

## Gestion de la chaîne d'approvisionnement: investir dans la chaîne d'approvisionnement est essentiel pour atteindre les objectifs de planification familiale

# Gestion de la chaîne d'approvisionnement

**Pratique à haut impact:** investir dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement en augmentant la visibilité et l'utilisation des données, en accélérant le flux de produits, en professionnalisant la main-d'œuvre de la chaîne d'approvisionnement et en capitalisant sur les capacités du secteur privé.

**En investissant des ressources de planification familiale dans l'amélioration de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, inclure l'indicateur suivant pour suivre les progrès:**

Pourcentage des établissements approvisionnés, par produit ou méthode de planification familiale proposée, le jour de l'évaluation (jour du rapport ou jour de la visite)<sup>1</sup>

### Contexte

Les ruptures de stock de produits contraceptifs populaires sont courantes et persistantes dans de nombreux pays (figure 1). Un examen des défis de la chaîne d'approvisionnement dans les pays à revenu faible et intermédiaire (PRFI) a conclu que diverses inefficacités et goulots d'étranglement dans la chaîne d'approvisionnement contribuent de manière significative à des taux de rupture de stock élevés pour les contraceptifs modernes.<sup>2</sup> L'établissement et le maintien d'une gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement sont essentiels pour rendre les contraceptifs modernes disponibles et ainsi aider les individus à atteindre leurs objectifs de reproduction.<sup>3</sup>

**Figure 1: Pourcentage d'établissements en rupture de stock, selon la méthode proposée, le jour de l'évaluation**



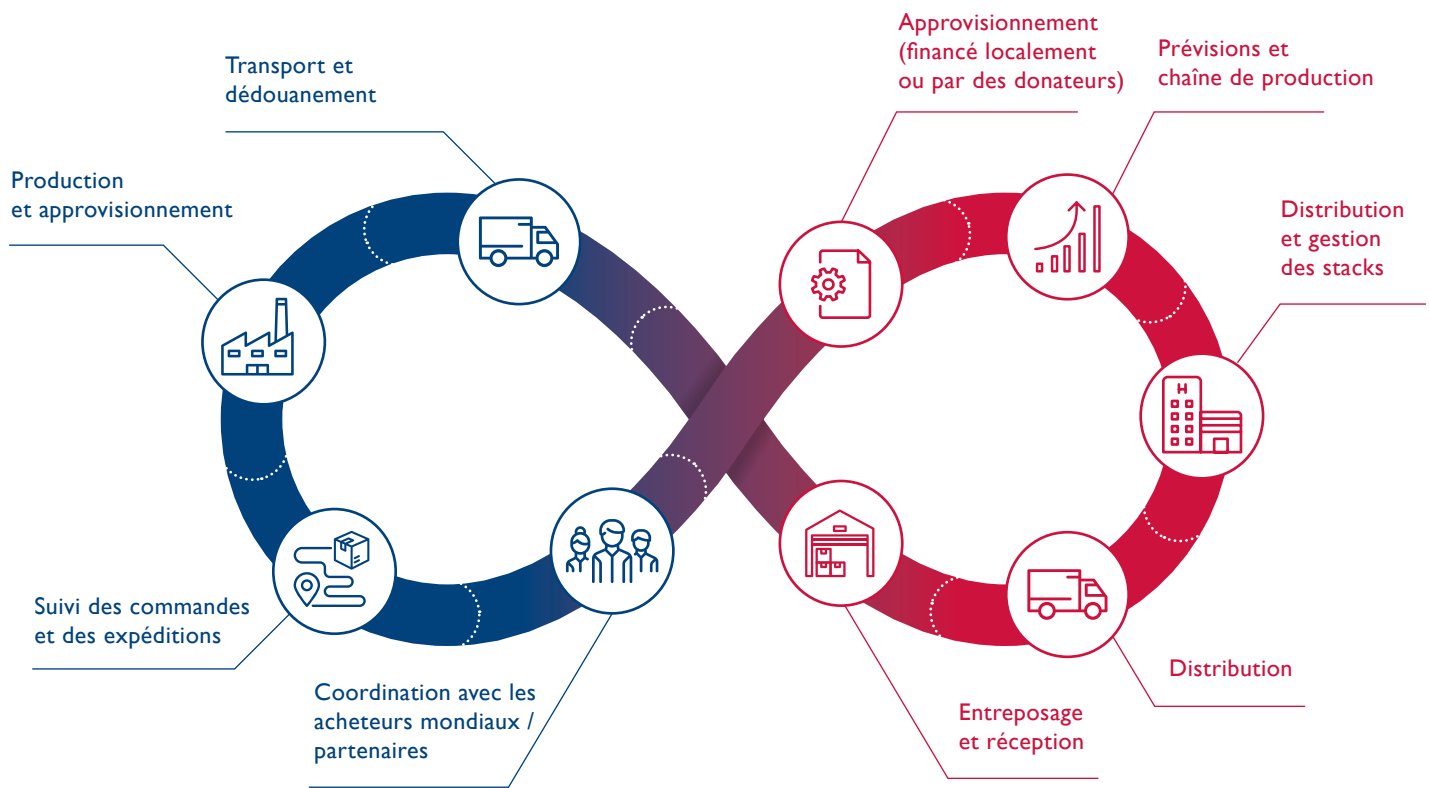
(Source: FP2020 Core Indicator 10).<sup>4</sup>

La gestion de la chaîne d’approvisionnement organise le vaste réseau d’acteurs de la chaîne d’approvisionnement—acheteurs, fabricants, expéditeurs, distributeurs, agents d’entrepôt, gestionnaires d’installations et prestataires de services—dans un système garantissant la livraison rapide des produits du port aux entrepôts centraux et infra nationaux, et finalement aux points de prestation de services et aux communautés. Une chaîne d’approvisionnement efficace fonctionne lorsque ces acteurs collaborent pour prendre des décisions sur le transport des produits, y compris la quantité à transporter, le moment et la manière de le faire. Pour améliorer les performances de la chaîne d’approvisionnement et augmenter l’accès aux produits, ils ont besoin d’une *visibilité* des données leur permettant de comprendre conjointement où se trouvent les produits dans le système et quels processus bloquent leur mouvement. La figure 2 illustre l’interdépendance entre les processus de la chaîne d’approvisionnement (c.-à-d. Prévisions et quantification, approvisionnement, production, transport, livraison) dans l’ensemble de la chaîne logistique, où une interruption à n’importe quel point de la chaîne d’approvisionnement entraverait la disponibilité des produits aux points de prestations pour les utilisateurs individuels.

Ce dossier se concentre sur les pratiques clés visant à renforcer la gestion de chaque étape de la chaîne d’approvisionnement, du fabricant au point de prestation de services. Le renforcement des chaînes d’approvisionnement pour répondre à la demande croissante en matière de planification familiale nécessitera une meilleure compréhension des données sur le mouvement des produits, des décisions stratégiques pour accélérer les flux de produits, un personnel et une formation adéquats, et une prise en compte sur la manière et le moment de tirer parti de l’expertise de la chaîne d’approvisionnement du secteur privé. À ce titre, les experts mondiaux de la chaîne d’approvisionnement en santé conviennent que les quatre domaines d’intervention suivants seront des éléments clés pour renforcer les performances de la chaîne d’approvisionnement et répondre aux besoins en produits de planification familiale et d’autres programmes de santé :

- Accroître la **visibilité et l’utilisation des données** pour une amélioration continue
- **Accélérer le flux de produits tout** au long de la chaîne d’approvisionnement
- Mettre en place et soutenir un personnel **compétent et professionnel** de la chaîne d’approvisionnement
- Capitaliser sur la **capacité** de la chaîne d’approvisionnement **du secteur privé**, le cas échéant

**Figure 2 : Les différents processus de la chaîne d’approvisionnement, du point de prestation de services aux entrepôts en passant par les producteurs, sont liés dans la chaîne d’approvisionnement «de bout en bout».**



(Source: Reproductive Health Supplies Coalition).<sup>5</sup>

Établir et maintenir une gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement, au sein du système de santé global, est l'une des nombreuses « pratiques à haut impact en planification familiale » (PHI) identifiées par un groupe consultatif technique d'experts internationaux.<sup>6</sup> Bien qu'un financement suffisant et des pratiques efficaces d'appels d'offres jouent également un rôle important dans les chaînes d'approvisionnement de la planification familiale, ces questions sont traitées dans le financement, l'engagement et les politiques HIP. Pour plus d'informations sur les autres PHI, voir <http://www.fphighimpactpractices.org/overview>.

## Quels défis une chaîne d'approvisionnement efficace peut-elle aider les pays à relever ?

**La disponibilité continue d'un large éventail de méthodes contraceptives est un facteur clé pour soutenir la capacité d'une personne à planifier et à espacer les grossesses.** On estime que l'insuffisance de l'offre de produits de planification familiale représente jusqu'à un tiers des besoins non satisfaits de planification familiale dans les PRFI.<sup>7</sup> Le manque d'accès et les défaillances d'approvisionnement sont parmi les raisons les plus citées dans les PRFI pour expliquer la demande non satisfaite, la non-utilisation et l'interruption de la contraception.<sup>8</sup>

**Un stock fiable de contraceptifs soutient le choix volontaire - un élément important dans la satisfaction des utilisateurs et la poursuite de la méthode.** L'utilisation de contraceptifs est plus élevée dans les contextes où l'offre de méthodes contraceptives est constante. Les données de l'Afrique de l'Est indiquent qu'une femme vivant dans une région disposant d'une méthode contraceptive supplémentaire était 50 % plus susceptible de déclarer utiliser la contraception qu'une femme vivant dans une région offrant moins de choix.<sup>9</sup> Des résultats similaires ont été documentés en Haïti<sup>10</sup> au Malawi,<sup>11</sup> et en Éthiopie.<sup>12</sup>

**Des chaînes d'approvisionnement efficaces soutiennent le choix des femmes en matière de contraception moderne et ont le potentiel de répondre à la demande latente de méthodes qui n'étaient pas disponibles auparavant.** Cet effet découle, en partie, de l'amélioration de la qualité des soins et de la réduction des ruptures de stock des méthodes contraceptives nécessaires, ainsi que des fournitures et équipements auxiliaires requis pour certaines méthodes cliniques.<sup>8</sup> Cela a été illustré par l'utilisation du modèle Informed Push Model (IPM) au Sénégal, où la consommation nationale de contraception moderne a augmenté de 48 % en un an en raison de la disponibilité fiable des produits.<sup>13</sup>

## Quelles sont les preuves qu'une chaîne d'approvisionnement solide contribue à des programmes de planification familiale à haut impact ?

### Accroître la visibilité et l'utilisation des données pour une amélioration continue

La rapidité et l'efficacité avec lesquelles les produits de planification familiale évoluent dans la chaîne d'approvisionnement dépendent d'une série complexe de processus gérés par différents acteurs de la chaîne d'approvisionnement dans le monde, y compris les prévisions, la fabrication, l'approvisionnement, le transport, la gestion des stocks et la livraison. La collecte et l'analyse des bonnes données peuvent offrir la visibilité nécessaire pour aider les gouvernements, les pays partenaires, les fabricants et les acheteurs mondiaux à prendre des décisions efficaces concernant l'estimation des besoins en approvisionnement, l'achat et la distribution de produits et la promotion d'un financement adéquat.<sup>14</sup> Dans les situations où l'offre mondiale est rare, la collecte et le partage systématiques des données de la chaîne d'approvisionnement deviennent encore plus cruciaux pour équilibrer les stocks et coordonner les expéditions à l'intérieur des pays et entre eux. Les données sur la chaîne d'approvisionnement sont également essentielles à l'amélioration continue des processus et des performances, qui sont des aspects clés des programmes de renforcement de la chaîne d'approvisionnement.

La réalisation d'évaluations de routine de la chaîne d'approvisionnement offre des informations pour identifier et répondre aux goulots d'étranglement des processus. Elle constitue l'un des moyens les plus rapides et les plus efficaces d'améliorer les performances de la chaîne d'approvisionnement.<sup>15, 16</sup> Dans l'État de Kaduna, les évaluations de la chaîne d'approvisionnement en 2016 ont identifié «des systèmes de collecte de données logistiques fragmentés, un double emploi, des gaspillages et des pertes importantes de rapport qualité-prix»<sup>17 (p.5)</sup> Compte tenu des résultats de l'évaluation, le gouvernement de l'État a conçu et a lancé le projet de transformation de la chaîne d'approvisionnement en santé publique de l'État de Kaduna en 2017, sur la base de la collecte et de l'analyse systématiques de données pour identifier et résoudre les contraintes continues de la chaîne d'approvisionnement. En 2017, le projet pilote a réduit les ruptures de stock de 30 % à 24 %<sup>17</sup>.

La collecte régulière de données sur le stock et la consommation des points de prestation de services est également importante pour aider les responsables à comprendre la quantité de produit en stock par rapport à la consommation régulière. Il a été prouvé que la collecte et l'utilisation de ces données en temps quasi réel améliorent les performances de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur privé.<sup>18</sup> Dans l'État de Kaduna, au Nigéria, en 2012, le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) a soutenu des réunions de réapprovisionnement bimensuelles dirigées par des sages-femmes qui comprenaient l'examen systématique des données concernant les niveaux de stock, les demandes et la quantité distribuée de chaque point de prestation de services. Un examen a révélé que l'approche réduisait les taux d'indisponibilité des stocks et contribuait à une augmentation d'environ 50 % de la consommation de contraceptifs.<sup>19</sup> En Tanzanie, les investissements dans une unité nationale de gestion de la logistique et dans un système électronique de

gestion de la logistique en 2014 ont accru l'utilisation des données sur les points de prestation de services et l'exactitude des prévisions de planification familiale, ce qui a finalement réduit la fréquence et la durée des ruptures de stock et la proportion de produits gaspillés en raison de leur péremption.<sup>20</sup>

### **Accélérer le flux de produits de la chaîne d'approvisionnement**

Dans de nombreux pays, les chaînes d'approvisionnement en santé publique ont trois ou quatre « niveaux » (par exemple le palier central, provincial, district, du service et de la livraison), avec des entrepôts et un stockage à chaque niveau. Plus le nombre de niveaux est élevé, plus les stocks doivent être conservés, ce qui veut dire que les stocks passent plus de temps immobilisés dans les entrepôts. Cela augmente les coûts de la chaîne d'approvisionnement, tout en augmentant la probabilité de dommages, de vols, de péremptions et de ruptures de stock. Les systèmes de distribution commerciale ont rationalisé leurs chaînes d'approvisionnement et accéléré le rythme des cycles de distribution, réduisant considérablement les ruptures de stock au point de consommation.<sup>21</sup>

Des études de modélisation ont montré que les chaînes d'approvisionnement avec moins de niveaux entre l'agence centrale et les points de prestation de services améliorent la disponibilité et, dans de nombreux cas, réduisent également les coûts.<sup>22, 23</sup> La rationalisation des chaînes d'approvisionnement conduit à un meilleur partage de l'information entre les niveaux du système de distribution et améliorent la responsabilisation par rapport aux chaînes d'approvisionnement comportant trop de couches.<sup>24, 25</sup> Les gouvernements peuvent améliorer l'efficacité et l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement en modifiant les politiques pour réduire le nombre de niveaux, en utilisant idéalement un processus d'optimisation du réseau. L'optimisation du réseau utilise la modélisation mathématique pour identifier le nombre, la taille et l'emplacement des entrepôts les plus performants et les plus efficaces pour une chaîne d'approvisionnement. Un exercice d'optimisation du réseau mené au Mozambique a indiqué que la consolidation de deux couches du système de distribution (avec plus de 160 entrepôts et magasins) en un seul niveau intermédiaire avec 30 entrepôts permettrait d'économiser 6,7 millions de dollars par an. Les plans ont été officiellement approuvés en 2015 et le premier entrepôt intermédiaire a été inauguré en 2019.<sup>26</sup> La mise en œuvre continue devrait entraîner une augmentation des niveaux de service et de la disponibilité des produits, ainsi qu'une réduction des coûts.

Le Mozambique et la Zambie ont révisé et rationalisé leurs systèmes de déclaration pour permettre aux données sur la demande et les commandes de circuler directement des établissements de santé vers les centres de distribution centraux (par opposition aux districts et aux autres couches du système). La réduction du nombre de niveaux impliqués dans le flux d'informations améliore la vitesse à laquelle circule l'information et clarifie les responsabilités en matière des comptes rendus et de l'action. Au Mozambique, ces améliorations ont conduit à une disponibilité des produits considérablement plus élevée.<sup>27</sup> En Zambie, le flux direct d'informations des établissements vers le niveau central, couplé au niveau central préparant les expéditions pour chaque établissement, a amélioré la disponibilité de divers médicaments essentiels, dont les contraceptifs.<sup>24</sup>

### **Mettre en place et soutenir un personnel compétent et professionnel de la chaîne d'approvisionnement**

Pour que les chaînes d'approvisionnement en contraceptifs et produits de santé réussissent à remplir leur mission, elles doivent être gérées et exploitées par un personnel compétent de la chaîne d'approvisionnement qui dispose des ressources et du soutien nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités. De nombreux organismes gouvernementaux ont du mal à recruter et à conserver du personnel qualifié dans la chaîne d'approvisionnement, et les ministères de la santé disposent souvent de ressources humaines insuffisantes consacrées à la chaîne d'approvisionnement en médicaments. Au Ghana, par exemple, le manque d'agents de santé qualifiés a considérablement entravé la distribution de contraceptifs modernes.<sup>28</sup> La communauté mondiale de la santé recommande que les travailleurs de la chaîne d'approvisionnement soient reconnus et inclus dans les systèmes de ressources humaines existants comprenant un recrutement approprié, un soutien, une motivation, un développement professionnel et un plan de rétention.<sup>29</sup> Les organisations du secteur public sont encouragées à tirer parti du secteur privé pour améliorer les performances et réduire les coûts, plutôt que de renforcer toutes les capacités de la chaîne d'approvisionnement en interne (voir la section suivante).

Bien que les preuves de l'impact dans ce domaine restent naissantes et proviennent principalement du secteur privé,<sup>30</sup> le cadre logique est solide et de nouvelles recherches sont en cours dans le domaine de la santé mondiale.<sup>29</sup> Les premières données recueillies au Népal indiquent que les efforts d'amélioration de la chaîne d'approvisionnement, y compris l'externalisation stratégique et le développement institutionnalisé des capacités du personnel, ont conduit à une réduction des ruptures de stock de contraceptifs de 8 % à moins de 2 %.<sup>31</sup> La Namibie et l'Éthiopie ont également signalé des avantages pour l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement en produits de santé grâce à des investissements systématiques dans la conception de plans de main-d'œuvre pour la chaîne d'approvisionnement.<sup>32, 33</sup>

Le leadership du secteur de la santé est un facteur essentiel du personnel pour une gestion solide de la chaîne d'approvisionnement qui reconnaît et intériorise l'importance de la chaîne d'approvisionnement pour atteindre les objectifs du système de santé, et la valeur d'un personnel compétent et professionnel dans la chaîne d'approvisionnement. Les chefs de file de la chaîne d'approvisionnement au sein du système de santé doivent être promus à des rôles stratégiques et habilités dans ces rôles pour bien défendre les besoins de la chaîne d'approvisionnement et à relever de manière proactive les défis de la chaîne d'approvisionnement. Un solide environnement



de leadership au sein de la chaîne d'approvisionnement favorisera l'excellence et attirera des talents, contribuant ainsi à relever d'autres défis en matière de personnel.<sup>34, 35</sup>

### Capitaliser sur la capacité de la chaîne d'approvisionnement du secteur privé, le cas échéant

Le secteur commercial apporte des capacités uniques de chaîne d'approvisionnement et peut jouer un rôle important dans le renforcement des chaînes d'approvisionnement pour les produits de santé. Bien que le rôle exact varie en fonction de la chaîne d'approvisionnement spécifique d'un pays<sup>36</sup> la sous-traitance du transport et la distribution à des entreprises privées a produit des avantages dans de nombreux pays (par exemple, Afrique du Sud<sup>37</sup> Sénégal<sup>13,38</sup>). Un exemple notable est un accord d'externalisation de la distribution au Sénégal, qui a réduit la proportion d'établissements de santé connaissant des ruptures de stock de plus de 80 % à moins de 2 %, tout en réduisant les coûts de distribution annuels de 36 %.<sup>13,38</sup>



Crédit photo : Coalition pour la fourniture de produits de santé reproductive

Le succès des modèles d'engagement et de passation de marchés du secteur privé dépendait d'un cadre stratégique clair ; d'une solide compréhension et d'un engagement du gouvernement, y compris la capacité de gestion des contrats au sein du gouvernement ; et d'un marché local concurrentiel pour les fournisseurs de services de chaîne d'approvisionnement privés de haute qualité. Même dans les cas où le secteur privé ne peut pas être exploité pour le transport, la distribution ou d'autres services de chaîne d'approvisionnement, il peut agir comme source de meilleures pratiques techniques dans la conception et le fonctionnement des chaînes d'approvisionnement et de leurs systèmes de gestion des performances correspondants.<sup>36</sup>

Dans de nombreux pays à revenu élevé et intermédiaire, les pharmacies de détail servent de points d'accès aux produits de santé même pour les services du secteur public, tirant parti de solides réseaux pharmaceutiques du secteur privé. Dans les pays à faible revenu, les programmes de planification familiale fournissent depuis longtemps de contraceptifs aux individus par le biais des pharmacies et des pharmacies du secteur privé, qui achètent généralement des contraceptifs directement auprès des grossistes ou des distributeurs du secteur privé. Des opportunités peuvent exister pour élargir l'utilisation des pharmacies et des pharmacies du secteur privé en tant que partie intégrante des services de planification familiale du secteur public afin d'élargir l'accès dans les zones rurales et urbaines, en tirant éventuellement parti des bons ou des subventions.<sup>39,40</sup>

## Comment faire: conseils tirés de l'expérience de mise en œuvre

### Accroître la visibilité et l'utilisation des données pour une amélioration continue

- **Effectuer des évaluations régulières et systématiques pour identifier les goulots d'étranglement et les solutions de la chaîne d'approvisionnement.** Il existe un certain nombre d'outils disponibles qui peuvent fonctionner séparément ou conjointement. Ces outils peuvent identifier les améliorations à court terme «à gain rapide», la planification des ressources au niveau stratégique à moyen terme et les changements complets à long terme de la chaîne d'approvisionnement. [L'examen technique des outils d'évaluation de la chaîne d'approvisionnement en santé publique](#) peut être utilisé pour sélectionner les approches d'évaluation les plus pertinentes.<sup>41</sup> Quelques soient les outils choisis pour l'évaluation, en fin de compte, le gouvernement et les autres parties prenantes clés devraient mener un processus visant à regrouper les conclusions en une vision commune du renforcement de la chaîne d'approvisionnement.
- **Renforcer la collecte de données existante tout en travaillant vers des systèmes électroniques.** Il n'est pas nécessaire d'attendre que le parfait système de données électroniques bénéficie de la visibilité des données. Les données existantes, telles que le stock de points de prestation de services, les mois de stock et la consommation mensuelle moyenne, peuvent et doivent être analysées pour éclairer la prise de décision. L'examen des outils et processus de collecte de données existants devrait faire partie des évaluations de la chaîne d'approvisionnement décrites ci-dessus pour identifier les possibilités d'améliorer la qualité et l'utilisation des données. Une fois que les processus de collecte de données existants sont éprouvés et au fur et à mesure que la chaîne d'approvisionnement s'affine, la collecte et l'utilisation des données devraient évoluer vers des processus électroniques automatisés et plus avancés qui permettront une analyse plus rapide.

- **Adopter un système d'information électronique de gestion de la logistique pour atteindre la visibilité sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, des fabricants aux points de prestation de services.** La collecte et les systèmes de données électroniques permettent un partage fréquent des mises à jour liées aux bons de commande, aux stocks, à la consommation des produits et aux statuts d'expédition et de livraison à travers un réseau complexe d'acteurs de la chaîne d'approvisionnement. Dans les situations où l'offre mondiale est rare, les systèmes électroniques facilitent l'équilibrage des stocks et la coordination des expéditions. Les gouvernements qui mettent en place des systèmes nationaux de gestion électronique de la logistique, comme l'exemple de la Tanzanie décrit ci-dessus, peuvent se connecter à des réseaux électroniques (par exemple, le [Global FP Visibility and Analytics Network](#))<sup>42</sup> les reliant à leurs fabricants et expéditeurs mondiaux. Les pays peuvent se tourner vers des pays comme le Nigéria et le Malawi pour obtenir des conseils sur la connexion aux réseaux mondiaux de visibilité, et vers des pays comme la Tanzanie pour mettre en place des systèmes nationaux de gestion de la logistique électronique.

### Accélérer le flux de produits tout au long de la chaîne d'approvisionnement

- **Cartographier les processus actuels de la chaîne d'approvisionnement pour comprendre où se produisent les doublons ou les gaspillages.** La cartographie des processus donne un aperçu des systèmes et des processus impliqués dans le mouvement des produits à travers la chaîne d'approvisionnement, qui fait quoi et quand, et le temps passé. Il s'agit d'une première étape pour comprendre le double emploi, le gaspillage de temps et de ressources, ainsi que les principaux goulots d'étranglement, et est considéré comme utile dans les projets d'amélioration de la qualité des soins de santé.<sup>43</sup> Par la suite, une fois les goulots d'étranglement dans les processus actuels identifiés, l'étape suivante consiste à repenser les processus de la chaîne d'approvisionnement pour remédier à ces inefficacités.
- **Utiliser des outils d'optimisation de réseau pour comprendre l'infrastructure optimale pour une chaîne d'approvisionnement donnée dans un contexte particulier.** Bien que les changements d'infrastructure puissent être coûteux, à plus long terme, ils devraient réduire les coûts et améliorer l'expérience de toutes les personnes impliquées dans le processus, y compris et surtout l'utilisateur. L'optimisation du réseau est souvent associée à la refonte des règles d'inventaire et de distribution du système afin de maximiser les avantages. Une telle conception peut équilibrer soigneusement les besoins de service, d'efficacité et de résilience dans la chaîne d'approvisionnement.

### Mettre en place et soutenir des effectifs compétents et professionnels de la chaîne d'approvisionnement

- **Utiliser une approche systématique et durable pour renforcer les ressources humaines de la chaîne d'approvisionnement dans le pays.** L'approche traditionnelle pour surmonter les capacités limitées de la chaîne d'approvisionnement a consisté à fournir une formation technique au personnel travaillant sur les fonctions de la chaîne d'approvisionnement, mais cette approche a un impact limité à court terme.<sup>29</sup> Les pays devraient plutôt s'efforcer de développer des systèmes et des programmes nationaux capables de préparer et d'engager durablement (par l'emploi ou l'externalisation) le personnel requis de la chaîne d'approvisionnement. Cela signifie comprendre quelles compétences sont requises pour gérer et exploiter leur chaîne d'approvisionnement, planifier comment celles-ci seront développées dans le système éducatif et veiller à ce que les travailleurs de la chaîne d'approvisionnement soient explicitement pris en considération dans tous les aspects du cycle des ressources humaines.<sup>44</sup> L'initiative People that Deliver a récemment développé une théorie du changement pour soutenir les pays dans cette approche.<sup>29</sup>
- **Favoriser et développer un leadership fort pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement.** De solides performances de la chaîne d'approvisionnement nécessitent des dirigeants du secteur de la santé qui comprennent l'importance de la chaîne d'approvisionnement pour atteindre des résultats en matière de santé et des dirigeants de la chaîne d'approvisionnement qui peuvent envisager et favoriser un changement transformationnel. Le STEP (Strategic Training Executive Program), qui aide les participants à développer leurs compétences en résolution de problèmes et à favoriser des approches efficaces de consolidation d'esprit d'équipe, est un exemple de programme qui aide les dirigeants à acquérir les compétences nécessaires pour les gestionnaires de la chaîne d'approvisionnement. STEP a formé 76 participants de 15 pays entre 2016 et 2017 et s'est depuis élargi.<sup>45</sup>

### Capitaliser sur la capacité de la chaîne d'approvisionnement du secteur privé, le cas échéant

- **Les opérations de la chaîne d'approvisionnement sont à forte intensité de main-d'œuvre et d'actifs, nécessitent une expertise technique spécialisée et permettent des économies d'échelle grâce à la consolidation.** Dans la plupart des pays, la gestion de la chaîne d'approvisionnement n'est pas une activité principale ou une force comparative des gouvernements ou des ministères de la santé. Une politique qui soutient l'engagement du secteur privé dans la chaîne d'approvisionnement et tire parti des capacités du secteur privé peut augmenter les performances tout en réduisant le coût par unité livrée.<sup>38,13</sup> De plus, les « prestataires logistiques de quatrième niveau » (Fourth party logistics providers) peuvent être utilisés pour fournir des services de chaîne d'approvisionnement spécifiques, tels que l'approvisionnement, le dédouanement, l'entreposage ou la distribution. En outre, des « prestataires logistiques de troisième niveau » peuvent être utilisés pour gérer un éventail de prestataires et de services tiers afin de fournir des solutions complètes de chaîne d'approvisionnement.

- **La gestion et la surveillance des contrats sont deux conditions essentielles pour le transport et la distribution gérés par le secteur privé.** De nombreux pays ne disposent pas de mécanismes et de capacités suffisants dans ces domaines. Il est important de commencer par évaluer la capacité du gouvernement à gérer les contrats et à définir et faire respecter les dispositions contractuelles et les attentes en matière de performance, ainsi que d'autres mécanismes pour la mobilisation efficace du secteur privé. La recherche de soutien et le renforcement des capacités là où des lacunes existent seront une première étape clé.
- **Mener une analyse approfondie des coûts, risques, avantages et des capacités du secteur privé.** Cela devrait inclure une analyse approfondie des coûts du système de transport et de distribution appartenant au gouvernement, en tenant compte des coûts cachés tels que l'amortissement des actifs et le temps consacré par le personnel, et en comprenant la portée géographique et les coûts des opérateurs du secteur privé. Lorsqu'il est judicieux d'impliquer le secteur privé (dans certaines régions ou au niveau national), l'obtention d'une appropriation de la haute direction du processus au sein du gouvernement, y compris le ministère des Finances, est essentiel pour veiller à ce que l'analyse soit utilisée et que les solutions progressent.

## Lectures complémentaires

**Directives générales sur la gestion des approvisionnements :** *MDS-3: Managing Access to Medicines and Health Technologies*. 2012. Management Sciences for Health. <https://www.msh.org/resources/mds-3-managing-access-to-medicines-and-health-technologies>

**Sécurité des approvisionnements et visibilité des données liées à la santé en matière de procréation :** Reproductive Health Supply Coalition tools page: <https://www.rhsupplies.org/activities-resources/tools/>

**Ressources humaines pour les chaînes d'approvisionnement sanitaire :** Page ressource de People that Deliver : <https://peoplethatdeliver.org/ptd/resources>

**Externalisation et l'engagement du secteur privé :** *Private Sector Engagement: A Guidance Document for Supply Chains in the Modern Context*. 2014. Commission des Nations Unies sur les produits d'urgence pour les femmes et les enfants, équipe de référence technique sur l'engagement du secteur privé (Technical Reference Team on Private Sector Engagement). [http://www.lifesavingcommodities.org/wp-content/uploads/2014/08/UNCoLSC-Private-Sector-Engagement-Guidance-Document\\_revised-Oct-2014-1.pdf](http://www.lifesavingcommodities.org/wp-content/uploads/2014/08/UNCoLSC-Private-Sector-Engagement-Guidance-Document_revised-Oct-2014-1.pdf)

### **Citation suggérée**

Pratiques à haut impact dans la planification familiale (PHI). Gestion de la chaîne d'approvisionnement : Investir dans la chaîne d'approvisionnement et renforcer les systèmes de santé. Washington, DC : Partenariat PHI ; avril 2020. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.fphighimpactpractices.org/briefs/supply-chain-management/>

### **Remerciements**

Le présent document a été mis à jour par Julia White, Kate Wright, Kevin Pilz et Prashant Yadav. Il s'agit d'une actualisation de la version rédigée par Lilia Gerberg, Ellie Bahirai, Leslie Patykewich et Linda Cahaelen. Une revue critique et des observations utiles ont été formulées par Moazzam Ali, Michal Avni, Martha Brady, Andrew Brown, Tamar Chitashvili, Peter Fajans, Bamikale Feyisetan, Spiros Paulo Fournogerakis, Roy Jacobstein, Rita Kabra, James Kiarie, Asa Cuzin Kihl, Erin Mielke, Emmanuel Nfor, Japheth Ominde, Leslie Patykewich, Chloe Peebles, Anne Pfitzer, Sara Stratton, Anand Sinha et Caitlin Thistle.

Les organisations suivantes ont contribué à l'élaboration du présent document : Abt Associates, Chemonics, DKT/Brazil, David and Lucile Packard Foundation, EngenderHealth, ExpandNet, FHI 360, Futures Group, FP2020, Georgetown University/Institute for Reproductive Health, Harvard Medical School, International Planned Parenthood Federation, IntraHealth International, Jhpiego, John Snow, Inc., Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health Center for Communication Programs, Management Sciences for Health, Marie Stopes International, PATH, Pathfinder International, Palladium, Population Council, Population Services International, Reproductive Health Supplies Coalition, University Research Co., LLC, le Fonds des Nations unies pour la population, l'Agence américaine pour le développement international (USAID) et l'Organisation mondiale de la santé.

L'Organisation mondiale de la santé / le Département Santé et Recherche génésiques a contribué à l'élaboration du contenu technique de ces documents du PHI qui sont considérés être une synthèse basée sur les faits et l'expérience de terrain. Le présent document est censé être utilisé conjointement avec les Outils et directives sur la planification familiale de l'OMS : [http://www.who.int/topics/family\\_planning/en/](http://www.who.int/topics/family_planning/en/).

Traduction en français par Ouagadougou Partnership.

Les pratiques à haut impact représentent un partenariat diversifié et tourné vers les résultats qui enrôle un large éventail de parties prenantes et d'experts. En tant que telle, l'information que contiennent les documents du HIP ne représentent pas nécessairement les vues de chaque organisme coparrainant ou partenaire.

