

PEOPLE that DELIVER

MEETING TOMORROW'S HEALTH CHALLENGES THROUGH WORKFORCE EXCELLENCE IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT



People that Deliver **Cadre de compétences pour les gestionnaires et les responsables des chaînes d'approvisionnement de la santé**

Février 2015

Une activité de l'initiative People that Deliver, par l'intermédiaire du Groupe de travail prioritaire de GAVI sur les ressources humaines et les pratiques, avec l'aide d'UPS.

People that Deliver

**Cadre de compétences pour les
gestionnaires et les responsables des
chaînes d'approvisionnement de la
santé**

Table des matières

Remerciements	5
Contexte et introduction	6
.....
Méthodologie	9
.....
Résultats	11
i. Résumé des six grands domaines et des domaines de compétences	11
ii. Grands domaines, domaines de compétences et comportements les plus pertinents	14
iii. Grands domaines, domaines de compétences et tous les comportements validés	20
iv. Données démographiques pour chacune des enquêtes.....	33
Discussion	39
Conclusion
.....	39
Annexe 1. Exemple des questionnaires de la chaîne d’approvisionnement des vaccins	40

Remerciements

Ce travail a été dirigé par Andrew Brown, directeur exécutif de People that Deliver, dans le cadre du Groupe de travail sur les ressources humaines et les pratiques visant à contribuer à la stratégie de la chaîne d'approvisionnement de GAVI, en étroite collaboration avec Kevin Etter, consultant spécialiste de la chaîne d'approvisionnement, UPS. Nous souhaitons remercier tout particulièrement Musonda Kasonde, spécialiste en renforcement des capacités, UNICEF, et Bridget McHenry, conseillère en développement des organisations, USAID, pour leurs diverses remarques et réflexions, fondées sur les activités qu'ils ont menées sur le leadership dans la chaîne d'approvisionnement.

La validation d'un cadre de compétences n'est possible que grâce à l'engagement de professionnels actifs sur le terrain dans différents pays. C'est pourquoi nous tenons à remercier l'ensemble des membres de l'International Association of Public Health Logisticians (association internationale des logisticiens de la santé publique – IAPHL) et de People that Deliver, qui ont généreusement accepté de prendre le temps de donner leur avis sur le présent cadre.

Pour toute question concernant ce document, veuillez envoyer un e-mail à l'adresse info@peoplethatdeliver.org

Publié par The Australian Institute for Sustainable Communities, University of Canberra, Bruce, Territoire de la capitale australienne. <http://www.canberra.edu.au/faculties/estem/research/institutes/aisc>



Le présent travail est distribué selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

ISBN : 978-1-74088-411-2

Photo de couverture : Sierra Leone, 2010 UNICEF/NYHQ2013-0805/Asselin. Mozambique, 2014, Andrew Brown, People that Deliver. République démocratique populaire lao, 2010 UNICEF/SRLA2010-0058/Asselin.

Contexte et introduction

L'initiative People that Deliver (PtD) a pour mission de « renforcer les capacités internationales et nationales pour la mise en place d'approches raisonnées en vue de planifier, financer, développer, accompagner et fidéliser les personnels nationaux nécessaires à une gestion efficace, efficiente et durable des chaînes d'approvisionnement dans le secteur de la santé. » L'un de ses objectifs stratégiques est de parvenir à une « reconnaissance au niveau mondial que des chaînes d'approvisionnement solides sont essentielles pour obtenir des résultats positifs sur la santé et qu'elles exigent des personnels de chaîne d'approvisionnement qui soient compétents, reconnus et appuyés et possèdent d'importantes compétences techniques et managériales. » Afin de constituer cette main-d'œuvre, les tâches requises au sein de la chaîne d'approvisionnement ainsi que les connaissances, aptitudes et qualifications correspondantes (compétences) doivent être planifiées au sein de la chaîne, l'objectif étant de recourir à la formation et à la certification professionnelles pour développer ces compétences et créer des catégories de personnel en mesure d'exercer ces fonctions (www.peoplethatdeliver.org).

Conscients de l'importance des chaînes d'approvisionnement nationales du secteur de la santé pour la réalisation de leurs objectifs, les partenaires de l'Alliance GAVI, le secrétariat de GAVI, l'OMS, l'UNICEF et la Fondation Bill & Melinda Gates ont mis au point une stratégie relative à la chaîne d'approvisionnement, dont l'objectif est d'augmenter les investissements dans ce secteur, de coordonner les activités en la matière à l'échelle mondiale et de garantir que davantage d'enfants reçoivent les vaccins dont ils ont besoin. Cette stratégie est axée autour des cinq composantes suivantes : les responsables, les plans, les données, l'équipement de la chaîne du froid ainsi que la conception du système dans certains pays.

Au sein du volet Ressources humaines et pratiques de la stratégie, le développement des responsables des chaînes d'approvisionnement des vaccins a été identifié comme un aspect clé, et l'établissement d'un cadre de compétences pour les responsables des chaînes d'approvisionnement de la santé apparaît ainsi comme une exigence initiale centrale.

Ce cadre de compétences pour les responsables et les gestionnaires de chaînes d'approvisionnement s'appliquera à toutes les chaînes d'approvisionnement du secteur de la santé, y compris celle relative à la vaccination.

Terminologie et définitions

L'utilisation de la terminologie relative aux compétences peut varier en fonction des pays ; les définitions suivantes sont donc fournies à des fins d'explication.

Répertoire des compétences : il s'agit d'une liste exhaustive des domaines de compétences et des compétences comportementales associées, tirés de plusieurs cadres.

E.g. Répertoire des compétences de PtD pour les responsables des chaînes d'approvisionnement de la santé – 2014 (en anglais)

(<http://www.peoplethatdeliver.org/sites/peoplethatdeliver.org/files/Feb%2014th%20FINAL%20PtD%20Public%20Health%20SCM%20Competency%20Compendium%20with%20ISBN%20and%20CC%20and%20publisher.pdf>). Les domaines de compétences énumérés dans le répertoire de PtD ne sont pas classés par

catégorie de personnel (p. ex. responsable d'entrepôt, agent de distribution, etc.), mais par fonction spécifique de la chaîne d'approvisionnement, afin de permettre aux utilisateurs de choisir les compétences applicables à leurs catégories et à leurs niveaux spécifiques.

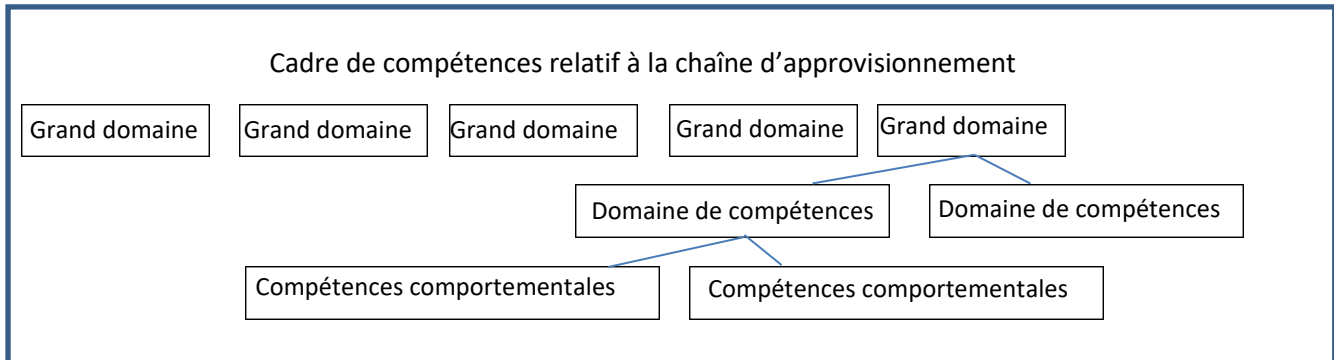
Grands domaines : il s'agit des groupes de niveau supérieur auxquels se rapportent les domaines de compétences au sein d'un cadre de compétences donné. Traditionnellement, on ne compte jamais plus de six grands domaines. Les six grands domaines utilisés dans le présent cadre sont les suivants : *Professionnel/personnel, Gestion des ressources, Sélection et quantification, Achats, Stockage et distribution, et Utilisation.*

Domaine de compétences : concerne l'ensemble des capacités/aptitudes globales d'une personne dans un champ spécifique. P. ex., au sein du domaine Achats, PtD propose dix domaines de compétences : *Gérer les coûts d'approvisionnement et le budget, Nouer et maintenir des relations avec les fournisseurs, Gérer les procédures d'appel d'offres et les contrats avec les fournisseurs, Se charger de la gestion des marchés et de la gestion des risques, Garantir la qualité des produits, Gérer l'importation et l'exportation des produits, Gérer les dons de produits, Préparer la fourniture des produits lors de situations d'urgence ou de catastrophes, Gérer ou se charger de la fabrication ou de la préparation des produits.*

Compétences comportementales : expriment l'ensemble des actions d'une personne ; désignent les motifs, traits de caractère et compétences dont fait preuve un employé efficace lors de l'exécution d'une tâche donnée. P. ex., pour le grand domaine « Achats » et le domaine de compétences « Gérer les processus d'appel d'offres et les contrats avec les fournisseurs », les compétences comportementales peuvent inclure : « *Élaborer les documents d'appel d'offres* », « *Utiliser le système de présélection de l'OMS pour vérifier la qualité des fournisseurs* », « *Gérer le processus d'appel d'offres en utilisant les systèmes nationaux* », « *Formaliser les contrats avec les sociétés qualifiées* », etc.

Cadre de compétences : ensemble des domaines de compétences et des compétences comportementales associées qui définissent les exigences attendues pour une catégorie spécifique. P. ex., un cadre de compétences spécifique peut être défini pour un responsable d'entrepôt, tandis qu'un cadre de compétences distinct serait requis pour un pharmacien hospitalier. La composition des cadres de compétences nationaux et spécifiques à chaque catégorie dépend également de la structure de la chaîne d'approvisionnement et des niveaux auxquels se rapportent les différentes compétences. Le présent cadre de compétences pour les responsables se concentre sur les niveaux 2 et 3 de la chaîne d'approvisionnement de la santé*.

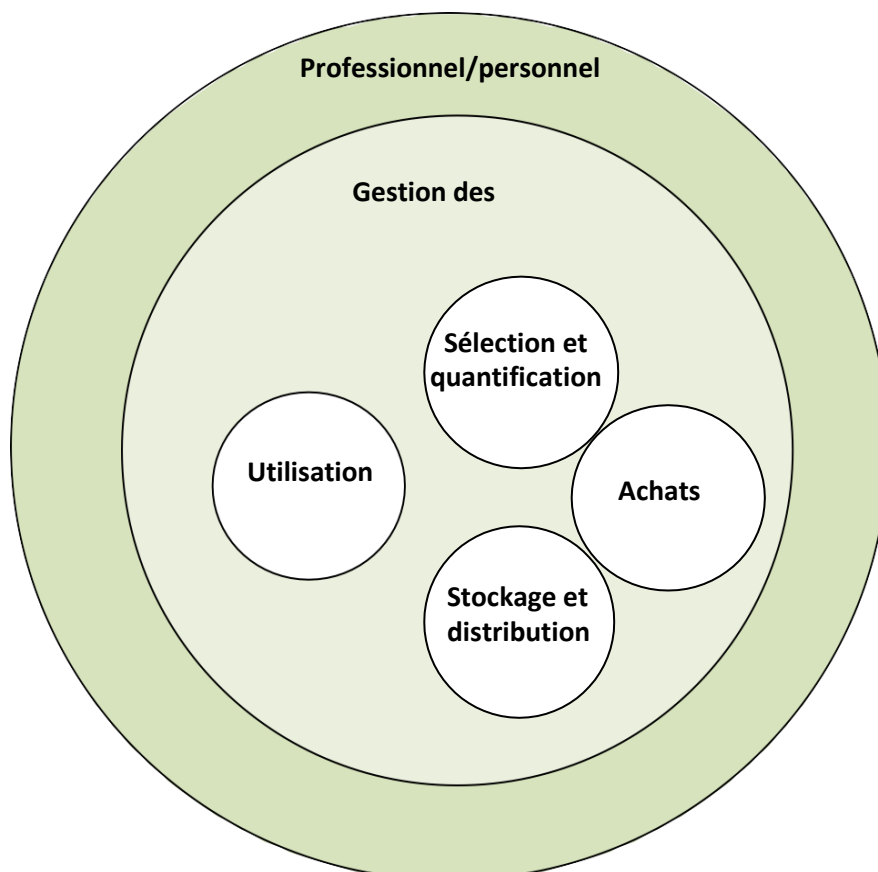
Figure 1. Structure d'un cadre de compétences



*** Explication des niveaux de la chaîne d'approvisionnement :**

- Les agents de niveau 1 délivrent les fournitures médicales aux patients aux points de prestation de services. Ils sont responsables du stockage et peuvent aussi être chargés de la prévision, des commandes, de la réception et de l'élimination des fournitures médicales, en fonction de leur rôle. Par exemple, il peut s'agir du personnel infirmier et des agents de santé des villages, travaillant dans des postes de secours, des centres de santé et des dispensaires, ou encore des préparateurs travaillant dans les hôpitaux.
- Les agents de niveau 2 délivrent les fournitures médicales aux agents de niveau 1 et à d'autres agents de niveau 2 ; ils peuvent également fournir les patients directement en fonction de leur lieu de travail et de leur rôle. Ils possèdent davantage de responsabilités que les agents de niveau 1 en ce qui concerne la gestion de la distribution des fournitures médicales aux établissements dépendants. Généralement, ils sont chargés de la prévision, des commandes, de la réception, du stockage et de l'élimination des fournitures médicales. Par exemple, il peut s'agir des pharmaciens et des autres employés de pharmacie travaillant dans les hôpitaux de province, du personnel travaillant dans les dépôts régionaux de fournitures médicales ou dans les dépôts de transit, ou encore du personnel infirmier travaillant dans de grands centres de santé ou dispensaires, devant approvisionner de petits établissements.
- Les agents de niveau 3 sont chargés de la prévision, de l'achat et de la distribution des fournitures médicales à l'échelle nationale, afin de garantir l'approvisionnement aux niveaux 1 et 2. Ils peuvent également fournir les patients directement en fonction de leur lieu de travail et de leur rôle. Ils peuvent influencer les politiques et directives nationales en matière de médicaments, et jouent un rôle sur les plans de la gestion et des finances. Par exemple, il peut s'agir des pharmaciens en chef au niveau national, de pharmaciens expérimentés, des coordinateurs de programmes de santé et des responsables des dépôts nationaux de fournitures médicales, des infirmiers en chef, des gestionnaires d'approvisionnement, des logisticiens, des responsables des achats et des conseillers pharmaceutiques.

Figure 2. Lien entre les six grands domaines du Répertoire des compétences de la chaîne d'approvisionnement de la santé publique de PtD



Méthodologie

Le Cadre de compétences de PtD pour les gestionnaires et les responsables des chaînes d'approvisionnement du secteur de la santé a été élaboré au moyen du processus en trois étapes décrit ci-après :

1. Élaboration du projet de cadre de compétences

Les quatre ressources suivantes ont été utilisées pour élaborer une première ébauche du cadre de compétences :

- i. Le Répertoire des compétences de PtD pour les responsables des chaînes d'approvisionnement de la santé (2014) :
(<http://www.peoplethatdeliver.org/sites/peoplethatdeliver.org/files/Feb%2014th%20FINAL%20PtD%20Public%20Health%20SCM%20Competency%20Compendium%20with%20ISBN%20and%20CC%20and%20publisher.pdf>) ;
- ii. Le compte rendu de l'atelier organisé par USAID en janvier 2014 sur le leadership dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement (fourni par USAID) ;
- iii. Le forum de discussion de l'IAPHL sur les « 7 habitudes d'un professionnel de la chaîne d'approvisionnement » :
(<http://www.peoplethatdeliver.org/sites/peoplethatdeliver.org/files/7%20Habits%20of%20highly%20effective%20health%20supply%20chain%20professionals%20Final%20July.pdf>)
- iv. Un agent d'UPS détaché auprès de GAVI, qui a revu la première ébauche du cadre en vue de l'aligner avec les pratiques du secteur privé.

Une première version du cadre de compétences a été élaborée en s'appuyant sur la structure du Répertoire de compétences de PtD pour les responsables des chaînes d'approvisionnement de la santé ; la formulation a été révisée pour veiller à ce que ce cadre convienne à un vaste éventail de contextes internationaux où l'anglais peut être une seconde langue.

2. Validation initiale par le groupe de discussion

Les deux grands domaines de gestion « 5. Gestion des ressources » et « 6. Professionnel et personnel » ont été examinés par 120 participants lors de l'atelier de PtD sur le leadership qui s'est tenu le 28 octobre 2014 à Copenhague, au Danemark (<http://www.peoplethatdeliver.org/content/scm-leadership-workshop#overlay-context=media/369>).

3. Validation en ligne

Le cadre révisé a été validé au niveau international au moyen d'un outil d'enquête en ligne. Les participants étaient invités à évaluer chaque comportement au moyen d'une échelle de mesure en quatre points, déterminant la pertinence du comportement par rapport à ce qui est attendu d'un responsable de la chaîne d'approvisionnement de la santé dans leur pays : très pertinent, pertinent, peu pertinent et non pertinent.

Une « valeur de pertinence » a ainsi été attribuée à chaque comportement, comprise entre 1 (non pertinent) et 4 (très pertinent). Cette valeur de pertinence correspond au résultat moyen tel que calculé lors du processus de validation en ligne, « n » indiquant le nombre de personnes interrogées ayant contribué à la validation dudit comportement par l'intermédiaire de l'outil en ligne.

Cette méthode s'appuie sur la méthodologie employée par Brown dans le cadre d'un travail similaire visant à établir un cadre de compétences pour les services pharmaceutiques dans les îles du Pacifique¹.

¹ Andrew Brown, thèse de doctorat : New tools for culturally appropriate training, to develop competency in Pacific Island Countries in pharmaceutical healthcare service delivery
<http://www.canberra.edu.au/researchrepository/items/faa38e11-70ee-2fc7-9e8f-a6bd274b7d64/1/>

Brown, A., Gilbert, B., Bruno, A., 2012, Using participatory action research to develop an essential medicine supply competency framework for primary health care personnel in Pacific Island Countries, *International Journal of Nursing*, vol. 1 , n° 2
<http://www.ijnonline.com/index.php/ijn/article/view/23>

Brown, A., Gilbert, B., Bruno, A., Cooper, G., 2012, Validated Competency Framework for Delivery of Pharmacy Services in Pacific-Island Countries, *Journal of Pharmacy Practice and Research*, vol. 42, n° 4, p. 268-272.
<http://search.informit.com.au/documentSummary;dn=059218138673435;res=IELHEA>

Résultats

Ce document présente un cadre de compétences validé pour les responsables et les gestionnaires des chaînes d'approvisionnement de la santé. Ce cadre comporte six grands domaines et 33 domaines de compétences.

Les résultats du processus de validation en ligne sont présentés dans les quatre chapitres suivants :

- i. **Résumé des six grands domaines et des domaines de compétences**
- ii. **Grands domaines, domaines de compétences et comportements les plus pertinents**
- iii. **Grands domaines, domaines de compétences et tous les comportements validés**
- iv. **Données démographiques pour chacune des enquêtes**

i. **Résumé des six grands domaines et des domaines de compétences**

Le Cadre de compétences est présenté par grand domaine. Pour chacun de ces « grands domaines », vous trouverez un tableau décrivant les « compétences » et les « compétences comportementales » associées :

Tableau 1 : Lien entre le grand domaine, les compétences et les compétences comportementales

Grand domaine n°

## Compétence	Compétences comportementales
Ensemble des capacités/aptitudes globales d'une personne dans un champ spécifique. <i>Ces compétences sont numérotées de manière séquentielle en fonction du numéro de Domaine pour</i>	Expriment ce que fait une personne ; désignent les motifs, traits de caractère et compétences dont fait preuve un employé efficace lors de l'exécution d'une tâche donnée.

Le cadre fixe six grands domaines se rapportant à la gestion de la chaîne d'approvisionnement, et des groupes de compétences sont associés à chacun d'entre eux. Le tableau 2 décrit brièvement chacun de ces grands domaines et le tableau 3 récapitule les domaines de compétences de haut niveau se rapportant à chaque grand domaine. En outre, les six grands domaines de ce cadre ont été subdivisés en deux groupes : les « domaines techniques » et les « domaines relatifs à la gestion » (tableau 2). La structure du présent Cadre de compétences de PtD pour les responsables et les gestionnaires des chaînes d'approvisionnement de la santé repose sur celle du Répertoire des compétences de la chaîne d'approvisionnement de la santé de PtD (2014).

Tableau 2 : Description des grands domaines

	Grand domaine	Description simple du grand domaine
Grands domaines techniques	1. Sélection et quantification	Les compétences qu'un employé doit posséder pour être en mesure de sélectionner et de quantifier correctement les fournitures nécessaires dans le cadre de son travail (p. ex., en fonction de son pays, des besoins et des capacités de l'établissement dans lequel il travaille).
	2. Achats	Les compétences qu'un employé doit posséder pour être en mesure de se procurer les fournitures nécessaires dans le cadre de son travail.
	3. Stockage et distribution	Les compétences qu'un employé doit posséder pour être en mesure de stocker et de distribuer les fournitures nécessaires dans le cadre de son travail, notamment faire venir les fournitures dans l'établissement de l'employé et de les expédier vers d'autres établissements. Cela inclut également les compétences requises pour gérer l'externalisation de ces activités ainsi que les partenariats liés à ces activités.
	4. Utilisation	Les compétences qu'un employé doit posséder pour être en mesure de garantir une utilisation optimale des fournitures à son poste de travail, là où les patients sont soignés.
Grands domaines relatifs à la gestion	5. Gestion des ressources	Les compétences qu'un employé doit posséder pour être en mesure de gérer les ressources financières/humaines, etc. afin de garantir l'efficacité du système.
	6. Professionnel et personnel	Les compétences qu'un employé doit posséder pour être en mesure de gérer ses responsabilités quotidiennes et avoir des perspectives d'évolution professionnelle. Ceci inclut des compétences telles que la communication, la gestion du stress et du temps.

Tableau 3 : Résumé des six grands domaines et des domaines de compétences associés

	Grand domaine	Compétence
Technique	1. Sélection et quantification	1.1 Sélectionner le produit approprié
		1.2 Définir les spécifications et la qualité du produit
		1.3 Prendre en compte d'éventuelles considérations spécifiques au produit
		1.4 Prévoir et quantifier les besoins en matière de produit
	2. Achats	2.1 Gérer les coûts d'approvisionnement et le budget
		2.2 Nouer et maintenir des relations avec les fournisseurs
		2.3 Gérer les procédures d'appel d'offres et les contrats avec les fournisseurs
		2.4 Se charger de la gestion des marchés et de la gestion des risques et de la qualité
		2.5 Garantir la qualité des produits
		2.6 Gérer l'importation et l'exportation des produits
		2.7 Gérer les dons de produits
		2.8 Préparer la fourniture des produits lors de situations d'urgence ou de catastrophes
		2.9 Gérer ou se charger de la fabrication ou de la préparation des produits
		2.10 Gérer ou se charger du reconditionnement des produits
	3. Stockage et distribution	3.1 Se charger du stockage, de l'entreposage et de la gestion des stocks
		3.2 Fournir les produits aux établissements
		3.3 Gérer le transport des produits
3.4 Gérer l'élimination des produits		
3.5. Distribuer ou fournir les produits aux patients/usagers		
4. Utilisation	4.1 Comprendre l'utilisation des produits médicaux, y compris les médicaments et l'équipement	
Gestion	5. Gestion des ressources	5.1 Gérer, planifier et mettre en œuvre des projets
		5.2 Gérer les ressources et les activités financières
		5.3 Superviser les ressources humaines (p. ex., recrutement, formation, supervision/gestion d'équipe)
		5.4 Mettre en œuvre des activités d'assurance qualité et de gestion des risques
		5.5 Reconnaître et comprendre les exigences complémentaires d'un système de gestion durable de la chaîne d'approvisionnement (GCA)
		5.6 Superviser et/ou encourager l'utilisation d'un système d'information sur la gestion logistique (LMIS)
		5.7 Gérer les fonctions de sous-traitance de la GCA
	6. Professionnel et personnel	6.1 Posséder des connaissances générales fondamentales (p. ex., savoir lire et écrire, compter, utiliser la technologie)
		6.2 Posséder de solides compétences de communication
		6.3 Utiliser des capacités de résolution de problèmes
		6.4 Faire preuve de valeurs professionnelles et éthiques
		6.5 Faire preuve de capacités de leadership
		6.6 Respecter les règles/les lois/la législation

ii. Grands domaines, domaines de compétences et comportements les plus pertinents

Technique. Sélection et quantification : grand domaine 1 (comportements les plus pertinents uniquement)

Les compétences qu'un employé doit posséder pour être en mesure de sélectionner et de quantifier correctement les fournitures nécessaires dans le cadre de son travail (p. ex., en fonction de son pays, des besoins et des capacités de l'établissement dans lequel il travaille).

Compétence	Compétences comportementales	Valeur de pertinence/4 (n=85)
1.1 Sélectionner le produit approprié	Décrire les grands concepts de la politique pharmaceutique nationale, des listes de médicaments essentiels, des listes d'équipements essentiels, des directives thérapeutiques standard et de la politique en matière de stupéfiants ou de « substances dangereuses » (Dangerous Drugs Act)	3,53
1.2 Définir les spécifications et la qualité du produit	Fournir des conseils sur les spécifications en vue de l'approvisionnement	3,47
1.3 Prendre en compte d'éventuelles considérations spécifiques au produit (p. ex., exigences en matière de température, taille, implications en termes d'infrastructure)	Connaissance pratique de la chaîne du froid ou des exigences en matière de température	3,60
1.4 Prévoir et quantifier les besoins en matière de produit	Aligner efficacement les besoins sur les fonds disponibles	3,59

Technique. Achats : grand domaine 2 (comportements les plus pertinents uniquement)

Les compétences qu'un employé doit posséder pour être en mesure de se procurer les fournitures nécessaires.

Compétence	Compétences comportementales	Valeur de pertinence/4 (n=75)
2.1 Gérer les coûts d'approvisionnement et le budget	Connaissance pratique des règlements relatifs à la passation de marchés publics	3,47
2.2 Nouer et maintenir des relations avec les fournisseurs	Élaborer et mettre en œuvre des plans de gestion des relations avec les fournisseurs (p. ex., choix des fournisseurs, fréquence des réunions, négociation et surveillance des indicateurs de performance, etc.)	3,44
2.3 Gérer les procédures d'appel d'offres et les contrats avec les fournisseurs	Veiller à faire preuve d'un comportement éthique et à éviter les conflits d'intérêts	3,60
2.4 Se charger de la gestion des marchés, des risques et de la qualité		
2.4.1 Commander les produits	Surveiller et gérer le portefeuille national de produits	3,49
2.4.2 Gérer les risques et garantir la gestion de la qualité	Élaborer et mettre en œuvre un plan d'urgence pour pallier les pénuries	3,51
2.5 Garantir la qualité des produits	S'assurer que les produits de santé ne sont pas contrefaits et répondent aux normes de qualité	3,59
2.6 Gérer l'importation et l'exportation des produits	Connaître les procédures commerciales internationales (p. ex., transport maritime, fret aérien, dédouanement et expédition, transactions financières, éthique commerciale)	3,47
2.7 Gérer les dons de produits	Connaissance pratique des politiques nationales en matière de dons, en consultant le ministère concerné si nécessaire	3,28
2.8 Préparer la fourniture des produits lors de situations d'urgence ou de catastrophes	Décrire les exigences en matière d'achats et de logistique pour l'approvisionnement d'urgence ou lors de catastrophes	3,40
2.9 Gérer ou se charger de la fabrication ou de la préparation des produits	Préparer le produit conformément aux bonnes pratiques de fabrication (BPF) applicables aux médicaments	2,76
2.10 Gérer ou se charger du reconditionnement des produits	Utiliser un système sûr pour le reconditionnement	3,00

Technique. Stockage et distribution : grand domaine 3 (comportements les plus pertinents uniquement)

Les compétences qu'un employé doit posséder pour être en mesure de stocker et de distribuer les fournitures nécessaires dans le cadre de son travail, notamment faire venir les fournitures dans l'établissement de l'employé et de les expédier vers d'autres établissements. Cela inclut également les compétences requises pour gérer l'externalisation de ces activités ainsi que les partenariats liés à ces activités.

Compétence	Compétences comportementales	Valeur de pertinence/4
3.1 Se charger du stockage, de l'entreposage et de la gestion des stocks	Distribuer efficacement les produits parmi les fournisseurs, les centres de distribution, les entrepôts et les clients, par l'intermédiaire d'un réseau logistique	3,61 (n=74)
	Élaborer et suivre les processus, instructions, règles et paramètres organisationnels relatifs à la gestion de l'entrepôt et des stocks, et à l'utilisation de l'équipement (p. ex., rotation annuelle des stocks, suivi des dates de péremption, acquisition de stocks)	3,61 (n=74)
3.1.1 Gérer le stockage des produits lors de catastrophes	Effectuer une évaluation rapide des besoins logistiques en situation d'urgence	3,31 (n=74)
3.2 Fournir les produits aux établissements	Élaborer et mettre en œuvre une stratégie et un plan logistiques formels, incluant la planification	3,58 (n=73)
3.3 Gérer le transport des produits	Connaître les politiques et procédures liées à la manipulation et au transport de produits spéciaux tels que les vaccins, les traitements contre le VIH/sida, d'autres produits de grande valeur et les stupéfiants	3,52 (n=73)
3.3.1 Gérer le transport des produits lors de catastrophes	Connaissance pratique des différents moyens de transport et de leurs caractéristiques pour l'approvisionnement d'urgence ou lors de catastrophes	s.o.
3.4 Gérer l'élimination des produits (p. ex., produits périmés, endommagés, superflus)		
3.4.1 Définir et diriger le processus de gestion des stocks superflus ou retournés	Décrire et/ou montrer les procédures de rappel à utiliser en cas d'avis de rappel de produit ou pour accéder rapidement aux informations	3,39 (n=72)
3.4.2 Gérer le processus d'élimination des stocks retournés	Éliminer les médicaments périmés et/ou les équipements médicaux obsolètes conformément aux politiques nationales en vigueur	3,43 (n=72)
3.5. Distribuer ou fournir les produits aux patients/usagers (veiller à ce que le produit atteigne bien le « dernier kilomètre »)	Énumérer les médicaments qui peuvent être prescrits par les différents prescripteurs et expliquer les moyens de contrôle mis en place	3,08 (n=72)

Technique. Utilisation : grand domaine 4 (comportements les plus pertinents uniquement)

Les compétences qu'un employé doit posséder pour être en mesure de garantir une utilisation optimale des fournitures à son poste de travail, là où les patients sont soignés.

Compétence	Compétences comportementales	Valeur de pertinence/4
4.1 Connaître l'utilisation des produits médicaux, y compris les médicaments et l'équipement (p. ex., sécurité, protocoles de distribution, directives thérapeutiques/relatives aux tests standard)	Identifier les médicaments par leur nom générique et les équipements médicaux par leur nom courant, savoir globalement dans quels cas les différents médicaments et équipements sont utilisés	3,25 (n=71)

Gestion. Gestion des ressources : grand domaine 5 (comportements les plus pertinents uniquement)

Les compétences qu'un employé doit posséder pour être en mesure de gérer les ressources financières/humaines, etc. afin de garantir l'efficacité du système.

Compétence	Compétences comportementales	Valeur de pertinence/4
5.1 Gérer, planifier et mettre en œuvre des projets	Capacité à créer un projet ou un plan opérationnel en adéquation avec le plan stratégique de l'organisation, qui relie les objectifs spécifiques à la stratégie et qui identifie les indicateurs clés de performance utilisés pour mesurer les progrès	3,67 (n=146)
5.1.1 Prendre des décisions stratégiques	Identifier les contraintes principales d'un problème complexe et trouver rapidement des solutions	3,59 (n=135)
5.1.2 Gérer les partenariats	Comprendre le rôle joué par les organismes publics dans la régulation des organisations de la chaîne d'approvisionnement et l'appui à ces dernières	3,66 (n=128)
5.1.3 Diriger le travail d'équipe/y prendre part	Collaborer avec les autres membres de l'équipe afin de fixer des objectifs réalisables et des stratégies en adéquation avec celles de l'organisation	3,75 (n=119)
5.2 Gérer les ressources et les activités financières	Identifier et réduire ou éliminer les déchets à tous les niveaux d'une chaîne d'approvisionnement	3,57 (n=116)
5.3 Superviser les ressources humaines (p. ex., recrutement, formation, supervision/gestion d'équipe)		
5.3.1 Recruter le personnel	Aider les nouveaux employés à s'orienter sur le lieu de travail en expliquant les procédures et les systèmes opérationnels standard	3,39 (n=114)
5.3.2 Former et fidéliser le personnel	Veiller à ce que les employés possèdent les compétences et connaissances nécessaires afin de garantir des pratiques professionnelles sûres	3,68 (n=114)
5.3.3 Superviser et fidéliser le personnel	Fournir des remarques et des encouragements, et soutenir les membres de l'équipe	3,68 (n=110)
5.4 Mettre en œuvre des activités d'assurance qualité et de gestion des risques		
5.4.1 S'assurer que des activités d'assurance qualité sont mises en place tout au long de la chaîne d'approvisionnement	Réaliser des mesures sur la base d'indicateurs clés de performance	3,59 (n=108)
5.4.2 Superviser la gestion des risques	Décrire les risques affectant l'approvisionnement, la transformation, la livraison et la demande	3,54 (n=108)
5.5 Reconnaître et comprendre les exigences complémentaires d'un système de GCA durable (pour fonctionner correctement, un système requiert également les bons outils, les bonnes infrastructures et un financement adéquat, ainsi que du personnel disposant de telles compétences)	Comprendre que les systèmes logistiques et les chaînes d'approvisionnement sont composés d'organisations, de personnes, de technologies, d'activités, de données/d'informations, de fonds et d'autres ressources dont l'objectif est d'acheminer un produit du fournisseur au client.	3,71 (n=106)
	Connaître les caractéristiques spécifiques de la logistique et des chaînes d'approvisionnement du secteur de la santé ; connaître les facteurs susceptibles de contribuer ou de faire obstacle au bon déroulement des services logistiques	3,71 (n=106)

5.6 Superviser et/ou encourager l'utilisation d'un système d'information sur la gestion logistique (LMIS)	Suivre la filière d'approvisionnement et évaluer l'état des stocks	3,57 (n=106)
5.7 Gérer les fonctions de sous-traitance de la GCA	Négocier et gérer efficacement les contrats avec les tiers en vue de la prestation de services logistiques ou d'approvisionnement	3,52 (n=106)

Gestion. Professionnel et personnel : grand domaine 6 (comportements les plus pertinents uniquement)

Les compétences qu'un employé doit posséder pour être en mesure de gérer ses responsabilités quotidiennes et avoir des perspectives d'évolution professionnelle. Ceci inclut des compétences telles que la communication, la gestion du stress et du temps.

Compétence	Compétences comportementales	Valeur de pertinence/4
6.1 Posséder des connaissances générales fondamentales (p. ex., savoir lire et écrire, compter, utiliser la technologie)		
6.1.1 Posséder de solides notions de lecture, d'écriture et de calcul	Formuler et communiquer clairement des informations, des idées et des opinions, à l'oral comme à l'écrit	3,74 (n=86)
6.1.2 Maîtriser la technologie	Utiliser la technologie pour maximiser l'efficacité et l'efficience	3,57 (n=79)
6.2 Posséder de solides compétences de communication	Être honnête et digne de confiance, et toujours fournir des informations exactes	3,81 (n=79)
6.2.1 Être ouvert aux autres cultures	Promouvoir la sensibilité et l'ouverture culturelles, en traitant chacun avec équité, respect et dignité	3,58 (n=78)
6.3 Utiliser des capacités de résolution de problèmes	Examiner et analyser de manière critique, synthétiser, comparer et interpréter l'information ; tirer des conclusions à partir de données pertinentes et/ou manquantes ; comprendre les liens entre les faits et utiliser ces connaissances pour résoudre les problèmes	3,70 (n=77)
6.3.1. Négocier	Définir des approches axées sur les solutions pour faire avancer la mission de l'organisation	3,47 (n=76)
6.3.2 Garantir une gestion efficace du temps	Établir de bonnes pratiques au sein de l'équipe afin de garantir avec efficacité la ponctualité, le respect des objectifs et des délais	3,72 (n=76)
	Déterminer les priorités en fonction des objectifs de l'équipe et du projet	3,72 (n=76)
6.4 Faire preuve de valeurs professionnelles et éthiques		
6.4.1 Faire preuve d'intégrité	Assumer la responsabilité de ses propres tâches, résultats et émotions	3,74 (n=76)
	Reconnaître que le responsable est un exemple pour les autres collaborateurs	3,74 (n=76)
6.4.2 S'efforcer de développer en permanence ses compétences professionnelles	Chercher en permanence des occasions d'apprendre et d'intégrer de nouvelles connaissances et compétences à son travail	3,53 (n=74)
6.5 Faire preuve de capacités de leadership	Montrer l'exemple, inspirer les autres en faisant preuve d'excellence professionnelle, de capacités d'innovation et de communication	3,72 (n=74)
6.5.1 Faire preuve de ténacité et être capable de gérer son stress	Être capable d'avoir une vision d'ensemble et aider les autres à faire de même	3,58 (n=74)
6.6 Respecter les règles/les lois/la législation	Respecter la législation applicable aux pratiques des chaînes d'approvisionnement de la santé publique et du secteur des soins de santé, et décrire son but	3,69 (n=72)

iii. Grands domaines, domaines de compétences et tous les comportements validés

Technique. Sélection et quantification : grand domaine 1 (tous les comportements)

Les compétences qu'un employé doit posséder pour être en mesure de sélectionner et de quantifier correctement les fournitures nécessaires dans le cadre de son travail (p. ex., en fonction de son pays, des besoins et des capacités de l'établissement dans lequel il travaille).

Compétence	Compétences comportementales	Valeur de pertinence/
1.1 Sélectionner le produit approprié		(n=85)
	Décrire les grands concepts de la politique pharmaceutique nationale, des listes de médicaments essentiels, des listes d'équipements essentiels, des directives thérapeutiques standard et de la politique en matière de stupéfiants ou de « substances dangereuses » (Dangerous Drugs Act)	3,53
	Utiliser les procédures requises pour ajouter et retirer des éléments de la liste de médicaments essentiels et de la liste d'équipements essentiels	3,14
	Suivre les procédures requises pour modifier les directives thérapeutiques standard, la politique en matière de substances dangereuses et la politique nationale en matière de médicaments	3,14
	Confirmer le type de fournitures et de services requis	3,36
1.2 Définir les spécifications et la qualité du produit		(n=85)
	Fournir des conseils sur les spécifications en vue de l'approvisionnement	3,47
	Décrire les caractéristiques d'une bonne spécification	3,42
	Décrire les responsabilités du personnel chargé de l'approvisionnement en ce qui concerne le processus d'établissement des spécifications	3,45
1.3 Prendre en compte d'éventuelles considérations spécifiques au produit (p. ex., exigences en matière de température, taille, implications en termes d'infrastructure)		(n=80)
	Décrire les principes et les processus de gestion par catégorie (category management), y compris les principes de segmentation du marché	3,10
	Connaître les considérations particulières quant à la quantification de produits spécifiques au programme (p. ex., antirétroviraux, produits de planification familiale, vaccins, etc.)	3,49
	Connaissance pratique d'autres exigences particulières en matière de manipulation (p. ex., substances contrôlées, sécurité)	3,39
	Connaissance pratique de la chaîne du froid ou des exigences en matière de température	3,60
	Connaissance pratique du cadre réglementaire national	3,53
	Connaissance pratique des tendances internationales actuelles concernant la disponibilité des produits	3,23
1.4 Prévoir et quantifier les besoins en matière de produit		(n=80)
	Identifier les facteurs qui affectent les modes d'utilisation des médicaments et des équipements, et déterminer en quoi cela affecte les commandes (p. ex., épidémies), en se reportant aux politiques nationales pour garantir une application constante	3,56
	Connaissance pratique des exigences fondamentales garantissant l'efficacité des prévisions : fixation d'échéances, niveau de détail, utilisation de données	3,56
	Instaurer des politiques et des procédures pour contrôler les prévisions	3,45
	Quantifier les besoins en matière de produits à l'aide de plusieurs méthodes	3,38

	Connaître différents outils utilisés dans le cadre de la quantification (p. ex., les logiciels de quantification)	3,33
	Utiliser de manière efficace différentes sources de données pour prévoir la quantité de produits nécessaire (p. ex., données de consommation, données relatives aux services, données démographiques, etc.)	3,50
	Aligner efficacement les besoins sur les fonds disponibles	3,59
	Définir des indicateurs clés de performance concernant l'exactitude des prévisions	3,49

Technique. Achats : grand domaine 2 (tous les comportements)

Les compétences qu'un employé doit posséder pour être en mesure de se procurer les fournitures nécessaires.

Compétence	Compétences comportementales	Valeur de pertinence/
2.1 Gérer les coûts d'approvisionnement et le budget		(n=75)
	Connaissance pratique des règlements relatifs à la passation de marchés publics	3,47
	Posséder une connaissance et une expérience solides des pratiques financières et comptables en matière de gestion dans le cadre des achats	3,23
	Connaissance pratique des facteurs commerciaux qui contribuent à réduire les coûts, à réaliser des économies et à accroître la valeur	3,32
	Connaissance pratique des principes relatifs aux taux de change et de l'impact sur les prix	3,07
	Décrire les différentes possibilités de financement disponibles	3,16
2.2 Nouer et maintenir des relations avec les fournisseurs		(n=75)
	Élaborer et mettre en œuvre des plans de gestion des relations avec les fournisseurs (p. ex., choix des fournisseurs, fréquence des réunions, négociation et surveillance des indicateurs de performance, etc.)	3,44
	Connaissance pratique et capacité à suivre les processus de présélection et de passation des marchés	3,43
	Nouer et maintenir des relations à long terme avec les partenaires commerciaux qui peuvent aider l'acheteur à atteindre ses objectifs de rentabilité et de satisfaction de la clientèle	3,21
	Connaissance pratique de la différence entre les fournisseurs stratégiques et non stratégiques, et des principes de gestion des fournisseurs associés	3,25
	Décrire un bon fournisseur	3,37
2.3 Gérer les procédures d'appel d'offres et les contrats avec les fournisseurs		(n=75)
	Gérer ou participer à la planification des achats et élaborer un vaste éventail de notes explicatives, de cahiers des charges et de documents commerciaux	3,40
	Mobiliser les clients du secteur public lors de présentations démontrant les avantages d'un éventail de projets stratégiques conçus pour réaliser des économies et garantir un bon rapport qualité/prix au niveau des marchés publics	3,13
	Fournir des recommandations de haut niveau concernant les marchés d'un montant élevé et sensibles sur le plan politique	3,44
	Faciliter le processus de mise en place et de gestion des marchés	3,31
	Posséder une connaissance pratique de la législation et des politiques en vigueur relatives aux processus de passation des marchés, et savoir ce qui doit être respecté	3,44
	Mettre en place une planification efficace des achats, y compris un plan annuel des activités	3,51
	Participer à des réseaux de fournisseurs internes et externes efficaces	3,12
	Posséder une connaissance pratique des prix des produits de santé aux niveaux local et international, et comprendre les facteurs les affectant	3,24
	Savoir utiliser les demandes de qualification (RFQ), les appels d'offres (ITB) et les invitations à soumissionner (RFP), et savoir quand utiliser chaque méthode	3,31
	Connaître les procédures d'appel d'offres locales et internationales (p. ex., appel d'offres ouvert, restreint, négociation avec appel à la concurrence, achat direct)	3,36

	Sélectionner la stratégie d'achat et les méthodes appropriées aux produits spéciaux et aux différents contextes	3,43
	Veiller à faire preuve d'un comportement éthique et à éviter les conflits d'intérêts	3,60
	Évaluer les offres sur la base des critères d'évaluation et du cahier des charges	3,43
	Décrire certaines des questions clés qui se posent lors de la négociation de contrats d'approvisionnement (p. ex., capacité d'utilisation au fil du temps, accords sur les prix et les volumes, clauses de fournisseur alternatif, durée du contrat, période de révision, conditions relatives à la résiliation et au renouvellement du contrat)	3,33
2.4 Se charger de la gestion des marchés, des risques et de la qualité		(n=75)
2.4.1 Commander les produits	Connaissance pratique des autorisations requises pour gérer les marchés	3,23
	Concevoir, mettre en œuvre et suivre un plan d'achat et d'approvisionnement conforme aux priorités nationales	3,41
	Surveiller et gérer le portefeuille national de produits	3,49
	Respecter les politiques et les procédures afin de commander les stocks et l'équipement requis	3,45
	Identifier les problèmes liés à la livraison des commandes	3,35
2.4.2 Gérer les risques et garantir la gestion de la qualité	Décrire l'importance de la gestion des marchés et des fournisseurs	3,25
	Évaluer les performances sur la base des indicateurs clés de performance convenus	3,47
	Fournir des conseils de haut niveau et opportuns afin de traiter les problèmes de performance en matière d'achats et les différends relatifs aux marchés	3,37
	Évaluer la réactivité du marché, négocier des modifications relatives à un marché (modifications de contrat)	3,28
	Savoir comment résilier légalement un contrat de manière appropriée, si nécessaire	3,23
	Connaissance pratique des fondamentaux relatifs à la planification et à l'évaluation des risques	3,24
	Réaliser des évaluations des risques du processus de passation de marché (sur les plans technique, commercial, administratif)	3,19
	Identifier tout problème relatif à l'achat de fournitures dans la chaîne d'approvisionnement	3,45
Élaborer et mettre en œuvre un plan d'urgence pour pallier les pénuries	3,51	
2.5 Garantir la qualité des produits		(n=75)
	Utiliser et suivre le processus de présélection des fournisseurs	3,45
	S'assurer que les produits de santé ne sont pas contrefaits et répondent aux normes de qualité	3,59
	Mettre en œuvre, diriger et maintenir un système de suivi en matière de pharmacovigilance (p. ex., effets indésirables d'un médicament) et de défaillance des équipements	3,27
2.6 Gérer l'importation et l'exportation des produits		(n=75)
	Connaître les procédures commerciales internationales (p. ex., transport maritime, fret aérien, dédouanement et expédition, transactions financières, éthique commerciale)	3,47
	Respecter les exigences et les procédures d'importation et d'exportation	3,40
2.7 Gérer les dons de produits		(n=75)
	Connaissance pratique des politiques nationales en matière de dons, en consultant le ministère concerné si nécessaire	3,28

2.8 Préparer la fourniture des produits lors de situations d'urgence ou de catastrophes		(n=75)
	Communiquer avec l'équipe nationale de planification en prévision de catastrophes	3,39
	Décrire les exigences en matière d'achats et de logistique pour l'approvisionnement d'urgence ou lors de catastrophes	3,40
	Décrire l'importance d'évaluer les capacités locales avant de procéder à un approvisionnement d'urgence ou lors d'une catastrophe	3,32
	Décrire les facteurs susceptibles de limiter l'approvisionnement d'urgence ou lors d'une catastrophe	3,19
2.9 Gérer ou se charger de la fabrication ou de la préparation des produits		(n=75)
	Préparer le produit conformément aux bonnes pratiques de fabrication (BPF) applicables aux médicaments	2,76
2.10 Gérer ou se charger du reconditionnement des produits		(n=75)
	Prévoir quand il est nécessaire de procéder à un reconditionnement ou à un préconditionnement du produit	2,93
	Utiliser un système sûr pour le reconditionnement	3,00

Technique. Stockage et distribution : grand domaine 3 (tous les comportements)

Les compétences qu'un employé doit posséder pour être en mesure de stocker et de distribuer les fournitures nécessaires dans le cadre de son travail, notamment faire venir les fournitures dans l'établissement de l'employé et de les expédier vers d'autres établissements. Cela inclut également les compétences requises pour gérer l'externalisation de ces activités ainsi que les partenariats liés à ces activités.

Compétence	Compétences comportementales	Valeur de pertinence/
3.1 Se charger du stockage, de l'entreposage et de la gestion des stocks		(n=74)
	Distribuer efficacement les produits parmi les fournisseurs, les centres de distribution, les entrepôts et les clients, par l'intermédiaire d'un réseau logistique	3,61
	Appliquer une approche systémique globale afin d'élaborer et de gérer l'ensemble du flux d'information, de matériels et de services	3,57
	Sécuriser le dépôt de fournitures médicales et restreindre l'accès au personnel concerné	3,36
	Connaissance pratique des processus de manipulation spécifiques, tels que la chaîne du froid et la sécurité des produits de grande valeur et à risque élevé	3,57
	Élaborer et suivre des processus, instructions, règles et paramètres organisationnels relatifs à la gestion de l'entrepôt et des stocks, et à l'utilisation de l'équipement (p. ex., rotation annuelle des stocks, suivi des dates de péremption, acquisition de stocks, rotation et déstockage, entretien de l'équipement)	3,61
	Élaborer des politiques et des procédures relatives à la manipulation, à la distribution et au retrait des produits, conformes aux exigences de sécurité (p. ex., politiques relatives à la distribution de solutions électrolytiques concentrées et de substances cytotoxiques, identification des médicaments cytotoxiques dans l'environnement de travail, séparation des produits possédant un nom ou un emballage similaire)	3,54
3.1.1 Gérer le stockage des produits lors de catastrophes	Décrire les types d'entrepôts disponibles pour l'approvisionnement d'urgence ou lors de catastrophes	3,24
3.1.1 Gérer le stockage des produits lors de catastrophes	Mettre au point des plans d'urgence prédéterminés et s'entraîner à les appliquer	3,24
	Effectuer une évaluation rapide des besoins logistiques en situation d'urgence	3,31
3.2 Fournir les produits aux établissements		(n=73)
	Connaissance pratique des sources de demande de distribution (clients)	3,44
	Élaborer et mettre en œuvre une stratégie et un plan logistiques formels, incluant la planification	3,58
	Recourir à des politiques en matière de commande pour générer des ordres planifiés	3,19
	Assurer le financement et gérer les budgets pour appuyer les opérations de distribution	3,56
	Analyser les informations sur les installations et les lieux de stockage	3,47
	Évaluer la satisfaction de la clientèle et fidéliser les clients en recourant à des mesures de la performance axées sur le point de vue des clients, reposant sur des critères tels que la ponctualité des livraisons, la perception de la qualité, les réclamations et la durée du temps d'attente	3,33
3.3 Gérer le transport des produits		(n=73)
	Gérer les activités de distribution, y compris un parc de véhicules et les plannings de distribution, afin de livrer les produits de santé aux établissements	3,42

	Connaître les politiques et procédures liées à la manipulation et au transport de produits spéciaux tels que les vaccins, les traitements contre le VIH/sida, d'autres produits de grande valeur et les stupéfiants	3,52
	Choisir les modes d'expédition en prenant en considération les compromis entre les coûts et les avantages	3,36
	Connaissance pratique de toutes les lois/exigences nationales et locales relatives à la sécurité des véhicules, aux règles de circulation et aux permis	3,05
	Identifier et appliquer les méthodes de conditionnement et d'étiquetage correctes pour le transport des produits dangereux	3,33
3.3.1 Gérer le transport des produits lors de catastrophes		
3.3.1 Gérer le transport des produits lors de catastrophes	Connaissance pratique des différents moyens de transport et de leurs caractéristiques pour l'approvisionnement d'urgence ou lors de catastrophes	s.o.
3.4 Gérer l'élimination des produits (p. ex., produits périmés, endommagés, superflus)		(n=72)
3.4.1 Définir et diriger le processus de gestion des stocks superflus ou retournés	Confirmer les informations sur les fournitures retournées	3,26
	Collecter, préparer et analyser les données sur les fournitures retournées	3,38
	Décrire et/ou montrer les procédures de rappel à utiliser en cas d'avis de rappel de produit ou pour accéder rapidement aux informations	3,39
3.4.2 Gérer le processus d'élimination des stocks retournés	Éliminer les médicaments périmés et/ou les équipements médicaux obsolètes conformément aux politiques nationales en vigueur	3,43
3.5. Distribuer ou fournir les produits aux patients/usagers (veiller à ce que le produit atteigne bien le « dernier kilomètre »)		(n=72)
	Énumérer les médicaments qui peuvent être prescrits par les différents prescripteurs et expliquer les moyens de contrôle mis en place	3,08

Technique. Utilisation : grand domaine 4 (tous les comportements)

Les compétences qu'un employé doit posséder pour être en mesure de garantir une utilisation optimale des fournitures à son poste de travail, là où les patients sont soignés.

Compétence	Compétences comportementales	Valeur de pertinence/
4.1 Connaître l'utilisation des produits médicaux, y compris les médicaments et l'équipement (p. ex., sécurité, protocoles de distribution, directives thérapeutiques/relatives aux tests standard)		(n=71)
	Identifier les médicaments par leur nom générique et les équipements médicaux par leur nom courant, savoir globalement dans quels cas les différents médicaments et équipements sont utilisés	3,25

Gestion. Gestion des ressources : grand domaine 5 (tous les comportements)

Les compétences qu'un employé doit posséder pour être en mesure de gérer les ressources financières/humaines, etc. afin de garantir l'efficacité du système.

Compétence	Compétences comportementales	Valeur de pertinence
5.1 Gérer, planifier et mettre en œuvre des projets		(n=146)
	Capacité à créer un projet ou un plan opérationnel en adéquation avec le plan stratégique de l'organisation, qui relie les objectifs spécifiques à la stratégie et qui identifie les indicateurs clés de performance utilisés pour mesurer les progrès	3,67
	Développer une planification ascendante à partir d'une orientation stratégique descendante	3,3
	Utiliser des techniques de collecte d'informations auprès des parties prenantes ; analyser la situation et identifier les conséquences pour prendre des décisions	3,51
	Hiérarchiser les tâches concurrentes en fonction de leur importance ; trouver de nouvelles manières d'organiser ou de planifier le travail pour améliorer l'efficacité	3,6
	Sélectionner et utiliser des outils ou des solutions technologiques, si nécessaire, et les fournir au personnel	3,3
	Décrire les caractéristiques essentielles d'une bonne stratégie de gestion du changement	3,15
	Être capable de suivre les progrès et d'effectuer les modifications nécessaires	3,62
	Faciliter les réunions relatives à la planification, à l'organisation et au suivi des activités logistiques	3,48
5.1.1 Prendre des décisions stratégiques		(n=135)
	Équilibrer les charges de travail et les domaines de responsabilité vis-à-vis de soi-même et du personnel	3,42
	Réserver du temps aux réunions avec les parties prenantes concernées	3,37
	Confronter les hypothèses aux faits connus	3,36
	Comprendre les conséquences à court terme et à long terme d'une décision	3,56
	Identifier les contraintes principales d'un problème complexe et trouver rapidement des solutions	3,59
	Prendre des décisions stratégiques dans l'intérêt des objectifs de l'organisation	3,56
	Communiquer les décisions et s'assurer qu'elles sont intégrées aux politiques et aux processus	3,56
	Entreprendre une planification stratégique inclusive et consultative afin de fixer des objectifs stratégiques	3,45
	Identifier les tendances et les pratiques émergentes	3,30
5.1.2 Gérer les partenariats		(n=128)
	Tirer profit de la multiplicité et de la diversité des partenaires et des systèmes d'approvisionnement	3,33
	Promouvoir l'innovation et la créativité au sein des partenariats	3,40
	Communiquer les informations essentielles aux partenaires	3,57
	Impliquer et valoriser les partenaires dans tous les aspects de la programmation (y compris les programmes de santé)	3,38
	Fournir des remarques et des encouragements, et soutenir les membres de l'équipe	3,65
	Identifier les problèmes au niveau des relations dans la chaîne d'approvisionnement	3,65
	Décrire comment le partenaire s'inscrit au sein de la structure organisationnelle et décrire ses responsabilités	3,34

	Communiquer efficacement avec le personnel infirmier, les médecins et les autres membres de l'équipe soignante	3,29
	Répondre aux réclamations ou aux commentaires des clients	3,32
	Décrire la structure de l'organisation, de l'environnement et/ou du service dans lequel l'employé travaille	3,23
	Connaître les exigences des partenaires en ce qui concerne les rapports	3,2
	Décrire la structure du système de santé au niveau national/provincial/régional et l'expliquer à autrui	3,46
	Comprendre le rôle joué par les organismes publics dans la régulation des organisations de la chaîne d'approvisionnement et l'appui à ces dernières	3,66
5.1.3 Diriger le travail d'équipe/y prendre part		(n=119)
	Collaborer avec les autres membres de l'équipe afin de fixer des objectifs réalisables et des stratégies en adéquation avec celles de l'organisation	3,75
	Élaborer un organigramme montrant les relations hiérarchiques et les lignes de responsabilités à tous les niveaux du personnel	3,3
	Décrire comment mettre en œuvre des pratiques de résolution de problèmes et de prise de décisions fondées sur le travail d'équipe	3,48
	Décrire les rôles et les responsabilités en lien avec l'expertise d'un employé	3,39
	Favoriser la collaboration et la consultation au sein du secteur et encourager le travail d'équipe	3,55
	Encourager les contributions d'autres acteurs clés du secteur humanitaire et nouer des relations avec un échantillon d'acteurs	3,2
	Suivre la performance de l'équipe par rapport à la mission et aux objectifs de l'organisation	3,56
	Connaître les étapes de développement d'une équipe et savoir comment soutenir efficacement l'équipe à chacune des étapes	3,38
5.2 Gérer les ressources et les activités financières		(n=116)
	Décrire la valeur monétaire générale des médicaments et de l'équipement	3,28
	Gérer les ressources en appliquant les principes budgétaires (ressources humaines, financières, matérielles et connaissances)	3,48
	Créer et gérer les budgets (à l'échelle nationale, régionale, etc.) avec les informations enregistrées associées (p. ex., budget des salaires, budget des déplacements, budget des fournitures de bureau, budgets des projets pour l'utilisation des fonds des ONG)	3,30
	Décrire les bonnes pratiques comptables qui garantissent la transparence financière	3,21
	Décrire les exigences en matière de financement	3,23
	Savoir comment s'assurer de prendre des décisions en temps opportun en ce qui concerne les déficits financiers	3,47
	Être en mesure d'analyser les états financiers et d'expliquer les éléments d'un bilan et d'un compte de résultat	3,08
	Identifier et réduire ou éliminer les déchets à tous les niveaux d'une chaîne d'approvisionnement	3,57
	Calculer le coût global pour le système de la fourniture d'un produit ou d'un service au client	3,44

	Décrire les considérations essentielles à prendre en compte lors de l'élaboration d'un plan d'activité	3,22
	Décrire les indicateurs clés de performance utilisés pour suivre la performance de l'activité (par ex., chiffre d'affaires, rentabilité)	3,37
	Décrire les stratégies permettant de minimiser les risques de pratique frauduleuse (par ex., rapprochement des bons de commande, des reçus et des autorisations de paiement, double signature pour les transferts de fonds)	3,4
	Décrire les possibilités et les processus d'investigation permettant de confirmer l'existence d'une pratique frauduleuse (par ex., audits d'échantillons, services juricomptables)	3,18
	Décrire comment préparer des demandes de financement afin d'obtenir des fonds ou des subventions	2,97
5.3 Superviser les ressources humaines (p. ex., recrutement, formation, supervision/gestion d'équipe)		
5.3.1 Recruter le personnel		(n=114)
	Mettre au point et utiliser une méthode locale pertinente pour le recrutement, l'évaluation, le développement, la rétention, le suivi des performances et le départ du personnel, en tenant compte du marché de l'emploi local	3,26
	Décrire les considérations législatives ayant un impact sur les politiques et procédures en matière de ressources humaines	2,99
	Aider les nouveaux employés à s'orienter sur le lieu de travail en expliquant les procédures et les systèmes opérationnels standard	3,39
	Préparer des prévisions et des plans concernant les ressources humaines afin de répondre aux besoins futurs de l'organisation en matière de personnel	3,36
	Expliquer les mesures et les caractéristiques clés utilisées pour contrôler une stratégie de rétention du personnel (par ex., coûts de recrutement, rotation du personnel, enquêtes réalisées auprès des employés)	3,18
	Élaborer des plans de formation et de recrutement pour remédier aux lacunes identifiées et au manque de personnel	3,27
5.3.2 Former et fidéliser le personnel		(n=114)
	Veiller à ce que les employés possèdent les compétences et connaissances nécessaires afin de garantir des pratiques professionnelles sûres	3,68
	Identifier les besoins de formation du personnel à tous les niveaux de la chaîne d'approvisionnement	3,60
	Identifier et coordonner les possibilités de développement et d'apprentissage appropriées, et encourager le personnel à y prendre part	3,45
	Créer un environnement propice à l'apprentissage et au développement professionnel	3,65
	Encourager les collaborateurs à élaborer un plan de développement professionnel et suggérer des manières de faire progresser ce plan au moyen d'opportunités pertinentes de formation et/ou d'apprentissage par l'expérience	3,46
5.3.3 Superviser et fidéliser le personnel		(n=110)
	Décrire la nature du rôle de supervision, expliquer ce que signifie la supervision directe et où réside la responsabilité à l'égard des résultats	3,46

	Identifier des situations dans lesquelles le personnel supervisé rencontre des difficultés à accomplir son travail et/ou dans lesquelles un avertissement pour comportement inapproprié doit être donné	3,46
	Décrire les signes/indices observés chez les employés supervisés indiquant qu'un soutien ou des conseils supplémentaires sont nécessaires (p. ex., hésitation, détresse, recherche de précisions auprès d'une source moins autoritaire)	3,29
	Fournir des remarques et des encouragements, et soutenir les membres de l'équipe	3,68
	Suivre et superviser les projets et le personnel pour garantir l'amélioration constante	3,61
	Utiliser un processus de gestion des performances avec l'ensemble des employés	3,48
	Offrir l'occasion de progresser aux employés qui se sont préparés grâce aux possibilités de développement	3,42
	Discuter de manière constructive des domaines dans lesquels les performances peuvent/doivent être améliorées et fournir les ressources nécessaires pour y parvenir	3,5
	Décrire les situations dans lesquelles il convient de rechercher une expertise supplémentaire (p. ex., suivi en cas de violence au travail ou de diminution des performances dues à la consommation excessive de drogues ou d'alcool)	3,25
	Expliquer le processus de gestion des plaintes	3,05
	Planifier et réaliser des visites de contrôle des établissements dépendants	3,22
	Capacité à utiliser et à évaluer les systèmes de RH et les rapports générés par ces systèmes	3,25
5.4 Mettre en œuvre des activités d'assurance qualité et de gestion des risques		
5.4.1 S'assurer que des activités d'assurance qualité sont mises en place tout au long de la chaîne d'approvisionnement		(n=108)
	Comprendre et appliquer les méthodes d'amélioration de la qualité	3,56
	Comprendre et appliquer les méthodes d'amélioration des processus	3,53
	Évaluer les « meilleures » entreprises et organisations	3,19
	Réaliser des mesures sur la base d'indicateurs clés de performance	3,59
	Fournir les résultats de l'analyse aux collègues	3,54
5.4.2 Superviser la gestion des risques		(n=108)
	Développer une volonté partagée de créer un environnement de travail sûr	3,53
	Décrire le rôle de l'assurance comme outil permettant de réduire les risques	3,04
	Connaître les réglementations et les lois en matière de santé et de sécurité applicables ; se conformer aux directives, aux normes et aux codes en matière de sécurité ; adhérer aux programmes de sécurité sur le lieu de travail ; comprendre les plans d'intervention en cas d'urgence ; savoir comment gérer les produits dangereux et les procédures de premiers secours	3,3
	Décrire les risques affectant l'approvisionnement, la transformation, la livraison et la demande	3,54
	Identifier les conditions de travail risquées et prendre rapidement les mesures correctives qui s'imposent ; rester vigilant à l'égard des risques et des menaces, et prendre des mesures préventives en la matière ; recommander les mesures permettant de protéger	3,41
	les employés de conditions de travail dangereuses ; suivre le protocole visant à signaler les violations des règles de sécurité ; enquêter sur les accidents pour déterminer comment les éviter à l'avenir	

	Mettre en œuvre des systèmes de sécurité essentiels et des niveaux d'accès appropriés concernant le lieu de travail (p. ex., pour l'argent, les stupéfiants et les autres substances contrôlées, les médicaments expérimentaux, les dossiers de consommateurs, les points d'entrée et de sortie)	3,35
	Développer et/ou mettre en œuvre des programmes de formation auxquels participe le personnel (p. ex., exercices d'incendie et d'attaque à main armée, pratiques sûres de manutention manuelle ; port des vêtements de sécurité obligatoires)	3,25
	Élaborer des plans d'atténuation des risques et appliquer des systèmes d'examen (p. ex., audit) pour vérifier le respect des politiques et des procédures visant à garantir la sécurité sur le lieu de travail (p. ex., technique de manutention manuelle, port correct des vêtements de protection)	3,34
5.5 Reconnaître et comprendre les exigences complémentaires d'un système de GCA durable (pour fonctionner correctement, un système requiert également les bons outils, les bonnes infrastructures et un financement adéquat, ainsi que du personnel disposant de telles compétences)		(n=106)
	Comprendre que les systèmes logistiques et les chaînes d'approvisionnement sont composés d'organisations, de personnes, de technologies, d'activités, de données/d'informations, de fonds et d'autres ressources dont l'objectif est d'acheminer un produit du fournisseur au client.	3,71
	Posséder une excellente connaissance du secteur	3,12
	Connaître toutes les activités de gestion inhérentes au fait de diriger une organisation, y compris les activités de contrôle, de direction, de suivi, d'adaptation, d'organisation, de planification et d'exécution	3,48
	Anticiper les obstacles et les événements cruciaux pour garantir le respect des six règles de la gestion logistique (quantité, produit, condition, lieu, temporalité et coût corrects) ; élaborer et mettre en œuvre des plans d'urgence pour y remédier ; suivre les progrès et prendre les mesures correctives nécessaires	3,62
	Connaître les caractéristiques spécifiques de la logistique et des chaînes d'approvisionnement du secteur de la santé ; connaître les facteurs susceptibles de contribuer ou de faire obstacle au bon déroulement des services logistiques	3,71
5.6 Superviser et/ou encourager l'utilisation d'un système d'information sur la gestion logistique (LMIS)		(n=106)
	Posséder une connaissance approfondie du système d'information national sur l'approvisionnement des médicaments	3,51
	Mettre au point une chaîne d'approvisionnement réactive, flexible et efficace, capable de répondre aux besoins changeants des clients, de fournir des produits de grande qualité dans un court délai de livraison et pour un coût modique	3,56
	Intégrer les activités de toutes les organisations de la chaîne d'approvisionnement en garantissant la visibilité de l'information en ce qui concerne les niveaux de stocks, la production et les matériels en transit	3,53
	Suivre la filière d'approvisionnement et évaluer l'état des stocks	3,57
	Rassembler, analyser et interpréter les données logistiques afin de générer des rapports sur la performance du système logistique	3,51
	Communiquer les rapports à toutes les parties prenantes concernées	3,39
	Utiliser les données/les informations pour encourager le financement de la GCA	3,49
5.7 Gérer les fonctions de sous-traitance de la GCA		(n=106)
	Comprendre que, bien qu'il incombe au gouvernement de garantir la disponibilité des produits de santé, le système de chaîne d'approvisionnement et de logistique du secteur de la santé n'a pas besoin d'être dirigé par le gouvernement ou de lui appartenir ; la sous-traitance à des partenaires privés appropriés constitue une bonne alternative	3,32

	Négocier et gérer efficacement les contrats avec les tiers en vue de la prestation de services logistiques ou d'approvisionnement	3,52
	Connaître les différents maillons de la chaîne d'approvisionnement, analyser et déterminer ceux qu'il peut être judicieux d'externaliser et ceux qui, au contraire, doivent rester des activités internes	3,49

Gestion. Professionnel et personnel : grand domaine 6 (tous les comportements)

Les compétences qu'un employé doit posséder pour être en mesure de gérer ses responsabilités quotidiennes et avoir des perspectives d'évolution professionnelle. Ceci inclut des compétences telles que la communication, la gestion du stress et du temps.

Compétence	Compétences comportementales	Valeur de pertinence
6.1 Posséder des connaissances générales fondamentales (p. ex., savoir lire et écrire, compter, utiliser la technologie)		
6.1.1 Posséder de solides notions de lecture, d'écriture et de calcul		(n=86)
	S'exprimer à l'oral de manière claire et avec assurance, structurer l'information de manière logique et prendre en compte le ton de la voix et la vitesse de parole	3,56
	Écouter et prêter attention aux messages verbaux et aux autres signes, les interpréter, les comprendre et y répondre (écoute active)	3,67
	Formuler et communiquer clairement des informations, des idées et des opinions, à l'oral comme à l'écrit	3,74
	Communiquer l'information de manière précise, concise et avec assurance, à l'écrit comme à l'oral	3,70
	Détenir un niveau en mathématiques suffisant pour le poste occupé	3,28
	Posséder des connaissances en matière de techniques de présentation visuelle, notamment les diagrammes, les histogrammes et les organigrammes	3,24
	Lire et comprendre un texte avec suffisamment d'aisance pour être en mesure de s'acquitter correctement de ses fonctions. Interpréter les informations écrites contenues dans des documents tels que des rapports, des POS, des formulaires LMIS, des graphiques, des calendriers, des plannings, des notifications et des instructions	3,71
	Prêter attention aux détails, identifier les idées majeures, repérer les incohérences et identifier les informations manquantes dans les documents	3,63
	Savoir utiliser des outils informatiques tels que Word, Excel, PowerPoint et Internet	3,57
6.1.2 Maîtriser la technologie		(n=79)
	Maîtriser les outils technologiques requis pour le poste occupé	3,47
	Se tenir informé des évolutions et des nouvelles technologies du secteur	3,30
	Chercher et utiliser des ressources/outils spécialisés facilitant le déroulement des activités logistiques et d'approvisionnement du secteur de la santé, notamment les technologies sur le terrain (par ex., radio, GPRS, Thurayas)	3,16
	Essayer de nouvelles technologies et reconnaître leurs avantages éventuels pour le secteur	3,06
	Veiller à ce que l'ensemble de l'organisation dispose des ressources et du soutien requis, afin de permettre aux collaborateurs de tirer le meilleur parti des technologies disponibles	3,48
	Veiller à ce que l'organisation dispose d'une stratégie relative à l'utilisation de la technologie	3,34
	Prendre des mesures pour minimiser les dommages causés à l'environnement en utilisant la technologie	3,05
	Utiliser la technologie pour maximiser l'efficacité et l'efficience	3,57

6.2 Posséder de solides compétences de communication		(n=79)
	Être honnête et digne de confiance, et toujours fournir des informations exactes	3,81
	Savoir déterminer le vocabulaire, la forme et le style de communication qui conviennent à la situation, au public et aux informations communiquées, dans le cadre de communications écrites et orales (p. ex., éviter tout jargon inutile, expliquer clairement la terminologie relative à la gestion de la chaîne d'approvisionnement et au domaine médical)	3,63
	Encourager une franche communication, tout en respectant les exigences de confidentialité	3,59
	Lors des réunions, exprimer son avis et avoir conscience des besoins d'autrui, tout en faisant preuve de suffisamment d'assurance chaque fois que nécessaire	3,54
	Prendre en considération le point de vue d'autrui et comprendre ses besoins et objectifs, en encourageant une communication bilatérale efficace	3,59
	Influencer autrui en présentant ses réflexions et ses idées de manière persuasive	3,47
	Faire preuve d'assurance lors de la gestion des refus et/ou des demandes déraisonnables qui compromettraient la pratique et le service offert aux consommateurs	3,56
	Conserver une attitude positive, reconnaissante et de soutien	3,63
	Être capable de trouver un équilibre entre les besoins de l'organisation et ceux du client	3,62
	Faire preuve de maîtrise de soi en gardant son sang-froid et en contrôlant ses émotions, même lors de situations très difficiles ; agir calmement et efficacement lors de situations stressantes	3,54
	Exprimer ses opinions et communiquer l'information à l'oral et/ou à l'écrit en veillant à ne pas provoquer de sentiment d'inquiétude, de colère ou d'autre réaction négative chez	3,52
	Chercher des moyens concrets de surmonter les obstacles qui entravent la communication	3,54
	Formuler à la fois des retours positifs et négatifs, avec tact	3,56
6.2.1 Être ouvert aux autres cultures		(n=78)
Promouvoir la sensibilité et l'ouverture culturelles, en traitant chacun avec équité, respect et dignité	3,58	
Mettre en place des pratiques de lutte contre la discrimination au sein de l'organisation, y compris au niveau des RH et des procédures disciplinaires	3,42	
Décrire les stratégies et/ou les ressources permettant de communiquer efficacement avec des personnes de culture différente	3,38	
Respecter les valeurs, les croyances et la culture des clients, qui peuvent influencer la manière de fournir les services professionnels	3,54	
6.3 Utiliser des capacités de résolution de problèmes		(n=77)
Anticiper les problèmes en analysant les données de suivi et d'évaluation	3,60	
Traiter et gérer les problèmes quotidiens et complexes en temps opportun	3,61	
Comprendre une situation problématique et sa résolution progressive en s'appuyant sur la planification et la réflexion, sans chercher à désigner un coupable	3,57	
Examiner et analyser de manière critique, synthétiser, comparer et interpréter l'information ; tirer des conclusions à partir de données pertinentes et/ou manquantes ; comprendre les liens entre les faits et utiliser ces connaissances pour résoudre les problèmes	3,70	

	Décrire les différentes approches/stratégies possibles permettant de résoudre efficacement les conflits au travail (p. ex., la négociation, la résolution collaborative de problèmes, la médiation, l'arbitrage)	3,43
	Examiner et analyser minutieusement les faits et les réflexions pour dégager des points forts et des points faibles	3,31
	Diriger sa réflexion et ses actes vers un objectif précis quand il n'est pas possible de recourir aux solutions habituelles	3,56
	Profiter des situations difficiles ou inhabituelles pour élaborer des approches uniques et des solutions utiles	3,22
	S'engager à fournir une solution en temps opportun et adopter une approche réaliste pour mettre en œuvre la solution choisie ; évaluer les résultats de la solution pour déterminer si d'autres mesures sont nécessaires et identifier les enseignements tirés	3,66
	Décrire les conséquences d'un conflit sur le lieu de travail (p. ex., tensions, baisse de moral, absentéisme, défaillance du système ou du service, comportements agressifs ou peu coopératifs)	3,29
	Suivre les problèmes pour s'assurer de leur résolution	3,65
	Décrire les situations dans lesquelles il est justifié de renvoyer l'affaire devant une autre personne compétente (p. ex., trouble émotionnel grave, conflit difficile à résoudre)	3,19
6.3.1. Négocier		(n=76)
	Appliquer les principes de négociation et viser un résultat profitable à tous	3,51
	Gérer et résoudre les problèmes relationnels à l'intérieur et à l'extérieur de l'équipe	3,45
	Définir des approches axées sur les solutions pour faire avancer la mission de l'organisation	3,47
	Parvenir à un consensus entre les parties	3,46
	Présenter ou proposer à autrui d'autres manières d'agir	3,29
	Adapter la manière de négocier en fonction des différences culturelles	3,45
6.3.2 Garantir une gestion efficace du temps		(n=76)
	Établir de bonnes pratiques au sein de l'équipe afin de garantir avec efficacité la ponctualité, le respect des objectifs et des délais	3,72
	Identifier les facteurs et/ou les critères (p. ex., urgence, importance, possibilité d'utiliser des produits alternatifs ou de recourir à d'autres employés) ayant des conséquences sur la priorité attribuée à chaque tâche	3,66
	Suivre ses propres progrès par rapport aux objectifs, aux cibles et aux délais fixés	3,67
	Prendre des décisions stratégiques en matière de temps et de ressources	3,68
	Mettre au point et utiliser des systèmes visant à organiser et à planifier la charge de travail	3,47
	Déterminer les priorités en fonction des objectifs de l'équipe et du projet	3,72
	Gérer les interférences (p. ex., téléphone, interruptions) qui prennent du temps sans contribuer à la réalisation de la tâche	3,18
	Aider ses collaborateurs à organiser et à gérer leur charge de travail	3,25
	Identifier les tâches (ou les parties d'une tâche) qui peuvent être déléguées à d'autres employés disponibles et compétents, et justifier ses choix	3,47
	Reconnaître et décrire les limites concernant la délégation de tâches spécifiques	3,32

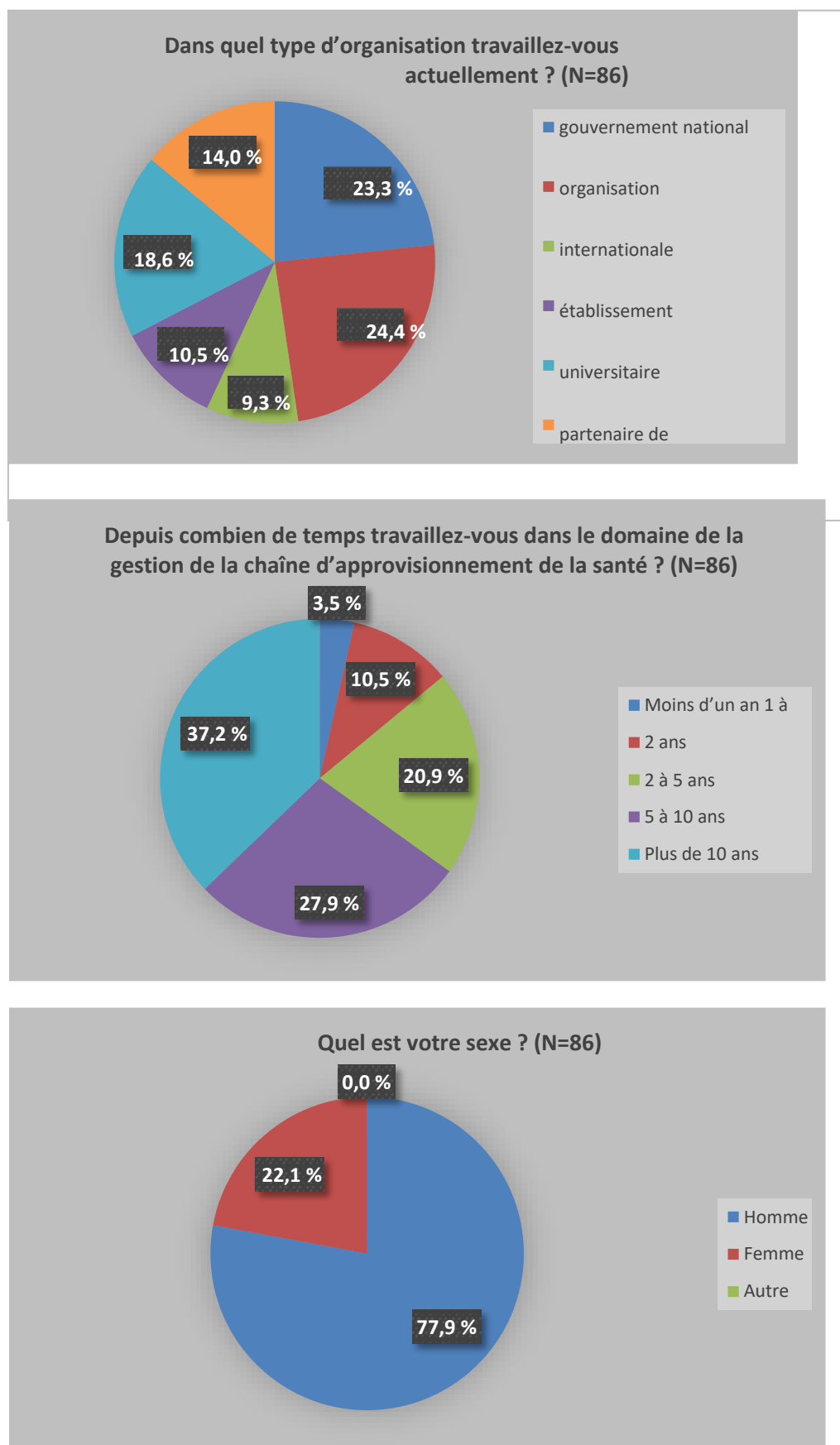
6.4 Faire preuve de valeurs professionnelles		
6.4.1 Faire preuve d'intégrité		(n=76)
	Assumer la responsabilité de ses propres tâches, résultats et émotions	3,74
	Reconnaître que le responsable est un exemple pour les autres collaborateurs	3,74
	Œuvrer au sein d'un cadre de valeurs humanitaires et éthiques bien comprises	3,53
	Respecter les décisions prises et demander des comptes à autrui, si nécessaire	3,54
	Ne pas abuser de son pouvoir ou de sa position	3,68
	Veiller à ce que les membres de l'équipe n'abusent pas de leur pouvoir ou de leur position	3,67
	Reconnaître quand des personnes ou l'organisation s'éloignent des objectifs de l'agence, et leur demander de respecter les principes éthiques	3,58
	Résister aux pressions politiques injustifiées lors de la prise de décision	3,57
	Encourager le personnel à observer des principes éthiques	3,58
	Garder une cohérence entre les principes exprimés et ses actes	3,54
	Intégrer les principes, les valeurs et la déontologie à l'élaboration de politiques	3,53
	Garantir et promouvoir la transparence dans les processus et les structures de prise de décision	3,59
	Veiller à ce que les programmes agissent avec intégrité ; dans le cas contraire, connaître les conséquences qui en découlent	3,54
	Connaître ses propres limites et agir en conséquence	3,45
	Suivre toutes les procédures opérationnelles standard	3,53
	Adopter une présentation et une tenue adaptées à son rôle et à la situation	3,14
	Créer et maintenir un environnement permettant aux autres de s'exprimer et d'agir sans craindre de répercussions	3,54
	Respecter ses engagements	3,70
6.4.2 S'efforcer de développer en permanence ses compétences professionnelles		(n=74)
	Chercher en permanence des occasions d'apprendre et d'intégrer de nouvelles connaissances et compétences à son travail	3,53
	Identifier les connaissances et les compétences manquantes qui empêchent d'accomplir des tâches spécifiques, et élaborer un plan pour les acquérir	3,49
	Demander aux autres collaborateurs de donner leur avis sur ses performances, et écouter les remarques formulées	3,47
	Pratiquer l'apprentissage réflexif au sein de l'équipe, afin de dégager des enseignements et de les intégrer aux prochains projets	3,42
	Être ouvert aux nouvelles idées et aux points de vue différents	3,45
	Utiliser différentes techniques pour acquérir de nouvelles connaissances et compétences ; traiter et retenir l'information ; savoir quand il est nécessaire d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences	3,38
	Participer aux comités et/ou aux organisations professionnelles	3,08
	Contribuer au développement professionnel d'autrui	3,42
	Saisir l'occasion de partager des expériences et des connaissances, en interne et en externe	3,34
	Se tenir informé des informations, des évolutions et des tendances du secteur	3,32

	Chercher de manière proactive des projets stimulants en dehors de son domaine d'expérience principal, et parvenir à des résultats probants	2,89
6.5 Faire preuve de capacités de leadership		(n=74)
	Contribuer de manière proactive aux réunions et au développement du programme	3,55
	Comprendre les relations politiques et trouver un juste équilibre avec les priorités en matière de santé publique	3,51
	Posséder une connaissance pratique des problèmes et des tendances à venir, et aider l'organisation à relever les défis	3,46
	Créer un environnement de travail propice à la collaboration	3,62
	Encourager le changement et l'amélioration, en développant les perspectives de l'organisation et du secteur	3,55
	Communiquer de manière influente	3,39
	Avoir le courage de prendre une position impopulaire, si nécessaire	3,45
	Piloter et mettre en œuvre le changement de manière structurelle	3,55
	Anticiper et résoudre les conflits	3,53
	Être un exemple d'intégrité et de volonté personnelle	3,62
	Montrer l'exemple, inspirer les autres en faisant preuve d'excellence professionnelle, de capacités d'innovation et de communication	3,72
	Adapter son style de leadership en fonction de la situation (p. ex., se montrer directif ou consultatif dans une situation de crise)	3,70
6.5.1 Faire preuve de ténacité et être capable de gérer son stress		(n=74)
	Identifier les signes de stress et prendre des mesures pour réduire son propre stress ainsi que celui des employés et d'autres collègues	3,49
	Être capable d'avoir une vision d'ensemble et aider les autres à faire de même	3,58
	Rebondir rapidement en cas de revers	3,39
	Créer un environnement de travail visant à réduire au maximum la pression et le stress	3,46
	Bien travailler sous pression	3,57
	Identifier et utiliser des mécanismes de soutien personnels	3,32
	Aider autrui à identifier des mécanismes de soutien personnels	3,27
6.6 Respecter les règles/les lois/la législation		(n=72)
	Respecter la législation applicable aux pratiques des chaînes d'approvisionnement de la santé publique et du secteur des soins de santé, et décrire son but	3,69
	Savoir quand remettre en cause les règles/les lois/la législation existantes et essayer d'instaurer des changements constructifs, si nécessaire (p. ex., pour améliorer l'efficacité, diminuer les préjugés, etc.)	3,49
	Décrire les exigences des normes, des directives et des codes professionnels adoptés dans le contexte du cadre législatif	3,33
	Se conformer aux réglementations internationales en ce qui concerne les décisions prises au sujet du système de distribution, y compris à la réglementation douanière en matière d'importation et d'exportation, p. ex., les tarifs douaniers et les droits sur les importations, aux règles de sécurité, etc. (loi américaine du SAFE Ports Act de 2007, accords commerciaux de l'ALENA ou de l'Union européenne, etc.)	3,40
	Appliquer ses connaissances relatives aux principes d'économie des affaires et aux droits de propriété intellectuelle, y compris les fondamentaux en matière d'interprétation des	3,14

	Connaissance pratique de la loi sur la passation des marchés en vigueur ; comprendre les effets concrets des conditions d'un contrat	3,47
	Connaissance pratique des réglementations gouvernementales et du secteur actuelles concernant la durabilité	3,26
	Connaissance pratique des principales lois relatives à la manipulation de produits dangereux	3,18
	Élaborer et mettre en œuvre des politiques et des procédures liées à la sécurité au travail, conformes aux normes reconnues	3,28
	Décrire les normes et les conventions professionnelles ainsi que les procédures et politiques en vigueur sur le lieu de travail relatives à la préparation de produits pharmaceutiques et de dispositifs médicaux	3,22

iv. Données démographiques pour chacune des enquêtes

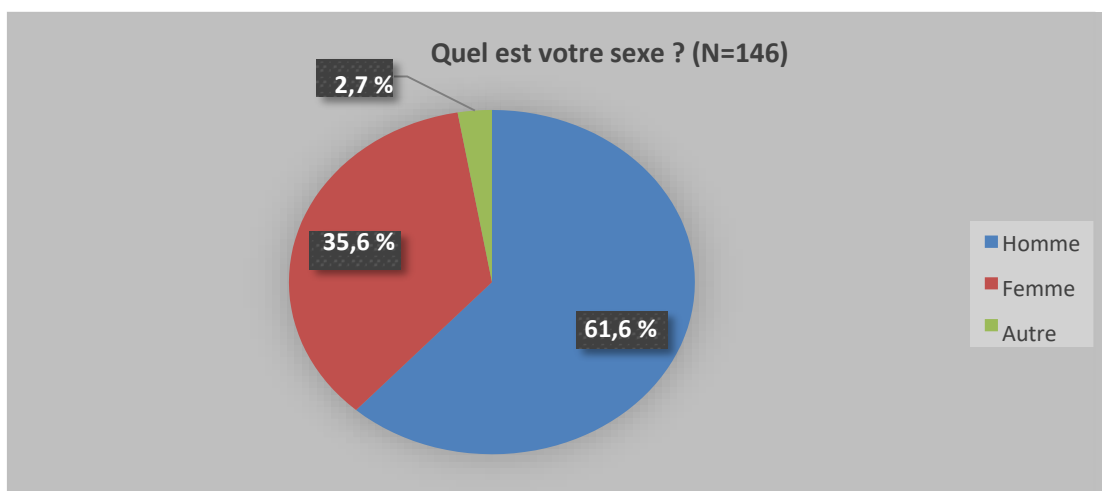
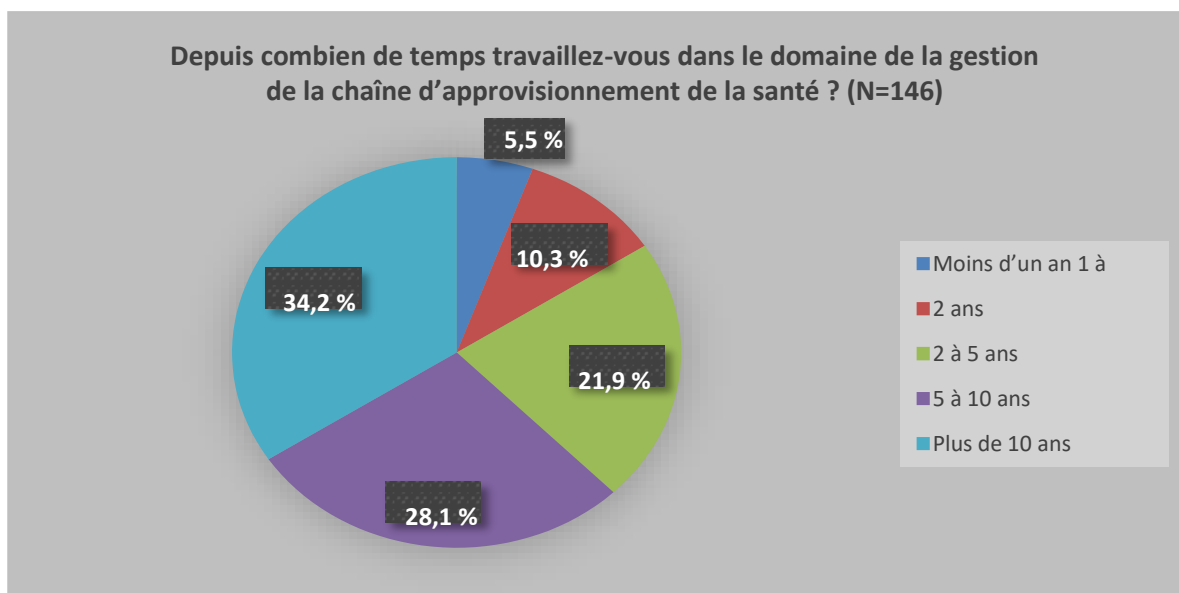
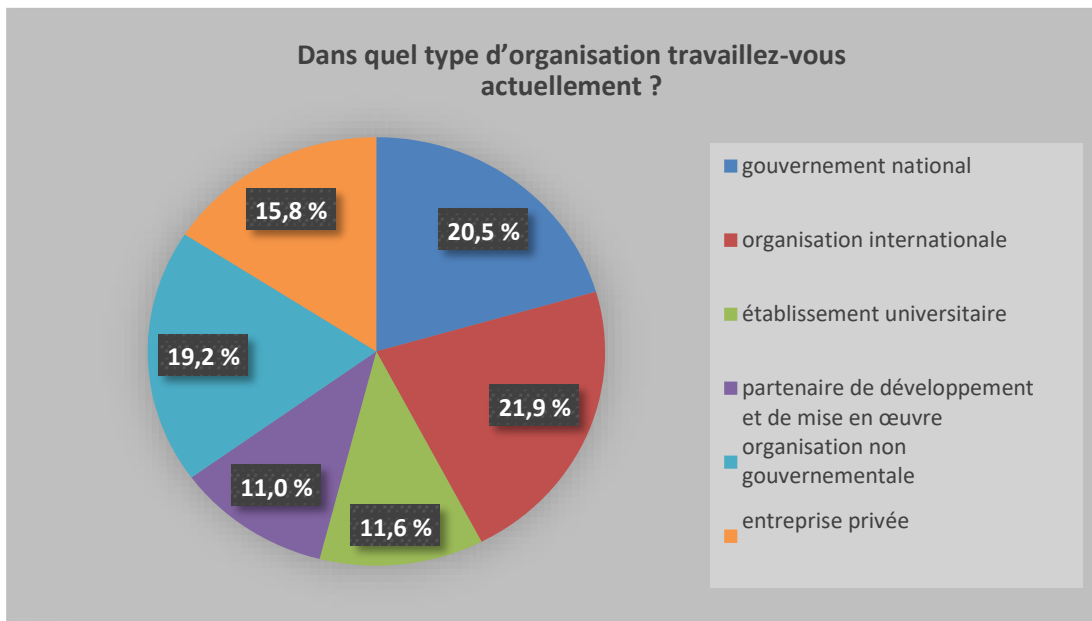
Données démographiques pour la validation des grands domaines techniques 1 à 4



44 pays désignés par les participants comme leur lieu de travail principal (N=86)

Bangladesh –	Burkina Faso –	Cameroun –	République démocratique du Congo	Danemark –	Égypte –	Éthiopie –	États fédérés de Micronésie –	Fidji –	Ghana –
1	1	2	3	3	1	5	1	2	4
Inde –	Irlande –	Côte d'Ivoire –	Kenya –	Kiribati –	République démocratique populaire lao –	Lesotho –	Madagascar –	Malawi –	Malaisie –
3	1	2	6	1	1	1	2	1	1
Mali –	Mauritanie –	Mozambique –	Népal –	Nigéria –	Pakistan –	Pérou –	Philippines –	République du Congo –	Rwanda –
1	1	4	1	3	2	1	1	1	2
Îles Salomon	Somalie –	Afrique du Sud	Espagne –	Soudan –	Suriname –	Swaziland	Suisse –	Tanzanie –	Ouganda –
1	1	1	1	3	1	1	1	2	1
États-Unis –	Viet Nam –	Zambie –	Zimbabwe –						
14	1	2	1						

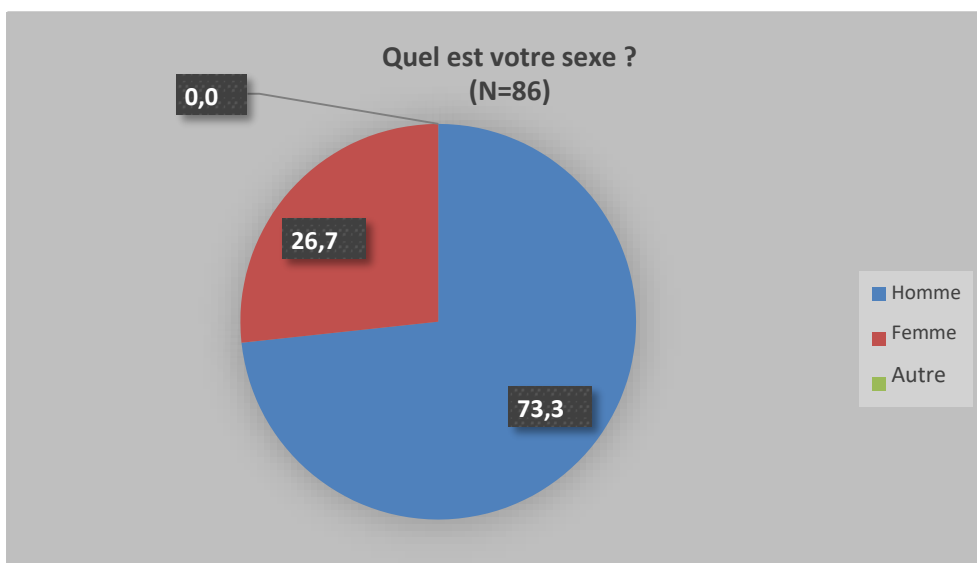
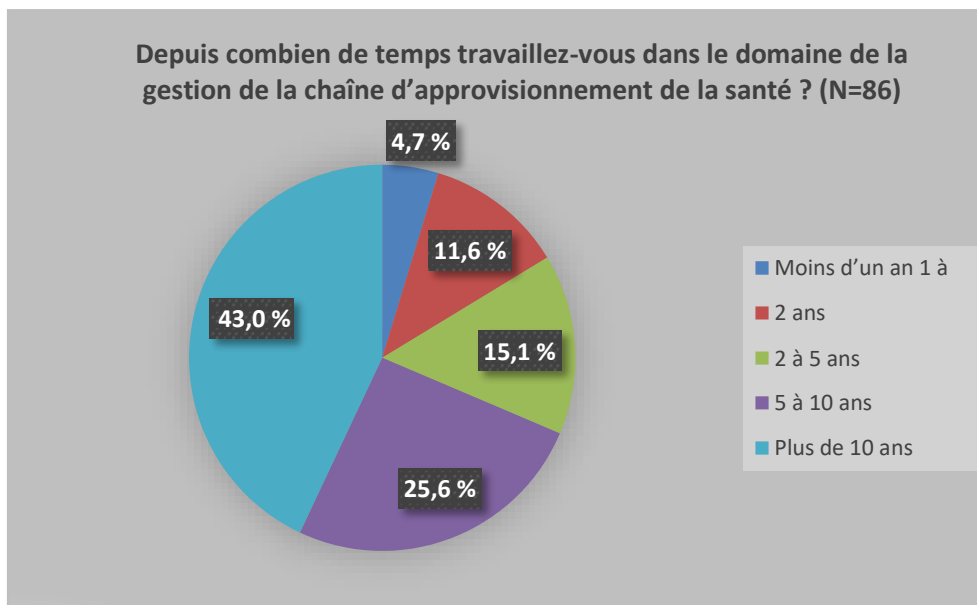
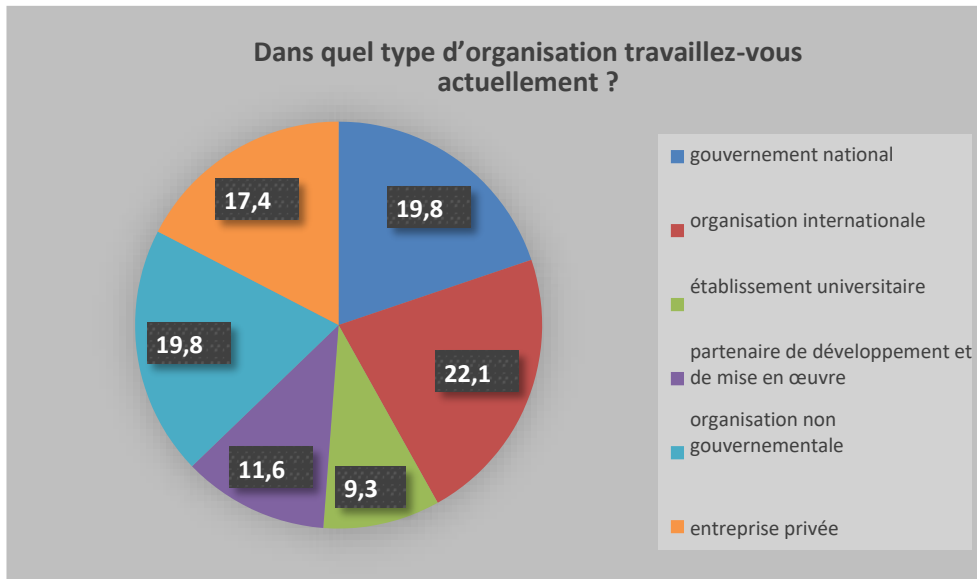
Données démographiques pour la validation du grand domaine 5 – Gestion. Gestion des ressources :



61 pays désignés par les participants comme leur lieu de travail principal (N=146)

Aland (Finlande) –	Australie –	Autriche –	Bangladesh –	Bhoutan –	Brésil –	Burkina Faso –	Myanmar –	Burundi –	Cameroun –
2	3	1	1	1	1	2	1	1	2
Canada –	Chine –	Colombie –	République démocratique du Congo –	Danemark –	Égypte –	Éthiopie –	États fédérés de Micronésie –	Fidji –	Allemagne –
1	3	1	3	4	2	6	1	1	1
Ghana –	Inde –	Indonésie –	Irlande –	Côte d'Ivoire –	Kenya –	Kiribati –	République démocratique populaire lao –	Lesotho –	Malaisie –
3	6	3	1	1	10	1	2	1	1
Mali –	République de Moldova –	Mozambique –	Namibie –	Népal –	Pays-Bas –	Nigéria –	Pakistan –	Pérou –	Philippines –
1	1	2	1	3	2	8	2	1	1
Rwanda –	Sénégal –	Sierra Leone –	Somalie –	Afrique du Sud –	Soudan du Sud –	Soudan –	Suriname –	Swaziland –	Suisse –
4	2	2	1	3	1	4	1	1	3
Tanzanie –	Tonga –	Turquie –	Ouganda –	États-Unis –	Ouzbékistan –	Vanuatu –	Viet Nam –	Yémen –	Zambie –
8	1	1	2	15	1	1	1	1	4
Zimbabwe –									
1									

**Données démographiques pour la validation du grand domaine 6 – Gestion.
Professionnel et personnel**



44 pays désignés par les participants comme leur lieu de travail principal (N=86)

Bangladesh –	Burkina Faso –	Cameroun –	République démocratique du Congo –	Danemark –	Égypte –	Éthiopie –	États fédérés de Micronésie –	Fidji –	Ghana –
1	1	2	3	3	1	5	1	2	4
Inde –	Irlande –	Côte d'Ivoire –	Kenya –	Kiribati –	République démocratique populaire lao –	Lesotho –	Madagascar –	Malawi –	Malaisie –
3	1	2	6	1	1	1	2	1	1
Mali –	Mauritanie –	Mozambique –	Népal –	Nigéria –	Pakistan –	Pérou –	Philippines –	République du Congo –	Rwanda –
1	1	4	1	3	2	1	1	1	2
Îles Salomon –	Somalie –	Afrique du Sud	Espagne –	Soudan –	Suriname –	Swaziland –	Suisse –	Tanzanie –	Ouganda –
1	1	1	1	3	1	1	1	2	1
États-Unis –	Viet Nam –	Zambie –	Zimbabwe –						
14	1	2	1						

Discussion

Le cadre de compétences : un outil à appliquer

Le cadre de compétences présenté dans ce document est une ressource qui doit être mise en pratique pour être efficace. Elle peut s'appliquer à toute chaîne d'approvisionnement du secteur de la santé, publique ou privée, intégrée ou verticale.

Le cadre de compétences peut être utilisé pour élaborer des modèles d'effectifs pour la chaîne d'approvisionnement, des profils de poste, des plans de formation et d'enseignement ainsi que des outils de gestion des performances, l'objectif final étant d'améliorer les résultats de la chaîne d'approvisionnement.

Le Cadre de compétences de PtD pour les gestionnaires et les responsables des chaînes d'approvisionnement de la santé a été utilisé :

- i. **En Éthiopie, par l'université d'Addis-Abeba (école de pharmacie), afin de dresser la liste des compétences des pharmaciens impliqués à tous les niveaux du système de chaîne d'approvisionnement de la santé.**
- ii. **Par la Communauté d'Afrique de l'Est (CAE) afin de créer des cours pour les cadres de la chaîne d'approvisionnement, proposés par le Centre régional d'excellence pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement de la santé de la CAE (*Regional Centre of Excellence for Health Supply Chain Management, RCE-HSCM*), à l'université du Rwanda.**
- iii. **Par l'Association de logistique humanitaire (Humanitarian Logistics Association, HLA) comme point de départ pour élaborer un cadre de compétences pour les logisticiens travaillant dans le secteur humanitaire.**

En mars 2014, les gestionnaires de la chaîne d'approvisionnement des vaccins de la CAE ont utilisé ce cadre comme outil afin de définir les domaines de compétences applicables aux différentes catégories de personnel de cette chaîne ; les façons dont ce cadre peut s'appliquer à cette chaîne souvent verticale sont en outre présentées (annexe 1). En ce qui concerne le Groupe de travail sur les ressources humaines et les pratiques de la Stratégie relative à la chaîne d'approvisionnement de GAVI, ce cadre servira à élaborer un atelier de renforcement des compétences de leadership organisé par UPS dans les pays à revenu faible ou intermédiaire.

Conclusion

Ce travail de recherche présente un cadre de compétences international pour les responsables et les gestionnaires des chaînes d'approvisionnement de la santé. Ce cadre a été validé à l'échelle mondiale par plusieurs professionnels de la logistique et de la chaîne d'approvisionnement du secteur de la santé, issus d'un grand nombre de pays et d'organisations. Il est actuellement utilisé pour définir les compétences du personnel participant à la gestion des chaînes d'approvisionnement de la santé et comme point de départ pour l'élaboration du programme d'enseignement des gestionnaires et des responsables de ce secteur. Les parties prenantes impliquées dans le renforcement des ressources humaines nécessaires pour gérer et améliorer les chaînes d'approvisionnement du secteur de la santé dans les pays à revenu faible ou intermédiaire sont encouragées à mettre en application cet outil en fonction de leur situation. Par

l'intermédiaire de ses membres, PtD continuera de soutenir des approches systématiques internationales et nationales en faveur de la professionnalisation des responsables occupant des fonctions dans les domaines de la logistique et de la chaîne d'approvisionnement de la santé.

Annexe 1. Exemple des questionnaires de la chaîne d'approvisionnement des vaccins

Du 23 au 26 mars 2015, l'hôtel Serena de Kampala, en Ouganda, a accueilli la 4^e Réunion des gestionnaires régionaux de la vaccination de la CAE. Au cours de cette réunion, un atelier axé sur la question des ressources humaines dans la chaîne d'approvisionnement des vaccins a été organisé ; l'une des activités principales consistait à définir les aptitudes et compétences requises dans la chaîne d'approvisionnement.

Six personnes représentant quatre États membres (Kenya, Ouganda, Rwanda et Tanzanie (et Zanzibar)) ont participé à cette séance en petit groupe.

Ce groupe a révisé les grands domaines du cadre de compétences de PtD pour les responsables et les gestionnaires des chaînes d'approvisionnement de la santé, et a ajouté des descriptions plus détaillées à chacun de ces grands domaines, pour mettre en exergue les spécificités de la chaîne d'approvisionnement des vaccins (tableau i). Les participants ont ensuite identifié les aptitudes et les compétences applicables à chaque fonction de la chaîne d'approvisionnement des vaccins (tableau ii). Cette cartographie des compétences applicables aux différentes fonctions et tâches a ensuite servi à définir le plan de formation et de développement, et à étayer la stratégie de renforcement des capacités.

	Compétence	Description
Grands domaines techniques	1. Sélection et quantification	Les compétences qu'un employé doit posséder pour être en mesure de sélectionner et de quantifier correctement les fournitures nécessaires dans le cadre de son travail (p. ex., en fonction de son pays, des besoins et des capacités de l'établissement dans lequel il travaille). <i>Prévision et planification de l'approvisionnement des vaccins, évaluation et planification des capacités de la chaîne du froid, prévision des équipements de la chaîne du froid, sélection de l'équipement, technologies et innovation</i>
	2. Achats	Les compétences qu'un employé doit posséder pour être en mesure de se procurer les fournitures nécessaires dans le cadre de son travail. <i>Achat de vaccins, procédures de réception, sélection et achat de l'équipement de la chaîne du froid (y compris les dispositifs de contrôle de la température, stabilisateurs et régulateurs de tension)</i>
	3. Stockage et distribution	Les compétences qu'un employé doit posséder pour être en mesure de stocker et de distribuer les fournitures nécessaires dans le cadre de son travail, notamment faire venir les fournitures dans l'établissement de l'employé et de les expédier vers d'autres établissements. Cela inclut également les compétences requises pour gérer l'externalisation de ces activités ainsi que les partenariats liés à ces activités. <i>Manipulation et gestion des vaccins (y compris gestion des stocks), contrôle de la température, planification de la distribution, transport, organisation de la chaîne du froid, distribution, préparation et installation de l'équipement de la chaîne du froid</i>
	4. Utilisation	Les compétences ah mais je pense que les gens étaient pas censés être au courant mais l'étaient quand même ah mais je pense que les gens étaient pas censés être au courant mais l'étaient quand même ah mais je pense que les gens étaient pas censés être au courant mais l'étaient quand même ah mais je pense que les gens étaient pas censés être au courant mais l'étaient quand même ah mais je pense que les gens étaient pas censés être au courant mais l'étaient quand même qu'un employé doit

Grands domaines relatifs à la gestion	5. Gestion des ressources	Les compétences qu'un employé doit posséder pour être en mesure de gérer les ressources financières/humaines, etc. afin de garantir l'efficacité du système. <i>Gestion des vaccins, gestion de la chaîne du froid, planification des capacités de la chaîne du froid, maintenance et remise en état, gestion des stocks de la chaîne du froid, formation et supervision, élaboration et mise à jour des POS, contrôle et supervision, budgétisation</i>
	6. Professionnel et personnel	Les compétences qu'un employé doit posséder pour être en mesure de gérer ses responsabilités quotidiennes et avoir des perspectives d'évolution professionnelle. Ceci inclut des compétences telles que la communication, la gestion du stress et du temps. <i>Communication, résolution de problèmes, planification et organisation, travail d'équipe, gestion du personnel, supervision et mentorat</i>

Tableau i. – Grands domaines de compétences de la chaîne d'approvisionnement, adaptés à la chaîne d'approvisionnement des vaccins

Pays	Coordinateur logistique de PEV national Responsable de la gestion des entrepôts de vaccins Responsable de la logistique et de la chaîne du froid à l'échelle nationale Logisticien du PEV Responsable de programme logistique	Responsable de programme 1, 2, 3, 4, 5, 6	Agent de surveillance Enquêteur MAPI 1, 2, 3, 4, 5, 6
	Épidémiologiste 1, 2, 3, 4, 5, 6	Chargé de communication et de formation Formateurs 1, 2, 3, 4, 5, 6	Responsable des données du programme 1, 2, 3, 4, 5, 6
	Responsable d'entrepôt national 2, 3, 4, 5, 6	Technicien de programme 1, 2, 3, 4, 5, 6	Responsable d'entrepôt de vaccins national 2, 3, 4, 5, 6
Région	Magasiniers Responsables d'entrepôt 1, 3, 4,	Responsables de la vaccination à l'échelle régionale (RIVO) 3, 4, 5, 6	
	Techniciens de la chaîne du froid à l'échelle régionale 3, 4, 5, 6	Logisticien de PEV régional 1, 2, 3, 4, 5, 6	
District	Agent de pharmacovigilance des vaccins Responsables	Responsable de la logistique et de la chaîne du froid à l'échelle du district Responsable de la vaccination	
	Responsable d'entrepôt à l'échelle du district Magasiniers à l'échelle	Technicien de la chaîne du froid à l'échelle du district (DCCT) 3, 4, 5, 6	
Établissements	Personnel infirmier Personnel chargé de la vaccination 3, 4, 6		
Communauté	CHW (mobilisation et suivi des patients perdus de vue, uniquement au Kenya) 3, 4, 6		

Tableau ii. – Grands domaines de compétences de la chaîne d'approvisionnement applicables aux fonctions de la chaîne d'approvisionnement des vaccins et aux différents niveaux de la chaîne