



Unités de gestion de la logistique :

La coordination centrale de la gestion de la chaîne d'approvisionnement (ce qu'elle est, pourquoi la créer et comment elle est faite)



AVRIL 2010

Cette publication a été réalisée et soumise à la revue de l'Agence américaine pour le développement international. Elle a été préparée par l'USAID | PROJET DELIVER, Commande de travail n° 1.

Unités de gestion de la logistique:

La coordination centrale de la gestion de la chaîne d'approvisionnement (ce qu'elle est, pourquoi la créer et comment elle est faite)

USAID | PROJET DELIVER commande de travail n° 1

L'USAID | PROJET DELIVER, commande de travail n° 1, est financé par l'Agence américaine pour le développement international (USAID) dans le cadre du contrat n° GPO-I-00-06-00007-00, ayant démarré le 29 septembre 2006. La commande de travail n°1 est mise en œuvre par John Snow, Inc., en collaboration avec PATH, Crown Agents Consultancy, Inc., Abt Associates, Fuel Logistics Group (Pty) Ltd., UPS Supply Chain Solutions, The Manoff Group, et 3i Infotech. Le projet permet l'amélioration des chaînes d'approvisionnement des produits de santé essentiels en renforçant les systèmes d'information pour la gestion logistique, en rationalisant les systèmes de distribution, en déterminant les ressources financières pour les opérations de la chaîne d'approvisionnement et de distribution, et en améliorant les prévisions et la planification des approvisionnements. Le projet encourage également les décideurs politiques et les bailleurs de fonds à soutenir la logistique en tant que facteur déterminant pour le succès global de leurs mandats en matière de soins de santé.

Citation recommandée

USAID | DELIVER PROJECT, commande de travail n° 1. 2010. Unités de gestion de la logistique : La coordination centrale de la gestion de la chaîne d'approvisionnement (ce qu'elle est, pourquoi la créer et comment elle est faite). Arlington, Virginia: USAID | DELIVER PROJECT, commande de travail n° 1.

Résumé

Les pays reconnaissent de plus en plus l'importance de mettre en place une structure de gestion chargée d'organiser, de suivre et d'appuyer les activités de la chaîne d'approvisionnement au sein d'un système logistique, plus précisément une unité de gestion de la logistique (UGL). Certes, cela peut nécessiter d'importants investissements en ressources humaines, mais elle permet aux prestataires de services de concentrer leur temps et leur énergie à servir les patients, et permet aux spécialistes en logistique de renforcer leurs compétences dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Ce document décrit comment une UGL doit être structurée, les raisons pour plaider en sa faveur, et des suggestions sur comment la démarrer. On trouvera des illustrations utilisant des exemples de pays.

Photo de couverture: Des membres du personnel en Bolivie discutent de problèmes liés à la gestion des produits.

USAID | PROJET DELIVER

John Snow, Inc.
1616 Fort Myer Drive, 16th Floor
Arlington, VA 22209 USA
Téléphone : 703-528-7474
Fax : 703-528-7480
Email : askdeliver@jsi.com
Internet : deliver.jsi.com

Table des matières

| | |
|--|-----|
| Acronymes | v |
| Remerciements | vii |
| Résumé..... | I |
| Contexte..... | 3 |
| Qu'est-ce qu'une unité de gestion de la logistique?..... | 5 |
| Quelles fonctions une UGL devrait-elle être chargée d'exécuter? | 7 |
| Gestion des données logistiques..... | 7 |
| Quantification | 10 |
| Suivi et évaluation | 12 |
| Supervision | 13 |
| Distribution | 15 |
| Conception du système logistique, mise en œuvre et formation | 16 |
| Coordination et collaboration..... | 17 |
| Comment une UGL est-elle structurée?..... | 19 |
| Où est ce que l'UGL devrait-elle être située? | 19 |
| Quelle est la relation entre l'UGL, le ministère de la santé, et les dépôts centraux de fournitures médicales (CA)?..... | 20 |
| Combien de membres du personnel et quel type de personnel trouve-t-on dans une UGL? | 20 |
| Par où commencer?..... | 22 |
| Conclusion..... | 25 |
| Annexe A. Exemples d'UGL..... | 27 |
| Annexe B. Exemples de descriptions de poste..... | 35 |
| Annexe C. Exemple de mandat pour les comités de coordination logistique..... | 43 |
| Figures | |
| Figure 1. Le cycle logistique | 5 |
| Figure 2. La portée de l'UGL..... | 9 |

Acronymes

| | |
|-------|---|
| ARV | Antirétroviral |
| CA | Centrale d'Achats |
| FdF | Formation des formateurs |
| SIGL | Système d'information pour la gestion logistique |
| UGL | Unité de gestion de la logistique |
| MS | Ministère de la Santé |
| ONG | Organisation non gouvernementale |
| MP | Manuel de Procédures |
| PPS | Point de prestation de services |
| USAID | Agence américaine pour le développement international |

Remerciements

Cette publication est dédiée aux nombreuses personnes provenant de différentes communautés, d'organisations non gouvernementales (ONG), d'organisations confessionnelles, des ministères de la santé et d'autres organisations qui ont systématiquement plaidé en faveur d'un accès aux produits de santé pour les différents services de santé. Cette publication est également dédiée aux amis et aux homologues qui ont travaillé depuis 1986 avec USAID | PROJET DELIVER, le projet FPLM (gestion de la logistique de planification familiale) et John Snow, Inc., ainsi qu'aux milliers de professionnels dévoués au sein des ministères de la santé et d'ONG qui travaillent tous les jours pour fournir à leurs clients et aux programmes des produits essentiels de santé publique.

Ce sont les contrats de l'Agence américaine pour le développement international (USAID) qui ont financé l'assistance technique, les projets dans les différents pays, la recherche, ainsi que les expériences qui ont produit les enseignements contenus dans ce document. Nous sommes extrêmement reconnaissants envers l'équipe de professionnels du Commodity Security and Logistics Division au sein de l'Office of Population and Reproductive Health du Global Health Bureau's Center for Population, Health, and Nutrition de l'USAID pour leurs encouragements et leurs conseils, ainsi que leur engagement pour l'amélioration des programmes de santé publique par le biais de la logistique.

Nos sincères remerciements sont adressés aux bureaux pays de l'USAID | PROJET DELIVER et du projet Supply Chain Management au Bangladesh, au Paraguay, au Malawi, en Tanzanie, en Zambie et au Zimbabwe. Les enseignements qui ont permis d'instaurer et de renforcer les unités de gestion de la logistique (UGL) n'auraient pas été possibles sans leurs précieuses contributions.

Résumé

Pour créer un système logistique durable, il est essentiel de reconnaître et d'investir dans les ressources humaines et dans les structures de gestion nécessaires pour gérer ces systèmes de manière efficace et efficiente. Une unité de gestion de la logistique (UGL) et une structure de gestion chargée d'organiser, de suivre et d'appuyer toutes les activités de la chaîne d'approvisionnement au sein du système logistique. Grâce à un mode d'amélioration continue, l'UGL identifie les problèmes de la chaîne d'approvisionnement, élabore des interventions pour répondre à ces problèmes, et met en œuvre ces interventions. L'UGL, située généralement au niveau central, devrait avoir une finalité à la fois opérationnelle et stratégique. C'est un moyen permettant d'institutionnaliser de bonnes pratiques en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement, et est impliqué dans toutes les fonctions logistiques, reliant les activités logistiques en amont et en aval.

Une UGL peut se charger de différentes fonctions:

- Gestion des données logistiques:
 - Communiquer directement avec les établissements pour recevoir, passer en revue et approuver les rapports et/ou les commandes ; faire le suivi des commandes ou des rapports manquants et fournir des rapports de retro-information aux institutions.
 - Agréger, analyser et interpréter les données logistiques afin de produire des rapports sur la performance du système logistique, rapports qui sont distribués tout au long de la chaîne d'approvisionnement à toutes les parties prenantes concernées.
- Quantification:
 - Procéder à des quantifications annuelles ainsi qu'à des actualisations sous forme de quantifications trimestrielles
 - Déterminer les lacunes en matière d'approvisionnement et mobiliser les ressources nécessaires
 - développer et gérer des plans d'approvisionnement.
- Suivi et évaluation:
 - Contrôler le circuit d'approvisionnement
 - Calculer les indicateurs logistiques de routine et diffuser les informations relatives à la performance du système
 - Évaluer l'état des stocks
 - Coordonner toutes les évaluations du système logistique.

- Supervision:
 - Veiller à ce que les visites de supervision incluent les composantes logistiques.

- Conception du système logistique, formation et mise en œuvre
 - Concevoir / Réviser les systèmes logistiques
 - Développer et mettre à jour les curricula et manuels des procédures opérationnels standards logistiques
 - Veiller à ce que le personnel approprié soit formé aux procédures du système logistique.

- Coordination et collaboration
 - Convoquer, de façon régulière, des réunions de coordination avec les parties prenantes concernées par le financement, l'achat ou la distribution de produits.

La structure de l'UGL est essentielle à la capacité de l'unité à gérer des systèmes logistiques. La définition de la structure d'une L'UGL s'accompagne de la définition de la responsabilité de l'unité, quels systèmes qu'elle va gérer, où l'unité sera située, et la relation entre l'UGL et d'autres entités du secteur public. Pour que l'UGL renforce le système logistique dans le pays, il est primordial que l'unité dispose de personnel suffisant.

Contexte

Des ressources financières sans précédent ont été consacrées à fournir des produits de santé publique aux pays en développement, et à renforcer les chaînes d'approvisionnement dans les différents pays pour pouvoir gérer ces produits. De plus en plus d'initiatives sont consenties pour instaurer des systèmes logistiques durables suffisamment solides pour répondre aux changements dans le domaine de la santé publique. Pour créer un système logistique durable, il est essentiel de reconnaître et d'investir dans les ressources humaines et dans les structures de gestion nécessaires pour gérer ces systèmes de manière efficace et efficiente.

Les systèmes de santé du secteur public sont généralement structurés autour d'une vision axée sur la prestation de services. Sur le plan historique, les chaînes d'approvisionnement ont été élaborées après coup, une fois qu'il était devenu évident que la disponibilité des produits était essentielle pour assurer l'offre des services de santé. La performance de la chaîne d'approvisionnement dépend de membres du personnel qui se consacrent déjà entièrement à d'autres activités, personnel qui n'a généralement pas la formation logistique adéquate, et dont les responsabilités peuvent très bien ne couvrir aucune tâche logistique de manière officielle. Résultat: l'effondrement de la chaîne d'approvisionnement, tel que les ruptures de stock et des produits périmés ou abimés, ne sont pas rares ou inattendus. Il manque souvent aux chaînes d'approvisionnement dans les pays, des ressources humaines à la fois dévouées et compétentes qui ne s'occupent que de tâches de routine de gestion logistique, et il y a également un manque d'entités structurelles pour organiser et gérer les ressources et les opérations.

Les responsabilités de la gestion logistique au niveau central sont souvent dispersées parmi de nombreux membres du personnel des programmes, de bureaux ou de locaux, entraînant des défis de communication et des issues imprécises pour la résolution des problèmes ou la prise de décisions. Si l'on veut accroître l'éventail et le volume des produits gérés par les chaînes d'approvisionnement du secteur public, il faut davantage de fonds afin de renforcer le personnel nécessaire pour les gérer. S'il n'existe aucun organe ou mécanisme de coordination en place pour gérer les activités du système logistique et les ressources financières nécessaires, les fonds fournis pourraient très bien ne pas être utilisés de manière efficace, ce qui donnerait lieu à des inefficacités sur la chaîne d'approvisionnement et, à terme, pourrait avoir un effet préjudiciable sur le service à la clientèle.

L'USAID | PROJET DELIVER a apporté son aide aux gouvernements nationaux et à d'autres partenaires sous la forme d'interventions sur la chaîne d'approvisionnement pour accroître, à terme, la disponibilité des produits aux points de prestation de services (PPS). En raison des multiples chaînes d'approvisionnement et de partenaires, il serait essentiel de créer et développer des unités de gestion de la logistique (UGL). Les fonctions, la dotation en personnel et la mise en place des UGL varient selon les pays, et selon les effets correspondants.

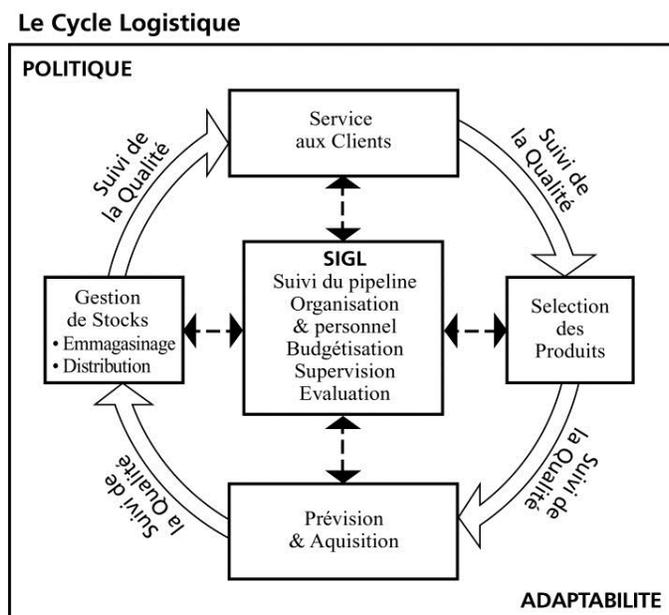
Ce document se focalise sur des exemples d'UGL et décrit leurs structures. Il décrit également les activités de fonction logistique d'une UGL. Ces renseignements peuvent également servir à promouvoir la mise en place d'une UGL, qui profiterait à la chaîne d'approvisionnement et aux clients qu'elle dessert.

Qu'est-ce qu'une unité de gestion de la logistique?

Une unité de gestion de la logistique (UGL) est une structure de gestion que l'on peut utiliser pour organiser, suivre et appuyer l'ensemble des activités au sein du système logistique. À travers le prisme de l'amélioration continue, l'UGL identifie les problèmes de la chaîne d'approvisionnement, élabore des solutions à ces problèmes, et met en œuvre ces interventions. En l'absence d'une UGL, les responsabilités logistiques sont réparties à travers les différents programmes, ou ne sont pas du tout assignées, ni remplies. Une UGL correctement soutenue avec un personnel adéquat rassure que le temps et les ressources soient consacrés à coordonner et à réaliser les activités logistiques. L'UGL est un lien important entre les différentes organisations, les différents niveaux et les différents acteurs au sein de la chaîne d'approvisionnement.

L'UGL devrait servir aussi bien les objectifs stratégiques qu'opérationnels. Sur le plan stratégique, la présence d'une UGL permet de renforcer la gestion de la chaîne d'approvisionnement en tant que priorité nationale parce que du personnel et des ressources sont consacrés expressément à ces activités, ce qui, à son tour, profite à la gestion et à la planification globales du programme. L'UGL peut servir de point focal pour attirer des ressources spécifiques à la chaîne d'approvisionnement, et elle peut utiliser ces ressources pour déterminer et mettre en œuvre des activités prioritaires pour le renforcement du système logistique. L'UGL peut gérer la chaîne d'approvisionnement de manière holistique. Dans le cas de chaînes d'approvisionnement fragmentées, où les produits pour différents programmes peuvent être gérés de manière différente, l'UGL peut offrir une surveillance de l'ensemble des activités logistiques, réduisant ainsi les doubles emplois dans les processus de gestion pour les chaînes d'approvisionnement multiples.

Figure 1. Le cycle logistique



Sur le plan opérationnel, le personnel d'une UGL exécute les activités d'usage et individuelles nécessaires pour gérer la chaîne d'approvisionnement. L'UGL a pour tâche d'améliorer la visibilité à travers toute la chaîne d'approvisionnement en offrant des informations de qualité lorsque cela s'avère nécessaire afin de prendre des décisions fondées sur des faits concrets, le but ultime étant d'assurer la disponibilité continue des produits. L'une des actions les plus importantes facilitées par l'UGL est la gestion des données logistiques - s'assurer que les données logistiques soient disponibles

pour tous ceux qui en ont besoin, des structures sanitaires jusqu'aux différents partenaires et unités du niveau central.

Le personnel d'une UGL effectue souvent des fonctions routinières de gestion logistique, tel que le calcul des quantités de réapprovisionnement pour les structures sanitaires ; il sert également de ressource pour les questions du personnel clinique chargé de la gestion des produits, ou pour appuyer le diagnostic des problèmes d'approvisionnement, ainsi que pour d'autres parties prenantes de la chaîne d'approvisionnement. La figure 1, représentant le cycle logistique, montre les différentes parties du cycle logistique dans lesquelles l'UGL a un rôle à jouer. Les UGL apportent un appui dans la sélection des produits, procèdent aux quantifications, surveillent les niveaux de stocks, et gèrent les données du système d'information, pour la gestion logistique (SIGL). Elles assurent également un contrôle de qualité de tous les aspects du système logistique.

Outre les opérations de routine du système logistique, l'UGL relie les différentes entités et les différents niveaux du système. L'UGL constitue le pôle de communication pour le système tout entier: structures sanitaires, niveaux intermédiaire et central. L'UGL joue un rôle essentiel dans la coordination des activités parmi les différentes organisations et agences impliquées dans les activités du système logistique.

L'UGL est la structure à travers laquelle les bonnes pratiques en gestion de la chaîne d'approvisionnement pourraient être institutionnalisées. Le personnel d'une UGL peut être ciblé pour des activités de capacitation. La documentation de standard opérationnalisant les procédures des fonctions d'une UGL permet de s'assurer que les procédures sont une partie de la structure institutionnelle pour la logistique, plutôt que d'être laissées aux mains de membres individuels du personnel.

Les fonctions spécifiques d'une UGL sont expliquées de manière plus approfondie dans les chapitres qui suivent.

Les UGL ont un effet positif sur la disponibilité des produits

Au Zimbabwe, depuis la mise en place d'une sous-unité de logistique (SUL) le taux de ruptures de stock de l'ARV (stavudine/lamivudine/névirapine), médicament de première intention, est passé de 15 % à 0 %.

En Zambie, avant la création de l'UGL, le taux de rupture de stock pour cinq indicateurs d'ARV était de 50 % ; fin 2008, ce taux était passé à moins de 5 %.

Quelles fonctions une UGL devrait-elle être chargée d'exécuter?

D'une façon ou d'une autre, les UGL sont associées aux activités de chaque partie du cycle logistique. Déterminer et décrire les fonctions logistiques spécifiques dont une UGL devrait être chargée (quels produits, quelles chaînes d'approvisionnement) dépend du contexte local et des structures existantes. Parmi les responsabilités éventuelles, on peut citer la gestion des données logistiques, la quantification, la coordination et la collaboration, la supervision, la révision du système, la mise en œuvre et les formations.

Indépendamment du nombre et du type de fonctions attribuées à l'UGL, l'appropriation du pays est un facteur crucial pour la réussite.

Gestion des données logistiques

La gestion des données logistiques comprend la collecte, la revue, l'agrégation, l'analyse et l'interprétation des données logistiques, ainsi que le développement et la dissémination de rapports des données logistiques. Le but de la collecte des données logistiques est d'améliorer le service du client (c'est-à-dire la disponibilité des produits) en améliorant la qualité des décisions de gestion. Pour que les données recueillies soient utiles à la prise de décision, elles doivent être agrégées et analysées, et ensuite partagées avec les décideurs appropriés. L'UGL joue un rôle essentiel dans la dissémination des données avec les parties prenantes à travers toute la chaîne d'approvisionnement pour renforcer la visibilité des données.

Dans son rôle d'organisme de coordination central pour les fonctions logistiques, l'UGL gère les données logistiques, l'une de ses principales fonctions. Outre d'être une équipe de base au niveau central, le personnel de l'UGL peut également être placé à des niveaux intermédiaires ; en d'autres termes, les fonctions de gestion des données logistiques peuvent se trouver à la fois au niveau

En Zambie, l'UGL se trouve dans le Medical Stores Limited (MSL) et joue un rôle crucial dans la réussite du système logistique. Quatre spécialistes en données reçoivent des établissements les rapports et les commandes SIGL portant sur les antirétroviraux, les tests de dépistage VIH, les produits relatifs à la prévention de la transmission de la mère à l'enfant, les produits de laboratoire, ainsi que les médicaments essentiels. L'unité reçoit des rapports de l'ensemble des établissements et les traite dans un SIGL informatisé, appelé Supply Chain Manager (SCMgr). Après avoir passé les rapports en revue, le personnel de l'UGL calcule les quantités de réapprovisionnement et approuve les commandes ; ils envoient ensuite les commandes au MSL pour le prélèvement et l'emballage. Les produits sont livrés aux différents sites. Les données reprises dans le SCMgr sont analysées et envoyées ensuite au ministère de la santé ainsi qu'aux principaux partenaires. Chaque jour, le personnel de l'UGL passe en revue la liste des établissements qui sont censés avoir soumis un rapport; ils contactent immédiatement les établissements n'ayant pas soumis de rapport, et envoient des notes officielles aux bureaux de santé aux niveaux provincial et communal du ministère de la santé. Ils produisent des rapports de commentaires pour chacun des établissements, qu'ils envoient avec les commandes émanant de ceux-ci.

central et à n'importe quel niveau intermédiaire (commune, province, etc.). L'UGL reçoit les données de la part des structures sanitaires, et les partage avec les parties prenantes concernées à travers toute la chaîne d'approvisionnement.

Si les données sont transmises de la structure sanitaire, les responsabilités de l'UGL pourraient se présenter comme suit:

1. Recevoir, passer en revue et approuver les rapports et/ou les commandes des structures sanitaires.

À terme, l'UGL devrait recevoir tous les rapports des établissements (et/ou les rapports agrégés des niveaux intermédiaires). Les rapports/commandes logistiques usuels contiennent des données essentielles nécessaires pour la prise de décision relative à la chaîne d'approvisionnement, et constituent le principal moyen de communication entre le PPS et l'UGL.

Un examen prudent et réfléchi des rapports/commandes du SIGL est d'une importance cruciale pour s'assurer que les données contenues dans les rapports/commandes sont d'excellente qualité, pour découvrir les éventuels problèmes que les PPS auraient en ce qui concerne les rapports de données, et pour répondre à toute question d'un PPS au sujet du rapport ou de la commande.

2. Préparer les commandes pour le prélèvement et l'emballage depuis l'entrepôt.

Dans plusieurs cas, notamment lorsque l'UGL est située physiquement à l'entrepôt, le personnel de l'UGL est chargé de soumettre au personnel de l'entrepôt les quantités de la commande approuvée pour que les produits puissent être prélevés et emballés. Cette opération peut s'effectuer par le biais d'un système automatisé ou sur papier. Le personnel de l'UGL surveille le temps qu'il faut au personnel de l'entrepôt pour préparer l'ensemble des quantités de réapprovisionnement.

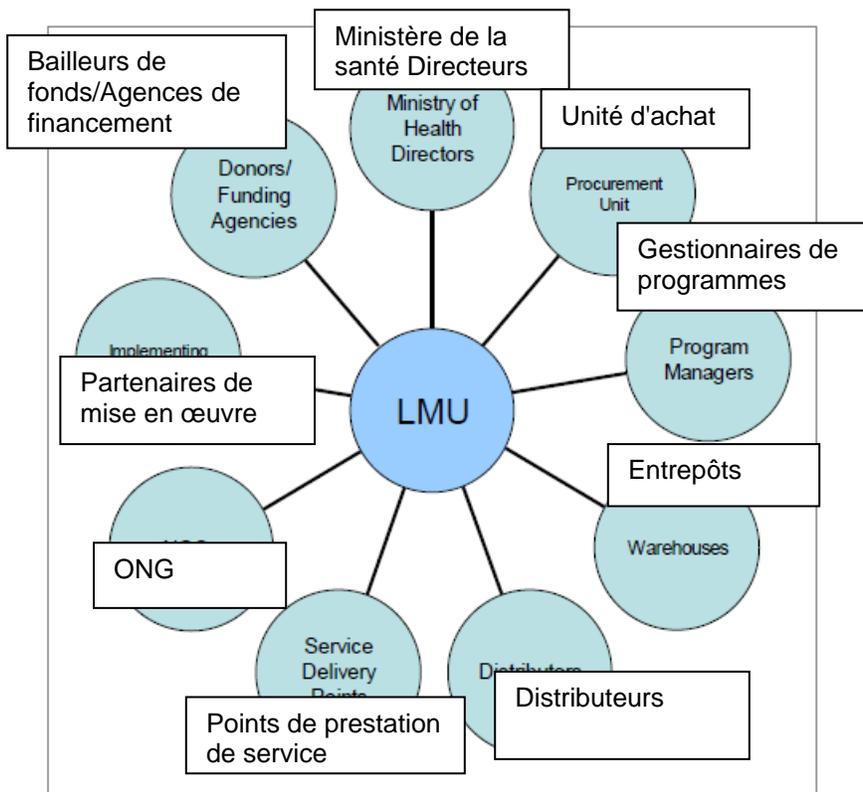
3. Suivi des rapports et/ou des commandes manquants (téléphone /courrier électronique / brefs messages (SMS) /télécopie).

Les faibles taux de soumission de rapports du SIGL constituent un problème fréquent pour de nombreux systèmes logistiques. Le personnel de l'UGL peut jouer un rôle clé dans l'amélioration de ces taux de soumission de rapports en assurant un suivi direct auprès des PPS pour obtenir les formulaires manquants. Par exemple, en Zambie, le taux de soumission de rapports dans le système logistique ART a augmenté de 100 % grâce aux actions du personnel de l'UGL. Si le personnel de l'UGL assure un suivi systématique par rapport aux rapports manquants, cela encouragera le personnel du PPS à soumettre ses rapports / commandes à temps. Le personnel de l'UGL sera en mesure d'évaluer la qualité et la régularité des rapports.

4. Préparer des rapports de retro-information de routine pour les établissements, sur base des rapports reçus par l'établissement.

Les retro-informations constituent un élément important pour un SIGL solide, bien que souvent négligé. Fournir une retro-information au personnel de l'établissement permet d'améliorer sa capacité de s'acquitter de ses responsabilités, et de les accomplir correctement. Les retro-informations permettent également de motiver et de reconnaître chaque membre du personnel comme une personne contribuant grandement au fonctionnement du système dans son ensemble.

Figure 2. La portée de l'UGL



Outre le fait de recevoir des données de la part des établissements, l'UGL rassemble et présente les données pour la prise de décision à travers toute la chaîne d'approvisionnement. La figure 2 montre la relation entre l'UGL et différents décideurs. Comme on le voit, ces décideurs peuvent être des services du secteur public, comme le ministère de la santé, les unités d'achat du gouvernement, les entrepôts (comme les centrales d'achats [CA]) ou encore les distributeurs (si l'on a recours à la logistique d'une tierce partie). D'autres bailleurs de fonds, agents de financement, partenaires de mise en œuvre et organisations non gouvernementales (ONG) peuvent également constituer des décideurs au sein d'un système. L'amélioration de la visibilité en communiquant les données logistiques à tous les niveaux du système est l'une des fonctions essentielles de cette unité.

Parmi ces responsabilités, on peut citer—

1. Gérer les outils de niveau central pour la logistique.

Pour produire des rapports sur la performance du système logistique, les données rapportées doivent être saisies dans un outil informatisé ou automatisé qui permet d'agrèger et d'analyser les données. Les outils incluent les différentes options pour l'utilisation comme un SIGL informatisé. L'UGL est chargée de tenir à jour et de gérer tous les outils concernés. Ceci inclut la détermination des améliorations souhaitées à aux outils, de s'assurer que l'UGL est en mesure d'utiliser les outils, et de gérer l'ensemble des documents de référence pour les outils en question.

2. Générer des rapports de suivi indiquant le progrès réalisé par le système logistique pour le ministère de la santé et les partenaires.

L'outil choisi et mis en œuvre pour le système logistique devrait contenir comme résultats des rapports à partager avec le ministère de la santé et les autres partenaires. Ces résultats sont obtenus

en compilant et analysant les données contenues dans les rapports SIGL de routine soumis par les établissements. Ces rapports de niveau central contiennent souvent des informations sur les tendances en consommation, l'état des stocks au niveau national, le pourcentage d'établissements soumettant des rapports, ainsi que le pourcentage d'établissements ayant une rupture de stock. Ces rapports devraient être utilisés pour identifier les faiblesses ou les problèmes du système logistique dans son ensemble qui seraient utilisés non seulement dans la planification générale du programme et sa gestion mais également dans les améliorations à apporter au système logistique. Ces rapports fournissent également les données logistiques nécessaires à la prise de décision en amont et en aval de la chaîne d'approvisionnement: par niveau (central, provincial, PPS) et par type (services gouvernementaux, partenaire). Lorsqu'ils sont correctement utilisés, les rapports de retro-information peuvent également déterminer les forces du système logistique ainsi que les domaines à améliorer.

Au Zimbabwe, la sous-unité logistique (SUL) gère un SIGL automatisé au niveau central appelé Le système information Zimbabween pour les produits VIH /SIDA (ZISHAC), qui est utilisé pour agréger et analyser les données logistiques faisant l'objet d'un rapport. Les données provenant de l'ensemble des rapports SIGL sont encodées dans le système ZISHAC, ce qui permet de produire des rapports et des diagrammes sur l'état des stocks au niveau national, la consommation et les données relatives aux ruptures de stocks. Ces rapports sont soumis à l'ensemble des parties prenantes concernées lors de réunions périodiques.

Quantification

Une utilisation clé des données logistiques consiste à supporter les exercices de quantification. La quantification est une activité cruciale de la chaîne d'approvisionnement qui relie les informations sur les services et les produits du niveau de l'établissement, aux politiques et plans des programmes au niveau national. Les quantifications sont utilisées pour informer les décideurs du niveau supérieur sur le financement et l'achat des produits, en fournissant des informations sur la quantité et le type de produits qui doivent arriver dans le pays à un moment donné. Le processus de quantification consiste à prévoir les quantités de produits pour être dispensés ou utilisés par les clients, et à déterminer ensuite les quantités de produits qu'il convient d'acheter pour le programme dans son ensemble. On peut utiliser les résultats de la quantification pour aider à optimiser l'utilisation de ressources disponibles pour les achats, faire un plaidoyer pour la mobilisation de ressources supplémentaires, en cas de besoin; et utiliser pour les cycles de production du fabricant ainsi que les calendriers d'expédition des fournisseurs

Le Bangladesh a mis en place un forum de coordination pour les prévisions et la logistique, sous la présidence du directeur général; les prévisions sont régulièrement revues et utilisées pour préparer les plans d'achat.

L'UGL est la structure qui est chargée de procéder aux quantifications, mais d'autres personnes sont également consultées au cours du processus. Il peut par exemple s'agir de décideurs politiques, de gestionnaires de programme, des cliniciens ou des pharmaciens ou des prestataires de service. L'UGL identifie les personnes appropriées et s'assure de leur participation.

Dans le cadre du processus de quantification, l'UGL peut être chargée de fonctions spécifiques dont --

1. Procéder aux quantifications annuelles et à des mises à jour régulières des besoins en produits et de leurs coûts.

Le personnel de l'UGL procède aux quantifications pour les groupes de produits dont ils sont responsables. La quantification n'est pas une activité unique se déroulant une fois par an qui se termine lorsque les quantités et les coûts finaux ont été déterminés. L'un des résultats de l'exercice de quantification devrait consister en un plan de mise en œuvre pour le suivi de routine, la revue et la mise à jour de la quantification d'au moins une fois tous les six mois, pour des programmes plus stables et bien implantés, et plus souvent si les hypothèses et les données essentielles changent, ou si le volume de services et l'utilisation de produits diffère grandement des prévisions en matière de consommation et de demande de services. L'UGL surveille également couramment le circuit d'approvisionnement national (voir section sur le suivi et l'évaluation pour de plus amples renseignements).

2. Déterminer les éventuelles lacunes d'approvisionnement et mobiliser les ressources, si nécessaires.

Dans le cadre du processus de quantification, le personnel de l'UGL prévoit les quantités de produits nécessaires pour une période de temps précise, détermine les coûts de ces produits, et compare ces coûts aux fonds disponibles. Si le financement est insuffisant, l'UGL voit s'il est possible de mobiliser des ressources supplémentaires ; le personnel travaille ainsi avec différentes agences gouvernementales, partenaires et bailleurs de fonds pour voir de quelle manière on peut combler les déficits de financement. La présentation des résultats de quantification peut s'avérer efficace à cet égard. L'UGL actualise les montants et le calendrier des engagements financiers de tous les partenaires, et contribue à veiller à ce que les fonds soient disponibles lorsqu'on en a besoin.

3. Élaborer et gérer les plans d'approvisionnement.

Le plan d'approvisionnement fournit des renseignements sur les dates d'arrivée et les quantités à livrer par l'ensemble des fournisseurs. Le personnel de l'UGL gère les informations des plans d'approvisionnement, des différents fournisseurs jusqu'aux programmes du secteur public. Pour chaque fournisseur, l'UGL gère les renseignements sur la taille des emballages, les prix et les délais.

Pour assurer un approvisionnement continu et maintenir les stocks à des niveaux souhaités, le personnel de l'UGL vérifie également auprès des fournisseurs les dates d'arrivée estimées des produits à livrer, en les actualisant selon les besoins. L'UGL peut également être chargée de s'assurer que tous les documents appropriés ont été obtenus pour assurer le dédouanement correct lors de l'arrivée des produits dans le pays. Il se peut que le personnel de l'UGL doive veiller à ce que les produits soient enregistrés auprès de l'autorité réglementaire locale, et veiller à ce que l'inspection du contrôle de qualité et les essais de produits soient effectués selon les prescriptions.

Au Zimbabwe, le coordinateur logistique en amont (ULC) est un poste clé au sein de la sous-unité logistique. Ce poste est chargé de gérer les plans d'approvisionnement pour différents fournisseurs et bailleurs de fonds. L'ULC coordonne l'arrivée des produits parmi les bailleurs de fonds et partenaires ; le coordinateur détermine les expéditions supplémentaires ainsi que les quantités nécessaires pour assurer un approvisionnement continu de produits.

Suivi et évaluation

L'UGL fait le suivi de la performance du système logistique et dissémine les informations aux parties prenantes concernées. Étant donné que le but du système logistique est de fournir des produits à chaque fois et partout où c'est nécessaire, il est important de suivre les progrès des programmes et des systèmes logistiques pour atteindre cet objectif. Dans le cadre de ces activités de suivi et d'évaluation, l'UGL procède aux tâches suivantes:

1. Suivre et partager les données des indicateurs de routine.

En analysant les données logistiques, l'UGL est en mesure de déterminer les problèmes et les tendances ayant une incidence sur la disponibilité des produits, et utiliser ces informations pour concevoir des activités de renforcement du système. Comme abordé dans la section sur la gestion des données logistiques, l'UGL produit et dissémine des rapports de progrès du système logistique aux parties prenantes concernées, et utilise ces rapports pour la planification et la mise en œuvre des programmes. Pour suivre le système, des indicateurs de routine peuvent être calculés, pour autant que le système ait été conçu pour permettre ces calculs.

Voici quelques exemples d'indicateurs —

- *Taux de soumission de rapports*: le pourcentage d'établissements ayant soumis un rapport pendant la période de soumission concernée.
- *Délais moyen de livraison*: en moyenne, le temps qu'il faut entre le moment où un établissement soumet un rapport ou passe une commande, et le moment où les produits sont reçus et utilisables.
- *Taux de rupture de stock*: pourcentage d'établissements ayant connu une rupture de stock (par produit)
- *Taux de respect des échéances de livraison*: pourcentage d'établissements recevant une livraison selon le calendrier prévu.
- *Taux d'exécution des commandes*: pourcentage d'établissements dont la commande a été exécutée au complet par le fournisseur.

En calculant et en soumettant régulièrement les indicateurs de performance logistique sur lesquels on s'est entendu, toutes les parties concernées auront la même compréhension de la justesse du système logistique, et ils seront en mesure de s'accorder sur les domaines d'amélioration qu'il convient d'explorer.

2. Évaluer l'état des stocks et partager les résultats / les informations.

En fonction de la consommation des produits et des niveaux de stocks à travers tout le système, l'UGL détermine l'état des stocks nationaux et utilise ensuite les résultats pour la prise de décision. Dans un système de plus de deux niveaux, l'UGL calcule l'état des stocks pour chaque niveau du système. En consultant l'état des stocks à chaque niveau, l'UGL est en mesure de dire si l'un des niveaux est en sur stockage et si un autre a des stocks insuffisants ; on peut ensuite déplacer les produits de l'un vers l'autre, selon les besoins. Au niveau national, le suivi de l'état des stocks permet à l'UGL de prendre des mesures auprès des différentes parties prenantes quant à savoir à quel moment les produits expédiés sont censés arriver dans le pays, ou à quel moment il est nécessaire de

mobiliser des ressources pour les achats. Comprendre l'état des stocks à tous les niveaux est important pour gérer le circuit logistique national.

3. Évaluer les systèmes logistiques de manière périodique.

Outre le suivi continu du système, l'UGL planifie, coordonne et met en œuvre des évaluations périodiques de la chaîne d'approvisionnement. En identifiant les forces et faiblesses du système dans le cadre d'une évaluation, on peut effectivement déterminer les interventions éventuelles et les classer par ordre de priorité. En établissant le but et la portée de l'évaluation, on pourra préciser si l'évaluation doit être principalement quantitative ou qualitative.

Outre le suivi continu du système, le but d'une évaluation est de pouvoir calculer des indicateurs différents et globaux afin de mesurer la performance du système. Par exemple, l'outil d'évaluation des indicateurs du système logistique, que l'on utilise pour les évaluations quantitatives, nécessite des visites dans les établissements. Pendant la visite de ces établissements, l'équipe chargée de l'évaluation a accès à des informations au-delà de celles qui sont contenues dans le rapport logistique de routine. Le jour de la visite, on peut ainsi recueillir des données pour calculer les indicateurs relatifs aux conditions acceptables d'entreposage, l'exactitude de l'enregistrement des dossiers logistiques, ou encore les ruptures de stock. Une évaluation peut donner lieu à une recommandation visant à modifier ou à remodeler certaines parties du système logistique.

Pour toute activité d'évaluation, l'UGL mobilise soutien et ressources auprès de l'ensemble des partenaires concernés. En s'assurant que la portée de l'exercice soit claire et acceptée, et en fournissant des résultats des évaluations à temps, les partenaires restent engagés dans le processus à long terme d'amélioration des systèmes logistiques, ainsi qu'au concept d'amélioration continue.

En Tanzanie, les conseillers à la gestion de la chaîne d'approvisionnement (SCMA) se trouvent dans chacun des magasins zonaux de la centrale d'achats. Ils apportent un soutien et assurent la formation sur le site, selon les besoins aux établissements sanitaires situés dans la zone en question. L'objectif est d'accroître les taux de soumission des rapports ainsi que la qualité des données logistiques, étant donné que les SCMA assurent un suivi directement auprès des établissements au cas où les rapports ne seraient pas reçus.

Supervision

La supervision est une composante importante du renforcement d'un système logistique. La supervision, c'est le processus permettant de s'assurer que le personnel dispose des connaissances et des compétences requises pour exécuter ses responsabilités de manière efficace, et de faire une formation immédiate sur le site, selon les besoins. Le personnel logistique doit être supervisé pour les raisons suivantes :

- Pour veiller à ce qu'ils aient les connaissances, les compétences et le matériel nécessaires pour exécuter de manière correcte et systématique les responsabilités qui leur ont été attribuées au sein du système logistique.
- Pour déterminer des faiblesses liées à la performance et à améliorer celle-ci en assurant une formation sur le site, selon les besoins.
- Pour veiller à ce que l'on suive les directives et les procédures logistiques en vigueur.

En fonction de la situation dans le pays, le personnel de l'UGL pourra procéder à la supervision directe des établissements, ou bien il pourra fournir des informations à d'autres types de personnel qui procèdent à une supervision détaillée, telle que la provision d'intrants techniques, ou du développement et du suivi des calendriers de supervision. Que le personnel de l'UGL effectue la supervision directement ou non, l'UGL s'assure que la supervision logistique des établissements se déroule régulièrement selon le calendrier établi.

Parmi les responsabilités spécifiques de la supervision, on peut citer les éléments suivants :

1. Développer, gérer et mettre à jour les directives / listes de vérification de la supervision logistique.

Certains programmes ont des structures et/ou des directives de supervision consacrées entièrement à la logistique. D'autres programmes ont intégré les guides de supervision pour les tâches logistiques dans d'autres guides de supervision, comme celles qui se focalisent sur la gestion des patients ou la qualité des soins. Que les listes de vérifications ou les guides de supervision logistique constituent un document à part entière ou fassent partie de listes de vérification de supervision de structure de santé plus larges, l'UGL s'assure que ces guides ou listes existent, et qu'elles soient utilisées et mises à jour, selon les besoins.

2. Identifier les établissements et déterminer ceux d'entre eux qui auront la priorité de recevoir des visites de supervision.

Étant donné que l'UGL passe en revue les rapports SIGL transmis par les établissements, le personnel de l'UGL est bien placé pour déterminer les établissements qui connaissent des problèmes logistiques, comme par exemple le remplissage correct des rapports SIGL, ou la transmission des rapports à temps ou pas du tout. Bien des fois les établissements peuvent faire des commentaires sur leur rapport SIGL qui pourrait indiquer au personnel de l'UGL qu'une visite de supervision est souhaitée.

3. S'assurer que les superviseurs soient formés sur la manière de mener une supervision logistique au niveau du site.

Comme expliqué ci-dessus, le personnel de l'UGL pourra ou non mener directement une supervision logistique au niveau de la structure. Quel que soit le cas, la personne désignée pour assurer la supervision doit être formée à l'utilisation des guides de supervision. Étant donné que l'UGL gère et met à jour les guides de supervision, elle peut également gérer le programme de formation sur ces guides. Comme il y aura inévitablement le changement de personnel, l'UGL se charge de déterminer à quel moment des formations supplémentaires sont nécessaires, et ceux qui participeront aux dites formations.

4. Élaborer, mettre en œuvre et suivre les calendriers de supervision.

Les guides de supervision devraient inclure les informations indiquant qui devrait effectuer les visites de supervision et à quel moment celles-ci devraient être effectuées ; elles devraient également expliquer la manière d'utiliser les outils pour effectuer une visite de supervision. Si c'est le personnel de l'UGL qui procède à la supervision, il doit respecter le calendrier ; si ce sont des personnes extérieures à l'UGL qui effectuent une visite de supervision, un mécanisme doit être mis en place afin que l'UGL obtienne une retro-information sur les progrès et les résultats des visites.

Les superviseurs devraient s'assurer que les établissements de santé sont en mesure de servir les clients. Les activités logistiques doivent être suivies régulièrement pour s'assurer que les activités

confiées sont réalisées à temps et de manière correcte. L'UGL utilise les informations obtenues des visites de supervision pour informer des activités ultérieures du système logistique, et pour plaider pour des ressources afin d'appuyer la supervision.

Distribution

Un bon système de distribution permettra de garantir que les produits sont livrés au client au bon moment et dans des conditions de bonne utilisation, avec un minimum de perte ou de gaspillage. Des moyens de transport doivent être disponibles, selon les besoins, pour satisfaire une commande régulière ou urgente. Dans certains pays et programmes, c'est le ministère de la santé ou les centrales d'achats qui sont responsables du transport des produits. Dans d'autres, la distribution peut avoir été sous-traitée à une entreprise privée. Quel que soit le type de système de distribution utilisé, les procédures doivent être en place pour suivre et documenter le mouvement des produits du niveau supérieur jusqu'au niveau inférieur.

En ce qui concerne la distribution, les responsabilités de l'UGL pourront par exemple couvrir les éléments suivants—

1. Pour les systèmes dans lesquels les établissements reçoivent des livraisons directes, suivre et analyser les éventuelles divergences entre les quantités fournies par l'établissement livreur, et les quantités reçues par l'établissement récipiendaire.

Les transactions enregistrées permettent de suivre le mouvement du stock d'un établissement à l'autre, et servent de preuve de livraison au PPS. L'UGL recueille et gère les données de la preuve de livraison, et relève toute divergence entre les quantités fournies et les quantités reçues. En cas de divergence, l'UGL assure un suivi auprès du fournisseur et de l'établissement récipiendaire pour en déterminer la cause, ainsi que les éventuelles mesures correctives nécessaires.

2. Assurer le respect du calendrier de livraison ou de réapprovisionnement.

Pour que les produits soient disponibles, ils doivent être livrés au PPS au bon moment. Dans le cadre de la conception du système, un calendrier de livraison ou de réapprovisionnement doit être établi. Le temps qu'il faut à partir de la commande pour un établissement demandeur de recevoir les fournitures, depuis le moment où l'on passe la commande (délai de livraison), est un facteur crucial sur lequel repose quasiment tous les autres paramètres du système. Bien que l'UGL ne mène pas directement les livraisons, elle travaille avec l'agent de transport pour s'assurer le respect du calendrier de livraison établi. Dans les systèmes où il appartient aux établissements de se déplacer jusqu'à l'entité qui distribue les produits pour s'approvisionner, l'UGL s'assure que l'entité est capable de se réapprovisionner selon le calendrier établi.

3. Si la distribution est sous-traitée, gérer les contrats avec les entreprises privées et suivre la performance

Dans de nombreux pays et programmes, sous-traiter la distribution est plus logique que de procéder à la distribution directement par le biais des entités du secteur public. L'UGL élabore et gère des contrats basés sur la performance avec des entreprises privées, et suit leurs performances. Ces entreprises privées doivent effectuer les livraisons à temps, s'assurer de la qualité des produits, et obtenir la preuve de livraison auprès des PPS ; l'UGL peut directement suivre chacune de ces activités.

Conception du système logistique, mise en œuvre et formation

Un système logistique bien conçu est primordial pour assurer un approvisionnement continu de produits de santé de bonne qualité à travers tout le système de santé. La conception d'un système logistique consiste à élaborer un SIGL complémentaire (par ex. des outils et des processus permettant de gérer l'information), un système de contrôle des stocks (par ex. les niveaux de stocks et les procédures de réapprovisionnement), ainsi que les procédures d'entreposage et de distribution. Comme il arrive peu souvent qu'un système logistique soit entièrement conçu dans un pays donné, c'est l'UGL qui dirige les activités d'ensemble pour la conception du système logistique. Un résultat d'une évaluation pourrait être une recommandation de modifier ou de concevoir à nouveau certains éléments du système existant. L'UGL identifie les participants nécessaires à l'atelier de conception du système, gère la logistique de l'atelier, et finalise les décisions liées à la conception du système.

Le processus ne se termine pas une fois que le système a été conçu ; le système doit en effet être mis en œuvre.

Pour la mise en œuvre, les responsabilités de l'UGL pourraient inclure —

1. Élaborer et conserver les manuels de procédures(MP).

Un manuel de procédures est un document décrivant de façon exhaustive le système tel qu'il a été conçu. Le manuel de procédures fournit des instructions sur la manière d'utiliser le système, de remplir les formulaires, d'entreposer correctement les produits, des rôles et des responsabilités de chaque personne dans le système, et de retourner les produits. Ce manuel est destiné au personnel ayant des responsabilités logistiques de mener ces activités. Chaque fois qu'un changement est apporté à la conception du système logistique, le manuel de procédures doit être mis à jour, et disséminé au personnel concerné.

2. S'assurer que le personnel adéquat est formé sur le système.

Les curricula sont élaborés en fonction des manuels de procédures, dont on se sert pour former le personnel sur la manière d'utiliser cet outil afin que ledit personnel puisse accomplir ses tâches logistiques. L'UGL gère et actualise les curricula associés au manuel de procédures. Supposant une approche de formation en cascade pour le lancement initial du système, les maîtres formateurs participeront à un atelier de formation des formateurs (FdF) afin d'apprendre comment utiliser le curriculum. Souvent, les membres du personnel des UGL sont formés comme maîtres formateurs. À l'issue de la FdF, les maîtres formateurs animent ensuite les formations pour un grand nombre de membres du personnel à travers tout le pays. La formation du personnel au niveau des établissements n'est pas nécessairement dispensée par le personnel de l'UGL ; les membres du personnel provenant d'autres partenaires ou d'autres services au sein du ministère de la santé peuvent également assurer ces formations.

Généralement, après le lancement initial du système, il faudra davantage de formation au fil du temps puisqu'il pourra y avoir de nouveaux établissements, ou bien les personnels existant pourraient quitter leurs postes pour un certain nombre de raisons. Que l'UGL effectue ou non la formation, celle-ci tient à jour une base de données de formation contenant des renseignements sur les formations précédentes (y compris le nom et la désignation des participants), précise à quel moment il est nécessaire d'avoir une nouvelle formation, S'assurer que tous les documents nécessaires à la formation sont à jour et prêts à être utilisés, et obtenir les ressources financières et humaines nécessaires pour pouvoir effectuer les formations en question.

Coordination et collaboration

Un nombre accru de parties prenantes participant au financement, à l'achat et à la distribution des produits pour les programmes de santé publique, peut constituer le signe positif d'un engagement plus ferme et de ressources plus importantes pour le programme. Les parties prenantes et les sources de financement proposent souvent différents objectifs de programmes et stratégies pour la réalisation de ces objectifs, sont tenus par différentes règles et réglementations à propos de ce qui peut être acheté, et ont recours à différents mécanismes d'achat et de distribution, en d'autres termes, autant d'éléments qui accroissent la complexité à maintenir un approvisionnement continu de produits. Si l'on ne gère pas correctement la coordination des achats entre les différents partenaires, le risque de lacunes ou de double emploi dans les fournitures sera élevé. Au niveau du PPS, on pourra atténuer le fardeau lié au développement et à la transmission des rapports par le personnel de l'établissement de santé en coordonnant les exigences relatives à la transmission des rapports, et en mettant en œuvre un système de rapport unique de logistique.

Au Zimbabwe, le ministère de la santé et du bien-être des enfants a mis en place le Procurement and Logistics Sub-Committee (PLS). Les partenaires se réunissent tous les mois pour coordonner et gérer de manière collective les circuits de produits portant sur le VIH et le sida afin de veiller à ce qu'il n'y ait aucune rupture de stock, aucune péremption de produit ou autres problèmes logistiques. Le PLS est également une plate-forme permettant de mettre en commun les expériences et les idées concernant la gestion correcte des produits, et de surveiller la sécurité d'ensemble des produits de lutte contre le VIH et le sida.

Les UGL peuvent jouer un rôle clé dans la coordination de ces différentes parties prenantes à travers différentes activités, comme par exemple :

1. Coordonner les différents acteurs du système

L'UGL joue un rôle de coordination essentiel entre les différentes agences et organisations concernées par les activités du système logistique. La multiplicité des parties prenantes qui fournissent des produits ou un appui aux activités de renforcement du système, nécessite un organe de coordination très efficace pour aider à s'assurer de la bonne utilisation des ressources. En tant que point focal pour attirer les ressources aux fins des activités logistiques, et pour fournir des informations pertinentes sur la performance du système logistique, l'UGL contribue à assurer la coordination entre le ministère de la santé (y compris ses différents services concernés par la logistique), la CA et les autres partenaires et bailleurs de fonds. L'UGL coordonne l'ensemble des activités logistiques au sein d'un programme ou d'un pays, y compris la gestion, la production et la dissémination des données logistiques, les quantifications, la supervision, la conception et la mise en œuvre du système, ainsi que le suivi global du système. Pour pouvoir gérer ces activités de manière efficace, l'UGL doit coordonner les contributions des donateurs, en particulier les activités que les bailleurs de fonds et les partenaires décident de financer et de mettre en œuvre. L'UGL prépare une liste des activités de renforcement du système, les

En Zambie, le Procurement Technical Working Group (PTWG) est présidé par le secrétaire permanent du ministère de la santé, ce qui témoigne de l'autorité accordée à ce groupe. Le PTWG se réunit une semaine sur deux : parmi les participants, on trouve des représentants du ministère de la santé, des bailleurs de fonds ainsi que des partenaires de mise en œuvre associés aux achats et à la logistique des produits de santé dans le secteur public zambien.

classe par priorité, et propose ensuite aux bailleurs de fonds et aux partenaires celles qui conviennent pour obtenir un appui de la part de ces derniers.

2. Fournir le leadership et appuyer les structures de coordination logistique

L'UGL convoque régulièrement un forum qui regroupe les principales parties prenantes de la chaîne d'approvisionnement dans le but explicite de coordonner, de communiquer et de collaborer dans tous les aspects de la gestion et la prise de décision de la chaîne d'approvisionnement. Ce genre de forum joue un rôle essentiel lorsqu'il s'agit de gérer, efficacement les ressources relatives aux produits dans le cadre des différents programmes, et de s'assurer que la disponibilité continue des produits reste une priorité, malgré les complexités au sein et à travers les différentes chaînes d'approvisionnement. Les enseignements tirés de différents modèles ont montré que ce genre de comité est plus efficace lorsque les membres sont les responsables du ministère de la santé, des bailleurs de fonds et des partenaires de mise en œuvre et qui sont habilités à prendre des décisions, et qui sont engagés à optimiser la disponibilité des produits en répondant rapidement aux problèmes de la chaîne d'approvisionnement.

L'UGL est chargée de fournir les informations pertinentes afin d'orienter la prise de décision au niveau national lors de ce forum. Le comité devrait disposer du pouvoir de prendre des mesures ainsi que d'importantes décisions au niveau national concernant la chaîne d'approvisionnement, comme le fait de procéder à un échange de produits en stock ou encore d'avancer ou de retarder les livraisons prévues afin d'éviter les ruptures de stocks et les péremptions de produits. À ce titre, ce type de comité constitue un mécanisme stratégique important pour la mise en œuvre des interventions sur la chaîne d'approvisionnement, ce qui permettra de maintenir une chaîne d'approvisionnement à la fois efficace et fonctionnelle.

Principales activités d'un groupe de travail logistique :

- Mettre les informations en commun et donner à tous les membres les récentes informations sur l'état des expéditions prévues et l'état des stocks (mois de stocks dont on dispose) de tous les produits concernés dans le pays.
- Planifier, coordonner et passer en revue l'exercice de quantification annuel ainsi que l'examen semestriel ; actualiser les entrées, les hypothèses et les résultats relatifs aux données de quantification.
- Chaque fois que la quantification est passée en revue et actualisée, vérifier les montants et le calendrier des engagements de financement pour les achats de produits.
- Coordonner les initiatives de mobilisation de ressources pour l'achat de produits, selon les besoins.
- Définir les besoins pour la consolidation continue des capacités techniques dans le cadre de la gestion de la chaîne d'approvisionnement ; soumettre des recommandations et plaider en faveur de ressources et d'assistance technique, selon les besoins.
- Mettre au point des solutions pour les problèmes courants par rapport aux goulots d'étranglement en matière d'approvisionnement, comme la négociation de prêts ou d'échanges entre différentes chaînes d'approvisionnement, ou encore avancer ou retarder les expéditions des fournisseurs pour éviter une rupture de stock ou des péremptions de produits.

Comment une UGL est-elle structurée?

Les UGL ont les capacités de renforcer significativement les chaînes d'approvisionnement au niveau national. Développer une structure appropriée et mûrement réfléchie pour en faire une UGL est cruciale pour atteindre l'objectif qu'on s'est fixé. La structure comprend différents éléments tels que l'emplacement de l'UGL, la relation entre l'UGL et d'autres parties prenantes du secteur public, ainsi que le nombre et le type de membres du personnel qui feront partie de l'UGL. La structure de l'UGL devrait être fondée sur les fonctions logistiques qu'elle est censée exécuter (ainsi que sur le type de produits et de chaîne d'approvisionnement), comme indiqué dans la section précédente.

Où est ce que l'UGL devrait-elle être située?

L'emplacement physique de l'UGL dépend du ou des systèmes logistiques dans le pays et des fonctions que l'UGL est appelée à exécuter. Étant donné le rôle de coordination joué par l'UGL, il est primordial que le siège de celle-ci soit situé au niveau central. Dans de nombreux pays, le niveau central est le seul endroit où l'on trouve le personnel de l'UGL.

Dans un système à plusieurs échelons, les membres du personnel peuvent être affectés au niveau central, régional ou provincial – ils améliorent la communication et l'interaction avec les établissements de niveau inférieur, et assurent une supervision d'appui au personnel des établissements.

Étant donné le rôle de gestionnaire de données logistiques de l'UGL, il est souvent logique que l'UGL soit installée près des produits de santé. Ceci est particulièrement vrai si le personnel de l'UGL est chargé d'approuver les quantités commandées et d'envoyer l'approbation au personnel de l'entrepôt pour la collecte et l'emballage. Les UGL sont souvent physiquement situées à l'entrepôt central, et dans certains cas, le personnel sur le terrain de l'UGL peut être placé au niveau zonal, régional ou provincial. Ce cas de figure pourra sans doute répondre à quelques-uns des problèmes de coordination qui ont été abordés dans les sections précédentes de ce manuel.

En Zambie, on compte sept bureaux provinciaux ; le personnel a des responsabilités en matière de suivi et de supervision. Dans chacun de ces bureaux, on trouve un conseiller logistique en matière de santé publique, un responsable de la logistique, un membre du personnel administratif ou financier, une personne chargée de l'informatique, et un chauffeur. Bien que ne faisant pas explicitement partie de la LMU, ces conseillers provinciaux assurent la supervision des établissements et fournissent une formation sur place, coordonnent les formations officielles, et reçoivent des exemplaires des rapports de commentaires émanant des établissements.

Quelle est la relation entre l'UGL, le ministère de la santé, et les dépôts centraux de fournitures médicales (CA)?

La relation entre l'UGL, le ministère de la santé et les CA dépendra d'un pays à l'autre. Comme indiqué précédemment, l'UGL pourra être physiquement située à l'entrepôt central et/ou à l'un des niveaux intermédiaires (comme le niveau communal ou provincial). Cependant, sur le plan administratif, l'UGL pourrait dépendre du ministère de la santé. Dans certains pays, les CA font partie du ministère de la santé.

Le ministère de la santé paye pour les médicaments et en est propriétaire, mais ce sont les CA qui les entreposent et les distribuent. Le type d'information dont le ministère de la santé pourrait souhaiter disposer peut-être différent du type de données exigées par la CA. Par exemple, la CA pourrait être davantage préoccupé par les quantités commandées et le taux d'exécution des commandes, tandis que le ministère de la santé pourrait être plus intéressé à la consommation agrégée, les stocks disponibles, et les de mois de stock. La CA est peu motivé pour calculer ou gérer ce type de données parce que cela sort du cadre de ses compétences, et ne vient pas en appui à son rôle principal dans la chaîne d'approvisionnement de la santé publique.

L'UGL peut combler les besoins en matière de gestion des données et servir d'agent de liaison entre la CA et le ministère de la santé. En passant les rapports en revue, en vérifiant les commandes et en approuvant les quantités de réapprovisionnement, l'UGL veille à ce que la CA reçoive des données de qualité par rapport aux quantités commandées. En procédant à des prévisions et à la quantification, l'UGL est en mesure d'informer la CA du volume de produits attendus et des dates d'arrivée prévues, de manière à ce qu'il puisse préparer l'espace nécessaire. Pour le ministère de la santé, l'UGL peut fournir des informations clés en matière de gestion des programmes sur les tendances de consommation, l'état des stocks nationaux, les taux de rupture de stock, ainsi que les taux de pertes.

Combien de membres du personnel et quel type de personnel trouve-t-on dans une UGL?

Le nombre et le type de personnel nécessaire pour une UGL dépend du mandat de l'unité et des activités pour lesquelles elle est responsable. Le nombre d'établissements, le type de systèmes logistiques et le niveau de complexité, ainsi la diversité des produits gérés auront également un impact sur le nombre d'employés souhaités. Plus le nombre d'établissements et la diversité des produits à gérer sont élevés, plus le nombre de personnel souhaité est élevé. Les types de positions incluent : agents de saisie des données, c, des analystes de données, des gestionnaires SIGL, des spécialistes de laboratoires, des responsables logistiques, et d'autres.

Les responsabilités du personnel peuvent se répartir de différentes manières. Pour la communication et l'appui aux structures sanitaires, la méthode commune de répartir les responsabilités est géographique : Un responsable ou conseiller logistique est chargé de l'ensemble des établissements d'une circonscription géographique. Une autre méthode de répartition des responsabilités est de procéder par catégories de produits, et dans ce cas, le responsable ou le conseiller logistique est chargé de l'ensemble des activités logistiques au sein de ce groupe ou de ce type spécifique de produits. En fonction de la manière dont les partenaires se sont mis d'accord pour assurer un soutien au programme national, une troisième option consiste à répartir les responsabilités parmi les partenaires, et dans ce cas, le responsable ou le conseiller logistique est chargé de la gestion d'un

partenaire. Ces différentes manières de répartir les responsabilités ne sont pas mutuellement exclusives : ainsi, certains responsables logistiques peuvent avoir des responsabilités à l'égard d'établissements dans une zone géographique donnée, d'autres peuvent se consacrer à la gestion des contributions d'un partenaire précis.

Il faut du personnel suffisant qui soit consacré à la gestion des données logistiques aux niveaux appropriés. Pour coordonner et assurer la gestion des données de routine ainsi que les activités connexes, un des postes clés au sein d'une UGL est celui occupé par le gestionnaire SIGL. Si l'UGL est chargée de gérer plus d'une chaîne d'approvisionnement, chaque chaîne devrait disposer de son propre gestionnaire SIGL.

À mesure que les systèmes logistiques arrivent à maturité, et que s'améliorent les compétences et les capacités de l'UGL à gérer les systèmes, le champ d'application ou le mandat de l'UGL pourrait s'élargir. Il est indispensable de déterminer et de répondre aux besoins en formation ainsi qu'aux possibilités de perfectionnement professionnel du personnel. Le besoin de postes supplémentaires pourra éventuellement apparaître, et notamment si l'UGL gère de nouveaux groupes de produits ou d'autres chaînes d'approvisionnement. Dans l'esprit d'une amélioration continue, les gestionnaires de programmes devraient rechercher les mesures à prendre pouvant améliorer le rendement global de l'UGL.

Personnel de la sous-unité logistique du Zimbabwe

Située aux dépôts centraux des fournitures médicales —

- Responsable de la sous-unité logistique
- Coordinateur logistique en amont
- Responsables logistiques – 4
- Analyste des données
- Encodeur de données
- Assistant administratif
- Chauffeurs de camion – 3
- Chauffeurs – 3

En outre, un coordinateur de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, situé au ministère de la santé, assure la collaboration sur les fonctions logistiques à travers les différents bureaux, y compris le traitement du VIH, la prévention de la transmission de la mère à l'enfant, la tuberculose, ainsi que le dépistage et l'aide socio-psychologique par rapport au VIH.

Les responsables logistiques ont réparti la charge de travail de manière à ce qu'ils aient chacun des responsabilités logistiques, et jouent le rôle d'agents de liaison à l'égard des bailleurs de fonds.

Unité de gestion de la logistique au Paraguay

Au Paraguay, l'UGL est l'une des cinq unités opérationnelles dépendant directement du bureau pour la gestion des produits de santé stratégiques, qui lui-même dépend du ministère de la santé publique et du bien-être social. Parmi les autres unités, on compte l'unité de sélection et de planification des médicaments, l'unité administrative, l'unité chargée de l'utilisation rationnelle des médicaments, et enfin l'unité chargée du matériel biomédical. Toutes les unités au sein du bureau pour la gestion des produits de santé stratégiques ont certaines responsabilités logistiques. Au sein de ce bureau, on dénombre 58 membres du personnel opérationnel ; parmi ceux-ci, 14 employés à l'unité logistique sont répartis dans trois entrepôts. Le bureau gère l'ensemble des médicaments essentiels, les fournitures médicales ainsi que le matériel biomédical. Voici quelques-unes des fonctions de ces unités, mais la liste n'est pas exhaustive :

- L'unité chargée de la sélection et de la planification des médicaments procède aux quantifications, élabore les plans d'achat, actualise la liste des médicaments essentiels, et gère les contrats des fournisseurs.
- L'UGL est chargée de la vérification, de l'inspection et de la réception des expéditions, de l'entreposage physique des produits, de la distribution des produits directement aux établissements, ainsi que de la coordination de la gestion des données logistiques sur les niveaux de stocks et la consommation.
- L'unité administrative coordonne le déboursement des ressources financières en fonction des besoins en produits stratégiques, émet les bons de commande, et consigne l'ensemble des processus relatifs aux achats.
- L'unité chargée de l'utilisation rationnelle des médicaments veille à la sélection des produits selon les directives des traitements de référence, contrôle et supervise les bonnes pratiques en matière de prescriptions et de respect de ces directives, et procède à la surveillance pharmaceutique.
- L'unité chargée du matériel biomédical planifie les achats et le remplacement de ce matériel dans les établissements sanitaires, procède à l'inventaire du matériel médical, et propose aux parties prenantes concernées des innovations en matière de technologie.

Par où commencer?

Historiquement, les tâches de gestion logistique ont simplement été ajoutées aux responsabilités de certains employés déjà en place, et qui étaient déjà surchargés de travail. Pour établir une UGL, il faut des partenaires appropriés pour reconnaître et investir dans les ressources humaines nécessaires à la gestion efficace et fonctionnelle d'un système logistique ; par conséquent, l'adhésion des parties prenantes doit être entretenue. Dans la plupart des cas, il est utile d'obtenir l'engagement des plus hautes autorités du ministère de la santé et des CA_ pour la mise en place et le soutien de l'UGL. En effet, obtenir le soutien des hautes autorités témoigne de la reconnaissance des effets potentiellement importants de l'UGL, et donne le ton pour d'autres partenaires, d'autres services du ministère de la santé, ainsi que les CA quant à la valeur accordée au travail de l'UGL. Au Zimbabwe, le ministère de la santé et du bien-être des enfants a mis en place le poste de coordinateur de la chaîne d'approvisionnement, au même niveau que d'autres coordinateurs dans des domaines comme l'ART ou la PTME, afin de rendre la chaîne d'approvisionnement visible à un échelon élevé au sein du ministère. En Zambie, l'UGL a joué un rôle clé pour diminuer le pourcentage d'établissements avec rupture de stock de certains ARV essentiels de 50 % en 2007 à moins de 5 % à la fin de 2008.

Pour entamer ce processus d'acquisition d'appui, il faut d'abord définir les exigences de l'UGL, ensuite les ressources nécessaires à mobiliser. Dans certains cas, il sera nécessaire d'effectuer une évaluation de la capacité des postes existants et des structures chargées de certaines fonctions logistiques, et ce n'est qu'à ce moment-là que l'on pourra commencer à définir les besoins de l'UGL. Dans les cas où le financement est limité, il faudra réduire le champ d'application de l'UGL de façon à ce que les attentes soient correctement gérées, et que l'UGL puisse effectivement assumer les responsabilités définies. Par exemple, il serait impossible pour une seule personne de s'occuper de tous les aspects d'une UGL tels qu'ils ont été définis dans ce document. En fonction des ressources disponibles, les responsabilités prévues de l'UGL devront correspondre au niveau de soutien fourni et obtenu.

Une première étape primordiale consiste à définir le champ d'application de l'UGL, et notamment les aspects suivants :

- Les fonctions qu'une UGL pourra exercer

Ce document énumère les principales fonctions qu'une UGL a pour habitude d'exercer – prévisions et quantifications, conception et mise en œuvre du système, et gestion des données logistiques. Il existe de nombreuses variations dans la conception des UGL, et il faudra adapter le champ d'application au contexte local. Par exemple, les UGL ne procèdent pas nécessairement tous au calcul ou à l'approbation des quantités de réapprovisionnement. Obtenir un consensus sur le mandat de l'UGL est d'une importance cruciale pour gérer les attentes, et pour contribuer à assurer la réussite de l'UGL.

- Nombre de systèmes et gamme des produits à gérer

Dans de nombreux cas, il existe de multiples systèmes logistiques dans un pays, souvent dans le cadre des programmes. Par exemple, on pourrait avoir des systèmes logistiques de distincts pour les médicaments antirétroviraux (ARV), les produits de planification familiale, et les médicaments essentiels. Les parties prenantes devraient également au moins au début se mettre d'accord sur le type de système(s) que la LMU devrait appuyer. Cela ne signifie pas que d'autres systèmes ne pourront pas être ajoutés plus tard. Par exemple, en Zambie, après la conception du National Laboratory Commodity Logistics System, les produits de laboratoire furent ajoutés à l'UGL existante, et des responsables supplémentaires furent affectées pour surveiller la gestion de ce système et de ces produits.

Au Zimbabwe, l'UGL fut instaurée à l'origine pour soutenir le système logistique des médicaments ARV. L'UGL assumait la plupart des responsabilités décrites dans ce document, notamment la gestion des données SIGL ainsi que la création et la dissémination de rapports SIGL de retro-information montrant la performance du système., Ceci a significativement augmenté la visibilité des données à travers toute la chaîne d'approvisionnement, et permettant la prise de décision. Reconnaissant ce fait, le ministère de la santé et du bien-être des enfants élargit le champ d'action de l'UGL pour inclure le système des médicaments essentiels. Il a fallu engager du personnel supplémentaire pour répondre à l'élargissement de ce mandat.

Dans le cas des chaînes d'approvisionnement fragmentées, où les produits pour différents programmes peuvent être gérés différemment (par exemple, l'entreposage et la distribution peuvent être différents en fonction du type de produit), l'UGL peut assurer la surveillance des activités logistiques à travers ces segments, réduisant ainsi les doubles emplois dans le processus de gestion dans le cas de chaînes d'approvisionnement multiples. Cependant, lors de la mise en place initiale

d'une UGL, il est primordial de s'assurer que la structure n'est pas surchargée par un mandat trop ambitieux. Assurer les ressources humaines suffisantes pour un système défini est essentiel.

- L'emplacement de l'UGL, et la relation entre l'UGL, la CA et le ministère de la santé

En fonction du champ d'application des UGL, elles pourraient être placées aux niveaux intermédiaires, ou seulement concentrées au niveau central ou national. Elles peuvent être physiquement situées à l'entrepôt ou avoir des bureaux dans les locaux du ministère de la santé. Une partie de l'élaboration de l'accord sur le mandat de l'UGL consiste précisément à clarifier la relation entre l'UGL, la CA et le ministère de la santé.

- Nombre de postes à pourvoir

En définissant les aspects ci-dessus, on pourra déterminer le nombre et le type de postes. Il est très important de ne pas sous-estimer la charge de travail requise par une UGL, ni d'affecter des ressources insuffisantes à l'UGL par rapport aux besoins en personnel. Il conviendra de créer un organigramme, que l'on soumettra aux partenaires pour parvenir à un consensus.

Quant à savoir à quel moment il convient de démarrer une UGL, il n'y a pas de réponse facile. Pendant un atelier de conception d'un système logistique, on établit les paramètres de conception et l'on définit les rôles et les responsabilités du personnel à différents niveaux. Il pourra être utile à ce moment-là de déterminer également le nombre et le type d'employés qu'il faudra pour gérer le système. Cependant, même si le système a déjà été conçu, on pourra toujours déterminer le nombre et le type d'employés souhaités.

Conclusion

Des UGL bien établies, avec du personnel dévoué et à temps plein, peuvent entraîner une amélioration de la disponibilité des produits et de la performance globale du système logistique. Pour optimiser le service à la clientèle par rapport aux ressources disponibles, l'UGL s'efforce d'établir des liens homogènes entre les différents niveaux, organisations et fonctions au sein de la chaîne d'approvisionnement. Il s'agit notamment de renforcer la visibilité des données en amont et en aval du système, favoriser une plus grande coordination entre les différentes parties prenantes et les différents niveaux, et d'assurer une meilleure adéquation entre l'offre et la demande en procédant à des quantifications sur la base des données. Comme point focal pour la coordination, l'UGL est associée quasiment à toutes les activités de la chaîne d'approvisionnement ainsi qu'à toutes les interventions visant à renforcer le système. Pour s'acquitter de leurs responsabilités attribuées en matière de logistique, les UGL ont besoin d'investissements importants et durables.

Annexe A: Exemples d'UGL

| | Zimbabwe | Zambie | Bangladesh | Paraguay |
|---|---|---|--|---|
| Nom de l'unité | Sous-unité logistique | Unité de gestion de la logistique | Unité de logistique et d'approvisionnement | Unité de gestion de la logistique |
| Où est-elle située? | National Pharmaceutical Company (entrepôt central) | Medical Stores Limited (entrepôt central) | Bureaux de la direction générale de la planification familiale, ainsi que les entrepôts centraux et régionaux | Ministère de la Santé et entrepôts centraux (3) |
| De qui dépend-elle? | Ministère de la Santé, programme de lutte contre le sida et la tuberculose | Ministère de la Santé | Ministère de la Santé et du bien-être familial, direction générale de la planification familiale | Ministère de la Santé publique et du bien-être social, bureau pour la gestion des produits de santé stratégiques |
| Quelles sont les produits gérés? | <ul style="list-style-type: none"> • Médicaments ARV • Cotrimoxazole et fluconazole • Produits de laboratoire pour la tuberculose • Fonctions en amont pour — • Médicaments antituberculeux • Tests de dépistage VIH • Produits PTME | <ul style="list-style-type: none"> • Médicaments ARV • Tests de dépistage VIH • Produits PTME • Produits de laboratoire • Médicaments essentiels (et notamment la planification familiale et le paludisme) | <ul style="list-style-type: none"> • Planification familiale • Santé de la reproduction • Documents relatifs à l'information, à l'éducation, et à la communication | <ul style="list-style-type: none"> • Médicaments essentiels (dont les contraceptifs, les préservatifs, les médicaments antituberculeux, les antipaludiques, et d'autres encore, mais pas de produits VIH/sida) • Fournitures médicales • Matériel biomédical |
| Combien de membres du personnel / Quels types de poste? | <ul style="list-style-type: none"> • Gestionnaire LSU • Coordinateur logistique en amont • Assistant administratif • Analyste des données • 4 responsables logistiques • 3 chauffeurs | Niveau central : <ul style="list-style-type: none"> • 4 spécialistes en données • 1 responsable technique principal • 1 responsable technique de laboratoire • Niveau provincial (7 bureaux) niveau provincial (ne fait pas directement partie de l'UGL, mais | Niveau central : Directeur <ul style="list-style-type: none"> • 3 directeurs adjoints • 4 assistants directeurs • 7 membres du personnel de soutien Nombre total d'employés à l'entrepôt (central et régional) : 270 | 1 directeur général 1 coordinateur 5 directeurs d'unité 58 membres du personnel opérationnel : 2 centres documentaires 1 assistant logistique 4 employés et |

| | Zimbabwe | Zambie | Bangladesh | Paraguay |
|--|---|--|--|--|
| Nom de l'unité | Sous-unité logistique | Unité de gestion de la logistique | Unité de logistique et d'approvisionnement | Unité de gestion de la logistique |
| | <ul style="list-style-type: none"> • 3 chauffeurs de camion | <ul style="list-style-type: none"> • appuyé par des projets) • 1 conseiller logistique • 1 responsable logistique • 1 responsable administratif / financier • 1 membre du personnel informatique • 1 chauffeur | | logistiques : contrôle des stocks et entreposage 2 employés logistiques à la distribution 14 employés logistiques dans les entrepôts centraux 5 employés à la planification et à l'utilisation rationnelle de médicaments 9 employés au suivi et à l'évaluation 3 employés informatiques 9 employés au matériel biomédical 1 employé aux ressources humaines 3 employés administratifs 3 membres du personnel juridique et technique 2 autres membres du personnel de soutien |
| Quelles sont les fonctions logistiques dont elles sont chargées? | <ul style="list-style-type: none"> • Gérer le SIGL informatisé de niveau central (ZISHAC) • Gérer la base de données PipeLine • Recevoir, passer en revue et approuver les rapports / commandes SIGL pour les médicaments ARV et le fluconazole, | Niveau central <ul style="list-style-type: none"> • Gérer le SIGL informatisé de niveau central (responsable de la chaîne d'approvisionnement) • Gérer les bases de données PipeLine • Recevoir, passer en revue et approuver les rapports / commandes • Calculer les quantités de réapprovisionnement | Toutes les fonctions logistiques, et notamment — <ul style="list-style-type: none"> • Effectuer les prévisions et les quantifications • Entreposage et stockage (1 entrepôt central, 3 grands entrepôts régionaux, et 17 entrepôts régionaux plus petits) • Distribuer les produits et vérifier la preuve de livraison aux établissements | 1. Unité de planification et de sélection des médicaments <ul style="list-style-type: none"> • Élaborer et actualiser la liste des médicaments essentiels • Effectuer les prévisions et les quantifications • Préparer les plans d'achat • Coordonner / |

| | Zimbabwe | Zambie | Bangladesh | Paraguay |
|-----------------------|--|--|--|---|
| Nom de l'unité | Sous-unité logistique | Unité de gestion de la logistique | Unité de logistique et d'approvisionnement | Unité de gestion de la logistique |
| | <p>ainsi que les produits de laboratoire pour la tuberculose</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produire des rapports de commentaires pour les établissements ART • Agréger et analyser les données • Produire des rapports usuels de rendement du système logistique et les envoyer aux parties prenantes • Surveiller le fonctionnement global du système logistique • Assurer le soutien logistique et la supervision des établissements ART / des sites de diagnostic de la tuberculose • Distribuer les produits et vérifier la preuve de livraison aux établissements • Procéder aux prévisions et aux quantifications (trimestriellement) • Convoquer les groupes de coordinations, et notamment le sous-comité chargé des achats et de la logistique • Tenir à mettre à jour les manuels de | <ul style="list-style-type: none"> • Produire des rapports de commentaires pour les établissements • Agréger et analyser les données • Produire des rapports usuels de rendement du système logistique et les envoyer aux parties prenantes • Surveiller le fonctionnement global du système logistique • Mettre au point un calendrier de supervision (peut aussi procéder à la supervision, mais son rôle principal est de classer les établissements par ordre de supervision) • Fournir des renseignements sur la quantification — participer aux réunions | <ul style="list-style-type: none"> • Gérer le LMIS sur Internet • Gérer l'ensemble des achats internationaux • Préparer les plans d'achat ainsi que le calendrier des expéditions • Gérer la base de données PipeLine • Coordonner le forum des prévisions ainsi que celui de la coordination logistique • Aider à la coordination des achats des partenaires • Élaborer, gérer et créer un consensus autour des stratégies de sécurité des contraceptifs | <p>Mobiliser les plans d'achat parmi les partenaires</p> <ul style="list-style-type: none"> • Données d'inscription des fournisseurs, gérer les contrats avec les fournisseurs • Assurer le contrôle de qualité des produits achetés • Établir le cahier des charges et les exigences techniques pour les achats <p>2. Unité de gestion de la logistique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vérification / inspection / réception des marchandises expédiées • Procédures de stockage physique et de gestion de l'inventaire des fournitures et des médicaments essentiels • Surveillance et gestion des entrepôts centraux du ministère de la santé et les entrepôts sous-traités (tierces parties) • Planifier, gérer et assurer les calendriers de distribution en temps opportun aux différentes régions et aux différents |

| | Zimbabwe | Zambie | Bangladesh | Paraguay |
|----------------|---|-----------------------------------|--|---|
| Nom de l'unité | Sous-unité logistique | Unité de gestion de la logistique | Unité de logistique et d'approvisionnement | Unité de gestion de la logistique |
| | POS, les programmes de cours des formations | | | <p>établissements sanitaires</p> <p>Instaurer et surveiller les niveaux de stocks des établissements sanitaires pour éviter le sur-stockage et les ruptures de stock</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vérifier que les produits de santé stratégiques requis d'après les directives de traitement standard sont repris sur la liste des médicaments essentiels • En collaboration avec l'unité chargée de la sélection et de la planification des médicaments, coordonner la révision / l'actualisation de la liste des médicaments essentiels • Contrôler et surveiller les bonnes pratiques en matière de prescription (en collaboration avec l'unité chargée du suivi et de l'évaluation) • Procéder à la surveillance pharmaceutique <p>5. Unité chargée du matériel biomédical</p> |

| | Zimbabwe | Zambie | Bangladesh | Paraguay |
|----------------|-----------------------|-----------------------------------|--|---|
| Nom de l'unité | Sous-unité logistique | Unité de gestion de la logistique | Unité de logistique et d'approvisionnement | Unité de gestion de la logistique |
| | | | | <ul style="list-style-type: none"> • Planifier l'achat et le remplacement du matériel biomédical dans les établissements sanitaires • Mettre à jour le cahier des charges techniques pour veiller à la qualité du matériel • Proposer des innovations en matière technologique accompagné d'une analyse coûts/bénéfices • Procéder à l'inventaire du matériel médical • Coordonner l'entretien préventif du matériel médical dans les établissements sanitaires <p>6. Unité chargée du traitement des données / des systèmes d'information</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faire fonctionner et tenir à jour les systèmes informatiques (matériels, logiciels) • Fournir une aide technique aux utilisateurs du système • Concevoir et contrôler les formulaires de collecte des |

| | Zimbabwe | Zambie | Bangladesh | Paraguay |
|-----------------------|------------------------------|--|---|--|
| Nom de l'unité | Sous-unité logistique | Unité de gestion de la logistique | Unité de logistique et d'approvisionnement | Unité de gestion de la logistique |
| | | | | <p>données et de rapports</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre au point des indicateurs et des systèmes d'information pour la gestion des produits • Tenir à jour la base de données actuelle du système d'information manuel et du système informatisé une fois mis en place <p>7. Unité chargée du suivi de l'évaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contrôler et superviser la mise en œuvre du système logistique intégré pour les produits de santé stratégiques • Élaborer les indicateurs de gestion, de suivi et d'évaluation pour le cycle logistique • Contrôler la mise en œuvre du plan d'achat • Contrôler le respect des politiques et des normes en matière de pratiques concernant les directives de traitement ainsi que l'utilisation rationnelle et la consommation de produits |
| Par qui est-elle | USAID, par le biais | Niveau central : MSL ; | Gouvernement du | Gouvernement du |

| | Zimbabwe | Zambie | Bangladesh | Paraguay |
|-----------------------|------------------------------|---|--|--|
| Nom de l'unité | Sous-unité logistique | Unité de gestion de la logistique | Unité de logistique et d'approvisionnement | Unité de gestion de la logistique |
| financée? | du projet SCMS | niveau provincial : USAID par le biais du projet SCMS et de l'USAID DELIVER PROJECT | Bangladesh, Banque mondiale, et bailleurs de fonds | Paraguay |

Annexe B: Exemples de descriptions de poste

Poste : responsable logistique

Principales fonctions :

- Gérer le système de distribution des produits VIH ainsi que le SIG à titre de membre du personnel de l'unité de gestion de la logistique à la CA.
- Prévoir et quantifier les besoins en matière de produits VIH.
- Préparer les plans d'achat et les calendriers de livraison.
- Préparer les rapports techniques et de l'état d'avancement /d'étape sur le rendement du système logistique VIH et les activités de mise en œuvre.
- Travailler en étroite collaboration avec la direction des pharmacies et les pharmaciens régionaux pour veiller à ce que la collecte des données soit précise et que les rapports sur les données logistiques soient remis en temps opportun, et procéder régulièrement au contrôle de la fonction logistique au niveau du PPS.

Responsabilités :

Le responsable logistique a les responsabilités suivantes, mais la liste n'est pas exhaustive :

- Participer à la conception d'un système exhaustif de gestion logistique des produits VIH.
- Recevoir les rapports logistiques et les commandes de produits de la part des établissements, les passer en revue, et définir les quantités de réapprovisionnement à prélever et à livrer aux établissements.
- A des fins de traitement de la commande, faire suivre au vérificateur du magasin les quantités de réapprovisionnement qui ont été déterminées.
- Tenir à jour les dossiers des produits expédiés.
- Travailler étroitement avec les directions médicales provinciales, l'entrepôt central, ainsi qu'avec d'autres entités pour préparer le calendrier des livraisons de produits VIH aux PPS.
- Contrôler la rapidité et l'exactitude de la soumission des rapports et des commandes de produits VIH ; soumettre des commentaires aux établissements.
- Contrôler la rapidité et l'exhaustivité de la livraison des produits aux établissements ; en tenir la direction régulièrement informée.

- Utiliser les données du système d'information pour vérifier l'état des stocks de l'ensemble des produits VIH afin de contribuer à prévoir les exigences en matière de produits et justifier les prévisions précédentes en matière d'exigences ; évaluer le fonctionnement du système de gestion logistique des produits VIH.
- Nouer et maintenir des relations de travail collaboratives avec l'ensemble des partenaires.
- Effectuer des visites régulières de soutien logistique et de contrôle sur le terrain (se coordonner avec les pharmaciens provinciaux, chaque fois que c'est faisable) afin d'évaluer la gestion des produits de lutte contre le VIH et le sida.
- Procéder à un inventaire physique périodique des produits de lutte contre le VIH stockés dans les entrepôts des distributeurs et aux PPS.
- Aider à mener les formations en gestion logistique ainsi que d'autres formations et ateliers connexes.
- Collaborer avec d'autres importateurs du secteur public (gouvernement des États-Unis, UNICEF, etc.) pour dédouaner les produits relatifs au VIH, ainsi que pour inspecter et tester ces mêmes produits.
- Siéger sur les comités de gestion des produits et de coordination des bailleurs de fonds, comme demandé.
- Effectuer toute autre fonction, selon les besoins.

Poste : coordinateur logistique en amont

Principales fonctions :

La principale responsabilité du coordinateur logistique en amont consiste à assurer la liaison avec l'ensemble des fournisseurs de produits VIH afin d'obtenir une stratégie globale unique pour les achats au niveau national. En tant que membre de l'unité de gestion de la logistique, le coordinateur a pour tâche d'assurer un approvisionnement continu de produits VIH là où on en a besoin. Cette personne travaille en étroite collaboration avec le responsable de l'unité de gestion de la logistique ainsi qu'avec l'analyste des données pour faire ressortir les éventuelles lacunes en matière d'approvisionnement, et s'efforcer de veiller à ce que ces lacunes soient comblées.

Le coordinateur —

- Collaborera avec les bailleurs de fonds et les fournisseurs pour assurer un approvisionnement continu de tous les produits de lutte contre le VIH et le sida
- Recueillera les données pour l'ensemble des expéditions prévues de produits de lutte contre le VIH et le sida, et exploitera ces données pour éclairer la prise de décision.

Responsabilités / Tâches :

- Parmi ses responsabilités, on peut citer les éléments suivants (mais la liste n'est pas exhaustive)—
- Travailler avec le gestionnaire de l'UGL pour élaborer des plans de travail annuels.
- Gérer le système de distribution des produits VIH ainsi que le SIGL.
- Prévoir et quantifier les besoins en matière de produits de lutte contre le VIH.
- Préparer les plans d'achat et les calendriers de livraison.
- Préparer les rapports techniques ainsi que les rapports de l'état d'avancement ou d'étape sur le rendement du système logistique VIH et les activités de mise en œuvre.
- Communiquer activement avec les bailleurs de fonds pour recueillir des données sur les expéditions prévues, les financements disponibles, et les produits engagés dans le cadre du programme national de prévention et de traitement du VIH.
- Contrôler la rapidité et l'exhaustivité des produits livrés dans le pays.
- Superviser l'analyste des données pour veiller à ce que des données correctes soient saisies et analysées de manière appropriée.
- Superviser les chauffeurs pour veiller à ce que les besoins en matière de transport pour l'ensemble des activités des programmes soient coordonnés de manière efficace et fonctionnelle.
- Travailler avec l'analyste des données pour veiller à ce que la base de données PipeLine soit actualisée une fois par mois.

- Présenter des rapports réguliers sur l'état des stocks et sur l'état l'avancement du système logistique, rapports qui seront présentés aux responsables de programmes, aux bailleurs de fonds et à d'autres parties prenantes.
- Mettre en exergue les éventuelles lacunes en matière d'approvisionnement, et travailler avec la communauté des bailleurs de fonds pour mobiliser des ressources afin de combler ces lacunes.
- Procéder de manière régulière à des analyses du circuit de distribution et au contrôle des stocks de produits au niveau national et au niveau des établissements.
- Nouer et maintenir des relations de travail et de bonne collaboration avec l'ensemble des partenaires.
- Aider à mener les formations en gestion logistique ainsi que d'autres formations et ateliers connexes.
- Collaborer avec d'autres importateurs du secteur public pour dédouaner les produits relatifs au VIH et pour apporter une aide dans l'enregistrement, l'inspection et le test de ces différents produits ; faciliter le transfert de ces produits à la CA.
- Siéger au niveau des comités de gestion des produits et de coordination des bailleurs de fonds, comme demandé.
- Effectuer toute autre fonction, selon les besoins.

Poste : analyste des données

Principales fonctions :

L'analyste des données effectuera les fonctions suivantes :

- Encoder, dans la base de données des produits VIH, l'ensemble des informations provenant des rapports/commandes mensuels du SIGL.
- Lors de la saisie des données, vérifier la qualité et l'exhaustivité des rapports / commandes SIGL, inscrire les éventuelles divergences, et faire les annotations nécessaires.
- Préparer le formulaire de commentaires pour chacun des sites, soumettre des remarques sur le respect des dates de soumissions prévues, sur l'exhaustivité, et sur la précision de leurs rapports mensuels.
- Fournir au gestionnaire de l'UGL ainsi qu'au ministère de la santé des copies de la base de données, sauvegarder sur un CD ou une clé USB la base de données actualisée une fois par mois, et entreposer les fichiers de sauvegarde, selon les besoins.
- Ajuster les données reprises sur le rapport, selon les besoins, afin de dresser le tableau de la consommation nationale et des stocks disponibles.
- Chaque mois, mettre à jour la base de données PipeLine pour le programme national ART, accompagné d'informations couvrant notamment les aspects suivants—
 - Renseignements sur la consommation et les stocks disponibles provenant des sites ART, tels que repris dans les rapports / commandes SIGL
 - Renseignements sur les stocks disponibles en provenance de la CA
 - Toutes les quantités en commande (et les dates de livraison prévues) de l'ensemble des fournisseurs.
- Préparer les rapports mensuels de l'état des stocks (par province et au niveau national) pour l'UGL et le ministère de la santé.
- Calculer les indicateurs de rendement du système logistique, et notamment —
 - Les taux de soumission des rapports
 - Le suivi des délais
 - Extension des services aux patients, par site.
- Répondre aux demandes émanant du gestionnaire de l'UGL et du ministère de la santé concernant les rapports/commandes SIGL.
- En collaboration avec le gestionnaire de l'UGL, mettre au point une vision à long terme pour la gestion des informations de niveau central pour le système logistique des produits VIH.

- Procéder à l'entretien du matériel et des logiciels ; résoudre les problèmes informatiques rencontrés par l'UGL.

Poste : gestionnaire de l'unité de gestion de la logistique (UGL)

Principales fonctions :

La principale responsabilité du gestionnaire de l'UGL est de diriger les membres de celle-ci pour assurer l'approvisionnement continu en produits de lutte contre le VIH, là où on en a besoin. Le gestionnaire renforcera et accroîtra les capacités de la CA à gérer les produit VIH, et maintiendra une bonne relation de travail avec les autres services du ministère de la santé. Les fonctions du gestionnaire de l'unité logistique se présentent comme suit :

- Coordonner les activités de l'UGL
- Superviser le personnel de l'UGL
- Gérer le système de distribution des produits VIH ainsi que le SIGL
- Prévoir et quantifier les besoins en matière de produits de lutte contre le VIH
- Préparer les plans d'achat et les calendriers de livraison
- Préparer les rapports techniques ainsi que les rapports de l'état d'avancement ou d'étape sur le rendement du système logistique VIH et les activités de mise en œuvre
- Travailler en étroite collaboration avec la direction des pharmacies au sein du ministère de la santé ainsi qu'avec les pharmaciens provinciaux pour garantir une collecte de données précises et la soumission des rapports des données logistiques en temps opportun; procéder également à un contrôle régulier des fonctions logistiques au niveau du PPS.

Responsabilités / Tâches :

Parmi les autres responsabilités, on peut citer les éléments suivants (mais la liste n'est pas exhaustive) :

- Travailler avec le coordinateur logistique en amont pour élaborer des plans de travail annuels.
- Coordonner l'entreposage et la distribution des produits VIH entreposés à la CA.
- Superviser les fonctions des responsables logistiques en ce qui concerne la réception des rapports logistiques et des commandes de produits de la part des établissements ; définir les quantités de réapprovisionnement à prélever et à livrer aux établissements.
- Contrôler la rapidité et l'exactitude de la soumission des rapports et des commandes de produits VIH ; soumettre des commentaires aux établissements ainsi qu'aux parties prenantes au niveau central.
- Contrôler la rapidité et l'exhaustivité des produits livrés aux établissements ; en tenir la direction de la CA régulièrement informée.
- Travailler avec l'analyste des données et le coordinateur logistique en amont pour veiller à ce que la base de données PipeLine soit actualisée une fois par mois.

- Présenter des rapports réguliers sur l'état des stocks et sur l'état l'avancement du système logistique, rapports qui seront présentés aux responsables de programmes, aux bailleurs de fonds et à d'autres parties prenantes.
- Procéder régulièrement à des analyses du circuit de distribution ainsi qu' au contrôle des stocks de produits au niveau national et des établissements.
- Nouer et maintenir des relations de travail et de bonne collaboration avec l'ensemble des partenaires.
- Élaborer un plan de supervision pour l'ensemble des PPS.
- Effectuer régulièrement des contrôles sur le terrain et des visites de soutien logistique aux établissements (avec les pharmaciens provinciaux, chaque fois que c'est faisable) afin de déterminer de quelle manière les produits de lutte contre le VIH sont gérés.
- Aider à mener les formations en gestion logistique ainsi que d'autres formations et ateliers connexes.
- Collaborer avec d'autres importateurs du secteur public pour dédouaner les produits relatifs au VIH et pour apporter une aide dans l'enregistrement, l'inspection et le test de ces différents produits.
- Siéger sur les comités de gestion des produits et de coordination des bailleurs de fonds, comme demandé.
- Effectuer toute autre fonction, selon les besoins.

Annexe C: Exemple de mandat pour les comités de coordination logistique

Comité de coordination logistique

Mandat

But :

Le comité assurera une coordination active entre les achats et les fonctions logistiques, d'une part, et les organisations internationales et locales qui contribuent à soutenir et à assurer des services de santé essentiels, d'autre part, y compris des organisations financières, techniques ou autres. Il devrait s'agir d'une plate-forme permettant de mettre en commun les expériences et les idées relatives à la gestion correcte des circuits de distribution, et de superviser la sécurité d'ensemble des produits de santé essentiels. Les fonctions du comité se dérouleront selon les objectifs du Cadre stratégique national de santé. Le comité se réunira une fois par mois dans les locaux du ministère de la santé.

Objectifs :

- Coordonner et renforcer les liens avec l'ensemble des organisations participant aux activités logistiques.
- Coordonner et faire connaître les informations sur les plans d'approvisionnement, et notamment les expéditions à venir, pour veiller à ce qu'il n'y ait aucune rupture de stock ni péremption de produits.
- Faire connaître les résultats des prévisions et des quantifications.
- Informer les partenaires de l'état des stocks de certains produits essentiels.
- Contrôler et évaluer le rendement du système logistique.
- Informer l'ensemble des partenaires sur les activités logistiques à venir.
- Faire connaître les problèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement auxquels différents partenaires ont été confrontés ; mettre au point des solutions efficaces permettant de répondre à ces problèmes.

Pour de plus en plus renseignements, veuillez consulter le site deliver.jsi.com.

USAID | PROJET DELIVER

John Snow, Inc.

1616 Fort Myer Drive, 16th Floor

Arlington, VA 22209 USA

Téléphone : 703-528-7474

Fax : 703-528-7480

Email : askdeliver@jsi.com

Internet : deliver.jsi.com