

Le personnel de la chaîne d'approvisionnement du secteur de la santé joue un rôle essentiel dans la lutte contre la pandémie de COVID-19



La pandémie de COVID-19 exerce une pression croissante sur les chaînes d'approvisionnement de la santé. Prévenir, détecter les pénuries de produits de santé et y remédier constitue un défi de taille. La circulation des biens au sein de la chaîne d'approvisionnement mondiale a été perturbée en raison des restrictions imposées en matière de déplacements (air, mer et terre), et le contexte d'intervention est devenu de plus en plus complexe. Le personnel de la chaîne d'approvisionnement du secteur de la santé fait de son mieux pour assurer la disponibilité des fournitures essentielles malgré ces difficultés et constitue à ce titre un aspect fondamental de la lutte contre la COVID-19. Pour qu'il puisse se procurer et livrer les fournitures nécessaires en toute sécurité, il doit bénéficier des mêmes protections que tous les travailleurs essentiels.

Les professionnels de la chaîne d'approvisionnement doivent figurer sur la liste du personnel essentiel à la continuité des activités logistiques et de la chaîne d'approvisionnement nationale.

Qui sont ces agents de santé essentiels ? Les

pharmaciens, les logisticiens, les gestionnaires de la chaîne d'approvisionnement, les gestionnaires de données, ainsi que les personnes travaillant dans les entrepôts et les services de transport, pour n'en citer que quelques-uns. Ensemble, ces professionnels doivent garantir le bon fonctionnement des processus de sélection, de prévision, d'approvisionnement, d'entreposage et de distribution ainsi que l'utilisation correcte des produits de santé.

Il est nécessaire de veiller à leur bien-être, conformément aux [Directives relatives aux agents de santé](#) publiées par l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), en leur garantissant un environnement de travail sûr afin de [prévenir la propagation de la COVID-19](#) et grâce à [une utilisation rationnelle des équipements de protection individuelle](#).

La crise actuelle

Des compétences spécifiques sont nécessaires pour garantir la disponibilité des produits de santé et des équipements de protection essentiels. Il est primordial de disposer d'un personnel qualifié à tous les niveaux du système de santé, y compris dans les chaînes d'approvisionnement en amont (travail avec les fournisseurs) et en aval (atteindre les patients), qui possède des compétences en matière de planification, de prévision, d'approvisionnement, de dédouanement, d'entreposage, de distribution et de transport, de gestion des stocks, de gestion des déchets, de gestion des retours et d'entretien.

Le 10 avril 2020, le directeur général de l'OMS, le Dr Tedros Ghebreyesus a expliqué lors de son



Directives relatives à la COVID-19

[point de presse sur la COVID-19](#) que la chaîne d'approvisionnement pourrait avoir besoin de couvrir « plus de 30 % des besoins mondiaux dans la phase aiguë de la pandémie ». Alors que la pandémie continue de perturber les chaînes d'approvisionnement dans le monde entier, il est aujourd'hui plus que jamais nécessaire que le réseau des chaînes d'approvisionnement se mobilise pour soutenir le personnel de la chaîne d'approvisionnement du secteur de la santé. Le système de santé dépend de ces travailleurs essentiels pour assurer la disponibilité des fournitures et des équipements médicaux, ces mêmes travailleurs qui seront chargés de distribuer un traitement ou un vaccin lorsqu'il sera disponible. Le fait de disposer d'une main-d'œuvre compétente et suffisante dans la chaîne d'approvisionnement permet à d'autres catégories de personnel ayant un rôle clinique de se concentrer sur le traitement des patients.



People that Deliver (PtD) est une coalition internationale d'organisations axées sur le leadership technique des ressources humaines chargées de la gestion de la chaîne d'approvisionnement du secteur de la santé. PtD se positionne en faveur d'un changement systématique, en se concentrant sur des approches qui améliorent la demande et l'offre de professionnels qualifiés de la chaîne d'approvisionnement du secteur de la santé. Les ressources humaines pour la santé, y compris le personnel de la chaîne d'approvisionnement du secteur de la santé, constituent la première ligne de défense contre les crises sanitaires internationales. Elles jouent un rôle essentiel dans la résilience des systèmes de santé et la mise en œuvre des éléments fondamentaux du [Règlement sanitaire international](#).

Les politiques, plans et directives de lutte contre la COVID-19 ne peuvent ignorer la nécessité de soutenir ces travailleurs essentiels. L'OMS met à la disposition des décideurs des [recommandations pratiques](#) et une [liste de contrôle](#) au sujet des mesures visant à renforcer la riposte du système de santé à la COVID-19. Les principales recommandations de l'OMS portent notamment sur la chaîne d'approvisionnement du secteur de la santé et rejoignent les quatre composantes des ressources humaines de PtD pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement : effectifs, compétences, conditions de travail et motivation (pour de plus amples informations, consulter la [théorie du changement de PtD](#)).

Appliquer les quatre composantes des ressources humaines dans les systèmes de gestion la chaîne d'approvisionnement dans le contexte de la COVID-19

Effectifs

Des plans détaillés de recrutement et d'urgence sont nécessaires pour faire face à la pandémie de COVID-19, car les travailleurs essentiels de la chaîne d'approvisionnement sont exposés au risque d'infection et à d'autres pathologies, et les règles de quarantaine peuvent les empêcher de faire leur travail. Dans de telles circonstances, il semble nécessaire de reconfigurer le personnel ou de mobiliser un réservoir plus vaste de ressources humaines. Lors de l'embauche de nouveaux collaborateurs, la charge de travail doit être soigneusement évaluée et les rôles et responsabilités, clairement définis. Il est également recommandé d'établir un processus permettant de prévoir les besoins en recrutement et, éventuellement, de mobiliser des ressources humaines à l'aide d'outils tels que



Directives relatives à la COVID-19

[Adaptt Surge Planning Support Tool](#) et [Health Workforce Estimator](#) mis au point par l'OMS.

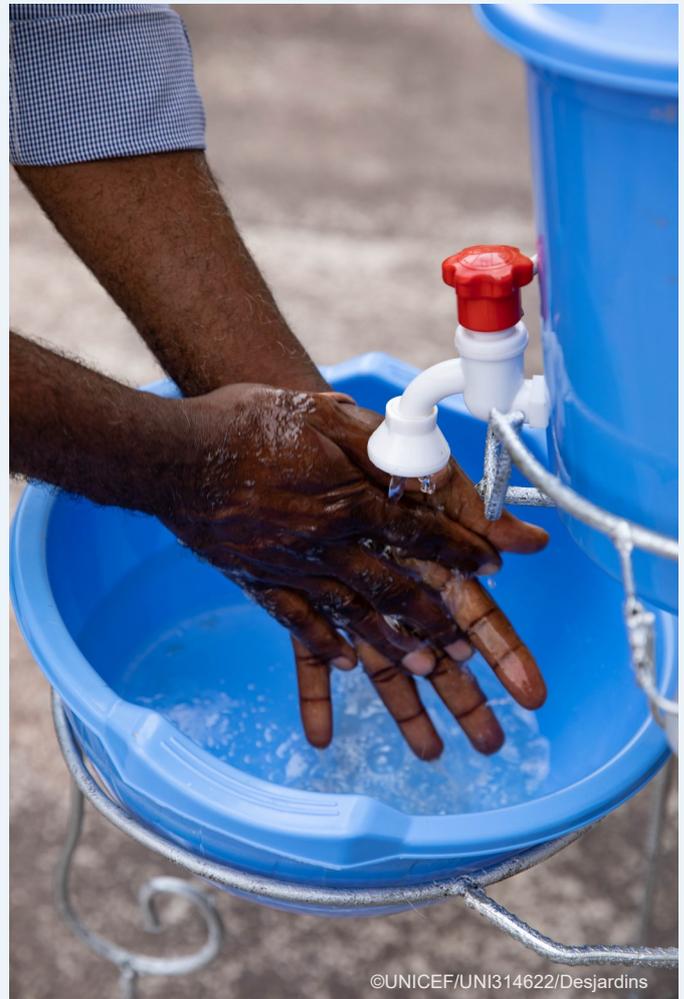
Trop souvent, le personnel de la chaîne d'approvisionnement de la santé n'est pas pris en compte lorsqu'il a été décidé d'introduire de nouveaux produits dans le système de santé. L'éventuelle mise sur le marché d'un nouveau vaccin contre la COVID-19 et les nouveaux traitements qui deviennent progressivement disponibles nécessitent des compétences spécialisées pour garantir leur qualité, leur innocuité et leur efficacité, ainsi qu'un approvisionnement et une distribution efficaces. Une fois que l'innocuité et l'efficacité d'un médicament ont été démontrées, sa distribution à des millions de patients à travers le monde nécessite d'immenses capacités en matière de fabrication et de gestion de la chaîne d'approvisionnement. Les décisions visant à améliorer la disponibilité des produits de santé dans un pays doivent tenir compte de la capacité du personnel de la chaîne d'approvisionnement à absorber la charge de travail supplémentaire, ce qui peut nécessiter une augmentation des effectifs ou une réorganisation de la main-d'œuvre pour la rendre plus performante.

De nombreux pays axent également leurs efforts sur l'expansion stratégique de leurs marchés locaux de fabrication de produits pharmaceutiques, tant pour la consommation interne que pour l'exportation¹. Une telle expansion entraînera elle aussi une hausse des besoins de main-d'œuvre dans les domaines de la logistique et de la chaîne d'approvisionnement du secteur de la santé. Toute décision relative au recrutement doit tenir compte des compétences et des qualifications que doit posséder le personnel qui assume de nouvelles fonctions ou auquel sont déléguées certaines tâches, ou qui seront nécessaires pour les postes nouvellement créés.

Ressources : Outil d'optimisation des effectifs, [Indicateurs des besoins en personnel par rapport à la charge de travail](#) (WISN) et Normes mondiales relatives aux rôles et aux descriptions de poste au sein de la chaîne d'approvisionnement du secteur de la santé.

Compétences

Au fur et à mesure que de nouveaux membres



©UNICEF/UNI314622/Desjardins

s'ajoutent au personnel de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, les tâches sont redistribuées ou de nouvelles règles et réglementations sont mises en place. Il faudra inévitablement perfectionner le personnel sur le lieu de travail afin que les professionnels de la chaîne d'approvisionnement possèdent les aptitudes et les compétences nécessaires pour effectuer leur travail. Ces derniers peuvent acquérir à leur rythme les compétences techniques requises au moyen de cours techniques en ligne. De nombreuses accréditations professionnelles et universitaires sont également accessibles en ligne.

La pandémie de COVID-19 a également mis en évidence la nécessité de renforcer les capacités dans de nouveaux domaines de compétence, tels que la science des données, l'analyse, l'externalisation, la passation de marchés, la surveillance et la performance de la chaîne d'approvisionnement dans les secteurs public et privé.

Des instituts d'enseignement et de formation tels que l'[Association for Supply Chain Management](#)

Directives relatives à la COVID-19

(ASCM), le [Chartered Institute of Procurement and Supply](#) (CIPS), [Coursera](#), l'[Empower School of Health](#), [i+solutions](#), [SAPICS](#) et bien d'autres encore, proposent des cours en ligne sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement, dont certains sont gratuits. Des forums en ligne, tels que l'[International Association of Public Health Logisticians](#) (IAPHL) met ses membres en relation avec un réseau de professionnels qui peuvent leur offrir des conseils, les orienter vers des ressources et leur faire part d'informations importantes. L'OMS a conçu une [application mobile d'apprentissage sur la COVID-19 à l'intention des agents de santé](#) qui peut être utilisée entièrement sur téléphone mobile et fournit des informations pertinentes au personnel de la chaîne d'approvisionnement du secteur de la santé, y compris un soutien opérationnel et logistique.

Les organisations liées à la chaîne d'approvisionnement devraient profiter de ces opportunités afin d'accroître les capacités de leur personnel ou de renforcer davantage leurs effectifs, si la situation le permet.

Ressources : [Recueil de compétences en gestion de la chaîne d'approvisionnement](#), [Référentiel de compétences en gestion de la chaîne d'approvisionnement à l'intention des gestionnaires et des dirigeants](#) et [Cadre de professionnalisation de la gestion de la chaîne d'approvisionnement](#)

En temps de crise, il est essentiel de protéger la main d'œuvre de la chaîne d'approvisionnement du virus et d'autres menaces sanitaires, physiques et psychologiques.

Conditions de travail

On veillera au bien-être du personnel en suivant les directives émises par l'OMS à l'intention des agents de santé, ainsi que toutes les directives élaborées par les autorités publiques locales. Citons à titre d'exemple le projet de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) intitulé « Global Health Supply Chain Program-Procurement and Supply Management » (GHSC-PSM) [Chaîne mondiale d'approvisionnement du secteur de la santé – Gestion des passations de

marchés et de l'approvisionnement] qui a élaboré des [protocoles de sécurité](#) adaptés aux agents de santé chargés des activités logistiques. La Division des approvisionnements de l'UNICEF à Copenhague (Danemark), qui abrite le plus grand entrepôt humanitaire au monde, [a mis en place des mesures](#) visant à protéger les employés de l'entrepôt afin que les opérations puissent non seulement continuer, mais également gagner en productivité pour faire face à la COVID-19.

En ces temps marqués par les risques et les incertitudes, le soutien psychosocial est particulièrement important. Comme le souligne l'OMS dans [ses directives](#), « protéger l'ensemble du personnel du stress chronique et des problèmes de santé mentale durant cet épisode lui permettra de mieux assumer son rôle ». La stigmatisation des agents qui ont été exposés au coronavirus ou qui sont tombés malades est un risque, mais il est possible de le neutraliser en fournissant des informations fiables et scientifiquement prouvées et en décourageant autant que possible les colporteurs de rumeurs et d'informations erronées. Les [Directives sur la stigmatisation sociale associée à la COVID-19](#) publiées par l'OMS soulignent l'importance d'utiliser une communication explicite, de faire preuve d'empathie et de s'appuyer sur des faits.

Les superviseurs et les gestionnaires jouent un rôle essentiel dans la mise en place de ces mesures et d'un environnement de travail sain sur le plan physique et affectif. Qui plus est, il ne faut pas oublier que les licenciements, l'absence d'indemnisation des congés maladie payés et les réductions de salaire liées à la baisse des activités ont des répercussions défavorables sur la santé mentale des professionnels de la chaîne d'approvisionnement et affectent non seulement le bien-être des travailleurs eux-mêmes, mais aussi celui de leur famille.

Ressources : [Directives à l'intention des agents de santé](#), [Orientations relatives à la propagation du COVID-19 sur le lieu de travail](#) et [Considérations relatives aux mesures sociales et de santé publique sur le lieu de travail dans le contexte de COVID-19](#) (publiés par l'OMS), [Protocoles de sécurité](#) (publiés par l'USAID [GHSC-PSM]) et [Directives sur la stigmatisation sociale](#) (publiées par l'OMS)

Directives relatives à la COVID-19

Motivation

La prise de conscience par les employés de la chaîne d'approvisionnement des bénéfiques en matière de santé que ce secteur peut apporter à la société, d'une part, et la reconnaissance par la société de l'importance de la chaîne d'approvisionnement de la santé, d'autre part, peuvent susciter un regain d'intérêt, de soutien et de motivation à tous les niveaux du secteur. Les conditions de travail dangereuses, le manque d'outils, la stigmatisation sociale, la peur de se retrouver au chômage, les longues journées de travail, le manque de sommeil et le stress provoqué par la pandémie de COVID-19 sont autant de facteurs qui peuvent nuire à la motivation des travailleurs. On pourrait croire que cet aspect est moins important en temps de crise. Pourtant, l'interconnectivité des quatre composantes des ressources humaines pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement fait qu'une perte de motivation, conjuguée à des besoins non satisfaits au niveau des trois autres composantes, est source de découragement et peut entraîner l'effondrement de la chaîne d'approvisionnement.

Les dirigeants et les gestionnaires de la chaîne d'approvisionnement doivent renforcer le rôle essentiel que chaque membre du personnel de la chaîne d'approvisionnement joue dans la lutte contre la propagation de la COVID-19. Ils peuvent y parvenir grâce à des stratégies de communication efficaces et à des mesures incitatives visant à reconnaître les efforts et l'engagement du personnel de la chaîne d'approvisionnement. Dans la mesure du possible, des mesures incitatives non financières, des augmentations temporaires de salaire (ou des primes de risque), une indemnisation des heures supplémentaires ou d'autres types d'indemnités, ou des congés supplémentaires doivent être accordés à tout le personnel de la chaîne d'approvisionnement du secteur de la santé, et notamment à ceux qui courent les risques les plus élevés dans le cadre de leur travail (exposition au virus ou épuisement). La supervision constructive, un processus visant à aider de manière respectueuse et non autoritaire le personnel à améliorer ses performances au travail, est un bon moyen de favoriser sa motivation.

Dans un environnement en constante évolution, faire en sorte que les membres du personnel de la chaîne d'approvisionnement du secteur de la santé aient le sentiment de s'approprier leur travail en leur permettant de participer au [processus décisionnel peut accroître leur motivation](#). Impliquer les travailleurs dans les décisions liées aux nouvelles méthodes de travail, aux changements d'emploi du temps, aux heures de travail et à l'environnement de travail est un moyen très efficace de renforcer leur sentiment d'appropriation et de leur donner la possibilité d'exprimer leurs besoins et leurs préoccupations. Alors que les gestionnaires et les dirigeants mettent en œuvre de nouvelles politiques de travail liées à la COVID-19, ils devraient impliquer autant que possible leur personnel à chaque étape du processus.

Ressources : [Boîte à outils pour la gestion des performances à l'attention des gestionnaires de la chaîne d'approvisionnement en vaccins](#), Boîte à outils pour la gestion des performances à l'attention des gestionnaires de la chaîne d'approvisionnement du secteur de la santé et Vidéo sur la supervision constructive du personnel de la chaîne d'approvisionnement.

PtD a dressé une liste de ressources pertinentes relatives à la COVID-19 à l'attention du personnel de la chaîne d'approvisionnement du secteur de la santé. Cette liste est disponible sur le [site Internet de PtD](#) et sera actualisée régulièrement. Pour de plus amples informations, veuillez consulter la page suivante : <https://peoplethatdeliver.org/ptd/resources/COVID-19>.

Note en fin de texte :

ⁱ Draft Whole of SCM Labor Market Country Case Study – Rwanda, USAID Global Health Supply Chain Procurement and Supply Management (GHSC-PSM) Project, January 2019

Crédits photo :

Page 1

©UNICEF/UNI314722/Dejongh Cote d'Ivoire

©UNICEF/UNI321779/Dejongh Cote d'Ivoire

Page 2

©UNICEF/UNI315509/Ongoro South Sudan

©UNICEF/UNI320744/Dejongh Cote d'Ivoire

Page 3

©UNICEF/UNI314622/Desjardins Democratic Republic of the Congo