afin de garantir les estimations de coûts les plus précises. L'établissement des coûts a été dirigé par le responsable technique basé en RDC, en étroite et fréquente collaboration avec le directeur de projet, le responsable de projet et le responsable financier de la RDC. Tous les coûts ont été collectés en dollars américains, car ils ont été tirés de documents financiers qui combinaient et convertissaient toutes les dépenses effectuées en francs congolais.

Les coûts directs ont été principalement calculés sur la base des coûts réels enregistrés dans les notes de frais ou les rapports financiers des partenaires. Les documents de planification tels que les budgets des réunions et des ateliers, les devis d'achat et autres formulaires ont également constitué une source précieuse de coûts directs presque réels. Comme de nombreuses activités d'intervention ont été mises en œuvre par des partenaires plutôt que par « Save the Children », une part importante des coûts directs a été extraite des documents des partenaires. Il était toutefois difficile d'extrapoler ces coûts, car les activités de calcul des coûts n'étaient pas incluses dans le champ d'action des partenaires et les rapports financiers n'étaient donc pas toujours suffisamment détaillés. En outre, les coûts ont varié selon le type de partenaire (ceux qui soutiennent la mise en œuvre à l'école ou au niveau

communautaire) et les rapports financiers ont souvent fini par différer des budgets mensuels. Comme solution, nous avons examiné les budgets et les notes de frais des partenaires afin de déterminer une moyenne mensuelle par type de partenaire. Par exemple, nous avons pu déterminer qu'un certain nombre de partenaires ont reçu environ 1 000 dollars par mois pendant les premiers mois d'activité du projet et près de 2 000 dollars par mois à mesure que la mise en œuvre progressait et que toutes les composantes fonctionnaient simultanément. Un autre défi de ce type de regroupement des coûts consistait à s'assurer que toutes les activités de l'intervention à composantes multiples, qu'elles soient mises en œuvre par Save the Children ou par des partenaires locaux, étaient prises en compte dans les estimations de coûts finales.

Les coûts de la main-d'œuvre ont été calculés différemment au cours des deux phases de la collecte de données. Au cours de la phase 1, nous avons demandé au personnel du programme d'estimer son niveau d'effort individuel par activité en utilisant une feuille Excel avec des catégories standard pour assurer la cohérence des rapports du personnel du siège et du terrain. Le personnel d'appui administratif sur le terrain n'a pas été en mesure de ventiler le niveau d'effort de manière aussi détaillée, de sorte que le niveau d'effort total a été mis en commun et appliqué à toutes les activités en fonction du poids de chaque activité dans le total des coûts directs. Dans la phase 2, les coûts de main-d'œuvre du personnel du programme et du personnel administratif ont été calculés de cette manière.

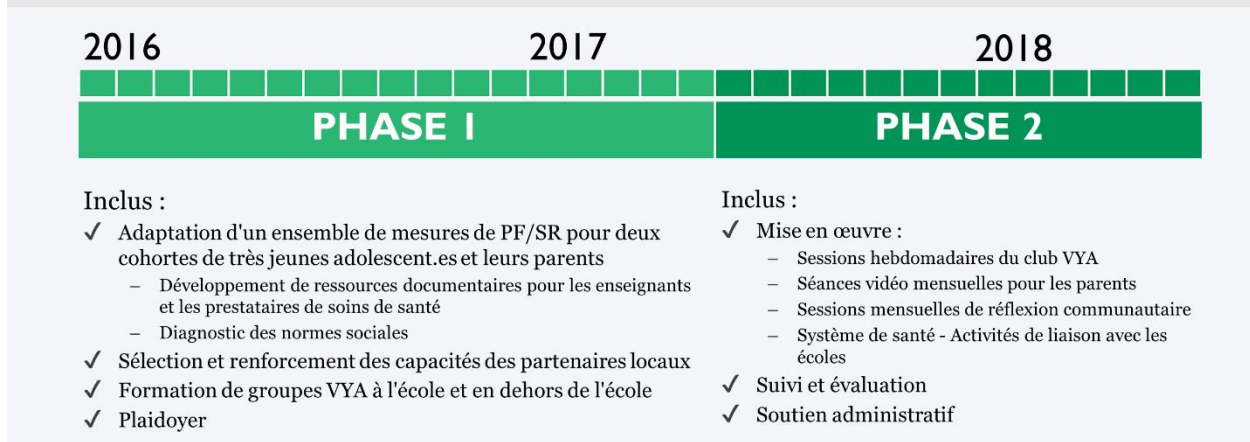
## Limitations

Toutes les données ont été collectées et analysées rétrospectivement, ce qui a limité la capacité de l'équipe à se souvenir de certains détails et, dans certains cas, a entraîné l'enregistrement de coûts estimés plutôt que réels. En outre, tous les coûts de la main-d'œuvre sont des estimations ; ils ne sont pas basés sur le temps réel facturé car les systèmes actuels de ressources humaines de Save the Children ne rendent pas ces données disponibles. Au cours de la phase 1, le personnel a estimé rétrospectivement le niveau d'effort par activité. Ces estimations peuvent varier par rapport au temps réellement passé. Dans la phase 2, les coûts de la main-d'œuvre ont été estimés sur la base des coûts directs pondérés par activité, qui peuvent ne pas refléter le temps réellement passé.

## Présentation des résultats

Le calcul des coûts a été réalisé en deux phases. La phase 1 (démarrage du projet) a débuté en 2016, immédiatement après le lancement du projet, et comprenait les coûts associés à l'adaptation des matériels testés ailleurs au contexte de la mégapole urbaine de Kinshasa ; le développement de nouveaux matériels de ressources pour les enseignants de l'éducation à la vie familiale et les fournisseurs d'installations ; la création et l'engagement avec un groupe consultatif technique de haut niveau pour examiner et valider ces matériels ; la formation pour Save the Children et le personnel des partenaires de mise en œuvre ; la cartographie de toutes les écoles de la zone d'intervention ; et la création de clubs scolaires et communautaires de TJA. Étant donné les différences marquées entre Kinshasa et les endroits où GREAT, GrowUp Smart et Choices, Voices, Promises ont été testés, Save the Children a poursuivi un processus d'adaptation complet comprenant de nombreux groupes de discussion avec les TJA et les parents, des activités de pré-test et des réunions de validation officielles. Cependant, nous ne prévoyons pas que d'autres organisations souhaitant mettre en œuvre Bien Grandir ! auront à suivre un processus aussi rigoureux. La phase 2 (mise en œuvre) a débuté à la mi-2017 et comprenait les coûts associés à la mise en œuvre pilote de toutes les activités d'intervention de base, ainsi que le suivi et l'engagement continu des parties prenantes.

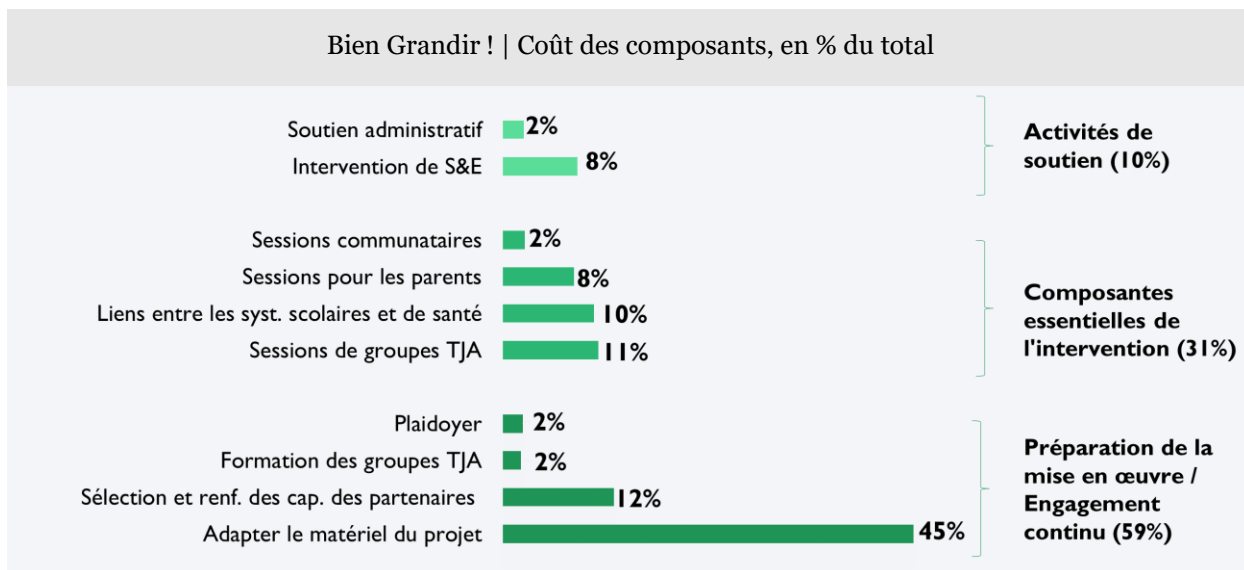
## Bien Grandir ! | Aperçu des coûts



Le coût total de l'intervention sur la période de 30 mois était d'environ 450 000 \$ ou de près de 15 000 \$ par mois. Toutefois, les coûts n'ont pas été supportés de manière uniforme pendant toute la période d'intervention. Nous avons donc tiré parti de la capacité d'évaluation des coûts par activité pour examiner les coûts liés à des activités spécifiques et par phases (préparation de la mise en œuvre ou fourniture de l'intervention à l'association des TJA, aux parents et aux communautés).

Les coûts directs non salariaux et salariaux ont été calculés pour chaque composante de l'intervention au cours des deux phases de l'étude des coûts. Le coût total de la phase 1 (préparation de la mise en œuvre - groupe inférieur de la figure ci-dessous) était d'environ 271 000 dollars, dont 56 % de coûts directs non salariaux et les 44 % restants de main-d'œuvre directe. Cependant, ces coûts doivent être interprétés avec prudence, car le contexte urbain coûteux de Kinshasa est assez particulier.

Le coût total de la phase 2 (mise en œuvre - groupe intermédiaire de la figure ci-dessous) s'est élevé à environ 130 000 dollars sur 10 mois ou environ 13 000 dollars par mois pour soutenir 58 clubs (40 clubs scolaires et 18 clubs extrascolaires), dont 33 % de coûts directs non salariaux et 67 % de main-d'œuvre directe. Parmi les quatre composantes principales de l'intervention, les sessions du club de TJA et les activités en lien avec la santé ont été les plus coûteuses, représentant chacune environ 10 % du coût total de l'intervention. Les sessions communautaires ont été l'activité la moins coûteuse puisqu'elles étaient dirigées par des bénévoles de la communauté et se déroulaient moins fréquemment que les autres activités. Un montant supplémentaire d'environ 45 000 dollars (groupe le plus haut sur la figure ci-dessous) a été dépensé pour le suivi et l'évaluation (S & E) et le soutien administratif tout au long des phases 1 et 2 (25 % de main-d'œuvre directe non salariée et 75 % de main-d'œuvre directe). La figure ci-dessous fournit un résumé et les détails de ces résultats de la comptabilité par activités se trouvent à l'annexe 1.2.



## Analyses secondaires

En plus des principaux résultats axés sur le coût direct par phase et les activités réalisées par les non-ouvriers par rapport aux ouvriers, nous avons également cherché à fournir des détails qui pourraient aider une organisation intéressée à reproduire cette approche dans un contexte différent. Par conséquent, nous rendons compte de l'équivalent temps plein (ETP) de la main-d'œuvre requise pour chaque activité (1 ETP est égal à une personne fournissant 1 920 heures de travail), ainsi que des coûts non salariaux par activité ou événement et de l'intensité de ces activités/événements. Ces données peuvent aider à la planification et à la budgétisation dans d'autres contextes. Les coûts de la main-d'œuvre ne sont pas indiqués en termes monétaires, car ils sont très spécifiques au contexte, mais peuvent être calculés comme la différence entre le total des coûts directs et les coûts directs non liés à la main-d'œuvre pour ceux qui sont intéressés. Les données sur l'intensité peuvent être utiles à ceux qui prévoient des interventions à une échelle différente (nombre différent de clubs, ou nombre différent de séances).

## Mise en contexte des coûts

Kinshasa est connue pour son coût de la vie élevé et disproportionné par rapport à la région. Les coûts présentés dans cette étude doivent donc être considérés sous cet angle et ajustés en conséquence, car les organisations considèrent le coût total de la mise en œuvre dans des contextes moins coûteux. En outre, les coûts associés à l'adaptation doivent être interprétés avec prudence car ils comprennent de nombreuses activités qui pourraient être simplifiées ou supprimées par d'autres organisations qui cherchent à mettre en œuvre le programme Bien Grandir ! Une part importante des coûts d'adaptation est imputable à la traduction des ressources existantes en français et en lingala et à l'élaboration de trois nouveaux matériels (pour les enseignants et les prestataires de soins de santé) ; aucun de ces coûts ne serait transféré aux nouveaux utilisateurs, sauf s'ils avaient l'intention de traduire l'ensemble dans une autre langue locale. D'autres efforts déployés lors du démarrage pour mettre en place le groupe consultatif technique pourraient également être réduits. Ce partenariat a été un élément clé de notre stratégie de mise à l'échelle et l'investissement initial dans l'engagement des parties prenantes a été essentiel pour nous aider à atteindre notre objectif d'institutionnalisation de l'approche, mais

d'autres organisations cherchant à mettre en œuvre Bien Grandir ! pourraient réussir avec une approche moins intense.

## Recommandations pour la réalisation des analyses de coûts

1. **Attendez-vous à ce qu'il y ait des lacunes dans les données ; et sachez que ce n'est pas grave.** Les données peuvent être estimées, extrapolées et interprétées à condition que les hypothèses et les calculs qui aboutissent aux données sur les coûts soient bien documentés. Par exemple, pour Passages, nous avons utilisé plusieurs sources de données sur les coûts : les coûts réels tirés des notes de frais ; les estimations du niveau d'effort du personnel ; le niveau d'effort réel du personnel administratif commun rapporté par les budgets des bureaux nationaux partenaires et les notes de frais mensuelles.
2. **Il est impératif de planifier à l'avance et d'établir des systèmes de calcul des coûts au lancement du programme.** Cela devrait inclure :
  - Création d'outils pour la collecte/compilation des données sur les coûts. Il peut être possible d'adapter des outils déjà développés, mais il est généralement préférable de développer un nouvel outil adapté à cette fin.
  - Sensibilisation du personnel à l'importance de l'évaluation des coûts et formation aux principes et aux outils.
  - L'inclusion de responsabilités supplémentaires en matière de coûts et d'exigences de rapport dans les contrats de partenariat, si vous souhaitez inclure des coûts au niveau des partenaires.
3. **Incluez les coûts pour le calcul des coûts !** L'établissement des coûts peut nécessiter des ressources et doit donc être pris en compte dans le budget, principalement dans l'affectation des ressources financières et du personnel du programme au niveau du siège/des bureaux nationaux (et à tout autre niveau pertinent entre les deux) et des coûts de formation. Vous voudrez peut-être prévoir du temps pour qu'un consultant ou un cabinet d'experts puisse appuyer l'analyse.

## Annexes de l'étude de cas n° I : Outils de collecte de données et résultats détaillés

- **Annexe 1.1 :** Outils de collecte de données sur les coûts par activité ci-joints, vierges
- **Annexe 1.2 :** Résumé de l'évaluation des coûts par activité



## Annexe I.1 : Modèle de calcul des coûts par activité (phase I)

### Étude de coût pour l'année 1: Développement du matériel et mise en place de l'intervention - Bureau de la RDC

Janvier 2016 - Mai 2017

Composante d'intervention	Dates	Activités	Ressources	# de ressources	Ressource	% estimé du temps	Durée estimée	Valeur unitaire	Unité	Coût total des ressources
Ligne de base (EXEMPLE)	Sept 1 - Oct 1	Recrutement des participants	Investigateur principal	1	heure			\$85	/heure	\$1,700
			Assistant-e de recherche	1	heure			\$30	/heure	\$1,200
			Ouvrier-es de sensibilisation	8	ouvrier-es			\$2	/ouvrier-e	\$6,400
<b>Instructions:</b> Veuillez remplir ces informations comme vous le pouvez, y compris les informations manquantes telles que les dates et autres dépenses pertinentes qui ne sont pas encore incluses. Vous êtes invités à ajouter de nouvelles lignes / activités si nécessaire. Veuillez noter qu'il peut être plus efficace de partager ce document avec le personnel des finances après une brève explication / orientation et leur demander de remplir la feuille de calcul. Vous pouvez ensuite revoir leurs ajouts et faire le suivi de toute information manquante.										
<b>Activité 1</b>										
				0				\$0		\$0
				0				\$0		\$0
				0				\$0		\$0
				0				\$0		\$0
				0				\$0		\$0
				0				\$0		\$0
				0				\$0		\$0
				0				\$0		\$0
				0				\$0		\$0
				0				\$0		\$0
				0				\$0		\$0
									<b>Total</b>	<b>\$0</b>
<b>Activité 2</b>										
				0				\$0		\$0
				0				\$0		\$0
				0				\$0		\$0
				0				\$0		\$0
				0				\$0		\$0
				0				\$0		\$0
				0				\$0		\$0

## Annexe I.1 (suite) : Modèle de calcul des coûts par activité (phase 2)

Activité	Dates	Description	# de ressources (par mois)			Total des ressources	Mesure des ressources	Valeur de la ressource	Unité de ressources	% estimé de temps	Durée estimée	Resource cost (by month)			Coût total des ressources
												Mo 1	...	Mo 12	
EXEMPLE: Préparation à la mise à l'échelle	Sep-17	Réunion du Groupe de Référence		2	<i>réunion</i>	\$2,000	/réunion							\$2,000	\$2,000
	Mai-17	Imprimer le guide de mise en œuvre		30	<i>guides</i>	\$15	/chacun							\$450	\$450
			Mo 1	...	Mo 12							Mo 1	...	Mo 12	
Activité 1			0	0	0	0		\$0				\$0	\$0	\$0	\$0
			0	0	0	0		\$0				\$0	\$0	\$0	\$0
			0	0	0	0		\$0				\$0	\$0	\$0	\$0
			0	0	0	0		\$0				\$0	\$0	\$0	\$0
			0	0	0	0		\$0				\$0	\$0	\$0	\$0
Activité 2			0	0	0	0		\$0				\$0	\$0	\$0	\$0
			0	0	0	0		\$0				\$0	\$0	\$0	\$0
			0	0	0	0		\$0				\$0	\$0	\$0	\$0
			0	0	0	0		\$0				\$0	\$0	\$0	\$0
			0	0	0	0		\$0				\$0	\$0	\$0	\$0
Activité 3			0	0	0	0		\$0				\$0	\$0	\$0	\$0
			0	0	0	0		\$0				\$0	\$0	\$0	\$0
			0	0	0	0		\$0				\$0	\$0	\$0	\$0
			0	0	0	0		\$0				\$0	\$0	\$0	\$0
			0	0	0	0		\$0				\$0	\$0	\$0	\$0
Activité 4			0	0	0	0		\$0				\$0	\$0	\$0	\$0
			0	0	0	0		\$0				\$0	\$0	\$0	\$0
			0	0	0	0		\$0				\$0	\$0	\$0	\$0
			0	0	0	0		\$0				\$0	\$0	\$0	\$0
			0	0	0	0		\$0				\$0	\$0	\$0	\$0
Activité 5			0	0	0	0		\$0				\$0	\$0	\$0	\$0
			0	0	0	0		\$0				\$0	\$0	\$0	\$0
			0	0	0	0		\$0				\$0	\$0	\$0	\$0
			0	0	0	0		\$0				\$0	\$0	\$0	\$0
			0	0	0	0		\$0				\$0	\$0	\$0	\$0

## Annexe I.2 : Résumé de l'évaluation des coûts par activité

Phase du programme	Composantes d'intervention	Cadre temporel	# sessions /événements	Travail direct en ETP	Coûts directs non liés au travail	Total des coûts directs	%
Préparation de la mise en œuvre/ engagement continu	Adapter les matériaux du projet au contexte local	1/16 – 7/17	multiple	1,11	107 846 \$	202 394 \$	45,3 %
	Réunions du groupe de référence des parties prenantes	Tous les 6 mois	3 fois	0,06	10 790 \$	14 252 \$	3,2 %
	Exploration des normes sociales	2/17 et 7/17	3 discussions de groupe	0,06	1 542 \$	5 512 \$	1,2 %
	Adaptation de la boîte à outils TJA	1/16 - 3/17	1 fois	0,53	13 525 \$	74 005 \$	16,6 %
	Création de vidéos de témoignages	1/16 - 12/16	1 fois	0,42	15 678 \$	42 163 \$	9,4 %
	Impression	4/17	1 fois	0,01	66 311 \$	66 462 \$	14,9 %
	Sélection et renforcement des capacités des partenaires locaux	9/16 - 4/17	1 fois	0,31	37 311 \$	52 117 \$	11,7 %
	Formation de groupes (18 clubs extrascolaires + 40 clubs scolaires)	4/17 (NS) ; 9/17 (S)	1 fois	0,05	5 030 \$ (87 \$/club)	6 997 \$	1,6 %
Plaidoyer		en cours	0,15	2 445 \$	9 308 \$	2,1 %	
Mise en œuvre de l'intervention	Sessions du club de TJA	9/17 - 6/18	504 sessions de club hors école + 1040 sessions de club dans les écoles	0,48	10 550 \$ (54 \$/club S pour la formation, + 24 \$/club pour la supervision + 333 \$/club NS pour les indemnités des animateurs)	44 618 \$	10,0 %
	Séances pour les parents	12/17 - 5/18	348 (6 sessions par club de TJA)	0,18	20 462 \$ (259 \$ par club pour le matériel + 93 \$ par groupe pour les fournitures, etc.)	33 238 \$	7,4 %
	Sessions communautaires	1/18 - 6/18	120 sessions	0,14	232 \$ (2 \$ par session)	10 169 \$	2,3 %
	Liens entre l'école et les systèmes de santé (y compris la formation des enseignants, les cours pour les prestataires et les visites aux centres de santé [HC])	2/18 - 6/18	Formation des prestataires (n=56) + sessions des prestataires (58) + visites du HC (58)	0,44	11 370 \$ (155 \$/fournisseur pour la formation + 23 \$ par visite/leçon)	42 599 \$	9,5 %
Soutien continu	Suivi et évaluation de l'intervention		En cours	0,14 phase 1 + 0,21 phase 2	8 925 \$	34 918 \$	7,8 %
	Soutien administratif		En cours	0,15 phase 1 + 0,11 phase 2	2 400 \$	10 045 \$	2,3 %
	<b>Totaux</b>				<b>206 571 \$</b>	<b>446 403 \$</b>	
	<b>% du total</b>				<b>46,3 %</b>		<b>100,0 %</b>

# Étude de cas N° 2 : Masculinité, Famille et Foi

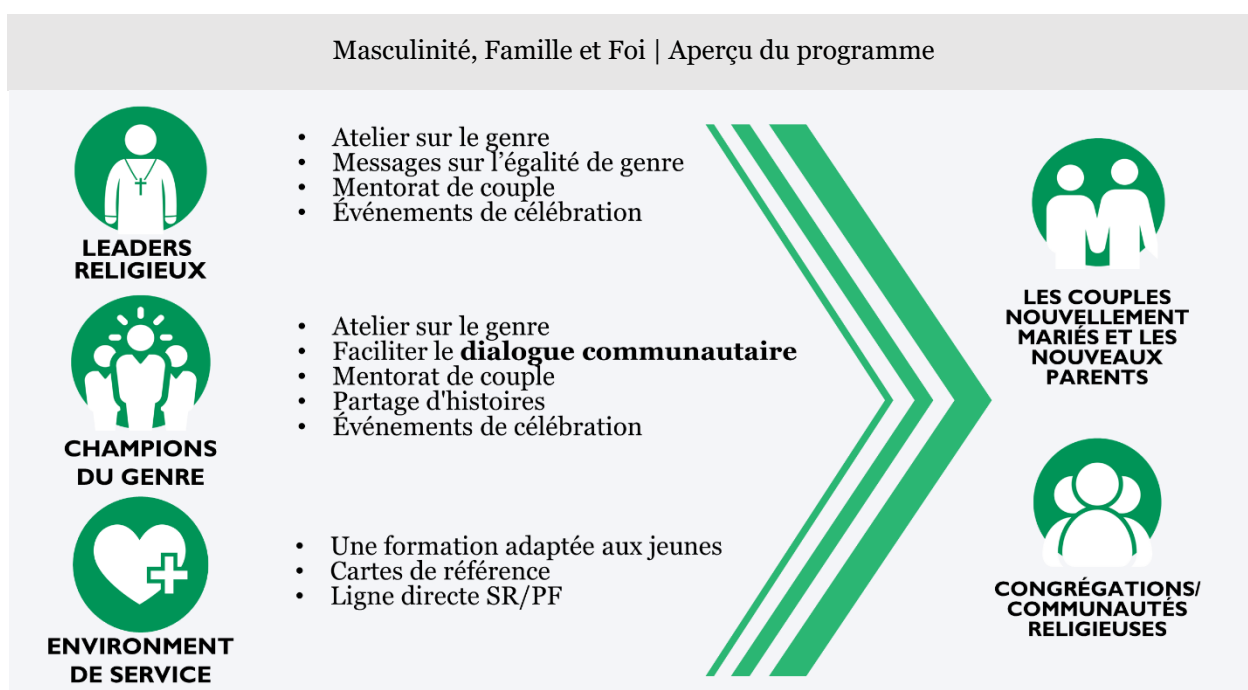
## Description de l'intervention

**Masculinité, Famille et Foi (MFF)** travaille avec les couples de jeunes mariés et les nouveaux parents, des membres de congrégations religieuses, des leaders religieux et des « champions du genre », à travers une série de formations et d'ateliers pour identifier, créer, diffuser et embrasser de nouvelles masculinités positives et l'égalité du genre. L'objectif est de modifier les normes et les comportements à l'échelle de la communauté afin d'instaurer l'égalité du genre au sein du foyer et de mettre en pratique une nouvelle identité masculine positive qui englobe la réduction de la violence entre partenaires intimes, le partage des décisions au sein des couples et le recours accru à la planification familiale volontaire.

L'intervention pilote s'est déroulée entre 2015 et 2019 à Kinshasa, en RDC, 8 congrégations ayant bénéficié de l'intervention du MFF (le projet pilote comprenait 9 sites de contrôle, non inclus dans l'évaluation des coûts par activité). Les principaux partenaires étaient l'Institut pour la santé reproductive de l'Université de Georgetown, FHI 360, Tearfund, l'Association de Santé familiale – avec l'Église du Christ au Congo (ECC), le principal partenaire d'exécution sur le terrain.

## Principales activités d'intervention

Le MFF fait participer les leaders religieux aux niveaux national, régional et paroissial par le biais d'ateliers de réflexion fondés sur les Écritures et portant sur la foi, la violence basée sur le genre et sexuelle, l'égalité du genre et la planification familiale volontaire. Les jeunes leaders masculins et féminins identifiés par les leaders religieux des congrégations sont ensuite formés pour diriger les jeunes couples dans le cadre de discussions de groupe animées, ou de « dialogues communautaires », et servir de modèles pour la transformation du genre au sein des congrégations.



L'essentiel de l'intervention du MFF consiste à renforcer les capacités de mise en œuvre de l'intervention parmi les leaders religieux locaux et les défenseurs de l'égalité des sexes, à organiser des dialogues communautaires en petits groupes avec des jeunes hommes, des jeunes femmes et des jeunes couples, et à organiser des événements de mobilisation communautaire pour diffuser les concepts clés dans les communautés plus larges où les congrégations sont basées. L'annexe 2.2 fournit une description sommaire de l'intensité des activités du programme par composante et par année.

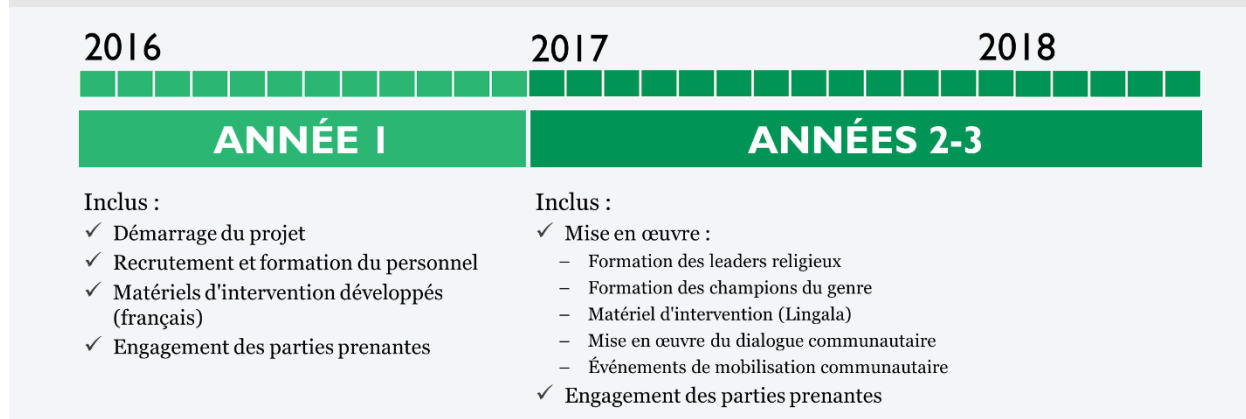
Pour chaque congrégation, il y a un nombre égal de champions du genre masculin et féminin. Les sessions de dialogue communautaire réservées aux hommes sont dirigées par des champions du genre masculin et les sessions réservées aux femmes par des championnes du genre féminin. Chaque champion du genre encadre dix membres lors des différentes sessions. Les sessions combinées, lorsque les couples rejoignent leur partenaire, sont dirigées par un homme et une femme et impliquent 20 membres. Les champions du genre recrutent des couples dans les groupes de dialogue communautaire de leur congrégation et organisent une réunion hebdomadaire avec le groupe. Les champions du genre travaillent en étroite collaboration avec les leaders religieux des congrégations et sont débriefés à la fin de chaque cycle. Les champions du genre se coordonnent également avec les agents de santé communautaires pour organiser des causeries sur la planification familiale à la fin de la semaine 8 et distribuer les cartes de référence, mettre en évidence la ligne d'assistance téléphonique *Ligne Verte* et expliquer le soutien offert par l'Association de Santé familiale dans les cas de violence basée sur le genre.

La congrégation au sens large est touchée par des messages concernant les relations équitables entre les sexes et les décisions volontaires en matière de planification familiale, par le biais de sermons de leaders religieux, de témoignages de personnes en couple, de groupes de discussion à l'église et de journées de mobilisation communautaire.

## Aperçu de l'analyse des coûts

L'objectif de l'étude de coûts du MFF était d'identifier les ressources nécessaires pour soutenir l'intervention par le biais du partenaire d'exécution pilote (Église de Christ au Congo) et d'estimer les ressources qui seraient nécessaires pour que d'autres organisations puissent mettre en œuvre le programme à grande échelle. L'étude visait également à déterminer le coût de composantes spécifiques de l'intervention afin d'orienter les révisions de l'ensemble des mesures en vue d'une mise à l'échelle — et d'évaluer les économies potentielles associées à la mise en œuvre de l'intervention par des partenaires confessionnels, c'est-à-dire sur la base d'une culture de service volontaire au niveau des congrégations.

Les coûts ont été collectés par Tearfund, y compris ceux liés à la principale organisation de mise en œuvre, l'Église du Christ au Congo. En raison du calendrier d'élaboration de ce guide d'évaluation des coûts et des orientations, les coûts de la première année ont été collectés rétrospectivement, les coûts de la deuxième année ont été collectés trimestriellement et les coûts de la troisième année ont été collectés mensuellement. Ce changement dans les rapports reflète les changements dans les procédures financières internes d'où proviennent les données sur les coûts.



## Détails de l'analyse des coûts

Les données utilisées pour calculer les coûts proviennent de rapports financiers, recoupés avec les plans d'activité et les informations fournies par le chef de projet. Les données ont été rassemblées en étroite collaboration entre le directeur financier de la RDC, le chef de projet de la RDC et le coordinateur de projet basé au Royaume-Uni. Un exemple du modèle de calcul des coûts utilisé figure à l'annexe 2.1.

Les coûts directs ont été tirés des rapports financiers mensuels de Tearfund et des rapports financiers mensuels de l'Église du Christ au Congo. Les coûts du travail ont été mesurés en proportion du temps et affectés aux activités afin de mieux comprendre les coûts du temps qui y sont associés. Le pourcentage global d'ETP par an a été calculé sur cette base. Les apports en nature ou les dons (coûts non financiers) se sont vus attribuer un coût équivalent ou « fictif » - par exemple, les espaces de réunion au sein des congrégations pour les ateliers ou les réunions plus importantes ont été calculés sur la base des coûts de location habituelle, et le temps consacré par les champions du genre en tant que bénévoles a été calculé sur la base des équivalents de salaire habituels.

Tous les coûts liés à la recherche et au soutien du siège en rapport avec l'initiative de recherche (plutôt qu'avec la mise en œuvre du programme) ont été supprimés afin de fournir des informations utiles sur le coût de la reproduction pour une ONG nationale. Cela comprenait les frais d'évaluation, les frais de réunion à Washington, les frais de formation à la conformité de l'USAID et les frais de déplacement entre Kinshasa et Goma, car on supposait que la reproduction future serait menée à partir de Kinshasa. Le bureau principal de Tearfund se trouve à Goma, dans l'est de la RDC, avec un bureau satellite à Kinshasa, ce qui a nécessité des déplacements intérieurs assez fréquents entre Goma et Kinshasa.

Les coûts ont été collectés en USD, car ils étaient tirés de rapports financiers qui combinaient et convertissaient toute dépense effectuée en USD, GBP ou francs congolais.

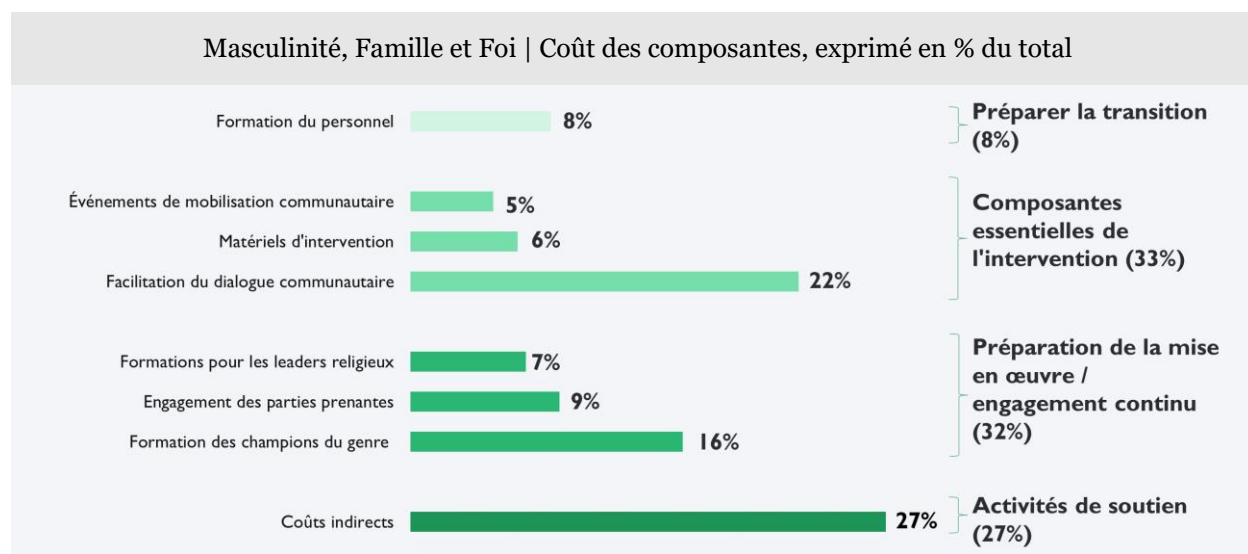
## Limitations

Bien que les données de la troisième année aient été collectées simultanément, l'analyse a été effectuée rétrospectivement en raison des changements de personnel. Les coûts de main-d'œuvre ont été affectés aux activités rétroactivement, ce qui signifie qu'il peut y avoir des erreurs dans la manière dont le temps a été alloué à certaines activités. Les catégories de coûts n'ont pas été normalisées au cours des trois années, ce qui a nécessité une combinaison et un alignement rétrospectifs. C'est un inconvénient potentiel de l'utilisation des rapports du système financier (en raison des procédures internes) plutôt que d'un modèle standardisé avec des catégories de coûts fixes pour chaque mois et chaque année.

## Présentation des résultats

Le coût global des ressources utilisées pour mettre en œuvre l'intervention sur la période de trois ans était d'environ 610 000 dollars. Ces coûts sont présentés par composantes d'intervention et par année dans la figure ci-dessous, avec des détails à l'annexe 2.3. Dans l'annexe 2.3, nous séparons également les coûts non salariaux du coût total des composantes de l'intervention et nous rendons compte des employés ETP utilisés pour chaque composante. Ce détail ainsi que celui de l'annexe 2.2 (Résumé de l'intensité des activités du programme par composante et par année) donne une idée de la manière dont l'intensité des volets de l'intervention peut avoir un impact sur les coûts totaux et la main-d'œuvre nécessaire pour soutenir la mise en œuvre.

Comme on le voit ci-dessous, un peu moins d'un tiers des ressources a été utilisé pour préparer la mise en œuvre de l'intervention et l'engagement des parties prenantes. Plus d'un tiers des ressources ont été utilisées pour soutenir les composantes essentielles de l'intervention, dominées par les dialogues communautaires en cours avec les jeunes couples, hommes et femmes. Le tiers restant des ressources a été utilisé pour préparer le pilotage à grande échelle prévu et la transition de l'intervention en renforçant les capacités du personnel local et pour le soutien indirect (y compris le suivi du programme ainsi que les frais généraux tels que le loyer et les dépenses de bureau, les frais bancaires et les coûts d'audit).



## Mise en contexte des coûts

Comme prévu, les « dialogues communautaires » ont représenté la plus grande part des ressources. Cette mesure était prévue car elle comprend les allocations des champions du genre (qui ont été versées pour compenser le temps passé à rendre compte de leur travail plutôt qu'un emploi rémunéré), des rafraîchissements, des visites de supervision du personnel en dehors de toute visite liée à la recherche, ainsi que des célébrations de fin de cycle et des réunions de fin de cycle avec les champions du genre et les leaders religieux.

Nous avons attribué une valeur à toute ressource en nature ou donnée en utilisant des coûts fictifs (valeur égale à ce qui aurait été payé en l'absence de contribution). Il s'avère que ces coûts sont moins élevés que prévu – entre 1,1 % et 4,8 % des coûts totaux sur les 3 ans. Cela peut avoir des implications pour l'élargissement de l'intervention, car cela indique une dépendance à l'égard des ressources extérieures pour soutenir l'intervention. Étant donné la nature du contexte en RDC, le travail avec un réseau de congrégation à plusieurs niveaux pour la mise en œuvre du programme, les coûts ont varié pour des éléments similaires entre les niveaux de l'organisation, les milieux, etc.

## Recommandations pour la réalisation des analyses de coûts

1. **Préparer le personnel et les systèmes.** Lors de l'estimation des coûts de mise en œuvre des interventions, il est important de s'assurer que les systèmes sont bien mis en place pour faciliter le calcul des coûts dès le départ. Le personnel doit avoir des rôles et des responsabilités clairs et être tenu responsable des tâches de calcul des coûts.
  - Il est recommandé de former non seulement une personne, mais aussi plusieurs membres du personnel à la collecte et à l'analyse des données sur les coûts. Peut-être plus important encore, ils doivent comprendre pourquoi ces informations sont collectées et en quoi elles peuvent être utiles pour l'avenir. Cela permettrait d'éviter la perte de connaissances due à la rotation du personnel et de s'assurer que le calcul des coûts est compris et entrepris à différents niveaux de l'organisation. Il est utile que le personnel des finances et des programmes travaille ensemble sur le calcul des coûts pour recouper les données et que les personnes les plus proches des activités collectent et analysent les données, avec le soutien du personnel technique du siège si nécessaire. Cela permettra de s'assurer que les activités et le temps sont chiffrés avec précision et en temps utile.
  - Le temps nécessaire à la collecte et à l'analyse des données sur les coûts doit être inclus dans la planification du travail et le temps du personnel doit être réparti en conséquence. Il peut être difficile pour le personnel de considérer le calcul des coûts comme une priorité, surtout lorsqu'il s'agit de relever les défis de la mise en œuvre dans un environnement dynamique, et le fait d'allouer du temps au calcul des coûts permet de hiérarchiser les activités associées.
  - Si votre programme travaille avec plusieurs partenaires et que vous souhaitez que les données sur les coûts soient incluses dans leur travail, préparez un système à l'avance/au début. Avec un système établi et un calcul des coûts en priorité, un partenaire peut signaler les éléments prioritaires de manière utile pour alimenter un système ou un plan de calcul des coûts plus large.



2. **Utilisez des modèles et des outils ; déterminez vos questions et analysez-les à l'avance.** Il peut être utile de prévoir dès le départ des modèles et des catégories de coûts standardisés et de les intégrer dans les rapports mensuels réguliers. Bien que des processus simples de calcul des coûts puissent être mis en place, il y a des avantages certains pour les responsables de la mise en œuvre à mener leurs propres études de coûts. L'inclusion des coûts de la main-d'œuvre/du temps du personnel dans les coûts des activités donne une image plus fidèle des ressources nécessaires aux composantes de l'intervention et, avec d'autres données relatives à l'intervention, peut aider à affiner la mise en œuvre, la reproduction et l'extension de l'intervention sans le retard de la recherche sur les coûts menée de l'extérieur.
3. **Sachez que cela prend du temps, et intégrez-le.** Enfin, il est important de reconnaître et de prendre en compte le temps nécessaire à la mise en œuvre, en particulier dans le cas des programmes de changement des normes sociales, en raison de la nature complexe de leur conception, qui comprend généralement de multiples formations, un encadrement continu et des discussions réfléchies au niveau du personnel, des partenaires et de la communauté.\

## Étude de cas N° 2 Annexes : Outils de collecte de données et résultats détaillés

- **Annexe 2.1 :** Exemple de modèle de calcul des coûts utilisé
- **Annexe 2.2 :** Résumé de l'intensité des activités du programme par volet et par année
- **Annexe 2.3 :** Détail du coût total de l'intervention par volet et par année de projet

## Annexe 2.1 : Exemple de modèle de calcul des coûts utilisé

NOM DU PROJET

Étude des coûts du « nom du projet / de la mise en œuvre »

Plage de dates :

Partenaire :

Phase	Composant d'Intervention	Dates	Activitiés	Entrées	Type de coût	Coût unitaire \$	Quantité unitaire	Unité de mesure	Coûts uniques	Financier \$	Non-Financier \$	Total					

## Annexe 2.2 : Résumé de l'intensité des activités du programme par volet et par année

Composante	Première année	Deuxième année	Troisième année
<b>Engagement des parties prenantes</b>	Lancement d'une journée réunion avec 126 participant-es	3x réunions des dirigeants nationaux de l'ECC (12 dirigeants rencontrés plus 28 parties prenantes supplémentaires @ 1 réunion)	1x dirigeants nationaux de l'ECC réunion (9 participant-es)
<b>Formations pour les leaders religieux</b>	Formation de maîtrise : 3 jours avec 20 participant-es Formation nationale : 3 jours avec 11 participant-es Formation provinciale : 3 jours avec 13 participant-es	1x formation de 3 jours avec 16 participant-es	1x 2 jours avec 16 participant-es
<b>Formations de champions du genre</b>	Non applicable	2x formations de 3 jours avec 32 participant-es au total ; 4 jours de réorientation avec 29 participant-es ; 2x recyclage de 3 jours avec 37 participant-es au total ; 2 jours de remise à niveau sur la médiation avec 39 participant-es	2x 2 jours avec un total de 40 participant-es
<b>Facilitations du dialogue communautaire</b>	Non applicable	3 cycles dans 8 congrégations (24 groupes combinés + 48 groupes d'hommes et de femmes) 231 couples, 462 personnes atteintes	4 cycles dans 7 congrégations + 3 cycles dans 1 congrégation (31 groupes combinés, 62 groupes d'hommes et de femmes) 226 couples, 452 personnes atteintes
<b>Activités de mobilisation de la communauté</b>	Non applicable	Les leaders religieux prêchent des sermons sur le planning familial volontaire, l'égalité du genre et la fin de la violence basée sur le genre 16 événements communautaires (2 par congrégation) 2 637 personnes touchées	Les leaders religieux prêchent des sermons sur le planning familial volontaire, l'égalité du genre et la fin de la violence basée sur le genre 8 événements communautaires (1 par congrégation) 1 384 personnes touchées
<b>Adaptation de l'intervention/Matériels</b>	Traduction des documents en lingala et ajustements supplémentaires si nécessaire sur la base du retour d'information		
<b>Développement du personnel</b>	Recrutement et intégration du personnel clé ; formation de l'ECC en matière de financement et de gestion de projets	Formation sur le lieu de travail selon les besoins	
<b>Coûts indirects</b>	Démarrage du projet	16 visites de contrôle par cycle ; total de 48 visites	Suivi continu

## Annexe 2.3 : Détail du coût total du NSI par composante et par année de projet

Coûts totaux						
Composantes d'intervention	Première année	Deuxième année	Troisième année	Total		% du total
<b>Engagement des parties prenantes</b>	25 067	11 742	13 078	<b>49 887</b>		8,2 %
Coûts non liés au travail	14 497	2 268	5 421	22 186	44,5 %	6,1 %
Travail de l'ETP	0,4	0,8	0,7	1,9	55,5 %	10,6 %
<b>Formations pour les leaders religieux</b>	25 395	8 831	5 036	<b>39 262</b>		6,4 %
Coûts non liés au travail	17 341	7 770	1 440	26 551	67,6 %	7,3 %
Travail de l'ETP	0,2	0,1	0,3	0,6	32,4 %	3,4 %
<b>Formations de champions du genre</b>	–	78 830	10 335	<b>89 165</b>		14,6 %
Coûts non liés au travail	–	49 448	6 810	56 258	63,1 %	15,5 %
Travail de l'ETP	–	2,6	0,3	2,8	36,9 %	15,9 %
<b>Séances de dialogues communautaires</b>	–	41 637	98 928	<b>140 565</b>		23,1 %
Coûts non liés au travail	–	24 045	38 938	62 983	44,8 %	17,4 %
Travail de l'ETP	–	1,3	5,6	7,0	55,2 %	39,1 %
<b>Événements de mobilisation communautaire.</b>	–	22 358	12 514	<b>34 872</b>		5,7 %
Coûts non liés au travail	–	16 966	4 065	21 031	60,3 %	5,8 %
Travail de l'ETP	0,00	0,3	0,7	1,0	39,7 %	5,6 %
<b>Adaptation de l'intervention/Matériels</b>	21 433	23 725	1 095	<b>46 252</b>		7,6 %
Coûts non liés au travail	10 141	15 013	–	25 153	54,4 %	6,9 %
Travail de l'ETP	0,4	0,3	–	0,7	45,6 %	3,6 %
<b>Développement du personnel</b>	37 911	4 347	6 630	<b>48 889</b>		8,0 %
Coûts non liés au travail	15 161	–	2 133	17 294	35,4 %	4,8 %
Travail de l'ETP	0,6	0,2	0,4	1,2	64,6 %	6,8 %
<b>Coûts indirects</b>	51 675	30 502	77 875	<b>160 052</b>		26,3 %
Coûts non liés au travail	27 968	26 223	76 530	130 721	81,7 %	36,1 %
Travail de l'ETP	2,4	0,2	0,2	2,7	18,3 %	15,3 %
<b>Total</b>	<b>161 480</b>	<b>221 972</b>	<b>225 492</b>	<b>608 944</b>		
<b>Total des coûts non liés au travail</b>	<b>96 399</b>	<b>150 445</b>	<b>136 433</b>	<b>362 178</b>	<b>59,5 %</b>	
<b>Total du travail de l'ETP</b>	<b>4,0</b>	<b>5,7</b>	<b>8,1</b>	<b>17,9</b>	<b>40,5 %</b>	
<b>% du total par année</b>	<b>26,5 %</b>	<b>36,5 %</b>	<b>37,0 %</b>			

# Réflexions sur les études de cas

## Leçons apprises

Un objectif important de cet exercice d'évaluation des coûts était de voir ce que les partenaires de mise en œuvre seraient en mesure d'accomplir en utilisant uniquement l'abécédaire comme ressource, et où des ajouts à l'abécédaire seraient utiles aux utilisateurs ultérieurs. De par leur conception, les partenaires de mise en œuvre ont été chargés d'élaborer des modèles de calcul des coûts (voir les exemples ci-dessus) qui fonctionneraient dans leur contexte et dans les formats de rapport existants dont ils disposent. Cela met en évidence le défi que représente un modèle générique de calcul des coûts, car chaque situation aura des contraintes différentes sur la manière dont les données sont déjà saisies et sur la meilleure façon de compléter ou de manipuler ces données pour atteindre les objectifs de l'analyse. L'examen effectué par l'auteur principal s'est principalement concentré sur la question de savoir si le niveau de détail était excessif ou si des détails importants étaient négligés. Dans les deux cas, les deux principaux partenaires de mise en œuvre ont pu mener à bien l'exercice avec un soutien minimal de l'auteur principal du présent guide. L'auteur a également fourni une assistance à la fin du projet pour résumer les données de coût dans les formats de résumé des coûts indiqués ci-dessus. Il faut espérer que cela donnera aux autres responsables de la mise en œuvre le sentiment qu'ils peuvent relever le défi de l'évaluation des coûts par activité de leurs programmes si ces informations aident à la mobilisation des ressources et/ou à la croissance des programmes.

## Différences importantes observées

Le programme Bien Grandir ! a introduit un modèle de calcul des coûts différent de la phase 1, où les estimations étaient faites rétrospectivement à la phase 2, lorsque les estimations étaient générées simultanément. Ce changement a été effectué pour essayer de mieux tirer parti des flux de données existants et a été particulièrement efficace pour suivre les coûts directs non liés au travail et les événements qui se sont produits mois par mois. Les coûts de la main-d'œuvre n'étant toujours pas déclarés par activité, ces coûts ont été répartis proportionnellement après ajustement en fonction du type de personnel (personnel de terrain par rapport au personnel du siège). Pour le MFF, le même modèle de calcul des coûts a été utilisé tout au long de la mise en œuvre, mais il a fallu beaucoup plus de temps pour que les personnes puissent estimer le temps passé entre les différentes activités du programme pendant la mise en œuvre. À moins de mettre en place un système permettant au personnel de facturer son temps en fonction des activités de programme spécifique et d'en rendre compte avec précision, cela restera une limitation de ces analyses. C'est pourquoi le résumé des coûts met en évidence l'estimation du travail ETP nécessaire pour des activités spécifiques, qui est une meilleure mesure de l'intensité du travail nécessaire pour soutenir les activités que le coût du travail. Une dernière différence importante est observée dans la manière dont les partenaires ont géré les frais généraux ou les coûts d'appui. Dans le cas de Bien Grandir !, ces coûts ont été pour la plupart ajoutés aux coûts directs en tant que « multiplicateur »,<sup>5</sup> alors que dans le programme du MFF, ils sont indiqués séparément. Aucune des deux approches n'est mauvaise, mais en fonction de l'utilisation prévue des résultats, il peut être utile de pouvoir séparer ces coûts des coûts spécifiques à l'activité.

---

<sup>5</sup> Par exemple, les coûts indirects peuvent être estimés comme suit : coût direct x 0,15. Où 0,15 est le multiplicateur.

Il est surprenant de constater que l'ampleur des contributions données aux programmes était assez faible (généralement un espace de réunion et un peu de temps de la part des dirigeants des partenaires locaux lors des réunions)<sup>6</sup>. C'est probablement le reflet du fait que, avec la participation d'organisations non gouvernementales internationales et avec des ressources provenant de l'extérieur de la communauté, davantage de ressources viendront de l'extérieur de la communauté. Par conséquent, nous devrions nous attendre à une certaine réduction des coûts si ces programmes étaient gérés au niveau local et si les ressources existantes étaient utilisées pour soutenir le programme.

---

<sup>6</sup> Comme Bien Grandir ! a utilisé des données budgétaires pour certaines estimations de coûts directs, ces contributions ont probablement été sous-estimées.

# ANNEXES

## Exemple d'outil de suivi des interventions

Titre du projet - Organisation partenaire de mise en œuvre

Nom (s) des personnes qui rapportent : \_\_\_\_\_

Nom de l'étude : \_\_\_\_\_

Mois du rapport : \_\_\_\_\_ Date terminé : \_\_\_\_\_

Description de l'intervention, des composantes et des activités planifiées (utiliser autant d'espace que nécessaire) : *Insérer l'étendue des travaux pour le partenaire de mis en oeuvre (cette section reste inchangée d'un mois à l'autre)*

A	B	C	D	E
<b>Composantes d'intervention et activités planifiées</b>	<b>Activités telles qu'elles sont effectivement mises en œuvre</b> <b>(Description, y compris le processus utilisé pour réaliser l'activité)</b>	<b>Noms des individus / organisations impliquées et leur rôle</b>	<b>Considérations pour la réplication ou l'expansion future</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Quels succès ont eu lieu au cours de cette période de rapport ?</li><li>• Quels défis ont été rencontrés et quelles stratégies ont été utilisées pour y remédier ?</li><li>• Si l'intervention n'a pas été mise en œuvre comme prévu, expliquez brièvement pourquoi.</li><li>• Que s'est-il passé d'autre qui n'était pas initialement prévu dans le cadre de l'intervention, mais qui s'est avéré important (positif ou négatif) ?</li></ul>	Activité à reproduire pendant la mise à l'échelle ? <b>Oui/Non</b>

**Veillez fournir les pièces jointes pour plus de détails (rapports de formation ou de visite de site, comptes rendus des réunions, etc.)**

**Commentaires** : Utilisez cette section pour réitérer ou développer tout ce qui, selon l'équipe, est particulièrement important lors de l'examen du mois / trimestre.

**Plan de travail proposé pour le mois prochain :**



## Exemple de cadre de documentation des ressources pour les coûts par activité

Cadre de documentation des ressources						
Activité :						
Catégorie de ressources	Description des ressources (énumérez chaque élément séparément et ajoutez des lignes si nécessaire)	Fournisseur de ressources	Utilisé pour cette activité		Acheté par programme (O/N)	S'il n'a pas été acheté, l'article a-t-il été donné ou redéployé à partir d'un autre usage ?
			Quantité	Unités		
Travail						
Fournitures						
Équipement						
Transport						
Lieu						

## Exemple d'un cadre d'estimation des coûts par activité<sup>7</sup>

### Sensibilisation de la communauté

#### Sensibilisation au niveau du comté

\*\*\* Remplissez la zone ombrée en bleu \*\*\*

Ressource	Unité	Type	Unité	Type	Coût unitaire (KES)	Coût total (KES)
Temps du personnel (passé pendant l'activité)						
Agents d'engagement sanitaire communautaire (AESC)		Personnes		Heures	150.52	0
Agents de santé communautaire (ASC)		Personnes		Heures	5.00	0
Pairs éducateurs (ONG locales)		Personnes		Heures	10.00	0
Frais de personnel totaux					Temps total =	0
Voyage (pour le personnel du Ministère de la Santé se rendant au centre de santé pour une pré-évaluation)						
Indemnité journalière de déplacement pour les AESC (indemnité de transport et de déjeuner)		Jour		Voyage	850.00	0
Matériel d'écriture		Personnes		Ensemble	35.00	0
Autre						
Minutes de téléphone mobile ()		Appels		Minutes	4.00	0
					Autre total =	0
<b>SOMME TOTALE</b>						<b>0</b>

#### Sensibilisation au niveau communautaire

\*\*\* Remplissez la zone ombrée en bleu \*\*\*

Ressource	Unité	Type	Unité	Type	Coût unitaire (KES)	Coût total (KES)
Temps du personnel (passé pendant l'activité)						
Agents d'engagement sanitaire communautaire (AESC)		Personnes		Heures	150.52	0
Agents de santé communautaire (ASC)		Personnes		Heures	5.00	0
Pairs éducateurs (ONG locales)		Personnes		Heures	10.00	0
Frais de personnel totaux					Temps total =	0
Voyage (pour le personnel du Ministère de la Santé se rendant au centre de santé pour une pré-évaluation)						
Indemnité journalière de déplacement pour les AESC (indemnité de transport et de déjeuner)		Jour		Voyage	100.00	0
Matériel d'écriture		Personnes		Ensemble	10.00	0
Autre						
Minutes de téléphone mobile ()		Appels		Minutes	4.00	0
					Autre total =	0
<b>SOMME TOTALE</b>						<b>0</b>

<sup>7</sup>KES- Shilling kényan

## Exemple de résultats mettant en évidence les différences par niveau et les coûts financiers par rapport aux coûts non financiers<sup>8</sup>

### Composantes de l'activité d'intervention

#### Niveau du comté

#### Besoins en ressources (KSh.)

Total Financier Non financier

Total	Financier	Non financier	
69,931	36,759	33,172	Évaluation du site des activités d'intégration en cours, de l'infrastructure, des compétences en ressources humaines et de la sensibilisation du personnel
4,696	970	3,726	Sensibilisation de la communauté
59,798	23,459	36,339	Élaboration du plan de travail du site
330,663	169,740	160,923	Renforcement des capacités des prestataires
161,561	55,746	105,814	Supervision de la mise en œuvre (en plus de la supervision régulière)
626,649	286,674	339,975	TOTAL
	45.7%	54.3%	

Total	Fin	Non-Fin
11.2%	12.8%	9.8%
0.7%	0.3%	1.1%
9.5%	8.2%	10.7%
52.8%	59.2%	47.3%
25.8%	19.4%	31.1%
100.0%	100.0%	100.0%

#### Niveau communautaire

#### Besoins en ressources (KSh.)

Total Financier Non financier

Total	Financier	Non financier	
65,879	37,160	28,719	Évaluation du site des activités d'intégration en cours, de l'infrastructure, des compétences en ressources humaines et de la sensibilisation du personnel
2,124	220	1,904	Sensibilisation de la communauté
57,285	14,060	43,225	Élaboration du plan de travail du site
94,930	41,477	53,453	Renforcement des capacités des prestataires
73,243	24,240	49,003	Supervision de la mise en œuvre (en plus de la supervision régulière)
293,461	117,157	176,304	TOTAL
	39.9%	60.1%	

Total	Fin	Non-Fin
22.4%	31.7%	16.3%
0.7%	0.2%	1.1%
19.5%	12.0%	24.5%
32.3%	35.4%	30.3%
25.0%	20.7%	27.8%
100.0%	100.0%	100.0%

<sup>8</sup> KSh- Shilling kényan