



*La professionnalisation des gestionnaires de chaîne logistique de santé publique pour de meilleurs résultats en matière de santé*

*Livre blanc n°1*

*Coalition pour les Produits de Santé de la Procréation*

**Défis auxquels les gestionnaires de chaîne logistique de santé publique doivent faire face**

Une gestion efficace de la chaîne logistique de santé publique<sup>1</sup> est essentielle pour assurer l'accès aux produits de la santé et, par conséquent, pour générer des résultats positifs dans le domaine de la santé. Le gestionnaire de chaîne logistique de santé publique<sup>2</sup> joue donc un rôle fondamental dans la réalisation des objectifs mondiaux en matière de santé publique, y compris les Objectifs du Millénaire pour le Développement visant à améliorer la santé maternelle, réduire la mortalité infantile et lutter contre le VIH/SIDA, le paludisme et d'autres maladies. L'augmentation rapide de l'aide multilatérale et bilatérale des donateurs investissant dans le domaine de la santé a été considérablement bénéfique aux programmes de santé, mais elle a également entraîné une croissance substantielle de la valeur et de la quantité de produits transitant par les chaînes logistiques de santé publique. Cette tendance va se poursuivre car de nouveaux produits récemment fabriqués (le plus souvent selon des exigences strictes imposées par les chaînes logistiques) continuent d'arriver dans les systèmes de santé des pays en développement. Toutefois, les chaînes logistiques de santé publique des pays à revenu faible et moyen ne peuvent généralement pas répondre de manière fiable aux demandes actuelles, menaçant dès lors aussi bien les produits de la santé que les résultats en matière de santé. L'efficacité de la gestion des chaînes logistiques est limitée, en partie, par le manque de professionnalisation de la gestion de chaîne logistique et l'insuffisance subséquente des capacités des gestionnaires de chaîne logistique<sup>3</sup>.

Le manque de professionnalisation de la gestion de chaîne logistique des pays à revenu faible et moyen se caractérise par un manque de reconnaissance de l'importance des compétences techniques nécessaires à une bonne gestion de la chaîne logistique, par un manque de qualifications ou certifications officielles

---

<sup>1</sup> Pour les besoins du présent livre blanc, la chaîne logistique de santé publique renvoie aux fonctions présentes dans un pays, garantissant aux installations de service la disponibilité des produits de la santé, y compris l'achat, le dédouanement, l'assurance-qualité, l'entreposage, la distribution, la gestion des informations logistiques, l'évaluation et le suivi de la logistique.

<sup>2</sup> Dans le cadre du présent livre blanc, un responsable de la chaîne logistique de santé publique est défini comme étant une personne ayant la responsabilité de superviser des activités spécifiques de la chaîne logistique telles que décrites en note 1. Les gestionnaires de chaîne logistique peut se retrouver à tous les niveaux du système de santé et également occuper d'autres fonctions, en d'autres termes, ils peuvent ne pas s'occuper uniquement de la gestion de la chaîne logistique. Ils peuvent travailler dans le secteur public ou privé, bien qu'étant donnés les défis particuliers à relever au niveau de la disponibilité des formations, des incentives et des ressources, le présent axe de travail accorde la priorité au secteur public.

<sup>3</sup> Le manque de professionnalisation ne représente qu'un facteur limitant l'efficacité des chaînes logistiques de santé publique; les autres facteurs incluent le manque d'investissements, la pauvreté des systèmes d'information, des infrastructures et une gouvernance inadéquate. Par ailleurs, les systèmes de santé étant confrontés à nombre de défis (manque de ressources financières, de ressources humaines, de capacités techniques et managériales), l'amélioration des chaînes logistiques ne garantira pas à elle seule la création d'effets positifs en matière de santé. Ce livre blanc se concentre uniquement sur les défis liés à la professionnalisation des gestionnaires de chaîne logistique. Les autres défis auxquels les systèmes de santé doivent faire face font l'objet d'efforts distincts menés par la Coalition pour les Produits de Santé de la Procréation, par ses membres, et d'autres acteurs nationaux et internationaux.

appropriées des gestionnaires de chaîne logistique, par une insuffisance de connaissances techniques et une perte de pouvoir générale des gestionnaires de chaîne logistique. Le statut des gestionnaires de chaîne logistique dans les pays à revenu faible et moyen contraste fortement avec celui des gestionnaires dans les pays développés où ceux-ci doivent disposer de compétences et de formations techniques poussées, et où ils sont reconnus comme éléments clés de la prise de décisions et de la réussite institutionnelles. Le présent livre blanc propose des objectifs, approches, activités, et un appel à l'action ayant pour but de rassembler les principales parties prenantes autour d'un effort harmonisé visant à professionnaliser la gestion de la chaîne logistique de santé publique en appelant au changement culturel des notions internationales de chaîne logistique de santé publique, aux changements institutionnels dans l'établissement des priorités et des exigences pour l'octroi des postes de gestionnaires de chaîne logistique et à la création d'offres de formations professionnelles et de réseaux de contacts.

### **Rôle de la Coalition pour les Produits de Santé de la Procréation**

La Coalition pour les Produits de Santé de la Procréation (« la Coalition ») est un partenariat mondial d'organisations publiques, privées et non-gouvernementales dédié à assurer que les pays à revenu faible et moyen puissent obtenir et utiliser des produits abordables et de qualité pour une meilleure santé de la procréation. La Coalition rassemble divers agences et groupes jouant tous un rôle clé dans l'approvisionnement en produits de santé de la procréation. S'y trouvent ainsi des organisations multilatérales et bilatérales, des fondations privées, des gouvernements, des représentants de la société civile et du secteur privé.

La Coalition reconnaît l'importance d'une chaîne logistique efficace pour garantir la disponibilité des produits de santé de la procréation, entre autres, et, par conséquent, obtenir des résultats positifs en matière de santé. La Coalition a lancé un nouvel axe de travail<sup>4</sup> visant à réduire les limites des chaînes logistique de santé publique imputables à l'absence de professionnalisation de la gestion de la chaîne logistique.

Les défis que soulève le manque de professionnalisation touchant tous les programmes de santé, la Coalition travaillera de manière proactive avec les donateurs, les agences techniques, les institutions régionales et nationales et d'autres acteurs du secteur de la santé afin d'harmoniser et d'appliquer les approches de professionnalisation de la gestion des chaînes logistiques de tous les produits de la santé.

### **Objectif de la professionnalisation des gestionnaires de chaîne logistique de santé publique**

L'objectif ultime de la professionnalisation de la gestion des chaînes logistiques de santé publique est d'améliorer les résultats en matière de santé grâce à une gestion des chaînes logistiques de santé renforcée. La professionnalisation de la gestion des chaînes logistiques nécessitera des changements de la gestion des chaînes logistiques au niveau *culturel*, institutionnel et individuel.

- Les changements culturels indispensables exigeront des organisations internationales et des pays qu'ils reconnaissent la nécessité d'une chaîne logistique efficace pour obtenir des résultats positifs en matière de santé; il faudra ensuite reconnaître que les chaînes logistiques représentent des systèmes complexes dont la gestion nécessite d'importantes compétences techniques et managériales; enfin, que les chaînes logistiques doivent être développées et utilisées au sein d'une culture qui valorise et utilise l'information lors des prises de décision, l'évaluation des performances et la responsabilité. Ce changement culturel devrait aboutir au développement d'un soutien international à la formation préprofessionnelle et à la certification professionnelle, à la définition des compétences requises par les individus occupants différents rôles au sein de la chaîne logistique, à la reconnaissance internationale

---

<sup>4</sup> Les membres organisateurs de la Coalition pour les Produits de Santé de la Procréation ayant participé à cet axe de travail incluent: Crown Agents, John Snow, Inc., Marie Stopes International, le Fonds des Nations Unies pour la Population, l'Agence des Etats-Unis pour le Développement International et le Projet USAID/DELIVER.

d'une amélioration de la gestion des chaînes logistiques de santé publique, et à des interventions ciblées permettant l'accès et l'utilisation d'informations indispensables à la bonne gestion de la chaîne logistique de santé.

- Le changement culturel décrit ci-dessus viendra appuyer un changement institutionnel correspondant des chaînes logistiques de santé publique. Les institutions, y compris les gouvernements, à la tête des chaînes logistiques de santé publique, reconnaîtront l'importance et la complexité de la gestion des chaînes logistiques et la nécessité vitale de disposer d'informations sur lesquelles se baser pour la planification des produits et la prise de décisions. Elles verront dans la gestion des chaînes logistiques une profession réunissant du personnel de haut niveau, de niveau intermédiaire et de niveau opérationnel. Elles recruteront ce personnel, le formeront, en assureront le suivi et la supervision de manière adéquate et en définiront les rôles exacts ainsi que les attentes en matières de performances. Les gestionnaires de chaîne logistique participeront aux prises de décision et à l'appareil décisionnel des systèmes de santé publique.
- Le soutien culturel et institutionnel apporté pour la professionnalisation permettra aux *individus* travaillant au sein des chaînes logistiques d'avoir l'appui nécessaire pour accéder aux formations, connaissances, outils, personnes et informations adéquats. Cette motivation leur permettra de tenir un rôle de leader autonome au sein de leur programme. Cet environnement motivant et les possibilités offertes contribueront à former des groupes de gestionnaires de chaîne logistique compétents travaillant aux niveaux international et national.

Ces objectifs s'appuient sur l'approche et les activités décrites ci-après.

### **Une approche collaborative et holistique**

L'approche holistique que défend la Coalition pour la professionnalisation de la gestion des chaînes logistiques repose sur deux composantes nécessaires à la réussite : premièrement, l'implication rapide et active des principales parties prenantes issues des organisations internationales, régionales et nationales, œuvrant aussi bien au sein de la Coalition qu'en dehors, et l'implication individuelle des gestionnaires de chaîne logistique; deuxièmement, l'engagement dans des activités visant à promouvoir une professionnalisation reconnaissant et intégrant la diversité et les différents niveaux de connaissances professionnelles et compétences requises à l'exercice de la gestion de la chaîne logistique.

Certains gestionnaires de chaîne logistique doivent pouvoir démontrer une compréhension large et générale du fonctionnement des chaînes logistiques pour orienter efficacement les fonctions du système et les améliorations à apporter; d'autres travailleront dans des domaines techniques précis (par exemple, l'achat ou la distribution) ou encore des environnements spécifiques (par exemple, un contexte national particulier, des environnements stables ou d'urgence) requérant la détention de connaissances spécifiques et approfondies. Ces deux types de gestionnaires doivent être professionnels mais leurs différences doivent être prises en compte lors de l'harmonisation. En impliquant un large éventail de parties prenantes dans le processus de professionnalisation, l'étendue des compétences et des besoins liés à tous les types de gestionnaires de chaîne logistique pourra être explorée, et les domaines requérant la détention de compétences spécialisées identifiés.

Afin de rendre crédible et de donner tout son sens au titre de "Gestionnaires de chaîne logistique professionnel", les définitions de compétences et de besoins professionnels devront être établies et harmonisées par les parties prenantes. Plusieurs agences et organisations internationales, régionales et nationales ont d'ores et déjà franchi d'importantes étapes pour promouvoir la professionnalisation de la gestion des chaînes logistiques. Afin d'encourager cette action collective, les définitions et les compétences présentées dans les lignes qui suivent reflèteront les perspectives et besoins de toutes les parties prenantes. Les points faibles n'étant pas abordés par les efforts actuels seront traités de manière collective; Les efforts collectifs seront indispensables afin d'engendrer les changements culturels et institutionnels du concept de gestion de la chaîne logistique décrits précédemment. Cette approche

collective et les changements qui en résulteront au niveau des notions culturelles et institutionnelles de gestion de chaîne logistique contribueront à l'avancement systématique de la présente initiative et entraîneront l'adoption à grande échelle de normes professionnelles, de statut, et d'incentives pour les gestionnaires de chaîne logistique.

### **Activités prévues en vue de la professionnalisation de la gestion des chaînes logistiques de santé publique**

Pour réaliser les objectifs établis ci-avant, la Coalition a identifié un certain nombre d'activités pouvant être entreprises pour professionnaliser la gestion des chaînes logistiques de santé publique. La Coalition appliquera ces activités en partenariat avec les principales parties prenantes afin d'améliorer la disponibilité des produits et afin de renforcer les systèmes logistiques au sein des programmes de santé.

La Coalition développe actuellement des outils qui serviront de point de départ à l'harmonisation de la professionnalisation de la gestion des chaînes logistiques de santé publique entre les partenaires:

- *Première version d'un livre blanc sur la professionnalisation de la gestion des chaînes logistiques de santé publique* : La Coalition a rédigé le présent livre blanc afin de démontrer le besoin de professionnalisation, de promouvoir l'harmonisation des parties prenantes aussi bien au sein de ma Coalition qu'en dehors, et de proposer des ébauches d'objectifs, d'approches et d'activités. Le livre blanc sera régulièrement mis à jour pour refléter les principes ayant fait l'objet d'un accord.
- *Développement d'une liste de compétences clés pour les gestionnaires de chaîne logistique*: USAID, souhaitant apporter son soutien à l'axe de travail de la Coalition, a financé le développement d'une liste de compétences clés pour les gestionnaires de chaîne logistique de santé publique qui servira de base aux discussions et au travail d'harmonisation avec les autres parties prenantes.
- *Analyse des offres actuelles de formation et des lacunes* : la Coalition a financé une activité visant à identifier les offres existantes de formations de gestionnaires de chaîne logistique, les lacunes restantes et les recommandations pour l'amélioration de l'accès et de la disponibilité des formations adéquates.

La Coalition travaillera avec ses partenaires au développement d'un large soutien international à la professionnalisation de la gestion de chaîne logistique, œuvrant à la création d'un changement *culturel* au sein d'organisations internationales majeures et de la communauté internationale de la santé publique :

- *Lancement des discussions au sein des programmes sur la nécessité de professionnalisation et sur les objectifs, l'approche et les activités souhaités*. La Coalition et ses membres entendent inciter les principales parties prenantes extérieures à la Coalition à prendre part aux discussions sur le besoin de professionnaliser la gestion de chaîne logistique et à examiner et revoir les objectifs, la méthode de travail et les activités<sup>5</sup>.
- *Soutien à l'harmonisation des parties prenantes sur les définitions, compétences et encouragements destinés aux gestionnaires de chaîne logistique* : La Coalition développera en collaboration avec les parties prenantes une définition consensuelle des gestionnaires de chaîne logistique de santé, des fonctions liées à la gestion d'une chaîne logistique de santé

---

<sup>5</sup> La Coalition a invité des organisations externes œuvrant à la professionnalisation de la gestion des chaînes logistiques à participer à l'établissement de l'axe de travail et au développement du présent livre blanc. Les organisations externes participantes réunissent le Département Vaccinations, Vaccins et Produits biologiques de l'Organisation Mondiale de la Santé, le Projet OPTIMIZE, l'Institut Fritz, Bioforce, et l'International Association of Public Health Logisticians. Voir note 4 pour les membres de la Coalition prenant part au présent axe de travail.

publique, des compétences requises pour l'exercice de ces fonctions et du soutien professionnel et incentives destinés aux gestionnaires de chaîne logistique.

- *Plaidoyer auprès des principales organisations internationales pour l'intégration dans leurs stratégies et cadres institutionnels des points ayant fait l'objet d'un accord.* Les organisations internationales seront invitées à intégrer les objectifs, exigences et compétences ayant fait l'objet d'un accord à leurs stratégies et cadres institutionnels. Ceci est une étape nécessaire pour stimuler l'adoption de ces points au niveau national. Un soutien normatif sera recherché par le biais de l'Organisation Mondiale de la Santé.

La Coalition travaillera avec ses partenaires pour promouvoir la professionnalisation de la gestion de la chaîne logistique au sein des *institutions* nationales; ces institutions exigeront que les postes à responsabilités dans la gestion de la chaîne logistique soient occupés par un personnel présentant des qualifications techniques, et elles offriront un soutien adéquat et des incentives à ce personnel :

- *Développement d'outils épaulant le plaidoyer auprès des institutions nationales pour la professionnalisation de la gestion des chaînes logistiques :* La Coalition et ses partenaires mettront au point des outils et documents qui épauleront le plaidoyer auprès des gouvernements et des institutions nationales pour une professionnalisation de la gestion des chaînes logistiques.
- *Plaidoyer auprès des gouvernements et des institutions pour l'intégration dans leurs programmes des compétences et des certifications acceptées :* Les parties prenantes participantes encourageront activement les gouvernements et institutions nationales à intégrer les compétences ayant fait l'objet d'un accord dans leurs descriptifs de poste de gestionnaire de chaîne logistique, à exiger du personnel travaillant dans la gestion de chaînes logistiques qu'il dispose de qualifications adéquates (en engageant du personnel certifié ou en soutenant les formations en vue d'un certificat), à adopter une culture de l'information, garante du bon fonctionnement de la chaîne logistique et à inclure les gestionnaires de chaîne logistique dans les décisions institutionnelles ayant un impact sur les chaînes logistiques.

La Coalition soutiendra la création d'opportunités destinées aux gestionnaires de chaîne logistique favorisant la professionnalisation:

- *Soutien au parangonnage des formations, diplômes préprofessionnels et certifications destinées aux gestionnaires de chaîne logistique :* Suite aux accords sur les compétences requises pour la gestion d'une chaîne logistique, les parties prenantes évalueront les formations liées aux chaînes logistiques et les possibilités de perfectionnement professionnel en fonction de ces critères, elles développeront des systèmes de certification conjointement reconnus pour la gestion de la chaîne logistique, et encourageront la création de programmes de formations préprofessionnelles satisfaisant aux compétences requises.
- *Création d'un centre d'information dédié aux formations liées à la gestion de chaînes logistiques :* La Coalition mettra à jour, maintiendra et diffusera une base de données des offres de formations existantes en gestion de chaîne logistique.
- *Développement d'incentives pour les gestionnaires de chaîne logistique de santé publique :* Un soutien sera apporté à la création d'incentives pour les gestionnaires de chaîne logistique de santé publique œuvrant dans les pays à revenu faible et moyen; les incentives incluront l'octroi de prix et la reconnaissance en cas de performances exceptionnelles et de mise sur pied de réseaux professionnels renforcés encourageant les gestionnaires de chaîne logistique à collaborer avec leurs pairs, à les reconnaître et à tirer les leçons de leurs erreurs.
- *Fourniture des outils et ressources nécessaires à la gestion de la chaîne logistique :* La Coalition et ses membres continueront de créer, d'améliorer et de fournir un soutien continu à la création d'outils et de ressources permettant aux gestionnaires de chaîne logistique d'entretenir et d'améliorer leurs compétences, d'accéder aux informations et à utiliser ces informations, de s'adapter aux changements d'environnements et d'entrer en contact avec leurs pairs.

## **Appel à l'action aux Pays, Donateurs, Agences Techniques et Partenaires**

La Coalition reconnaît que les chaînes logistiques de santé publique dans les pays à revenu faible et moyen ne sont à l'heure actuelle pas en mesure de garantir un approvisionnement efficace et fiable en médicaments, vaccins et autres produits de santé nécessaires, une situation entraînant des effets négatifs sur la santé publique. La Coalition souligne la nécessité vitale d'avoir des gestionnaires de chaîne logistique professionnels – disposant d'une formation, de compétences, de ressources, d'informations, de motivations et d'autonomie suffisantes, et ce, à tous les niveaux du système de santé – pour pouvoir faire face aux défis auxquels la santé publique est et sera confrontée.

La Coalition exhorte donc les donateurs, agences techniques et partenaires soutenant les programmes de santé publique dans les pays à revenu faible et moyen à :

1. **S'engager** à soutenir la professionnalisation de la gestion de chaîne logistique de santé publique et à répondre aux besoins des chaînes logistiques à tous les niveaux du système de santé;
2. **S'impliquer aux côtés de la Coalition** dans son effort de soutenir la professionnalisation de la gestion de chaîne logistique de santé publique par un travail harmonisé et collaboratif, notamment en transmettant à la Coalition tout commentaire jugé nécessaire sur le présent livre blanc ([communications@rhsupplies.org](mailto:communications@rhsupplies.org));
3. **Travailler en étroite collaboration avec la Coalition, entre partenaires et avec les pays** pour lancer et mettre en œuvre des actions de plaidoyer nécessaires à la reconnaissance culturelle et institutionnelle de la gestion de chaîne logistique en tant que fonction hautement complexe, une fonction indispensable aux programmes de santé publique et à l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement, requérant d'être exercée par des gestionnaires professionnels qualifiés, motivés et en position de prise de décisions;
4. **Aider les pays** à mettre en place des groupes de gestionnaires professionnels de chaîne logistique : en s'accordant sur les compétences requises pour l'exercice de fonctions dans la gestion de chaînes logistiques de santé publique à divers niveaux du système de santé, en stimulant le recrutement de personnel techniquement qualifié pour assurer ces fonctions, en promouvant une gestion de chaînes logistiques axée sur l'information, et en donnant du pouvoir aux gestionnaires de chaîne logistique par le biais d'incentives professionnelles et de reconnaissance; et
5. **Plaider** auprès des gouvernements pour qu'ils reconnaissent que la consolidation et la professionnalisation de la gestion de chaîne logistique de santé publique constitue une priorité nationale, une préoccupation mondiale et une responsabilité partagée.