

**Capacité des ressources humaines  
en matière de gestion de la chaîne  
d'approvisionnement de santé publique**

**GUIDE D'ÉVALUATION**

## **USAID | DELIVER Project**

À l'initiative de l'USAID, Agence des États-Unis pour le développement international, USAID | DELIVER PROJECT, Task Order 1, sous le contrat n° GPO-I-01-06-00007-00, a vu le jour le 29 septembre 2006. Le Task Order 1 est mis en œuvre par John Snow, Inc., en collaboration avec PATH, Crown Agents Consultancy, Inc., Abt Associates, Fuel Logistics Group (Pty) Ltd., UPS Supply Chain Solutions, The Manoff Group, Inc., et 3i Infotech. L'objet de ce projet est d'améliorer les chaînes d'approvisionnement des produits de santé essentiels en renforçant les systèmes d'information sur la gestion de la logistique, en rationalisant les systèmes de distribution, en identifiant des ressources financières pour le fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement et des achats, et en améliorant la prévision et la planification des achats. Ce projet invite les responsables politiques et les bailleurs de fonds à soutenir la logistique, facteur essentiel à la réussite globale de leurs mandats en matière de santé.

## **Initiative internationale pour la professionnalisation de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et Axe de travail de la Coalition pour les produits de santé de la procréation pour le développement professionnel des responsables de la chaîne d'approvisionnement**

Parmi les membres organisateurs de l'Initiative internationale pour la professionnalisation de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et de l'axe de travail correspondant de la Coalition pour les produits de santé de la procréation ayant participé au développement de cet outil figurent entre autres : Bioforce, Clinton Health Access Initiative, Project Optimize, l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), le Partnership for Supply Chain Management Systems, le USAID | DELIVER PROJECT et l'Organisation Mondiale de la Santé.

## **Citation recommandée**

USAID | DELIVER PROJECT et Coalition pour les produits de santé de la procréation 2011. *Capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique : Guide d'évaluation*. Arlington, Va. : pour le compte de l'Agence des États-Unis pour le développement international et Washington, DC : RHSC |

Le point de vue des auteurs exprimé dans la présente publication ne reflète pas nécessairement le point de vue de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) ni celui du gouvernement des États-Unis.

# Capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique GUIDE D'ÉVALUATION

## Sommaire du guide d'évaluation

Contexte.....	1
Objectif du guide .....	1
Résultats attendus de l'évaluation .....	2
Utilisation du Guide et de l'outil d'évaluation.....	3
Préparation .....	3
Mise en œuvre (programme sur place suggéré).....	7
Suivi.....	8
Remarques sur chaque section et temps alloué.....	1
OUTIL D'ÉVALUATION.....	5
PARTIE I. Profil global du pays/programme .....	5
PARTIE II. Organisation et dotation en personnel de la chaîne d'approvisionnement.....	8
PARTIE III. Systèmes forts .....	14
PARTIE IV. Politiques et plans.....	17
PARTIE V. Développement du personnel.....	21
PARTIE VI. Efficacité du personnel.....	29
PARTIE VII. Efforts de professionnalisation dans la SCM de santé publique.....	35
Annexes.....	39

# Capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique

## GUIDE D'ÉVALUATION

### Contexte

Comme reconnu en 2006 par l'OMS, la performance du personnel de santé est l'un des six éléments constitutifs essentiels pour renforcer les systèmes de santé et par là-même, pour renforcer les chaînes d'approvisionnement dont les agents de santé ont besoin pour assurer leur mission. Renforcer les chaînes d'approvisionnement implique d'engager les *bonnes personnes* en *bon nombre* et avec les *bonnes compétences* au *bon endroit* et au *bon moment* pour mettre en œuvre les procédures qui règlent opérations de la chaîne d'approvisionnement. Pour fonctionner avec la plus grande efficacité, les chaînes d'approvisionnement de santé publique ont besoin de personnel formé, compétent et expérimenté dans les procédures opérationnelles standards requises pour chaque fonction logistique, mais aussi apte à prendre des décisions ou à participer aux processus de décision ou d'élaboration de politiques ayant un impact sur les fournitures sanitaires et sur les chaînes d'approvisionnement. Le manque de personnel formé et avec les compétences adéquates est souvent à l'origine de dysfonctionnement ou de mauvaises performances du système de gestion de la chaîne d'approvisionnement, la preuve en est des systèmes d'information mal renseignés et des ruptures de stock. Par ailleurs, de nombreuses institutions sanitaires ne reconnaissent pas le lien de cause à effet entre la performance du système de santé et celle de la chaîne d'approvisionnement de santé publique qui, à son tour, dépend du niveau de compétences techniques et d'encadrement du personnel de la chaîne d'approvisionnement.

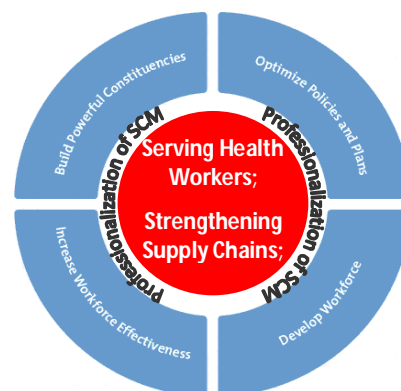
### Objectif du guide

L'objectif général de ce Guide d'évaluation de la capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique est de :

- documenter la capacité des ressources humaines d'un pays en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement ainsi que les efforts réalisés pour la professionnalisation des chaînes d'approvisionnement de santé publique ;
- identifier les efforts de professionnalisation menés par le Ministère de la Santé et les partenaires, ainsi que les points à améliorer pour améliorer les capacités de gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Le guide d'évaluation est centré sur quatre éléments vecteurs basés sur le cadre du projet USAID *CapacityPlus*<sup>1</sup> et adaptés à la gestion de la chaîne d'approvisionnement (SCM), qui peuvent aider à faire face aux contraintes des RH, à savoir :

- *Élaborer des systèmes forts* : leadership technique, plaidoyer, stratégies de communication et coalitions
- *Optimiser les politiques et les plans* : équipes de santé, financement, gestion des ressources humaines (GRH) et systèmes d'information sur les ressources humaines (SIRH)
- *Développer le personnel* : formation initiale et formation continue



<sup>1</sup> [http://www.capacityplus.org/sites/intrah.civicaactions.net/files/resources/CapacityPlus\\_Brochure\\_0.pdf](http://www.capacityplus.org/sites/intrah.civicaactions.net/files/resources/CapacityPlus_Brochure_0.pdf)

# Capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d’approvisionnement de santé publique GUIDE D’ÉVALUATION

- *Augmenter l’efficacité du personnel* : rétention du personnel, supervision, productivité et délégation des tâches

Atteindre ces quatre objectifs vise à professionnaliser la SCM de santé publique. La professionnalisation des cadres de la SCM de santé publique permet non seulement de retenir le personnel compétent, mais également de le soutenir pour ainsi améliorer la performance de la chaîne d’approvisionnement, faciliter l’accès aux produits de la santé et sauver des vies de patients au sein des systèmes de santé.

## Résultats attendus de l’évaluation

Les résultats de l’évaluation permettront non seulement aux fonctionnaires d’État et aux partenaires affiliés de documenter la capacité des ressources humaines en matière de SCM et les efforts réalisés pour améliorer cette capacité, mais ils permettront également de comparer et partager les expériences entre les différents pays pour mieux cibler le renforcement de capacité et les efforts de professionnalisation pour renforcer au niveau mondial les gestionnaires de la chaîne d’approvisionnement.

Qui plus est, ces données s’avèreront très précieuses pour accompagner et soutenir les plaidoyers et les débats en faveur de la professionnalisation de la gestion de la chaîne d’approvisionnement. Elles permettront également de définir les stratégies les plus efficaces pour la professionnalisation au niveau national et international. Soulignons, en revanche, qu’une participation à cette évaluation ne consiste en aucun cas en une évaluation de performance ou une visite de supervision.

Le résultat attendu de chacune des sept parties de l’outil est énuméré ci-dessous :

<b>PARTIE N°</b>	<b>PARTIE de l’outil d’évaluation</b>	<b>Résultat attendu de l’évaluation</b>
I	Profil global du pays/programme	Aperçu de l’évaluation menée y compris des personnes/niveaux interviewés, des chaînes d’approvisionnement des produits évaluées, de la valeur des produits et du soutien technique.
II	Organisation et dotation en personnel de la chaîne d’approvisionnement	Élaboration de la carte des processus/organigramme et des diagrammes de la chaîne d’approvisionnement, identification des rôles et responsabilités aux différents niveaux de la chaîne d’approvisionnement et structure de gestion de la chaîne d’approvisionnement.
III	Systèmes forts	Cartographie des rapports entre les différentes parties prenantes et acteurs de la chaîne d’approvisionnement ; identification des champions de la chaîne d’approvisionnement et des activités pour renforcer les RH.

# Capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique GUIDE D'ÉVALUATION

IV	Politiques et plans	Identification des RH pour les stratégies de SCM, les budgets nationaux, les outils et politiques RH et la hiérarchisation de la SCM au sein du Ministère de la Santé.
V	Développement du personnel	Documentation des initiatives de formations initiale et continue en SCM, de leur disponibilité, de leur contenu et de leur réussite relative, ainsi que de leur impact sur la disponibilité des produits.
VI	Efficacité du personnel	Identification des activités de soutien, d'évaluation et d'amélioration des capacités du personnel engagé pour qu'il puisse remplir les responsabilités de son travail liées à la SCM.
VII	Efforts de professionnalisation de la SCM de santé publique	Analyse et documentation des besoins de certification de la SCM, des liens entre la SCM orientée entreprises et la SCM orientée santé publique, et des efforts et activités pour professionnaliser les carrières au sein de la SCM de santé publique.

## Utilisation du Guide et de l'outil d'évaluation

### Préparation

Étape	ACTIVITÉ	REMARQUES
-------	----------	-----------

#### Environ 2 mois avant l'évaluation :

1	Sélectionner le pays et le(s) programme(s) à évaluer	
2	Correspondre avec les contreparties et fonctionnaires clés du Ministère de la Santé sur place pour confirmer leur participation.	
3	Sélectionner les membres de l'équipe chargée de l'évaluation	<p>Suggestions pour la formation de l'équipe :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Au moins deux membres de l'équipe sur place capables d'assurer le suivi des résultats d'évaluation et, de préférence, des partenaires à la fois du secteur public et du secteur privé.</li> </ul> <p>Les compétences requises au sein de l'équipe sont les suivantes :</p>

# Capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique GUIDE D'ÉVALUATION

Étape	ACTIVITÉ	REMARQUES
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expertise en gestion de la chaîne d'approvisionnement</li> <li>- Expertise en politiques des ressources humaines</li> <li>- Expérience nationale ou régionale</li> <li>- Grandes capacités organisationnelles</li> <li>- Connaissance/expérience de la cartographie des processus et/ou des procédures d'évaluation</li> <li>- Excellentes capacités de planification et médiation</li> <li>- Anglais courant</li> <li>- Aptitudes à analyser les données (de manière quantitative et qualitative) et à rédiger des rapports</li> </ul> <p>Pour en savoir plus, voir l'exemple de champ d'application en Annexe 1 ci-joint. Les équipes peuvent compter des membres expatriés au besoin.</p>
4	Assurer les ressources pour la mise en œuvre des activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financement pour les déplacements</li> <li>- Indemnité journalière</li> <li>- Frais accessoires pour les réunions</li> </ul>
5	Identifier les partenaires sur place travaillant actuellement à la SCM et réfléchir à la possibilité/manière de les impliquer dans l'évaluation	<p>Notamment les partenaires impliqués dans les domaines suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Achats</li> <li>- Dédouanement</li> <li>- Assurance qualité</li> <li>- Entreposage</li> <li>- Transport/Distribution</li> <li>- Gestion des informations logistiques</li> <li>- Gestion des stocks</li> <li>- Planification de l'approvisionnement</li> <li>- Quantification</li> <li>- Programmes de formation en matière de santé</li> </ul>
6	Collecter des informations sur le contexte des chaînes d'approvisionnement du pays et sur les efforts réalisés pour renforcer la capacité des RH en matière de SCM	<p>Informations souhaitées :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveaux de financement pour les produits et les activités de SCM, y compris la formation, ainsi que la source de financement</li> <li>- Politiques affectant la SCM</li> <li>- Politiques en matière d'approvisionnement</li> <li>- Partenaires/ Soutien/Champions</li> <li>- Programmes de formation initiale</li> <li>- Organigrammes et cartographies des systèmes/processus se rapportant à la chaîne</li> </ul>

# Capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique GUIDE D'ÉVALUATION

Étape	ACTIVITÉ	REMARQUES
		<p>d'approvisionnement</p> <p>Sources possibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sites web, personnel, publications Rapports de soutien technique du partenaire de mise en œuvre</li> </ul>

## Environ 1 mois avant l'évaluation :

7	Prévoir une période de deux semaines pour les activités d'évaluation sur place	
8	Identifier les éventuels informateurs clés	<p><i>Exemples d'éventuels informateurs clés :</i></p> <p><u>Niveau national/central</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsables de programmes du Ministère de la Santé (<i>par ex., programme national de contrôle du SIDA, programme de lutte contre le paludisme, programme pour la santé maternelle et infantile, etc.</i>)</li> <li>- Ministère des Finances, de l'Éducation, du Plan, etc.</li> <li>- Centrales d'approvisionnement médical (<i>responsables de la distribution, de l'entreposage, des RH, de l'analyse des données, des finances</i>)</li> <li>- Autorité de contrôle des médicaments/Assurance qualité</li> <li>- Autorités portuaires/douanes</li> <li>- Unités de gestion de la logistique</li> <li>- Directeurs d'instituts/programmes de formation</li> <li>- Agents ou unités/départements des achats</li> <li>- Partenaires de mise en œuvre (don de produits/soutien technique)</li> <li>- Personnel logistique de tiers/de l'extérieur</li> </ul> <p><u>Niveau intermédiaire (région, district, etc.)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personne de centres de distribution régionaux ou de centrales d'approvisionnement médical régionales</li> <li>- Bureau de gestion de la santé (Responsables de programmes)</li> <li>- Responsables des centrales d'approvisionnement des établissements de santé ou directeurs de programmes</li> </ul>
9	Identifier les sites à visiter	<p><i>Exemples de sites pouvant être visités :</i></p> <p><u>Niveau national/central</u></p>



# Capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique GUIDE D'ÉVALUATION

Étape	ACTIVITÉ	REMARQUES
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centrales d'approvisionnement médical</li> <li>- Bureaux des agences de contrôle pharmaceutique/Assurance qualité</li> <li>- Autorités portuaires</li> <li>- Bureau d'unité de gestion de la logistique</li> <li>- Bureaux d'institutions/programmes de formation</li> <li>- Agents ou unités/départements des achats</li> <li>- Programmes/Bureaux d'associations professionnelles</li> </ul> <p><u>Niveau intermédiaire (région, district, etc.)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Centres de distribution régionaux ou centrales d'approvisionnement médical régionales</li> <li>- Bureau de gestion de la santé</li> <li>- Centrales d'approvisionnement/pharmacies, hôpitaux ou centres médicaux plus importants</li> </ul>
10	Identifier les données clés à demander aux informateurs et responsables de programmes clés avant de commencer l'évaluation	<p><i>Exemples de données pouvant être demandées :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coût de la formation, fonctions du système et distribution et autres activités financées par : <u>le pays hôte lui-même</u> au cours de l'année civile précédente ? financées par les partenaires de mise en œuvre ?</li> <li>- Salaires du personnel couverts par le bailleur ou salaires couverts par le pays hôte pour les activités de la chaîne d'approvisionnement</li> <li>- etc.</li> </ul>
11	Élaborer un programme d'évaluation, y compris : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les interviews des informateurs clés</li> <li>- Les visites des sites</li> <li>- La visite des centres de formation/écoles des métiers de la santé (pharma., pharma.-tech., sciences infirmières)</li> <li>- Réunion de présentation des constations</li> </ul>	<p><i>Interviews des informateurs clés – /- Discussion de groupe</i></p> <p>Les interviews des informateurs clés consistent généralement en un entretien avec une seule personne à la fois. Les discussions de groupe utilisées dans le cadre de cette évaluation rassemblent un groupe de dix informateurs clés maximum ayant tous un intérêt potentiel à être ensemble et pouvant repasser les questions de l'évaluation ensemble. L'équipe chargée de l'évaluation devra toutefois modifier la manière dont l'outil est appliqué pour permettre la discussion et la participation du groupe.</p>
12	Contacteur les informateurs clés et/ou commencer à programmer les visites sur	

## Capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique GUIDE D'ÉVALUATION

Étape	ACTIVITÉ	REMARQUES
	place	
<b>Environ 2 semaines avant l'évaluation :</b>		
13	Convoquer l'équipe d'évaluation pour une revue du programme et de l'outil	- Veiller à impliquer les membres de l'équipe sur place dans ce processus
14	Demander aux informateurs clés les données de la Partie III. Question n°1 (cartographie des rapports).	
15	Confirmer le programme et les rendez-vous pour l'évaluation sur place ; logistique de déplacement	
16	Déterminer les rôles et responsabilités de chaque membre de l'équipe et les rôles dans les interviews et discussions de groupe	
17	Définir quelles questions seront posées à quels informateurs clés	

### ***Mise en œuvre (programme sur place suggéré)***

Étape	ACTIVITÉ	REMARQUES
<b>Semaine 1</b>		
1	Revoir l'outil et confirmer le programme avec tous les membres de l'équipe	
2	Confirmer le programme des visites et les convocations des participants	
3	Préparer le nombre de copies de l'outil requis	
4	Préparer le lieu de la réunion d'élaboration des conclusions	
5	Mener les interviews des informateurs clés et réaliser les visites des sites comme programmé	
7	Synthèse/Analyse des données et planification pour la semaine suivante	
<b>Semaine 2</b>		
8	Continuer les interviews des informateurs clés et visiter les centres de formation/écoles nationales des métiers de la santé (pharma., pharma.-tech., infirmiers)	
9	Convoquer l'équipe d'évaluation pour examiner les résultats, rassembler les premières constatations et planifier la réunion d'analyse des constatations (y compris envoyer les convocations	

## Capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique GUIDE D'ÉVALUATION

	aux personnes invitées).	
10	Réaliser la réunion d'analyse des constatations	
11	Compiler les commentaires de la réunion d'analyse des constatations	
12	Présenter les prochains pas à suivre et débriefer avec les principales parties prenantes sur place	
13	Élaborer le rapport préliminaire avant de quitter le pays.	Veiller à impliquer les partenaires sur place dans le processus ; voir la présentation du rapport final en Annexe 3

### **Suivi**

Étape	ACTIVITÉ	REMARQUES
1	Terminer le rapport préliminaire avec tous les résultats de l'évaluation et les recommandations.	
2	Communiquer le rapport préliminaire aux parties prenantes	Veiller à communiquer le rapport préliminaire aux partenaires de l'initiative de professionnalisation de la SCM et de USAID   DELIVER PROJECT à Arlington, VA.
3	Terminer le rapport final	
4	Transférer toutes les données, fichiers, copies, etc. aux partenaires sur place	
5	Diffuser le rapport et les recommandations selon le besoin.	
6	Partager, dans la mesure du possible, les résultats avec les autres pays réalisant le même exercice pour une comparaison et un partage des expériences.	

# Capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique GUIDE D'ÉVALUATION

## **Remarques sur chaque section et temps alloué**

Chacun des paragraphes ci-dessous fournit des suggestions sur la manière de remplir chaque partie de l'outil d'évaluation. Le cas échéant, des clarifications et instructions spécifiques sont fournies sur certaines questions. Les estimations de temps restent avant tout des estimations. Elles n'incluent pas le temps de préparation ni le temps d'analyse des données/constatations/résultats. Dans le cas des discussions de groupe, il se peut que plus de temps soit requis selon la taille du groupe.

Veillez noter que les questions accompagnées du symbole ★ sont obligatoires. Même si l'outil est intéressant dans son intégralité et permet de rassembler de précieuses informations, il est possible, faute de temps, de ne remplir et documenter que les questions accompagnées de ★.

**N.B. : Cet outil peut être adapté au contexte et aux besoins ainsi qu'au temps disponible pour l'évaluation. Mais, dans la mesure du possible, essayez de répondre au maximum de questions de l'outil. Pour chaque évaluation, l'intégralité de la Partie I est requise.**

### *Partie I. Profil global du pays/programme (env. 30-60 minutes)*

Cette section doit être remplie en premier et une seule fois. Seule l'équipe et quelques informateurs clés sont en mesure de remplir la Partie I. Si plusieurs chaînes d'approvisionnement sont évaluées et que l'équipe choisit d'utiliser une copie papier des Parties II-VII de l'outil d'évaluation pour chaque chaîne d'approvisionnement, veillez à indiquer combien d'outils d'évaluation ont été remplis. **La Partie I doit rassembler les informations de TOUTE l'évaluation en guise de résumé.**

Pour les quatre questions en lien avec la valeur des produits et du soutien technique, l'équipe d'évaluation ne doit pas essayer d'obtenir des informations exactes ni passer trop de temps à essayer d'obtenir les réponses les plus précises. Une estimation est suffisante pour chacune de ces questions. Une valeur approximative en dollar doit au moins être donnée pour les produits et le soutien technique et les organisations/départements contribuant doivent être listés. Même si une estimation est suffisante, vous pouvez envisager d'utiliser des outils comme le RHI (Reproductive Health Interchange), la méthode d'évaluation des dépenses nationales relatives au sida (NASA) et les comptes nationaux de la santé (NHA) pour obtenir des informations sur la valeur des produits.

### *Partie II. Organisation et dotation en personnel de la chaîne d'approvisionnement (env. 1,5-3 h)*

Cette section peut être remplie pour chacune des chaînes d'approvisionnement évaluées selon qu'elles sont intégrées ou pas. Pour ce faire, vous pouvez interviewer les informateurs clés de manière individuelle ou en groupe selon le champ d'application de

# Capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique

## GUIDE D'ÉVALUATION

cette section. **Notez que vous pouvez interviewer un vaste panel de « gestionnaires de chaîne d'approvisionnement » - différents cadres de différentes parties de la chaîne d'approvisionnement (par ex. , une infirmière avec des responsabilités de SCM, un pharmacien, un chauffeur-routier, un responsable d'entrepôt, un spécialiste des achats, etc.)**

**Définition de gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement de santé publique** : « *personne ayant la responsabilité de superviser des activités et fonctions spécifiques de la chaîne d'approvisionnement garantissant aux installations de service la disponibilité des produits de la santé, y compris les achats, le dédouanement, l'assurance qualité, l'entreposage, la distribution, la gestion des informations logistiques, l'évaluation et le suivi de la logistique.* »

### *Partie III. Systèmes forts (env. 1 h)*

Cette section ne sera probablement remplie qu'une seule fois même si plusieurs chaînes d'approvisionnement sont examinées. Même si elle est comprise au niveau national, cette section peut, pour plus de clarté, être remplie séparément pour chaque section. Comme pour la Partie II, cette section peut être remplie à partir d'interviews individuelles ou de discussions de petits groupes d'informateurs clés. Le temps requis varie selon qu'une cartographie des rapports en question 1 a été réalisée auparavant ou pas.

### *Partie IV. Politique et plans (env. 1 h)*

Cette section ne sera probablement remplie qu'une seule fois même si plusieurs chaînes d'approvisionnement sont examinées. Même si elle est comprise au niveau national, cette section peut, pour plus de clarté, être remplie séparément pour chaque section, selon les préférences de l'équipe. Comme pour les Parties II et III, cette section peut être remplie à partir d'interviews individuelles ou de discussions de petits groupes d'informateurs clés. Le temps requis varie selon qu'une cartographie des rapports en question 1 a été réalisée auparavant ou pas.

### *Partie V. Développement du personnel (env. 1-2 h)*

Cette section peut être remplie à partir d'interviews d'informateurs clés à différents niveaux du système de la chaîne d'approvisionnement et de diverses parties prenantes (notamment les Ministères de la Santé et de l'Éducation, les institutions de formation aux métiers de la santé, les unités d'approvisionnement, les entrepôts, les établissements de santé, etc.). Vous pouvez alors remplir la Partie V sur plusieurs copies (une par informateur clé).

# Capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique GUIDE D'ÉVALUATION

**Définition de la formation initiale** : Construction d'aptitudes et de compétences d'un individu avant d'intégrer une équipe de travail (ou avant sa prise de fonction sur le terrain d'étude).

**Définition de la formation continue** : Construction d'aptitudes et de compétences d'un individu employé dans un domaine en particulier. Les opportunités d'acquisition de compétences sont souvent très courtes ou fournies sur le terrain afin de permettre à l'individu de reprendre son poste et d'appliquer immédiatement les enseignements acquis.

**Si des évaluations de programmes/formations (réalisées par d'anciens élèves par exemple) ou autres rapports de même intérêt existes, veuillez en faire une copie que vous joindrez à la cette section.**

## *Partie VI. Efficacité du personnel (env. 1-2 h)*

Cette section peut être remplie à partir d'interviews d'informateurs clés à différents niveaux du système de la chaîne d'approvisionnement et de diverses parties prenantes (notamment les Ministères de la Santé et de l'Éducation, les institutions de formation aux métiers de la santé, les unités d'achat, les entrepôts, les établissements de santé, etc.). Vous pouvez alors remplir la Partie VI sur plusieurs copies (une par informateur clé). Dans la Partie VI, vous pouvez également valider les réponses des informateurs les unes par rapport aux autres (par ex., la supervision se fait-elle comme décrit par le superviseur ou comme décrit par les supervisés ?).

**Vous trouverez un autre exercice relatif au diagramme de supervision en Annexe 2.** Dans la mesure du possible, l'équipe doit essayer de remplir et documenter les rapports de supervision dans la chaîne d'approvisionnement.

Dans la Partie VI, si les informateurs n'ont pas de réponse aux questions 9 à 12, essayez de leur en suggérer quelques-unes (comme celles proposées juste après les questions) pour voir si ces exemples pourraient présenter un intérêt pour leur programme ou être éventuellement mis en place.

## *Partie VII. Efforts de professionnalisation de la SCM de santé publique (env. 1 h)*

Cette section ne sera remplie qu'une seule fois même si plusieurs chaînes d'approvisionnement sont examinées. Même si elle est comprise au niveau national, cette section peut, pour plus de clarté, être remplie séparément pour chaque section, selon les préférences de l'équipe. Comme pour les Parties II, III et IV, cette section peut être remplie à partir d'interviews individuelles ou de discussions de petits groupes d'informateurs clés. En revanche, il serait intéressant pour cette partie d'inclure différents informateurs (d'un secteur privé ou d'un autre secteur avec des associations/groupes professionnels, etc.). Si les informateurs n'ont pas de réponses

# Capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique GUIDE D'ÉVALUATION

pour la plupart de cette section, essayez de leur donner des exemples de l'Association internationale des logisticiens de santé publique (IAPHL) et des efforts réalisés dans le secteur privé (CIPS, CILT, CSCMP, etc.) pour voir si ces exemples pourraient présenter un intérêt pour leur programme ou être éventuellement mis en place.

**Définition de Professionnalisation de la gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé** : Série d'activités visant à augmenter la capacité des systèmes de santé nationaux à développer, recruter et maintenir dans la durée les agents de la santé disposant des qualifications, des compétences et des ressources requises pour une gestion efficace des chaînes d'approvisionnement de santé et pour relever les défis actuels et futurs en matière de produits de la santé.

***\*\*Il doit être possible de remplir les sections II, III, IV et VII en une seule journée avec un petit groupe d'informateurs clés à l'aide d'une discussion de groupe puisque la plupart des questions sont à envisager au niveau national.***

# Capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique OUTIL D'ÉVALUATION

## OUTIL D'ÉVALUATION

### ***PARTIE I. Profil global du pays/programme***

*Les questions de cette section concernent des informations élémentaires sur les programmes et les systèmes de santé du pays et les chaînes d'approvisionnement afférentes (secteurs, produits, installations, etc.).*

---

#### **Informations sur le contexte global**

---

Date(s) : \_\_\_\_\_ (JJ/MM/AA) Pays : \_\_\_\_\_

Responsable(s) d'enquête : \_\_\_\_\_

Membres de l'équipe :

Programme(s)/Chaîne(s) d'approvisionnement évalué(s) : \_\_\_\_\_

Nb d'outils d'évaluation remplis pour ce programme/chaîne d'approvisionnement : \_\_\_\_\_

Type de programme/structure :

Gouvernemental  Paragouvernemental  ONG  Marketing social  Privé  Sécurité sociale/Assurance publique  Autre (préciser) :

Niveaux interviewés pour remplir la totalité de l'évaluation :

Central  Régional  District  Point de livraison des services  Autre

Énumérer les organisations/départements/établissements visités (par niveau) :

Central	Régional	District	Point de livraison des services	Autre



**Capacité des ressources humaines en matière de gestion  
de la chaîne d'approvisionnement de santé publique  
OUTIL D'ÉVALUATION**

**Informations sur le contexte global**

**Indiquez le nom et l'intitulé du poste des personnes interviewées pour cette section (ou joignez une liste) :**

Nom	Intitulé du poste	Organisation/Niveau	Coordonnées

# Capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique

## OUTIL D'ÉVALUATION

### Informations sur le contexte global

Catégories de produits couvertes dans les systèmes de chaînes d'approvisionnement : (cocher les catégories couvertes)

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Contraceptifs  | <input type="checkbox"/> Médic. contre IST        | <input type="checkbox"/> Grippe aviaire                 |
| <input type="checkbox"/> Médic. essentiels  | <input type="checkbox"/> Vaccins                  | <input type="checkbox"/> Antituberculeux                |
| <input type="checkbox"/> Antipaludéens.   | <input type="checkbox"/> Moustiquaires imprégnées | <input type="checkbox"/> Autres produits de diagnostics |
| <input type="checkbox"/> Équip. chaîne d'appro.<br>(camions, réfrigérateurs,<br>groupes électrogènes, etc.) | <input type="checkbox"/> Kits tests VIH           | <input type="checkbox"/> Produits santé reproductive    |
|   | <input type="checkbox"/> ARV                      | <input type="checkbox"/> Autre (énumérer) :             |

Gestion des achats de ces médicaments et produits :

- Gestion locale (dans le pays)
- Gestion régionale (c.-à-d. achats regroupés)
- Gestion internationale (c.-à-d. via IPPF/UNFPA/UNICEF, etc.)
- Gestion par les bailleurs (pour les biens provenant de dons/apports en nature)
- Gestion par une tierce partie/externalisée : \_\_\_\_\_
- Combinaison de plusieurs sources (Veuillez indiquer le pourcentage de chaque source impliquée) :

Dans la chaîne d'approvisionnement évaluée, veuillez indiquer la valeur approximative (en USD) des éléments ci-dessous ainsi que les acteurs clés :

Produits fournis par le pays hôte (soit via un financement commun, soit via les recettes du pays) au cours de l'année civile précédente :

Produits fournis par les partenaires de mise en œuvre/achetés avec les fonds des partenaires au cours de l'année civile précédente :  
(par exemple : Fonds mondial, Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination (GAVI), Banque mondiale, UNICEF, UNFPA, USAID, Autre (préciser) :

**N.B. : Des outils comme le RHInterchange peuvent fournir cette information si besoin est.**

Activités de la chaîne d'approvisionnement des produits de la santé (y compris les formations, les fonctions du système comme la distribution, etc.) financées par le pays hôte au cours de l'année civile précédente :

Soutien technique de la chaîne d'approvisionnement des produits de la santé (y compris les formations, les fonctions du système comme la distribution, etc.) financées par les partenaires de mise en œuvre au cours de l'année civile précédente :

**Remarques générales :**

# Capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique OUTIL D'ÉVALUATION

## ***PARTIE II. Organisation et dotation en personnel de la chaîne d'approvisionnement***

*Les questions de cette section concernent la structure, les politiques et les responsabilités en rapport avec les plans de dotation en personnel et d'organisation de la gestion de la chaîne d'approvisionnement des produits de la santé.*

---

Indiquez le nom et l'intitulé du poste des personnes interviewées pour cette section (ou joignez une liste) :

<b>Nom</b>	<b>Intitulé du poste</b>	<b>Organisation/Niveau</b>	<b>Coordonnées</b>
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

---

# Capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique OUTIL D'ÉVALUATION

## ★ ORGANIGRAMME

Joignez une copie de l'organigramme (ou des organigrammes) décrivant la structure du personnel impliqué dans la/les chaîne(s) d'approvisionnement évaluée(s). En l'absence d'organigramme, schématisez la structure du personnel pour la chaîne d'approvisionnement évaluée (l'ensemble du personnel et les éléments/structures externalisées ayant des responsabilités dans la chaîne d'approvisionnement). Les responsabilités afférentes à la SCM sont, entre autres :

- Achats
- Dédouanement
- Assurance qualité
- Entreposage
- Transport/Distribution
- Stockage
- Commandes/Rapports courants
- Gestion de l'inventaire
- Planification de l'approvisionnement
- Quantification
- Gestion et analyse des données

Sur un organigramme officiel ou sur un organigramme schématisé par vos soins, listez sous forme de graphique tous les postes impliqués dans la chaîne d'approvisionnement (depuis le point de livraison des services jusqu'au niveau national) même si ces personnes n'ont pas officiellement de responsabilités liées à la SCM. **Ce diagramme peut inclure des entités gouvernementales ou externes.**

Après avoir tracé le(s) organigramme(s) des chaînes d'approvisionnement examinées dans le cadre de cette évaluation, veuillez décrire plus en détail chacun des postes schématisés. Pour chaque poste de l'organigramme avec des responsabilités liées à la SCM, veuillez fournir les informations ci-dessous dans le tableau de la page suivante :

- Le niveau où se trouve la position dans le système (c.-à-d. national - y compris les centrales d'approvisionnement médical, province, région, district, hôpital, service de livraison)
- L'intitulé du poste (par ex., docteur, infirmier, pharmacien, technicien en pharmacie, responsable, directeur, technicien)
- Une brève description des responsabilités du poste en lien avec la chaîne d'approvisionnement. Par exemple, « responsable de la préparation des rapports logistiques dans l'unité sanitaire », etc.
- Le niveau/la quantité de formation reçue dans ce domaine (y compris la durée). Par exemple, « trois brèves formations sur des thèmes spécifiques de logistique : « une journée de formation initiale sur le stockage et le contrôle de l'inventaire, deux journées de formation continue en atelier sur les systèmes d'information sur la gestion logistique et une formation sur CD-ROM sur la quantification des médicaments de base (environ 4 h) », etc.
- Les qualifications/certifications/permis requis pour ce poste en particulier. Par exemple, la certification du CIPS (Chartered Institute of Procurement and Supply) ou organisme équivalent pour les agents d'approvisionnement. Les directeurs des centrales d'approvisionnement médical sont-ils sensés avoir un diplôme universitaire en logistique, pharmacie ou administration d'entreprise ? Quelles qualifications requièrent leur poste (emploi, travail) ?

**Capacité des ressources humaines en matière de gestion  
de la chaîne d'approvisionnement de santé publique  
OUTIL D'ÉVALUATION**

Veillez remplir chaque colonne. Si vous n'avez pas de réponse pour une colonne, veuillez inscrire « NSP » (« Ne sait pas »).

<b>Niveau chaîne d'appro.</b>	<b>Poste/Cadre de santé (secteur public ou autre) avec des responsabilités en SCM</b>	<b>Responsabilités liées à la SCM</b>	<b>Formations reçues en SCM (quantité et durée)</b>	<b>Qualifications/Certifications/Permis requis pour le poste</b>

**Capacité des ressources humaines en matière de gestion  
de la chaîne d'approvisionnement de santé publique  
OUTIL D'ÉVALUATION**

Niveau chaîne d'appro.	Poste/Cadre de santé (secteur public ou autre) avec des responsabilités en SCM	Responsabilités liées à la SCM	Formations reçues en SCM (quantité et durée)	Qualifications/Certifications/Permis requis pour le poste

# Capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique OUTIL D'ÉVALUATION

---

## PARTIE II : Organisation et dotation en personnel de la chaîne d'approvisionnement

---

1. ★ Quel département/service est responsable en priorité des activités d'encadrement/supervision de la chaîne d'approvisionnement et de sa budgétisation ?

2. ★ Quelle part de responsabilité partage-t-il avec un autre département/organisme ?

Aucune    Une faible part    Une part moyenne    Une grande part

Commentaires :

---

3. ★ Ce département/service assume-t-il l'entière responsabilité des activités suivantes ? Si la réponse est « non », indiquez les départements, services ou organismes responsables de chaque tâche logistique dans la colonne « Commentaires » :

	Tâche	Oui	Non	Commentaires
A	Administration et utilisation du système informatique de gestion logistique			
B	Sélection des produits			
C	Quantification			
D	Planification de l'approvisionnement			
E	Achats			
F	Entreposage			
G	Transport/Distribution			
H	Stockage/Gestion de l'inventaire			
I	Contrôle de routine et évaluation régulière des opérations de SCM			
J	Dotation en personnel pour les postes de logistique à pourvoir			
K	Élaboration du budget des postes et activités liés à la logistique			
L	Supervision et développement du personnel de logistique			
M	Autres activités de la chaîne d'approvisionnement (décrire) :			

# Capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique OUTIL D'ÉVALUATION

## PARTIE II : Organisation et dotation en personnel de la chaîne d'approvisionnement

--	--	--	--	--

4. ★ Existe-t-il un poste au niveau national/central (ou plusieurs) consacré uniquement à la gestion de la chaîne d'approvisionnement ? (En cas de système décentralisé, veuillez répondre aux questions 4 et 5 pour le niveau régional/intermédiaire correspondant également.)

Non ( *passez à la question 6*)

Oui ( *précisez*) Quelles responsabilités sont engagées ?

5. ★ Veuillez indiquer la position de ce(s) poste(s) dans la hiérarchie, à qui il rend des comptes, et de qui il est responsable aux niveaux intermédiaire et périphérique :

6. Autres commentaires sur l'« Organisation et dotation en personnel » :

<b>Qu'est-ce qui fonctionne bien dans l'« Organisation et dotation en personnel » ?</b>	<b>Quels sont les défis de l'« Organisation et dotation en personnel » ?</b>

**Comment faire face à ces enjeux et les surmonter ?**

★ Évaluation globale de l'Organisation et dotation en personnel :

Faible					Fort
1	2	3	4	5	



# Capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique OUTIL D'ÉVALUATION

## ***PARTIE III. Systèmes forts***

*Les questions de cette section concernent les groupes de parties prenantes et autres acteurs qui interagissent et plaident en faveur du renforcement des ressources humaines pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Discussion de groupe*

---

Indiquez le nom et l'intitulé du poste des personnes interviewées (ou joignez une liste) :

<b>Nom</b>	<b>Intitulé du poste</b>	<b>Organisation/Niveau</b>	<b>Coordonnées</b>
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

# **Capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique OUTIL D'ÉVALUATION**

---

## **PARTIE III. Systèmes forts**

---

1. Fournissez une liste des parties prenantes clés dans les chaînes d'approvisionnement de santé publique, y compris les services publics, les bailleurs et autres agences de coopération, et détaillez leurs responsabilités et soutien (financier, en effectif, en ressources physiques) pour les activités logistiques. Indiquez également les principaux liens entre ces parties prenantes, le cas échéant.

<b>Partie prenante/Organisme clé</b>	<b>Responsabilités et support pour les activités logistiques</b>

Détaillez les principaux liens entre les parties prenantes :

- 
2. Veuillez expliquer comment ce groupe de parties prenantes clés détermine ses objectifs, responsabilités, budgets et calendriers communs pour leur travail au sein des chaînes d'approvisionnement de santé publique. Veuillez également indiquer à quelle fréquence le groupe se réunit pour discuter de ces objectifs et activités.
-

# Capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique

## OUTIL D'ÉVALUATION

### PARTIE III. Systèmes forts

3. ★ Y a-t-il un champion ou un groupe plaidant pour le renfort des compétences et aptitudes des agents de la santé en matière de SCM (par exemple, Ministère de la Santé, instituts académiques, partenaires de mise en œuvre, etc.) ?

Oui  Non

Commentaires : (si OUI, veuillez préciser)

*Si NON, passez au tableau « Points forts/Points à améliorer »*

4. ★ Veuillez décrire comment ce champion ou groupe plaide l'amélioration de la capacité des ressources humaines et la reconnaissance de l'importance de la SCM dans le domaine de la santé publique, et précisez s'il existe un budget pour ce faire au sein de l'institution/organisme (ainsi que la source de financement).

Qu'est-ce qui fonctionne bien dans les « Systèmes forts » ?	Quels sont les défis des « Systèmes forts » ?
<b>Comment faire face à ces défis et les surmonter ?</b>	

★ Évaluation globale des Systèmes forts :

Faible					Fort
1	2	3	4	5	5

# Capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique OUTIL D'ÉVALUATION

## ***PARTIE IV. Politiques et plans***

*Les questions de cette section examinent les types de politiques, plans, outils et ressources existants pour renforcer la capacité des ressources humaines en matière de gestion des chaînes d'approvisionnement de santé publique. Responsables des politiques*

---

Indiquez le nom et l'intitulé du poste des personnes interviewées (ou joignez une liste) :

<b>Nom</b>	<b>Intitulé du poste</b>	<b>Organisation/Niveau</b>	<b>Coordonnées</b>
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

# Capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique OUTIL D'ÉVALUATION

---

## PARTIE IV. Politiques et plans

---

1. ★ Dans quelle mesure la gestion de la chaîne d'approvisionnement a la priorité sur les autres programmes et priorités du Ministère de la Santé ?

Ne sait pas    N'a pas la priorité    A une légère priorité    A la priorité    A une grande priorité

Commentaires :

---

2. ★ Les responsables des politiques comprennent-ils le lien de cause à effet entre le renfort des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement et un meilleur accès aux produits de la santé ?

Pas du tout    Très mal    Indifférents    Bien    Très bien

Commentaires :

---

3. Le personnel ayant des responsabilités dans la chaîne d'approvisionnement est-il impliqué dans les processus de décision et d'élaboration des politiques du Ministère de la Santé ayant un impact sur la chaîne d'approvisionnement ?

Oui    Non

Commentaires :

---

4. L'institution est-elle dotée d'un service de formation ?

Oui    Non

Commentaires :

---

Si NON, passez à la question 6.

---

5. Le service de formation est-il lié, d'une manière ou d'une autre, au service des ressources humaines, de sorte que les activités d'acquisition de compétences et de formation sont incluses dans le plan de formation du service ? Le plan prévoit-il le renfort de la chaîne d'approvisionnement ?

Oui    Non

Commentaires :

---

Si OUI, veuillez détailler le contenu du plan et expliquer comment la chaîne d'approvisionnement est incluse.

---

6. ★ Existe-t-il un plan stratégique de développement des ressources humaines pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique (peut-être au sein d'un plan stratégique pour le système logistique ou d'un plan stratégique des ressources humaines pour le secteur de la santé) ? (Décrivez une copie)

Oui    Non

Commentaires :

---

Si NON, passez à la question 8.

---

# Capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique

## OUTIL D'ÉVALUATION

### PARTIE IV. Politiques et plans

7. ★ Le ministère a-t-il commencé la mise en œuvre de ce plan stratégique ?

Oui (Décrivez la phase en cours)  Non (Pour quelles raisons ?) PASSEZ à la question 8.

Commentaires :

8. Quel est le processus de mise à jour ou de revue de ce plan stratégique ? (fréquence, noms des responsables de la mise à jour/revue, etc.)

9. ★ Veuillez décrire l'impact du plan stratégique mis en œuvre sur le renfort des RH en matière de SCM et sur la disponibilité des produits de la santé ?

10. ★ Une ligne budgétaire nationale (ou régionale) existe-t-elle pour le renfort des RH en matière de gestion des chaînes d'approvisionnement ? En cas de système décentralisé, demandez s'il existe un budget au niveau de la région/du district.

Oui  Non                      Commentaires :

*Si OUI, quelle(s) entité(s)/quel niveau du gouvernement est responsable de la mise en œuvre du plan d'action pour cette ligne budgétaire ? Et quelles sont les activités afférentes au plan d'action ?*

11. ★ Les outils de gestion des ressources humaines suivants sont-ils bien définis et mis en place dans les domaines de la gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique ? (Décrivez une copie de chaque description, si possible).

	Sont-ils bien définis ?				Sont-ils bien mis en place ?			
	1 Inexis- tant	2 Mal définis	3 Bien définis	4 Très bien définis	1 Inexis- tant	2 Mal définis	3 Bien définis	4 Très bien définis
Descriptions du poste								
Niveau central	1	2	3	4	1	2	3	4
Niveau périphérique	1	2	3	4	1	2	3	4
Directives de supervision	1	2	3	4	1	2	3	4
Fonctionnement standard	1	2	3	4	1	2	3	4
Manuels de procédures								
Plans de développement du personnel	1	2	3	4	1	2	3	4

## Capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique OUTIL D'ÉVALUATION

### PARTIE IV. Politiques et plans

Directives pour la revue des performances	1	2	3	4	1	2	3	4
Systèmes de primes	1	2	3	4	1	2	3	4
Validations des compétences	1	2	3	4	1	2	3	4
Commentaires :								

<b>Qu'est-ce qui fonctionne bien dans les « Politiques et plans » ?</b>	<b>Quels sont les défis des « Politiques et plans » ?</b>

**Comment faire face à ces défis et les surmonter ?**

---



---



---

### ★ Évaluation globale des Politiques et plans :

<b>Faible</b>					<b>Fort</b>
1	2	3	4	5	

# Capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique OUTIL D'ÉVALUATION

## ***PARTIE V. Développement du personnel***

*Cette section a pour objet de déterminer quelles initiatives existent dans un pays pour construire un effectif fort pour la chaîne d'approvisionnement des produits de santé et comment ces initiatives ont pu affecter la disponibilité des produits de la santé.*

*Parmi les informateurs clés pour cette Partie, peuvent figurer :*

- *Directeurs de ressources humaines à différents niveaux de l'institution (niveau central, des hôpitaux, etc.)*
- *Ministère de l'Éducation (personnel correspondant)*
- *Institutions académiques et de formation*

---

Indiquez le nom et l'intitulé du poste des personnes interviewées (ou joignez une liste) :

<b>Nom</b>	<b>Intitulé du poste</b>	<b>Organisation/Niveau</b>	<b>Coordonnées</b>
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____



# Capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique

## OUTIL D'ÉVALUATION

### PARTIE V. Développement du personnel

1. ★ Existe-t-il un programme de formation initiale (au sein d'un cursus ou programme existant) qui prévoit l'acquisition de compétences en logistique/gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique ainsi que des procédures nationales en matière de distribution, stockage, transport, comptabilité, rapports, etc. ?

Oui  Non

Commentaires :

*Si NON, passez à la question 6.*

2. ★ Énumérez les cadres qui reçoivent une formation initiale en gestion de la chaîne d'approvisionnement :

3. ★ Énumérez les programmes/formations ainsi que les instituts pédagogiques/de formation assurant une formation initiale.

Cours/Programme/Formation

Institut ou organisme pédagogique/de formation

#### 3.1. Programme de formation technique

Nom du programme	Nom du programme	Nom du programme
Durée	Durée	Durée
Modalité	Modalité	Modalité
<input type="checkbox"/> Cours en classe	<input type="checkbox"/> Cours en classe	<input type="checkbox"/> Cours en classe
<input type="checkbox"/> Combinaison de cours en classe et de cours à distance	<input type="checkbox"/> Combinaison de cours en classe et de cours à distance	<input type="checkbox"/> Combinaison de cours en classe et de cours à distance
<input type="checkbox"/> Cours à distance : virtuel	<input type="checkbox"/> Cours à distance : virtuel	<input type="checkbox"/> Cours à distance : virtuel
Obligatoire ou optionnel ?	Obligatoire ou optionnel ?	Obligatoire ou optionnel ?
Thèmes abordés	Thèmes abordés	Thèmes abordés

# Capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique

## OUTIL D'ÉVALUATION

### PARTIE V. Développement du personnel

Date à laquelle le programme a été mis en place pour la première fois	Date à laquelle le programme a été mis en place pour la première fois	Date à laquelle le programme a été mis en place pour la première fois
Comment sont formés les enseignants et par qui ?	Comment sont formés les enseignants et par qui ?	Comment sont formés les enseignants et par qui ?
<b>Certification</b>	<b>Certification</b>	<b>Certification</b>
Professionnelle	Professionnelle	Professionnelle
Reconnue au niveau national uniquement	Reconnue au niveau national uniquement	Reconnue au niveau national uniquement
Reconnue au niveau international	Reconnue au niveau international	Reconnue au niveau international

### 3.2. Programme de formation professionnelle

Nom du programme	Nom du programme	Nom du programme
Durée	Durée	Durée
<b>Modalité</b>	<b>Modalité</b>	<b>Modalité</b>
Cours en classe	Cours en classe	Cours en classe
Combinaison de cours en classe et de cours à distance	Combinaison de cours en classe et de cours à distance	Combinaison de cours en classe et de cours à distance
Cours à distance : virtuel	Cours à distance : virtuel	Cours à distance : virtuel
Obligatoire ou optionnel ?	Obligatoire ou optionnel ?	Obligatoire ou optionnel ?
<b>Thèmes abordés</b>	<b>Thèmes abordés</b>	<b>Thèmes abordés</b>
Date à laquelle le programme a été mis en place pour la première fois	Date à laquelle le programme a été mis en place pour la première fois	Date à laquelle le programme a été mis en place pour la première fois
Comment sont formés les enseignants et par qui ?	Comment sont formés les enseignants et par qui ?	Comment sont formés les enseignants et par qui ?
<b>Certification</b>	<b>Certification</b>	<b>Certification</b>
Professionnelle	Professionnelle	Professionnelle
Reconnue au niveau national uniquement	Reconnue au niveau national uniquement	Reconnue au niveau national uniquement
Reconnue au niveau international	Reconnue au niveau international	Reconnue au niveau international

# Capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique

## OUTIL D'ÉVALUATION

---

### PARTIE V. Développement du personnel

---

4. ★ Quels facteurs avez-vous pris en compte pour développer le(s) programme(s) de formation initiale en gestion de la chaîne d'approvisionnement.

- a. Soutenu par le Ministère de l'Éducation
- b. Coordonné avec d'autres institutions
- c. Reposant sur des modèles de programmes de formation nationale
- c. Reposant sur des modèles de programmes de formation internationale
- e. Ayant développé son propre modèle
- f. Autre (préciser) \_\_\_\_\_

---

5. ★ Mettez-vous ce programme à jour régulièrement ?

OUI

NON

À quelle fréquence ? \_\_\_\_\_

Avec qui êtes-vous coordonné ? \_\_\_\_\_

Qui met en place le programme ? \_\_\_\_\_

---

6. ★ Qu'est-ce qui fonctionne bien dans ces programmes de formation initiale en SCM ? Qu'est-ce qui ne fonctionne pas bien ? Pourquoi ?

---

7. ★ Quels sont les défis de ces programmes de formation initiale en SCM ?

---

8. ★ Existe-t-il des programmes de formation continue (pour le personnel engagé, notamment des ateliers, des formations, des cours, des formations sur le terrain, des tutorats, etc.) qui prévoient l'acquisition de compétences en logistique/gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique ainsi que des procédures nationales en matière de distribution, stockage, transport, comptabilité, rapports, etc. ?

Oui  Non

Commentaires :

*Si NON, passez à la question 14.*

---

---

9. ★ Énumérez les cadres qui reçoivent une formation continue en gestion de la chaîne d'approvisionnement :

---

# Capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique OUTIL D'ÉVALUATION

## PARTIE V. Développement du personnel

10. En moyenne, à combien de formations continues en gestion de la chaîne d'approvisionnement participe le personnel (indiquez la fréquence annuelle et/ou le temps total annuel) ?

- 1-2 fois par an \_\_\_\_\_  
 3-4 fois par an \_\_\_\_\_  
 Plus de 5 fois par an \_\_\_\_\_

11. Qui décide quel personnel de santé qui participera à la formation de continue en SCM et comment ? Par exemple, être sélectionné pour la formation continue est-ce une récompense pour de bonnes performances, basée sur les années de service, basée sur les besoins immédiats en compétences, etc. Est-ce que c'est le superviseur, le DRH, le responsable de formation, etc. qui décide ?

12. ★ Énumérez les programmes/formations ainsi que les instituts pédagogiques/de formation assurant une formation continue en gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Nom du programme	Nom du programme	Nom du programme
Durée	Durée	Durée
Modalité	Modalité	Modalité
<input type="checkbox"/> Cours en classe	<input type="checkbox"/> Cours en classe	<input type="checkbox"/> Cours en classe
<input type="checkbox"/> Combinaison de cours en classe et de cours à distance	<input type="checkbox"/> Combinaison de cours en classe et de cours à distance	<input type="checkbox"/> Combinaison de cours en classe et de cours à distance
<input type="checkbox"/> Cours à distance : virtuel	<input type="checkbox"/> Cours à distance : virtuel	<input type="checkbox"/> Cours à distance : virtuel
Fréquence	Fréquence	Fréquence
<input type="checkbox"/> Annuel	<input type="checkbox"/> Annuel	<input type="checkbox"/> Annuel
<input type="checkbox"/> Semestriel	<input type="checkbox"/> Semestriel	<input type="checkbox"/> Semestriel
<input type="checkbox"/> Mensuel	<input type="checkbox"/> Mensuel	<input type="checkbox"/> Mensuel
Thèmes abordés	Thèmes abordés	Thèmes abordés
Date à laquelle le programme a été mis en place pour la première fois	Date à laquelle le programme a été mis en place pour la première fois	Date à laquelle le programme a été mis en place pour la première fois
Comment sont formés les enseignants et par qui ?	Comment sont formés les enseignants et par qui ?	Comment sont formés les enseignants et par qui ?

# Capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique

## OUTIL D'ÉVALUATION

### PARTIE V. Développement du personnel

Quel % du personnel a accès/profite de ces offres ? de ces offres ? _____ _____	Quel % du personnel a accès/profite de ces offres ? de ces offres ? _____ _____	Quel % du personnel a accès/profite de ces offres ? de ces offres ? _____ _____
Accessibilité du programme au personne (coûts, etc.) _____ _____	Accessibilité du programme au personne (coûts, etc.) _____ _____	Accessibilité du programme au personne (coûts, etc.) _____ _____
Financé par le gouvernement ou un bailleur ? _____ _____	Financé par le gouvernement ou un bailleur ? _____ _____	Financé par le gouvernement ou un bailleur ? _____ _____
Comment sont formés les enseignants et par qui ? _____ _____	Comment sont formés les enseignants et par qui ? _____ _____	Comment sont formés les enseignants et par qui ? _____ _____
Certification	Certification	Certification
Professionnelle	Professionnelle	Professionnelle
Reconnue au niveau national uniquement	Reconnue au niveau national uniquement	Reconnue au niveau national uniquement
Reconnue au niveau international	Reconnue au niveau international	Reconnue au niveau international

**13. Qu'est-ce qui fonctionne bien dans ces programmes de formation continue en gestion de la chaîne d'approvisionnement ? Qu'est-ce qui ne fonctionne pas bien ?**

**14. ★ Quels encouragements, le cas échéant, incitent les cadres de la santé à profiter des offres de formations initiales ou continues ? Ces encouragements permettent-ils de veiller à la participation des « bonnes » personnes ?**

*Les deux questions suivantes concernent les institutions académiques uniquement :*

**15. ★ Veuillez noter et commenter l'aptitude des institutions académiques nationales à fournir une formation en SCM :**

	1	2	3	4
	S/O	Faible	Moyen	Excellent
Aptitude à enseigner les sujets ayant trait à la chaîne d'approvisionnement.	1	2	3	4

## Capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique OUTIL D'ÉVALUATION

### **PARTIE V. Développement du personnel**

Ressources pour enseigner les cours de gestion de la chaîne d'approvisionnement	1	2	3	4
Volonté de l'administration de développer et donner des cours de gestion de la chaîne d'approvisionnement	1	2	3	4
Volonté de la faculté de développer et donner ces cours dans les écoles de sciences infirmières, de médecine, de santé publique et de commerce.	1	2	3	4
Volonté d'instaurer des cours de gestion de la chaîne d'approvisionnement et de prestations de soins pour les étudiants en sciences infirmières, en médecine, en pharmacie et en politiques sanitaires.	1	2	3	4

Commentaires :

### **16. ★ Veuillez noter et commenter la capacité du gouvernement à fournir les ressources aux universités nationales pour :**

	1 S/O	2 Faible	3 Moyenne	4 Excellente capacité
Engager la « bonne » faculté pour donner les cours de SCM	1	2	3	4
Développer et donner les cours et programmes de SCM adéquats	1	2	3	4
Instaurer des cours de gestion de la chaîne d'approvisionnement et prestation de soins pour les étudiants en sciences infirmières, en médecine, en pharmacie et en politiques sanitaires.	1	2	3	4

Commentaires :

## Capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique OUTIL D'ÉVALUATION

<b>Qu'est-ce qui fonctionne bien dans le « Développement du personnel » ?</b>	<b>Quels sont les défis du « Développement du personnel » ?</b>
<b>Comment faire face à ces défis et les surmonter ?</b>	

★ Évaluation globale du Développement du personnel :

<b>Faible</b>				<b>Fort</b>
1	2	3	4	5

# Capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d’approvisionnement de santé publique OUTIL D’ÉVALUATION

## ***PARTIE VI. Efficacité du personnel***

*Les questions de cette partie de l'évaluation concernent les activités de soutien, d'évaluation et d'amélioration des capacités du personnel engagé pour qu'il puisse remplir les responsabilités de son travail. N'oubliez pas les questions supplémentaires sur les responsabilités de supervision en Annexe 2 et veillez à y répondre si vous en avez le temps.*

---

Indiquez le nom et l'intitulé du poste des personnes interviewées (ou joignez une liste) :

<b>Nom</b>	<b>Intitulé du poste</b>	<b>Organisation/Niveau</b>	<b>Coordonnées</b>
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____



# Capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique OUTIL D'ÉVALUATION

---

## Partie VI : Efficacité du personnel

---

1. ★ Les responsabilités de supervision des activités de SCM sont-elles détaillées dans les descriptions de poste rédigées par les superviseurs ?

Oui  Non

Commentaires :

---

2. ★ Veuillez décrire les contraintes ou les facteurs encourageants pour les visites de supervision des activités de SCM ?

---

## Performance et encouragements

---

3. Veuillez décrire comme la performance et la prise de responsabilité sont promues ou récompensées.

En particulier, les membres du personnel avec des responsabilités dans la chaîne d'approvisionnement sont-ils directement récompensés (financièrement ou autres) pour avoir mené avec succès leurs activités de logistique (rapports fournis dans les temps, tenue des livres précise, livraison dans les délais, bon stockage, etc.) ?

Oui  Non

Commentaires :

*Si oui, veuillez décrire les activités et récompenses afférentes.*

---

4. ★ Si la performance d'un membre du personnel en logistique n'est pas satisfaisante, celui-ci reçoit-il :

a. une formation continue ?

Oui  Non

Commentaires :

b. une formation sur le terrain ?

Oui  Non

Commentaires :

c. des consignes par écrit sur comment s'améliorer ?

Oui  Non

Commentaires :

d. un coach ou mentor ?

Oui  Non

Commentaires :

e. autres ? (décrire)

# Capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique

## OUTIL D'ÉVALUATION

### Partie VI : Efficacité du personnel

**5. ★ Comment qualifieriez-vous le taux de renouvellement des postes de SCM ou avec des responsabilités liées à la SCM ?**

*Renouvellement = personne quittant un poste pour un autre poste dans un autre service, organisme ou secteur SANS responsabilités liées à la SCM.*

Personnel opérationnel		Personnel technique		Personnel d'encadrement	
	<i>Moins de 6 mois sur le poste</i>		<i>Moins de 6 mois sur le poste</i>		<i>Moins de 6 mois sur le poste</i>
	<i>Moins de 1 an sur le poste</i>		<i>Moins de 1 an sur le poste</i>		<i>Moins de 1 an sur le poste</i>
	<i>Moins de 2 ans sur le poste</i>		<i>Moins de 2 ans sur le poste</i>		<i>Moins de 2 ans sur le poste</i>
	<i>Moins de 5 ans sur le poste</i>		<i>Moins de 5 ans sur le poste</i>		<i>Moins de 5 ans sur le poste</i>
Commentaires		Commentaires		Commentaires	

**6. ★ En général, lorsqu'un employé du secteur public dans un poste de SCM ou avec des responsabilités liées à la SCM quitte son poste, vers quels types de postes/services/organismes se dirige-t-il ? (Cochez le plus fréquent.)**

- reste dans le même organisme, prend un nouveau poste avec des responsabilités liées à la SCM également*
- reste dans le même organisme, prend un nouveau poste sans responsabilités liées à la SCM*
- autre secteur public*
- secteur privé – ONG/entreprise internationale*
- secteur privé – entreprise locale*
- autre : (décrire)*

# Capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique

## OUTIL D'ÉVALUATION

---

### Partie VI : Efficacité du personnel

---

7. ★ Quels mécanismes, le cas échéant, encouragent le maintien des membres du personnel avec responsabilités liées à la chaîne d'approvisionnement ? Existe-t-il une évolution de carrière pour les spécialistes en SCM ?

*Par exemple, la reconnaissance publique pour une performance exemplaire (par région, district, etc.) ? Partage des pratiques d'excellence de différentes équipes ? Lettre de félicitations d'une personne occupant un poste important au sein du Ministère de la Santé ? Proposer au personnel un cours de mise à jour ? Une promotion ? Une augmentation de salaire ?*

8. ★ Quels autres encouragements « indirects » existent pour inciter les différents niveaux et équipes à collaborer pour un fonctionnement optimal de la chaîne d'approvisionnement ? *Par exemple, la reconnaissance publique pour une performance exemplaire (par région, district, etc.) ? Partage des pratiques d'excellence de différentes équipes ? Lettre de félicitations d'une personne occupant un poste important au sein du Ministère de la Santé ? Proposer au personnel un cours de mise à jour ? Une promotion ?*

---

### EXTERNALISER LES ACTIVITÉS DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT (LOGISTIQUE D'UN TIERS)

---

9. ★ Certains des processus de la chaîne d'approvisionnement de votre institution sont-ils sous-traités à un autre service/organisme/entreprise ? Si oui, lequel/laquelle ?

OUI       NON

- Achats
- Entreposage
- Distribution
- Gestion des données
- Autre (préciser) \_\_\_\_\_

Quels ont été les résultats ?

---

# Capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique

## OUTIL D'ÉVALUATION

### Partie VI : Efficacité du personnel

#### DÉLÉGATION DES TÂCHES

10. Le cas échéant, quelles tâches SCM, , au niveau de la livraison (rapport, inventaire physique, tenue des statistiques, etc.) sont régulièrement réalisées par le personnel ayant des compétences spécifiques en logistique/SCM (peut-être d'un niveau plus élevé)? *Veillez décrire les tâches et le personnel les ayant réalisées pour le compte du personnel de livraison.*

#### INNOVATION EN RH pour la SCM

11. *Veillez décrire les politiques ou activités innovantes, passées, présentes ou futures, assurant le renforcement de capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement des produits de la santé. (Par exemple, l'utilisation de téléphone portable pour rassembler les données, des programmes de tutorat, une supervision de soutien, d'autres avantages technologiques, l'externalisation, etc.)*

Qu'est-ce qui fonctionne bien dans l'« Efficacité du personnel » ?	Quels sont les défis de l'« Efficacité du personnel » ?
Comment faire face à ces défis et les surmonter ?	

**Capacité des ressources humaines en matière de gestion  
de la chaîne d'approvisionnement de santé publique  
OUTIL D'ÉVALUATION**

---

**Partie VI : Efficacité du personnel**

---

★ Évaluation globale de l'Efficacité du personnel :

<b>Faible</b>				<b>Fort</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

# Capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique OUTIL D'ÉVALUATION

## ***PARTIE VII. Efforts de professionnalisation dans la SCM de santé publique***

*Les questions de cette partie de l'évaluation concernent les efforts de promotion et de soutien de la professionnalisation des carrières et postes de gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique. La professionnalisation de la SCM de santé publique a pour but de veiller à ce que les personnes avec des responsabilités liées à la SCM aient les compétences requises pour bien faire leur travail et qu'ils aient accès aux ressources nécessaires pour acquérir ces compétences.*

*Pour cette section, les informateurs clés peuvent être :*

- *Directeurs de ressources humaines à différents niveaux de l'institution (niveau central, des hôpitaux, etc.)*
- *Associations et conseils professionnels, autorités de certification/accréditation*
- *Instituts académiques et de formation*

---

Indiquez le nom et l'intitulé du poste des personnes interviewées (ou joignez une liste) :

<b>Nom</b>	<b>Intitulé du poste</b>	<b>Organisation/Niveau</b>	<b>Coordonnées</b>
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

---

# Capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique

## OUTIL D'ÉVALUATION

### PARTIE VII. Efforts de professionnalisation dans la SCM de santé publique

1. ★ Faut-il obligatoirement être « diplômé » en logistique/gestion de la chaîne d'approvisionnement des produits de la santé pour mener à bien les activités de SCM au sein d'un poste ou pour l'obtention d'un poste ?

Oui       Non (Passez à la question 3)

*Si oui, veuillez lister les différentes certifications et la fréquence à laquelle elles doivent être renouvelées ?*

<i>Certification</i>	<i>Qui la délivre</i>	<i>Fréquence de renouvellement/mise à jour</i>

2. ★ Veuillez décrire la procédure/les pré-requis pour obtenir la certification en gestion de la chaîne d'approvisionnement pour les produits de la santé.

3. ★ Existe-t-il un programme de certification en gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur privé/des entreprises (sans lien avec le secteur de la santé) dans le pays ou la région ?

Oui       Non

*Si oui, veuillez lister les différentes certifications et la fréquence à laquelle elles doivent être renouvelées ?*

<i>Certification</i>	<i>Qui la délivre</i>	<i>Fréquence de renouvellement/mise à jour</i>

## Capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique

### OUTIL D'ÉVALUATION

4. ★ Le secteur de la chaîne d'approvisionnement du secteur privé/des entreprises appartient-il à un corps professionnel local ou une direction locale d'un corps international (du type CIPS<sup>2</sup>, CILT<sup>3</sup>, CSCMP<sup>4</sup>) ?

Oui       Non (Si la réponse aux questions 3 et 4 est non, passez à la question 6)

*Si oui, veuillez énumérer ces corps.*

5. ★ Veuillez décrire tout effort réalisé ou opportunité existant pour faire le lien entre la communauté SCM orientée entreprises et les communautés SCM orientées santé.

6. ★ Le personnel de santé travaillant à la gestion de la chaîne d'approvisionnement appartient-il à un corps professionnel national ou à une direction nationale d'un corps international (par ex. conseils pharmaceutiques, IAPHL, CIPS, CILT et CSCMP) ?

Oui       Non

*Si oui, veuillez énumérer ces corps.*

7. ★ Le personnel de santé travaillant à la gestion de la chaîne d'approvisionnement appartient-il à un corps professionnel international (par ex. conseils pharmaceutiques, IAPHL, CIPS, CILT et CSCMP) ?

Oui       Non (Passez à la question 9)

*Si oui, veuillez énumérer ces corps.*

8. ★ Décrivez certaines des activités que les membres de ces corps ont organisées ou auxquelles ils ont participé :

Qu'est-ce qui fonctionne bien dans la « Professionnalisation de la SCM de santé publique » ?	Quels sont les défis de la « Professionnalisation de la SCM de santé publique » ?

<sup>2</sup> Chartered Institute of Purchasing and Supply

<sup>3</sup> Chartered Institute of Logistics and Transport

<sup>4</sup> Council of Supply Management Professionals



# Capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique OUTIL D'ÉVALUATION

Comment faire face à ces défis et les surmonter ?

★ Évaluation globale de la Professionnalisation :

Faible				Fort
1	2	3	4	5

## **Annexes**

## **ANNEXE 1 :**

### **Champ d'application de l'évaluation des RH en SCM - Exemple**

Besoins anticipés :      Assistants techniques de court terme : 2 personnes  
Destination :            \_\_\_\_\_  
Projet :                    \_\_\_\_\_  
Dates :                    \_\_\_\_\_

#### **Introduction contextuelle pour l'assistance technique de court terme :**

Comme reconnu en 2006 par l'OMS, la performance du personnel de santé est l'un des six éléments constitutifs essentiels pour renforcer les systèmes de santé et par là-même, les chaînes d'approvisionnement assurant la provision de biens de santé publique aux agents de la santé. Renforcer les chaînes d'approvisionnement implique d'engager les *bonnes personnes* en *bon nombre et avec les bonnes compétences* au *bon endroit* et au *bon moment* pour mettre en œuvre les procédures de direction des opérations de la chaîne d'approvisionnement.

Pour fonctionner avec la plus grande efficacité, les chaînes d'approvisionnement de santé publique ont besoin de personnel formé, compétent et expérimenté dans les procédures opérationnelles standards requises pour chaque fonction logistique, mais aussi apte à prendre des décisions ou à participer aux processus de décision ou d'élaboration de politiques ayant un impact sur les fournitures sanitaires et sur les chaînes d'approvisionnement. Le manque de personnel formé et avec les compétences adéquates est souvent à l'origine de dysfonctionnement ou de mauvaises performances du système de gestion de la chaîne d'approvisionnement, la preuve en est des systèmes d'information mal renseignés et des ruptures de stock. Par ailleurs, de nombreuses institutions sanitaires ne reconnaissent pas que les systèmes de santé efficaces dépendent de la bonne gestion de la chaîne d'approvisionnement (SCM) de santé publique et, par conséquent, des compétences techniques et d'encadrement du personnel de la chaîne d'approvisionnement.

Face à cette faiblesse généralisée des systèmes de santé, de nombreux gouvernements et organismes ont rassemblé leur force dans une initiative conjointe pour promouvoir et instaurer la professionnalisation de la gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique. L'initiative internationale, en collaboration avec le USAID | DELIVER Project, a développé un outil d'évaluation des RH pour la collecte de données sur les opportunités et enjeux des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement. Les données ainsi collectées devraient soutenir le plaidoyer en faveur de la professionnalisation de la gestion de la chaîne d'approvisionnement au niveau national et international, et informer sur les interventions réalisées dans ce sens.

**Dates et durée :** \_\_\_\_\_

1 semaine de préparation, 2 semaines sur place et 2 semaines pour rédiger le rapport final.

**Lieu :** \_\_\_\_\_

#### **Brève présentation de l'objet :**

L'objet de cette visite est de :

- Évaluer la capacité des ressources humaines d'un pays en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement ainsi que les efforts réalisés pour la professionnalisation des chaînes d'approvisionnement de santé publique
- Identifier les efforts de professionnalisation menés par les Ministères de la Santé et de l'Éducation, et les partenaires, ainsi que les points à améliorer pour obtenir une bonne capacité de gestion de la chaîne d'approvisionnement.

#### **Tâches à réaliser :**

Avant de se rendre sur place :

- Réaliser un examen de la documentation RH d'intérêt et du contexte du pays.
- Dresser un programme d'évaluation et des visites sur place.
- Convoquer l'équipe chargée de l'évaluation pour examiner le programme et l'outil, déterminer les rôles et responsabilités de chaque membre de l'équipe et choisir quelles questions seront posées à quel informateur clé.

Sur place :

- Faire le point au démarrage du projet avec les directeurs du projet du pays (le cas échéant), les représentants du Ministère de la Santé et de la mission USAID (si besoin est).
- Rencontrer les parties prenantes clés pour conclure les détails de l'évaluation.
- Réaliser une évaluation des RH en matière de SCM de la chaîne d'approvisionnement sélectionnée à l'aide du document « Capacité des ressources humaines en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement de santé publique : Guide d'évaluation ».
  - a. Revoir et confirmer le programme et les visites avec l'équipe et les informateurs clés.
  - b. Réaliser les interviews des informateurs clés.
  - c. Visiter les établissements de santé à différents niveaux ainsi que les écoles/centres nationaux de formation aux métiers de la santé.
  - d. Obtenir un organigramme ou, s'il n'en existe pas, schématiser la structure du personnel de la chaîne d'approvisionnement évaluée (l'ensemble du personnel et les entités externes ayant des responsabilités dans la chaîne d'approvisionnement).
- Préparer et faciliter les réunions de présentation des conclusions.
- Faire le point en fin de projet avec les directeurs du projet du pays (le cas échéant), les représentants du Ministère de la Santé et de la mission USAID (si besoin est).

Suivi :

- Soumettre un rapport de déplacement dans la semaine qui suit la sortie du pays.
- Terminer le rapport final avec tous les résultats de l'évaluation et les recommandations dans les 3 semaines suivant la sortie du pays.
- Communiquer le rapport aux parties prenantes.
- Divulguer les recommandations et les notes d'évaluation globale à qui de droit.
- Partager, dans la mesure du possible, les résultats avec les autres pays réalisant le même exercice afin de comparer et partager les expériences.

#### **Produits livrables ou à développer :**

- Rapport de déplacement
- Organigramme/Schéma des fonctions RH au sein de la chaîne d'approvisionnement
- Rapport technique détaillant les capacités des ressources humaines et les opportunités de professionnalisation de la SCM dans le pays, et suggérant des solutions aux problèmes liés aux

RH pour augmenter l'efficacité/le rendement de la chaîne d'approvisionnement. Ce rapport devra comprendre des suggestions basées sur des leçons tirées et destinées à un public international pour soutenir les décisions liées à la gestion des RH (professionnalisation, formation initiale, développement de l'organisation et délégation des tâches, etc.)

**Qualifications requises pour le(s) Conseiller(s) technique(s) :**

Les compétences requises au sein de l'équipe sont les suivantes :

- Expertise en gestion de la chaîne d'approvisionnement
- Expertise en politiques des ressources humaines
- Expérience nationale ou régionale
- Grandes capacités organisationnelles
- Connaissance/expérience de la cartographie des processus et/ou des procédures d'évaluation
- Excellentes capacités de planification et médiation
- Anglais courant
- Aptitudes à analyser les données (de manière quantitative et qualitative) et à rédiger des rapports

**ANNEXE 2 :  
SECTION FACULTATIVE SUR LE SCHÉMA DE SUPERVISION**

---

**Partie VI : Efficacité du personnel – Question/activité supplémentaire**

---

***Supervision***

---

**Veillez schématiser (sous forme de graphique et/ou de tableau) la structure de supervision, par poste et par niveau, des tâches suivantes de gestion de la chaîne d’approvisionnement.**

- Indiquez si un poste est supervisé par plus d’une personne ou plus d’une unité
- Indiquez si la supervision SCM est intégrée à une autre supervision programmatique
- Indiquez de quel niveau à quel niveau (et qui supervise et est supervisé en réalité).

Par exemple :

Du niveau national au niveau XX/unité/département

Du niveau de la région/province/état au niveau XX/unité/département

Du niveau du district au niveau XX/unité/département

Du point de livraison des services au niveau XX/unité/département

- Indiquez les activités de SCM examinées lors de la supervision. Par exemple :

*Sélection des produits*

*Entreposage*

*Quantification*

*Commandes/Rapports communs*

*Planif. de l’approvisionnement*

*Stockage*

*Achats*

*Gestion de l’inventaire*

*Distribution/Transport*

*Gestion des informations logistiques*

<b>De quel niveau et par qui</b>	<b>À quel niveau et à qui</b>	<b>Activités de SCM supervisées</b>	<b>Fréquence de supervision</b>	<b>Outils de supervision utilisés</b>

**ANNEXE 3 :**  
**ÉLABORATION DU MODÈLE DE RAPPORT FINAL**

**À DÉVELOPPER**