
Note technique : Chaînes d'approvisionnement dans les pays

18 DÉCEMBRE 2019

GENÈVE, SUISSE

Table des matières

1. Contexte	4
2. Cadre de la chaîne d'approvisionnement	4
2.1 Planification	5
2.2 Exécution	5
2.3 Catalyseurs	6
3. Impératifs du Fonds mondial liés à la chaîne d'approvisionnement	7
3.1 Engagement du secteur privé	7
3.2 Planification et innovation	7
3.3 Segmentation de la chaîne d'approvisionnement	7
3.4 Gouvernance durable	7
4. Opportunités d'investissement du Fonds mondial liées à la chaîne d'approvisionnement	8
5. Ressources liées	8
1. Contexte	4
2. Cadre de la chaîne d'approvisionnement	4
2.1 Planification	
2.2 Exécution	
2.3 Catalyseurs	

3.	Impératifs du Fonds mondial liés à la chaîne d'approvisionnement	7
3.1	Engagement du secteur privé	
3.2	Planification et innovation	
3.3	Segmentation de la chaîne d'approvisionnement	
3.4	Gouvernance durable	
4.	Opportunités d'investissement du Fonds mondial liées à la chaîne d'approvisionnement	8
5.	Ressources liées	8

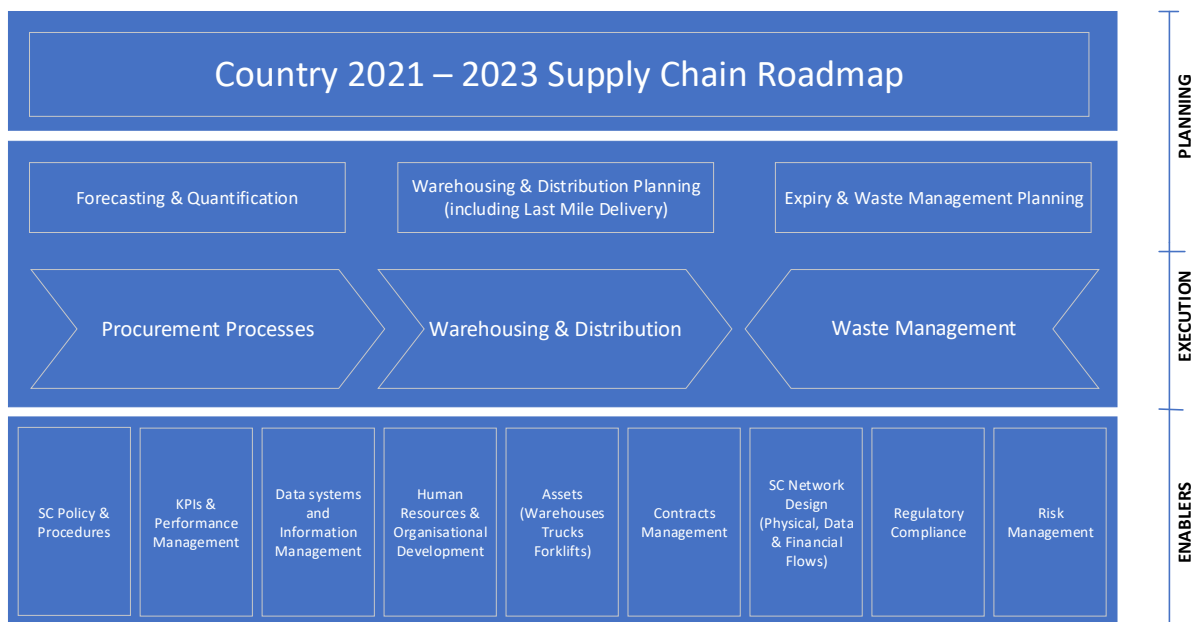
1. Contexte

Les transformations de la chaîne d'approvisionnement de produits de santé pour le secteur public visent à fournir un accès ininterrompu aux produits de santé essentiels dans les points de prestation de services. On parle parfois de fonctionnement de la « chaîne d'approvisionnement centrée sur les personnes ». À ces fins, le Fonds mondial entend établir des systèmes d'approvisionnement pérennes, qui perdureront au-delà du soutien des bailleurs de fonds.

La chaîne d'approvisionnement de produits de santé dans le pays commence au premier point de livraison, qui peut être un entrepôt central ou un autre site utilisé par les fournisseurs pour déposer les biens après le dédouanement portuaire. Elle s'étend jusqu'au point de prestation de service, la pharmacie, l'hôpital ou le prestataire qui délivre les produits aux usagers. Le flux de données, notamment la gestion des commandes, les flux de produits et les flux financiers, fait également partie de la chaîne d'approvisionnement des pays.

La gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le pays englobe la planification et l'exécution des procédures pertinentes, et plusieurs procédures, structures et ressources sous-jacentes. Chacun de ces éléments est défini dans la présente note d'information et renvoie au [Manuel du cadre modulaire](#) du Fonds mondial.

2. Cadre de la chaîne d'approvisionnement



Le présent cadre de la chaîne d'approvisionnement peut être utilisé pour orienter l'évaluation, la définition et la hiérarchisation des activités visant à renforcer les chaînes d'approvisionnement de produits de santé du secteur public dans les pays. Il se fonde sur la disponibilité des produits de santé dans les points de prestation de services et sur un modèle de référence en matière de chaîne d'approvisionnement. Il résume les procédures, infrastructures, structures et catalyseurs constitutifs d'une chaîne d'approvisionnement standard de produits de santé dans les pays et de sa gestion.

Il doit être appliqué à l'issue d'une évaluation des obstacles à l'accès aux produits de santé et d'une détermination de la disponibilité des produits de santé clés dans les établissements de santé. Ces

données de référence sont essentielles pour les investissements liés aux solutions visant à améliorer les résultats. Elles fournissent des informations sur les zones géographiques d'un pays qui reçoivent des services de qualité satisfaisante, moyenne ou insuffisante, facilitant l'identification des causes profondes les plus probables d'éventuelles faiblesses, par exemple les compétences des personnels, la disponibilité de camions ou encore des difficultés systémiques.

2.1 Planification

La planification est une composante essentielle de la gestion de la chaîne d'approvisionnement des produits de santé, notamment les éléments ci-après :

Feuille de route de la chaîne d'approvisionnement : Il s'agit d'une feuille de route de la chaîne d'approvisionnement à long terme couvrant trois ans ou plus. Elle doit déterminer la demande globale de produits de santé pendant la période du plan et les ressources requises pour livrer ces produits aux patients. La feuille de route doit inclure une présentation générale des ressources requises, par exemple la capacité des entrepôts, les véhicules requis aux fins des distributions, les ressources humaines, les services externalisés et les systèmes de données. Il est également impératif de prévoir l'évolution des catalyseurs et comment ils appuieront l'atteinte des objectifs pendant la période d'exécution du plan.

Les pays qui ne possèdent pas de feuille de route de la chaîne d'approvisionnement sont encouragés à allouer des ressources afin de l'établir. Ceux qui en possèdent une doivent l'examiner et l'adapter au regard des nouvelles exigences de la chaîne d'approvisionnement du pays. Par la suite, elle seule motivera les investissements liés à la chaîne d'approvisionnement apportés par les autorités et les partenaires dans le pays.

La feuille de route doit inclure les procédures de gestion des commandes, de planification du stockage et de la distribution, et de planification de la gestion des périmés et des déchets. Chaque procédure sera consignée en détail dans un manuel des Politiques et procédures de la chaîne d'approvisionnement (voir ci-après), définissant clairement les chaînes de responsabilité et les indicateurs clés de résultats. Chacune sera examinée trimestriellement, afin d'aligner les plans de livraison sur les tendances de demande actuelles.

Procédure de gestion des commandes : Ce document définit les commandes de produits de santé et le calendrier de livraison des fournisseurs à l'entrepôt central.

Planification du stockage et de la distribution : Ce document définit la réception et le stockage des produits de santé, ainsi que la livraison finale aux points de prestation de services et/ou aux établissements de santé.

Planification de la gestion des périmés et des déchets : Ce document définit la mise au rebut sécurisée et réglementée des produits expirés et endommagés. Il indique notamment l'expédition des points de stockage tels que les entrepôts et les établissements de santé jusqu'à un site centralisé.

2.2 Exécution

Dans la continuité des procédures de planification présentées ci-avant, l'exécution de la chaîne d'approvisionnement inclut les éléments ci-après :

Procédure d'achat : La commande des produits et le calendrier de livraison des fournisseurs au point de réception dans l'entrepôt central. Inclut l'autorisation de paiement au fournisseur.

Stockage et distribution : Le stockage et la distribution des produits en aval, des entrepôts jusqu'à leur livraison aux points de prestation de service chargés de les délivrer aux patients.

Gestion des déchets : L'enlèvement des produits de santé expirés, endommagés et non conformes jusqu'à un site centralisé à des fins de mise au rebut, conformément aux réglementations du pays.

2.3 Catalyseurs

Les catalyseurs de la chaîne d'approvisionnement incluent les éléments ci-après :

Politiques et procédures de la chaîne d'approvisionnement : Ce document ou manuel présente les politiques et procédures utilisées à des fins de fonctionnement, de gestion et de gouvernance de la chaîne d'approvisionnement.

Indicateurs clés de résultats et gestion des résultats : Les autorités pertinentes valident cette liste d'indicateurs clés de résultats afin de suivre l'efficacité des opérations à tous les niveaux de la chaîne d'approvisionnement des produits de santé. Elle définit chaque indicateur et les chaînes de responsabilités en matière de résultats. Elle doit également indiquer comment les résultats seront examinés et améliorés, et les règles en matière de remontée si l'insuffisance des résultats requiert des modifications.

Systèmes de données et gestion de l'information : La chaîne d'approvisionnement liée aux produits de santé générant et requérant une quantité importante de données, il importe de préciser les procédures de collecte, de conservation et de communication de données exactes, notamment les systèmes manuels ou numériques requis à ces fins. Le choix et les fonctionnalités d'un système d'information pour la gestion logistique doivent notamment être spécifiés, ainsi que les exigences en matière de compatibilité avec d'autres systèmes d'information pour la gestion de la santé.

Ressources humaines et renforcement organisationnel : Le pays doit posséder des structures organisationnelles et des compétences en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement appropriées, pertinentes pour les diverses sous-fonctions qui la composent. Elles sont définies dans la [boîte à outils](#) PTD HR4SCM.

Déterminez si les structures et compétences des personnels actuelles sont adaptées pour répondre dûment aux besoins. Plusieurs mesures peuvent être adoptées, notamment des modifications structurales, des formations et des renforcements afin de répondre aux exigences stratégiques.

Actifs de la chaîne d'approvisionnement : Les entrepôts, véhicules et ordinateurs font partie des nombreux actifs participant au bon fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement de produits de santé pour le secteur public. Il est essentiel de déterminer les ressources requises, notamment ce qui doit être acquis et ce qui peut être loué.

Gestion des contrats : Il est essentiel de définir des contrats et accords-cadres afin de garantir le respect des rôles et responsabilités incombant aux partenaires investis dans la chaîne d'approvisionnement. À ces fins, il est impératif de posséder et/ou d'acquérir les capacités requises en matière de préparation et de gestion des contrats.

Conception du réseau de la chaîne d'approvisionnement : Cartographiez et alignez les trois principaux flux de la chaîne d'approvisionnement de produits de santé pour le secteur public (produits, données et finances) aux fins des objectifs d'optimisation et de réduction des coûts. Dans le cadre des produits financés par des donateurs, une attention particulière doit être portée aux mesures visant à compenser l'absence de flux financier associé à la plupart des produits. La segmentation joue également un rôle important, afin de garantir l'adaptation des services aux bénéficiaires.

Conformité réglementaire : Les produits de santé sont soumis à plusieurs réglementations aux différents niveaux de la chaîne d'approvisionnement. Du temps et des ressources doivent être alloués afin de respecter ou actualiser certaines réglementations au regard des besoins les plus récents.

Gestion des risques : Aux fins d'atténuer les risques potentiels pouvant nuire à l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement, des ressources, des procédures et du temps doivent être alloués à leur identification et leur quantification, à leur probabilité et à la définition de mesures de protection des résultats pertinentes.

3. Impératifs du Fonds mondial liés à la chaîne d'approvisionnement

Le Fonds mondial souligne les points ci-après, afin d'orienter la création de plans de transformation dans les pays :

3.1 Engagement du secteur privé

La collaboration avec des organisations à but lucratif et à but non lucratif implantées localement et dont le cœur de métier est lié à la chaîne d'approvisionnement est encouragée. Ces entités peuvent attirer des talents passionnés par la chaîne d'approvisionnement et ont accès à des actifs tels que des entrepôts et des véhicules pouvant optimiser les résultats.

L'engagement du secteur privé offre une opportunité d'accès aux meilleures pratiques et capacités, et libère des ressources publiques qui peuvent être allouées à d'autres domaines pertinents tels que la conformité réglementaire, l'établissement de politiques ou encore la gestion de la mise à exécution et des contrats.

3.2 Planification et innovation

Les données empruntent généralement la même voie que le flux de produits, mais en sens inverse. Les produits circulent des usines aux établissements de santé, tandis que les données circulent des établissements de santé vers les usines. Pour être utilisées efficacement à des fins de gestion des commandes, de planification de la production et des achats, les données générées par les centres de santé doivent circuler simultanément dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.

3.3 Segmentation de la chaîne d'approvisionnement

Les modalités de la chaîne d'approvisionnement peuvent être différenciées afin de soutenir des communautés, groupes et zones géographiques distincts. De nombreuses options permettent de segmenter judicieusement la chaîne d'approvisionnement.

Par exemple, les patients séropositifs stabilisés n'ont pas besoin de se rendre systématiquement dans un centre de santé pour collecter leur traitement. Ils peuvent tout à fait les retirer ailleurs et contribuer au désengorgement des établissements publics de santé.

3.4 Gouvernance durable

La collaboration des donateurs avec les partenaires et les parties prenantes dans le pays, notamment le ministère de la Santé et les entités paraétatiques, doit être fréquente, centrée sur les

résultats, viser un juste retour sur investissement, et être portée par des structures de gouvernance et d'appui pertinentes.

4. Opportunités d'investissement du Fonds mondial liées à la chaîne d'approvisionnement

Les domaines d'investissement possibles liés à la chaîne d'approvisionnement sont présentés dans le Manuel sur le cadre modulaire SRPS du Fonds mondial et résumés ci-après :

1. Gestion des produits de santé et renforcement des systèmes. Stratégie et gouvernance des politiques ; capacités de stockage et de distribution ; capacités d'achat ; soutien en matière d'assurance qualité et de réglementation ; prévention, réduction et gestion des déchets médicaux*.
2. Systèmes d'information pour la gestion de la santé et suivi-évaluation. Rapports réguliers ; qualité des programmes et des données ; analyse, évaluation, examen et transparence ; enquêtes ; sources des données administratives et financières ; et systèmes de registres et de statistiques de l'état civil.
3. Ressources humaines pour la santé, dont les agents de santé communautaires. Éducation et production ; rémunération et déploiement ; formation continue ; et cadres de politique et de gouvernance.
4. Prestation de services intégrés et amélioration de la qualité. Qualité des soins ; organisation des services et gestion des établissements ; et infrastructure des services.
5. Systèmes de gestion financière. Systèmes publics de gestion financière et gestion financière courante des subventions.
6. Gouvernance et planification du secteur de la santé. Stratégies et financements nationaux du secteur de la santé ; politique et planification des programmes nationaux de lutte contre les maladies.
7. Renforcement des systèmes communautaires. Suivi communautaire ; plaidoyer et recherche communautaires ; mobilisation sociale ; renforcement des liens et de la coordination communautaires ; et renforcement des capacités institutionnelles, de la planification et du rôle de direction.
8. Systèmes de laboratoire. Structures nationales de gouvernance et de gestion des laboratoires ; systèmes de gestion des infrastructures et de l'équipement ; systèmes de gestion de la qualité et accréditation ; systèmes d'information et réseaux intégrés de transports d'échantillons ; et systèmes d'approvisionnement des laboratoires*.

*Les points 1 et 8 couvrent les domaines de renforcement des systèmes d'approvisionnement dans les pays. Ils sont présentés en détail dans le Manuel sur le cadre modulaire du Fonds mondial.

5. Ressources liées

- [Note d'information : Établissement de systèmes résistants et pérennes pour la santé \(SRPS\)](#)
- [Annexe à la Note d'orientation sur la pérennité, la transition et le cofinancement des programmes soutenus par le Fonds mondial relative à la gestion des produits de santé \(2019\)](#)
- [Note technique : Renforcement des systèmes de laboratoire](#)
- [Technical Brief: Support to Effective Regulatory Systems for Procurement and Supply Management of Health products](#)

- [People That Deliver - Outil d'évaluation des RH liées à la gestion de la chaîne d'approvisionnement](#)