



Préparation du budget pour un programme de district VISION 2020



Paul Courtright
Co-directeur



Joseph Banzi
Coordinateur
communautaire



Susan Lewallen
Co-directrice

Kilimanjaro Centre for Community Ophthalmology, Tumaini University/KCMC, PO Box 2254, Moshi, Tanzanie. www.kcco.net

Concepts-clés pour un bon programme VISION 2020

Beaucoup de professionnels de la santé oculaire préféreraient se faire arracher une dent plutôt que de préparer un budget. Pourtant, pour que VISION 2020 ait une chance de réussir, il faut que les directeurs de programme acquièrent certaines notions élémentaires relatives à la préparation d'un budget. Pour commencer, il peut être utile de rappeler certains des concepts importants à prendre en compte lors de la préparation d'un budget pour un programme VISION 2020 solide et pratique.

Planification et délivrance des soins : un travail d'équipe

Un individu ou un groupe d'individus ne peuvent mettre en œuvre un programme VISION 2020. Pour ce faire, il faut une équipe VISION 2020 de district, dans laquelle chaque membre joue un rôle spécifique en fonction de ses compétences et de son savoir-faire. Cette équipe doit comprendre des compétences dans le domaine de l'administration et de la gestion ; elle doit faire appel, dans la mesure du possible, au personnel spécialisé déjà en place et former certaines personnes afin qu'elles acquièrent les compétences qui manquent à l'équipe.

Planification et délivrance des soins : une approche basée sur la population

Un programme VISION 2020 n'est pas centré sur l'hôpital, mais sur la population à couvrir. Ceci nécessite de planifier les services pour la population dans son ensemble, plutôt que pour les personnes

qui se présentent à l'hôpital. Avant de commencer le budget, il faut définir clairement les objectifs en matière de délivrance des soins (par exemple, nombre d'opérations de la cataracte ou de paires de lunettes). Les besoins en matière de santé oculaire peuvent varier ; par exemple, le dépistage des défauts de réfraction dans les écoles primaires convient parfaitement à la plupart des pays d'Asie, mais les résultats montrent qu'en Afrique, un dépistage dans les établissements d'enseignement secondaire serait plus efficace.

L'efficacité réduit le coût par unité

Réussir un programme VISION 2020 coûte de l'argent. Cependant, cela coûte beaucoup plus cher par unité de délivrance des soins si une équipe chirurgicale réalise 300 opérations de la cataracte par an que si elle réalise 1 000 opérations par an. En effet, le coût du personnel pèse lourdement dans le coût global d'une opération de la cataracte. Une bonne efficacité dans un district donné permet de libérer des fonds pour d'autres districts.

L'adoption de stratégies de « rapprochement »

Dans la plupart des pays en développement, la simple présence des ressources humaines et la disponibilité d'équipements et de locaux n'entraînent pas automatiquement un nombre élevé d'opérations et un impact sur la prévalence de la cécité. Un programme VISION 2020 doit généralement mettre en place une stratégie de rapprochement entre l'hôpital et les communautés. Il existe plusieurs stratégies possibles et le budget variera en fonction de l'approche choisie.

Nous ne disposons pas, hélas, de données sur le rapport coût-efficacité de chaque stratégie de rapprochement. Celui-ci varie sans doute en fonction du contexte.

Préparation du budget

Avant de préparer un budget, il faut préalablement s'entendre sur les objectifs en matière de délivrance des soins et sur les activités à mettre en place. Ce sont ces objectifs et ces activités qui déterminent le budget (voir exemples dans le Tableau 1). Il y a trois types de coûts à prendre en compte dans un programme (voir ci-dessous).

Coûts relatifs aux infrastructures

Dans notre exemple de budget (Tableau 2), nous avons supposé qu'il existe déjà un emplacement ou un local réservé aux soins oculaires dans l'hôpital de district, ainsi que certains équipements. Si ce n'est pas le cas, il faut faire figurer dans le budget les coûts de rénovation ou de construction. Il s'agit là de dépenses ponctuelles relatives à la construction et à l'équipement. Vous trouverez une liste de l'équipement essentiel sur le site Internet de VISION 2020 (www.v2020.org). N'oubliez pas d'inclure les équipements qui ne sont pas d'ordre clinique, comme un ordinateur et un véhicule.

Coûts fixes

Il faut payer le salaire du chirurgien, quel que soit le nombre d'opérations réalisées. Les salaires font partie des coûts fixes. De la même façon, chaque mois, quel que soit le nombre d'opérations réalisées, il faudra payer les factures d'eau et d'électricité, ainsi que le loyer ou l'entretien du bâtiment. Ces coûts fixes doivent être inclus dans le budget, quel que soit l'organisme qui les prend en charge. Beaucoup de programmes de district VISION 2020 impliquent du personnel payé par le gouvernement ; cette contribution gouvernementale n'est pas toujours appréciée à sa juste valeur et elle doit figurer dans le budget.

Coûts variables

Le coût de 1 000 implants intraoculaires (IIO) est bien entendu supérieur à celui de 100 IIO. Les sutures, les médicaments et autres consommables font partie des coûts variables, qui varient en fonction du nombre requis. Dans certaines circonstances, ces éléments font l'objet de dons, mais ils doivent néanmoins figurer dans le budget, car ils représentent des dépenses réelles nécessaires à la réussite d'un programme.

Création d'articles spécifiques dans chaque catégorie du budget

Il existe plusieurs façons de préparer un budget. Dans le détail, cette préparation consiste à créer des catégories générales et des « articles » spécifiques dans chaque



Préparation d'un plan et d'un budget pour VISION 2020. ÉGYPTE

Tableau 1. Les objectifs et les activités qui influencent le budget

Objectifs	Activités
1 600 opérations de la cataracte	<ul style="list-style-type: none"> Identifier une stratégie de rapprochement et amener les patients à l'hôpital (l'équipe se rendra deux fois par semaine dans les endroits à cibler dans le district) Former les agents de santé communautaires, afin qu'ils puissent créer un registre des personnes aveugles ou malvoyantes, aider celles-ci à se rendre au centre d'évaluation le plus proche et éventuellement les envoyer à l'hôpital Offrir un service de chirurgie cinq jours par semaine à l'hôpital
2 000 corrections de la presbytie	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place une stratégie de rapprochement pour identifier ceux qui nécessitent une correction optique et leur vendre des lunettes Vente de lunettes à l'hôpital
Correction des défauts de réfraction chez 300 élèves du secondaire	<ul style="list-style-type: none"> Former les enseignants dans 20 établissements d'enseignement secondaire, dans le but de tester 5 000 élèves Se rendre dans 20 établissements et examiner les élèves identifiés par les enseignants Avoir un bon service d'optométrie afin de fournir des verres de correction aux enfants (on suppose que 6 % d'entre eux auront besoin d'une correction optique)
Identifier 20 enfants atteints de cataracte congénitale et les opérer dans un centre de soins tertiaires (organiser également le suivi)	<ul style="list-style-type: none"> Mener des campagnes d'information radiophoniques afin d'informer les parents sur la cataracte congénitale et d'expliquer où ils peuvent amener leurs enfants Suivre les enfants identifiés et les aider à se rendre au centre tertiaire, si nécessaire L'opticien/technicien de basse vision du district doit rendre visite aux enfants qui ne reviennent pas pour la deuxième consultation

catégorie. Certains donateurs exigent que le budget soit établi selon le modèle qu'ils utilisent. Dans la catégorie « transport », par exemple, on pourra inclure les articles suivants : essence, entretien et assurance des véhicules, pièces de rechange pour bicyclettes, tickets de bus, etc. Dans la catégorie « Salaires », les articles seront les salaires des membres de l'équipe. On pourra aussi créer une catégorie « Fournitures médicales », dans laquelle on inclura les articles suivants : implants intraoculaires, collyres spécifiques et sutures.

Une fois que vous avez dressé la liste des frais réels d'un programme, il peut s'avérer que certaines dépenses soient déjà prises en charge : par exemple, les salaires peuvent être payés par le gouvernement ou par d'autres programmes en place. C'est bien entendu une bonne nouvelle, car cela démontre que vous utilisez des ressources déjà disponibles et que, par conséquent, vous aurez moins d'aide supplémentaire à demander.

Participation de l'équipe

La participation de l'équipe ne pourra qu'améliorer la préparation du budget du programme VISION 2020. Il faut désigner une personne responsable de la préparation du budget, mais celle-ci devra consulter d'autres personnes sur certains points spécifi-

ques. Le « directeur » devra régulièrement comparer les dépenses réelles aux coûts énumérés dans le budget. Il communiquera cette information à l'équipe durant des réunions, ce qui permettra à chacun d'évaluer la bonne marche du programme. Une équipe qui a conscience des frais engendrés par le programme aura généralement tendance à émettre des suggestions pour contenir et réduire ces coûts.

Logiciels pour la préparation du budget

Bien qu'il ne soit pas essentiel, Microsoft Excel est un excellent logiciel pour créer un budget et suivre les dépenses. Il peut faciliter les calculs de plusieurs façons. Très souvent, la meilleure méthode pour apprendre à se servir d'un logiciel consiste à apprendre sur le tas, par tâtonnements, avec l'aide d'un manuel ou, mieux encore, en se faisant aider par une personne qui sait l'utiliser.

Conclusion

Pour conclure, il ne faut pas oublier qu'un programme VISION 2020 bien mené, dont le budget a été raisonnablement pensé et clairement détaillé, éveillera l'intérêt des organismes donateurs qui souhaitent financer ce type d'activités.

Tableau 2. Exemple de budget†

Articles	Nombre	Coût/ article	Coût total
Salaires			
Ophthalmologiste*	1	1 000	1 000
Chirurgien de la cataracte **	1	400	400
Opticien/Optométriste**	1	300	300
Réfractonniste**	2	150	300
Infirmier(ère) spécial. en ophtalmologie**	8	200	1 600
Techniciens supérieurs en ophtalmologie**	10	150	1 500
Chef de clinique*	1	150	150
Comptable*	1	300	300
Directeur de programme*	1	500	500
Chauffeur**	2	150	300
Agents de santé communautaires**	500	0	0
<i>Total partiel</i>			6 350
Transport			
Essence	1 500	1,1	1 650
Entretien & pièces détachées	6	150	900
Assurance	1	300	300
Pièces détachées pour bicyclettes	6	25	150
Frais de transport (stages/ réunions du personnel)	400	2,5	1 000
Frais de transport (patients)	500	2,5	1 250
Tickets de bus (pour dépistage scolaire)	20	2,5	50
Tickets de bus (pour transport des enfants au centre tertiaire)	20	20	400
Tickets de bus (pour suivi)	20	2,5	50
<i>Total partiel</i>			5 750
Consommables			
(les énumérer séparément)			
Fournitures de bureau			
(les énumérer séparément)			
Per diem			
Équipes de terrain se rendant sur les sites d'activités	800	3	2 400
Formation des agents de santé villageois	400	3	1 200
Formation des enseignants et dépistage	80	3	240
Suivi des cas de cataracte infantile	40	3	120
<i>Total partiel</i>			3 960
Autres			
Annonces radio	24	6	144
Accès à Internet	12	30	360
Téléphone	12	100	1 200
Électricité	12	150	1 800
Blanchisserie	12	50	600
Eau	12	50	600
<i>Total partiel</i>			4 704
Recettes prévues			
Frais de chirurgie	-900	15	-13 500
Lunettes	-1 000	5	-5 000
Médicaments	-2 000	1,5	-3 000
<i>Total partiel</i>			-21 500

† Pour le programme de district VISION 2020 dont les objectifs figurent dans le Tableau 1

* Salaire payé par une ONG partenaire ** Salaire payé par le gouvernement