

MODULE PLANIFICATION SANITAIRE

Dr. Maurice A. HIEN

Plan de présentation du module

Plan du cours

Introduction

1. Objectifs

2. Concepts et principes de la planification

2.1. Définitions

2.2. Éléments caractéristiques de la planification

2.3. Niveaux de base de la planification

3. Méthodes de planification

Plan du module

4. Démarche générale de planification sanitaire

5. Opérationnalisation d'une planification

6. Évaluation d'une planification

Conclusion

METHODE PEDAGOGIQUE

- **Interactive**

- ✓ Explosé
- ✓ Questions - réponses
- ✓ Brainstorming
- ✓ Réflexion participative
- ✓ Exercices en travaux de groupes
- ✓ Etudes de cas
- ✓ Evaluation des connaissances et du cours

1. Objectifs et plan du cours

1.1. Objectif général

Acquérir des connaissances et compétences en planification sanitaire en vue de contribuer efficacement à l'élaboration des différents plans lors des ateliers prévus à cet effet

1.2. OBJECTIFS SPECIFIQUES

1. Appréhender les termes et concepts généraux en planification sanitaire
2. Déterminer les problèmes de santé prioritaires
3. Fixer les objectifs à atteindre en vue de réduire ou de résoudre les problèmes de santé prioritaires
4. Déterminer les activités
5. Déterminer les ressources requises pour la mise en œuvre des activités
6. Mettre en œuvre un plan
7. Evaluer un plan

INTRODUCTION (1/3)

Plusieurs pays du monde notamment ceux en voie de développement ont entrepris depuis les années 1980, une réforme de leurs systèmes de santé afin de mieux répondre aux nombreux défis en matière de santé des populations.

Un des axes prioritaires: **Décentralisation du Système de santé.**

INTRODUCTION (2/3)

Les acteurs impliqués dans la gestion du système de santé doivent avoir des compétences dans les différents domaines du management notamment assurer la **planification à tous les niveaux de la pyramide sanitaire**

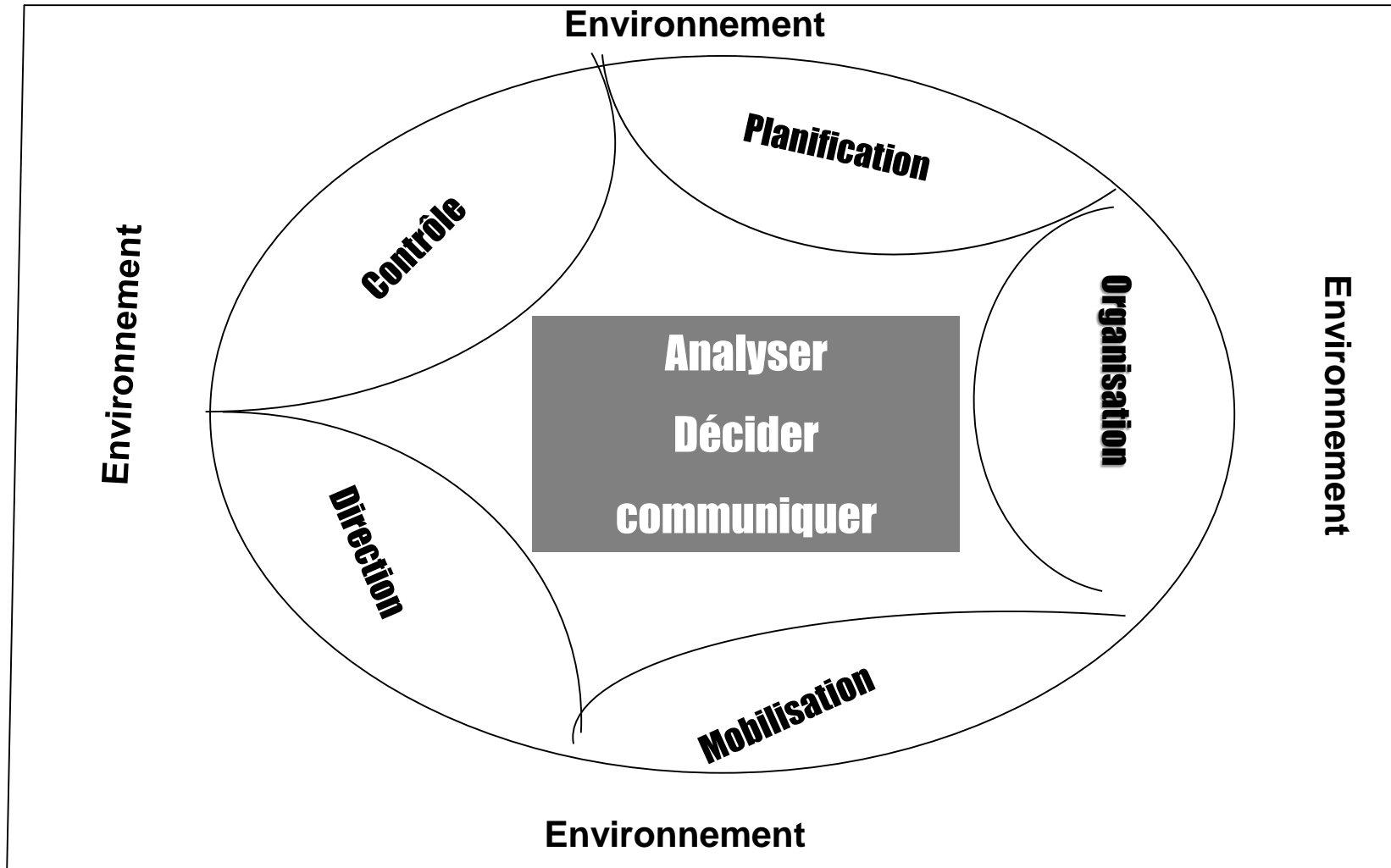
.

INTRODUCTION (3/3)

Le module sur la planification sanitaire a pour but de renforcer les connaissances et les compétences des participants sur la démarche à entreprendre pour élaborer un plan quelque soit le niveau du système de santé

2. Concepts et principes de la planification

La Planification dans le cycle du management



2.1.Définitions

Planification (1/7)

Les définitions de la planification sont nombreuses en voici quelques exemples

Planification (2/7)

1. Planifier, c'est tracer le déroulement de l'action dans le futur
2. La planification est un effort organisé, conscient et continu, dont le but est de choisir les moyens les meilleurs pour atteindre les objectifs soigneusement précisés (Albert Waterson)
3. Déterminer d'avance ce qui doit être fait et comment cela doit être fait

Planification (3/7)

La planification est un processus continu de prévision de ressources et de services requis pour atteindre des objectifs déterminés selon un ordre de priorité établi, permettant de choisir la ou les solutions optimales parmi plusieurs alternatives ; ces choix prennent en considération le contexte de contraintes internes et externes, connues actuellement ou prévisibles dans le futur (Raynald Pineault et coll.).

Planification (4/7)

Cerner les problèmes et décider les changements à opérer

Planification (5/7)

Souvent ébauchée par une liste des choses à faire, elle se concrétise ensuite par un plan répondant de façon détaillée et concrète aux principaux aspects opérationnels du type QQOQCC : qui, quoi, où, quand, comment, combien.

Planification (6/7)

Planifier c'est un processus qui amène à
décider,

- ✓ Quoi faire?
- ✓ Pourquoi le faire?
- ✓ Comment le faire?
- ✓ Par qui le faire?
- ✓ Avec quoi le faire?
- ✓ Quand le faire?
- ✓ Comment évaluer ce qui sera fait et quand l'évaluer?

Planification (7/7)

La notion centrale de la planification est la prévision.

Ainsi la planification permet de :

♠ **fixer des objectifs avec des approches alternatives** pour les réaliser ;

♠ **économiser** : on peut minimiser les coûts en ne faisant pas les choses au hasard ; On prévoit les ressources et leur combinaison pour atteindre les objectifs fixés. Cette notion d'économie est importante dans notre contexte de pays en développement. Il faut planifier pour mieux gérer les ressources existantes limitées afin d'induire le processus de développement

Concepts et principes de la planification

Plan

Plan (1/2)

Le plan est le produit d'un processus de développement d'un programme qui porte sur la détermination de son but et ses objectifs, les actions recommandées, les ressources requises, l'échéancier ainsi que les populations cibles et les critères d'évaluation pour chacun des objectifs.

PLAN (2/2)

- Préviation d'action et organisation de l'ensemble des activités socio sanitaires d'une zone pour une période donnée
 - Long délai : Dimension tient compte des besoins futurs (besoins à naître)
 - Plan à long terme : 10 ans et plus
 - Plan à moyen terme : 3 – 5 ans
 - Plan à court terme : 1 an et moins

Concepts et principes de la planification

Programme

Programme (1/3)

Ensemble organisé, cohérent et intégré d'activités et de services réalisés simultanément ou successivement avec les ressources nécessaires, dans le but d'atteindre des objectifs déterminés, en rapport avec les problèmes de santé précis et ce, pour une population définie.

Programme (2/3)

Un programme de santé est constitué par un ensemble de ressources réunies et mises en œuvre pour fournir à une population définie, des services organisés de façon cohérente dans le temps et dans l'espace, en vue d'atteindre des objectifs déterminés en rapport avec un problème de santé précis.

Programme (3/3)

Contrairement au plan, le programme décrit la manière dont les activités vont être conduites et donne plus de détails sur les quantités de ressources requises et leur utilisation pour atteindre les objectifs. Le programme constitue la phase opérationnelle.

Concepts et principes de la planification

4. Projet

Projet (1/2)

Processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources ». OMS

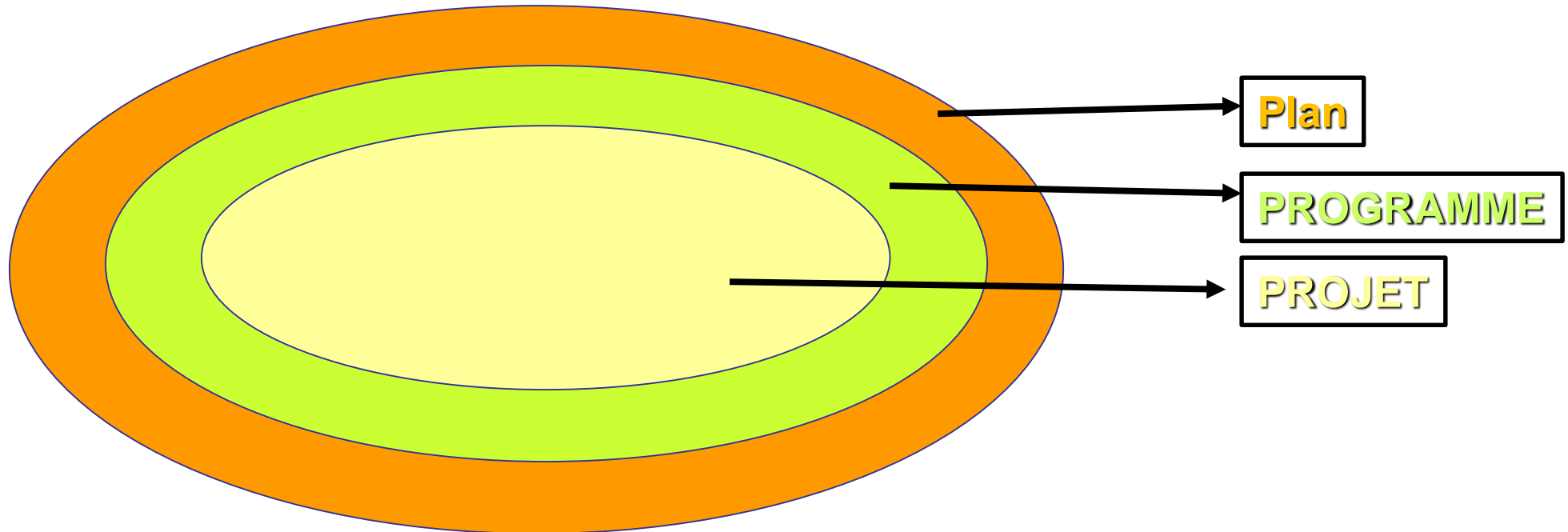
PROJET (2/2)

- Sert à résoudre un problème donné
- Vise un objectif précis
- Plus limité dans le temps et dans l'espace

Concepts et principes de la planification

PLAN/PROGRAMME/PROJET

RELATION PLAN /PROGRAMME/PROJET



Concepts et principes de la planification

Cadre logique de planification

Cadre logique de planification (1/3)

Description sommaire qui résume l'analyse des éléments de planification et d'évaluation d'un projet ou d'un programme d'actions. Il est encore appelé schéma de planification.

Cadre logique de planification (2/3)

Les aspects essentiels de tout cadre logique de planification sont :

- l'objectif,
- les résultats,
- les stratégies/activités,
- les indicateurs de progrès
- et leurs sources de vérification

Schéma du cadre logique de planification (3/3)

Entête	Maître d'oeuvre	Année de planification	Groupes d'acteurs
Objectif global /but/finalité	IOV	Sources de vérification (SV)	Hypothèses et conditions importantes de réussites
Objectif de l'intervention ou objectif général	IOV	SV	
Objectifs spécifiques	IOV	SV	
Résultats attendus	IOV	SV	
Activités	Ressources		

Concepts et principes de la planification (1/6)

ELEMENTS CARACTERISTIQUES DE LA PLANIFICATION

- Caractère prospectif, orienté vers l'action;
- Relation de causalité entre l'action entreprise et les résultats escomptés;
- Interactions entre les différentes étapes;
- Processus continu et dynamique;
- Multidisciplinaire, liée au contexte socio-politique, etc.

Éléments caractéristiques de la planification (2/6)

- **Caractère prospectif**
- **Caractère logique**
- **Caractère lié à l'action**
- **Caractère continu et dynamique**
- **Caractère réaliste**
- **Caractère multidisciplinaire**

Éléments caractéristiques de la planification (3/6)

➤ **Caractère prospectif :**

La planification concerne l'avenir.

Satisfaction des besoins existants et ceux du futur

➤ **Caractère logique:**

Il existe une relation de causalité entre l'action entreprise et les résultats escomptés.

Éléments caractéristiques de la planification (4/6)

➤ **Caractère lié à l'action**

Le but de la planification est l'action, le changement.

Un plan qui n'aboutit pas à l'action est inutile et peut être une source de frustration pour les différents intervenants dans la planification

➤ **Caractère continu et dynamique**

La planification est un processus continu et dynamique constituée essentiellement de huit (8) étapes chronologiques, dépendantes et interactives.

Éléments caractéristiques de la planification (5/6)

➤ **Caractère réaliste**

La planification est intimement liée au contexte sociopolitique dans lequel elle s'applique afin de répondre mieux aux besoins des bénéficiaires

Éléments caractéristiques de la planification (6/6)

➤ **Caractère multidisciplinaire**

La planification implique des économistes, des administrateurs, des politiciens qui s'intéressent au processus de décision.

Au niveau opérationnel (DS), elle doit impliquer tous les acteurs de développement de l'action sanitaire : les représentants de la communauté, les agents de santé, les administrateurs, les représentants des autres ministères, les ONG, les associations, les politiciens etc.

NIVEAUX DE BASE DE LA PLANIFICATION

Planification normative

- centrée sur des objectifs politiques ;
- trace les grandes orientations à suivre,
- généralement sur un long terme; etc.(PSN p.e.)

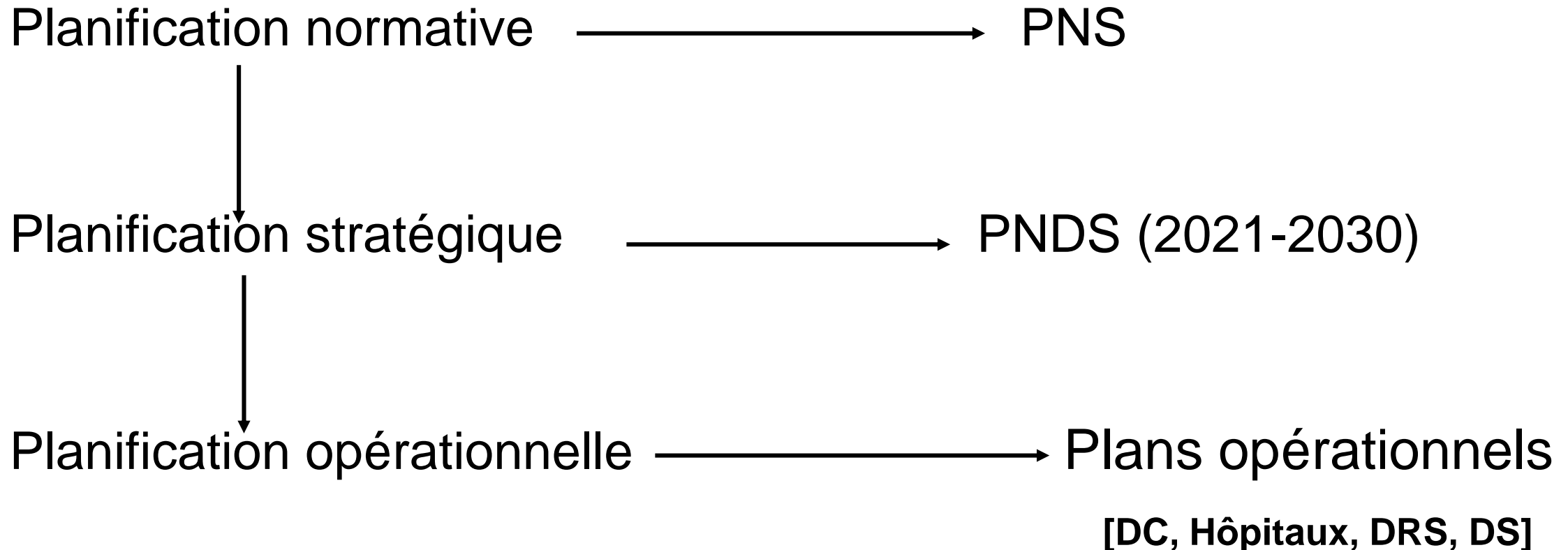
Planification stratégique

- basée sur des priorités d'action à partir des choix faits;
- au-delà de l'idéal, c'est le possible qui est envisagée ici ; (PNDS, p.e.)

Planification opérationnelle

- centrée sur des objectifs opérationnels
- généralement issus du plan stratégique pour en assurer la MO; (PDSD, p.e.)

4. NIVEAUX DE BASE DE LA PLANIFICATION



Planification politique ou normative

Centrée sur des objectifs politiques.

Trace les grandes orientations basées sur des principes directeurs et des valeurs sur lesquels on s'appuie pour définir les objectifs sanitaires et fixer l'ordre de priorité de ces objectifs.

Porte plus sur le long terme que sur le court terme.

Exemple : PSN du Burkina Faso, I.B, S.S.P

Planification stratégique

- Planification des décisions importantes basées sur les problèmes sanitaires, les objectifs sanitaires et les stratégies sanitaires.
- A ce niveau, décisions les priorités d'action et le choix entre orientations qui seront prises dans le futur.
- C'est une planification à moyen terme.

Exemple : PNDS, PDSD.

Planification sanitaire opérationnelle

On se fixe des objectifs opérationnels pour la mise en œuvre du plan de développement sanitaire de district. Il s'agit d'objectifs à court terme concernant le déroulement des activités, le calendrier d'exécution et la gestion des ressources.

Exemple : le plan d'action annuel du district,
le plan d'action annuel d'un CSPS

Notion de système et planification sanitaire (planification systémique 1/5)

1. Comment agir sur système:

Un système est un ensemble d 'éléments en interaction, ce qui veut dire que chaque élément est influencé par les autres. Ainsi agir isolement sur un élément du système sans agir sur les autres ne permet pas d 'obtenir un développement rapide et harmonieux.

Cette action isolée sur un élément peut s 'annuler voir entraîner des effets défavorables au développement du système. C 'est dire donc, le développement de chaque système est fonction des autres, les priorités d 'action sont déterminées par les éléments qui freinent les développements des autres

Notion de système et planification sanitaire (planification systémique 2/5)

2. Unicité du Plan d'Action opérationnel (District):

Un district est un système opérationnel qui a pour objectif l'amélioration de l'état de santé des populations. Il est constitué d'éléments (tels que: les CSPS, le CMA, l'ECD, les Cogues...) interactifs qui ont pour mission commune l'amélioration de l'état de santé des populations.

Pour ce faire un Plan d'Action du district doit être unique, intégré sur les domaines actions à mener et ressources (humaines, matérielles et financières) à utiliser.

Notion de système et planification sanitaire (planification systémique suite 3/5)

La planification au niveau du district doit rechercher une synergie d'action (effets positifs additionnels ou qui se multiplient) pour établir des priorités

Par exemple:

Les priorités d'un district ne s'expriment pas en terme de choix absolus mais d'accents relatifs, à mettre sur tel ou tel élément du système pour optimiser son fonctionnement

Notion de système et planification sanitaire (planification systémique suite 4/5)

Elles se modifieront en fonction des équilibres et des déséquilibres créés par l'évolution même du district

Toute action sanitaire dans le district doit tenir compte des répercussions que cette action produit sur les autres éléments

Notion de système et planification sanitaire (planification systémique 5/5)

La Planification du développement du système de santé de district doit être globale, dynamique, continue pour maintenir l'équilibre du système.

Elle diffère de la planification classique, linéaire (problème solving) qui consiste à mettre en place des programmes pour résoudre des problèmes donnés.

Méthodes de planification (1/7)

Plusieurs méthodes souvent utilisées

Quatre méthodes utilisées lors des ateliers de planification dans notre pays:

- ❖ Méthode classique
- ❖ Méthode de planification par objectif
- ❖ Planification axée sur les résultats
- ❖ Planification axée sur les mesures ?? ?

Méthode classique (2/7)

- Consiste à suivre scrupuleusement les différentes étapes de la planification
- Fait souvent appel à un groupe restreint de planificateurs qui utilisent d'avantage des arguments techniques en planification surtout l'étape d'identification des problèmes prioritaires

Méthode classique (3/7)

Les critères de choix des priorités telles que **l'importance du problème, sa vulnérabilité sa perception par les populations et l'acceptabilité des solutions proposées par les populations** sont utilisés pour identifier les problèmes

Cette méthode demande un niveau élevé de connaissance des participants en planification

Méthode de planification par objectif (4/7)

- Méthode participative qui utilise des supports visuels tel que le « méta plan ».

Technique de visualisation des idées à l'aide de cartes de différentes couleurs affichées sur des tableaux mous

- Méthode qui suscite la participation effective de tous les participants quel que soit leur niveau de connaissance en planification

Eléments comparatifs des 2 méthodes de planification (5/7)

Eléments	Méth classique	Méth PPO
Niv connaissance participants	Elevé	Niveau élevé non nécessaire
Participation de l'expert en planification	Plus importante	Peu importante (joue rôle de facilitateur)
Implication des participants aux prise de décision	Moins effective	Plus effective
Utilisation des critères de choix des priorités	OUI	NON
Formulation des objectifs	Forme classique verbe d'action à l'infinitif	Sous forme de résultat attendu; verbe au présent ou participe passé
Utilisation des supports visuels	Non obligatoire	Obligatoire
Coût du matériel didactique	Peu élevé	Très élevé
Impact sur l'environnement	Peu polluant	Plus polluant
Durée de l'atelier	Moins longue	Plus longue

Planification axée sur les résultats (6/7)

- Une philosophie de gestion mettant l'emphase sur l'obtention des résultats
- Un moyen d'améliorer l'efficacité et la responsabilité de la gestion en assurant la participation des principaux intervenants à la définition de résultats escomptés réalistes, en évaluant les risques, en suivant les progrès vers l'atteinte des résultats escomptés, en intégrant les leçons apprises dans les décisions de gestion et les rapports sur le rendement

Planification axée sur les résultats (7/7)

- La mise en œuvre d'un plan est le « passage du plan à l'action, de la « connaissance à la pratique ».
- Le concept de la planification axée sur les résultats comme une activité dynamique et continue implique que la mise en œuvre soit partie intégrante du processus de planification.
- La mise en œuvre a longtemps été considérée comme la responsabilité des services chargés d'activités particulières

Etapes de la mise en œuvre de la GAR

- Socle de planification stratégique:

Planification normative= politique

Politique en matière de santé

MS: Politique nationale de santé (PNS) adoptée en 2011

Étapes de la mise en œuvre de la GAR

- Étape 1 : Planification stratégique
- La GAR commence par une phase de planification stratégique impliquant la définition d'une vision future de la structure, de ses clientèles cibles, sa mission et les Domaines de Résultats Clés (DRC ou Key Results)

Etapes de la mise en œuvre de la GAR

- Au niveau central sont élaborés :
- Plan national de développement économique et social (PNDES)
- Politique sectorielle
- ✓ le plan national de développement sanitaire (PNDS) 2011- 2020.
- ✓ le plan triennal opérationnalise le PNDS. Il est glissant et permet au niveau central d'orienter les objectifs et de mobiliser les ressources et répartir les efforts dans la mise en œuvre. Ses référentiels de budgétisation sont constitués du cadre de dépenses à moyen terme (CDMT) et des comptes nationaux de la santé (CNS).

Etapes de la mise en œuvre de la GAR

- Au niveau intermédiaire :
 - ✓ le plan de développement sanitaire de la région (PDSR)
 - ✓ le projet d'établissement pour les centres hospitaliers.

Etapes de la mise en œuvre de la GAR

- Au niveau périphérique, sont élaborés le plan de développement sanitaire de district (PDSD)

OUTIL: Cadre logique axé sur les résultats

Etapes de la mise en œuvre de la GAR

- Étape 2 : Élaboration des indicateurs de suivi des résultats
- ✓ Détermination des indicateurs quantitatifs et qualitatifs réalistes de résultats qui vont permettre de suivre de façon précise et objective le degré d'avancement des résultats sur une base périodique

OUTILS:-Cadre de mesure du rendement.

Etapes de la mise en œuvre de la GAR

Etape 3: Élaboration d'un plan d'action

- Traduction de plans stratégiques résultant de la première phase en un plan d'action concret et réaliste. A ce titre, il est mis à la disposition de toutes les structures du Ministère de la santé des orientations de planification opérationnelle contenues dans des cadres et directives annuels.
- **OUTILS** : plan d'opération

LOGIQUE D'INTERVENTION SELON LE CADRE LOGIQUE « CLASSIQUE3

Objectif(s) Global (aux)



Objectif(s) spécifique (s)



Résultats



Activités

Moyens

LOGIQUE D'INTERVENTION SELON LA GESTION AXEE SUR LES RESULTATS

→ Résultats finaux → Impact



→ Résultats intermédiaires → Effets



→ Résultats immédiats → Extrants



→ Activités

→ Ressources

Éléments de comparaison	Méthode classique	Méthode PPO	Planification dans le contexte de la gestion axée sur les résultats (GAR)	Observations : aspects nouveaux dans la GAR
Niveau de connaissance des participants en planification	Niveau élevé	Niveau élevé non nécessaire	Niveau très élevé Souhaitable des pré-requis en planification	
Participation de l'expert en planification	Plus importante	Peu importante (joue le rôle de facilitateur, coordonnateur)	Souhaité	

Éléments de comparaison	Méthode classique	Méthode PPO	Planification dans le contexte de la gestion axée sur les résultats (GAR)	Observations : aspects nouveaux dans la GAR
Identification des problèmes	Oui Identification des problèmes et non des besoins	Oui Identification des problèmes et non des besoins	Oui La phase d'identification et planification: Etape 1 - Identification des problèmes et des besoins; Etape 2 - Analyse des acteurs et identification des bénéficiaires	Outil d'analyse des parties prenantes
Implication des participants aux prises de décision	Prévue mais peu effective	Plus effective	Plus effective, à toutes les étapes	Outil d'analyse des parties prenantes

Éléments de comparaison	Méthode classique	Méthode PPO	Planification dans le contexte de la gestion axée sur les résultats (GAR)	Observations: aspects nouveaux dans la GAR
Utilisation des critères de choix des priorités	Oui	Non	Oui	
Formulation des objectifs et des stratégies	<p>Verbe d'action à l'infinif</p> <p>Formulation des stratégies</p> <p>Identification des indicateurs par objectif spécifique</p> <p>La chaine des résultats existe mais se lit des ressources (intrants vers l'impact)</p>	<p>Sous forme de résultat attendus: verbe au présent ou au participe passé</p>	<p>La phase d'identification et planification:</p> <p>Etape 3 - Planification des résultats: définition du cadre de rendement; se lit de l'impact et voir les ressources nécessaires</p> <p>Etape 4 - Définition des indicateurs et élaboration du cadre de mesure du rendement ;</p> <p>Etape 5 - Détermination des hypothèses et analyse des risques</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Elaboration du Cadre d'Analyse Logique (CAL) •Elaboration du Cadre de mesure du rendement (CMR) •Elaboration du Cadre de suivi des risques (CSR) •Elaboration de l'Etat Périodique des Risques (EPR)

Éléments de comparaison	Méthode classique	Méthode PPO	Planification dans le contexte de la gestion axée sur les résultats (GAR)	Observations : aspects nouveaux dans la GAR
Formulation des activités et ressources	Diagramme de Gantt Planning ou chronogramme des activités Budget par source de financement et budget détaillé	Diagramme de Gantt Planning ou chronogramme des activités Budget par source de financement et budget détaillé	La phase d'identification et planification: Etape 6 - Programmation des activités, intrants et responsabilités	Elaboration de la Matrice des extrants et des activités (MEA) Plan de Travail Axé sur les Résultats (PTAR): <ul style="list-style-type: none"> • <i>Matrice des extrants et des activités</i> • <i>Chronogramme/planning</i> • <i>Calendrier/Diagramme de Gantt</i> • <i>Budget (en fonction des extrants)</i> • <i>Plan de travail annuel</i> • <i>Plan de communication</i>

Éléments de comparaison	Méthode classique	Méthode PPO	Planification dans le contexte de la gestion axée sur les résultats (GAR)	Observations: aspects nouveaux dans la GAR
Logique de l'intervention	Peu visible	Peu visible	La phase d'élaboration / formulation de la logique d'intervention: La chaîne des résultats	La chaîne des résultats
Phase de mise en œuvre	Peu élaborée	Peu élaborée	Mieux élaborée et se fait par la lecture de la mise en place des intrants vers l'impact escompté	La chaîne des résultats
Système de gestion par utilisation de logiciel	Très peu	Très peu	Existe	Gestion du plan des systèmes par un logiciel (si disponible)

Éléments de comparaison	Méthode classique	Méthode PPO	Planification dans le contexte de la gestion axée sur les résultats (GAR)	Observations : aspects nouveaux dans la GAR
Suivi et évaluation	Théorique et très peu d'outils	Théorique et très peu d'outils	Existence des outils de la GAR	<p>Outils de la GAR:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Le Cadre d'Analyse Logique (CAL) -Cadre de mesure du rendement (CMR) -Plan de Travail Axé sur les Résultats (PTAR): <ul style="list-style-type: none"> • <i>Matrice des extrants et des activités</i> • <i>Chronogramme/planning</i> • <i>Calendrier/Diagramme de Gantt</i> • <i>Budget (en fonction des extrants)</i> • <i>Plan de travail annuel</i> • <i>Plan de communication</i> -Rapport de Projet sur le Rendement (RPR) -Etat Périodique des Risques (EPR) -Leçons tirées de l'expérience: des résultats, du processus,..... -Gestion du plan des systèmes par un logiciel (si disponible)

Éléments de comparaison	Méthode classique	Méthode PPO	Planification dans le contexte de la gestion axée sur les résultats (GAR)	Observations : aspects nouveaux dans la GAR
Capitalisation				Leçons tirées de l'expérience: <ul style="list-style-type: none"> • Résultats • Processus
Utilisation des supports visuels	Non obligatoire	Obligatoire	Possible	
Coût du matériel didactique utilisé	Peu élevé	Très élevé	élevé	Surtout pour présenter les outils
Impact sur l'environnement (pollutions)	Peu polluant	Plus polluant	Peu polluant	
Durée de l'atelier	Moins longue	Plus longue	Plus longue	

Merci de votre attention