

Approches et outils pour renforcer les systèmes pharmaceutiques

La gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement pharmaceutiques

Fiche technique | avril 2024

Pourquoi une bonne gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement est-elle importante ?

Le système pharmaceutique est un sous-ensemble du système de santé plus large et vise à assurer l'accès et l'utilisation appropriée de produits médicaux et de services connexes sûrs, efficaces, de qualité garantie et abordables afin d'améliorer la santé. Les pays à revenu faible et intermédiaire (PRFI) sont confrontés à des défis majeurs dans leurs systèmes pharmaceutiques, notamment des produits de qualité inférieure et falsifiés ; l'utilisation inappropriée de médicaments ; et l'accès limité aux médicaments et autres produits médicaux, en partie à cause des problèmes de disponibilité dus aux problèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Alors que les pays s'efforcent d'atteindre la couverture sanitaire universelle (CSU), c'est-à-dire de garantir que « chaque personne peut avoir recours aux services de santé dont elle a besoin, où et quand elle en a besoin, sans être exposée à des difficultés financières »¹, ils doivent s'attaquer aux problèmes d'accès, en impliquant à la fois les secteurs public et privé. De solides systèmes de gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement (PSCM) sont essentiels pour assurer un approvisionnement ininterrompu en produits médicaux sûrs, efficaces, de

qualité garantie et abordables pour les professionnels de la santé et les patients. Pourtant, ces systèmes sont faibles dans certains PRFI, ce qui entraîne des ruptures de stock fréquentes de produits de qualité garantie, un gaspillage et la distribution de produits de qualité inférieure.

À quoi ressemble la gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement solide ?

Concernant les **achats** dans les systèmes pharmaceutiques, ils devraient se caractériser par des processus transparents, impartiaux et responsables ; l'intégrité et une concurrence loyale et ouverte ; le rapport qualité-prix ; et l'utilisation optimisée des ressources disponibles pour des produits médicaux de qualité garantie.

La mise en œuvre d'un **système de gestion de la chaîne d'approvisionnement** efficace et efficient implique la mise en place de mécanismes de gouvernance de la chaîne d'approvisionnement dotés de structures claires ; la planification, la conception et la mise en œuvre stratégiques de toutes les fonctions et processus connexes ; l'investissement dans les ressources humaines et les capacités institutionnelles ; l'élaboration et la mise en œuvre de systèmes d'information complets ; et l'établissement et la mise en œuvre de systèmes de suivi et d'évaluation efficaces pour l'amélioration continue.

¹ OMS. (n.d.). Couverture sanitaire universelle (CSU). [https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/universal-health-coverage-\(uhc\)](https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/universal-health-coverage-(uhc))

Dans ce document, nous présentons des approches et outils que MTaPS a jugés efficaces pour renforcer la gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement pharmaceutiques et décrivons comment d'autres organisations peuvent les appliquer dans leur contexte.

Approches et outils pour renforcer la gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement pharmaceutiques

Le programme des Médicaments, technologies et services pharmaceutiques (MTaPS) de l'USAID utilise un large éventail d'approches pour aider les pays à renforcer la gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement dans leurs systèmes pharmaceutiques. Ces approches sont les suivantes :

- Évaluer les inefficacités du système de la chaîne d'approvisionnement et proposer des solutions alternatives
- Élaborer des stratégies pour s'attaquer aux causes profondes et mettre en œuvre des mesures d'atténuation des risques
- Renforcer la gouvernance de la chaîne d'approvisionnement afin d'établir des règles et des structures claires et de diffuser l'information
- Identifier les inefficacités dans le processus d'achats afin d'optimiser les ressources et de promouvoir les achats et la distribution en temps opportun
- Renforcement des capacités en matière d'achats publics
- Tirer parti des capacités des fournisseurs de services logistiques tierce partie (3PL) et de quatrième partie (4PL) qui s'appuient sur les meilleures pratiques pour soutenir la chaîne d'approvisionnement de la santé publique grâce à une externalisation fondée sur des données probantes
- Soutenir l'amélioration de l'analyse et de l'utilisation des données et des pratiques de distribution et de gestion des produits au point de service, y compris l'utilisation d'outils électroniques de distribution, de gestion des stocks et de gestion des transactions.

Nous présentons brièvement deux outils MTaPS ci-dessous.

Cadre décisionnel pour l'externalisation de la chaîne d'approvisionnement : MTaPS a évalué le potentiel de mise en œuvre des meilleures pratiques en matière de relations avec les fournisseurs de services 3PL et 4PL dans les PRFI, en mettant l'accent sur l'exploitation des capacités des fournisseurs pour soutenir la chaîne d'approvisionnement de la santé publique grâce à une externalisation fondée sur des données probantes. Dans le cadre de ce travail, MTaPS a élaboré un [cadre décisionnel pour l'externalisation de la chaîne d'approvisionnement](#) qui décrit le processus permettant d'évaluer si les fournisseurs 3PL et/ou 4PL pourraient être bénéfiques pour le gouvernement.

Outils de prévision pour améliorer l'achat de produits médicaux pour la santé reproductive, maternelle, néonatale et infantile (SRMNI) : L'amélioration de l'accès et de l'utilisation appropriée des produits médicaux de SRMNI pourrait sauver la vie de plus de 6 millions de femmes et d'enfants par an. L'un des principaux éléments de l'accès est la disponibilité, qui exige une quantification précise et opportune des besoins d'approvisionnement. Pourtant, la quantification systématique et rigoureuse des produits médicaux de SRMNI est souvent négligée ou les données sont insuffisantes ou de mauvaise qualité. MTaPS a élaboré un [supplément de prévision](#) qui fournit des conseils pratiques sur l'estimation des quantités de consommation future de produits médicaux prioritaires en matière de SRMNI dont les programmes ont besoin dans le cadre d'exercices de quantification nationaux, à l'aide de la méthode démographique et de la morbidité et des données sur les services. Des algorithmes de prévision et des outils de calcul de prévision sont également mis à la disposition des utilisateurs.

Études de cas sur le renforcement de la gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement

Évaluation du potentiel de mise en œuvre des meilleures pratiques en matière de relations avec les fournisseurs de services 3PL et 4PL aux Philippines

Bien que les Philippines aient eu recours à des stratégies d'externalisation, il s'agissait de contrats traditionnels de rémunération à l'acte, qui ne reflètent pas les meilleures pratiques mondiales. MTaPS a évalué le potentiel de mise en œuvre de relations avec les fournisseurs de services 3PL et 4PL basées sur les meilleures pratiques, y compris l'évaluation de la capacité des fournisseurs à fournir les services requis par les systèmes de santé du secteur public. Dans le cadre de l'étude, MTaPS a développé et utilisé des outils pour réaliser trois types d'analyses :

- **Analyse rapide de l'économie** politique pour comprendre les principales incitations, motivations et contraintes politiques, économiques, sociales et culturelles qui ont une incidence sur la prise de décision dans les deux secteurs
- **Évaluation de la capacité opérationnelle** afin d'identifier les forces et les lacunes de la chaîne d'approvisionnement du secteur public et d'évaluer la capacité du secteur privé à fournir les services requis
- **Analyse coûts-avantages** pour mesurer les dépenses actuelles de la chaîne d'approvisionnement et les niveaux de service

L'une des principales conclusions de l'étude était le manque d'expérience dans la gestion des relations avec les 3PL et les 4PL dans le pays basées sur les meilleures pratiques. Une gestion efficace de ces relations exige diverses compétences, notamment une compréhension détaillée des niveaux de coûts actuels et des niveaux de service requis ; la gestion des prestataires de services logistiques en organisant régulièrement des réunions d'évaluation ; et la présentation d'objectifs stratégiques futurs aux gestionnaires de contrats des prestataires logistiques.

Bien qu'il y ait eu un consensus parmi les principales parties prenantes sur le fait que la mise en œuvre de

relations 3PL ou 4PL a le potentiel de combler les lacunes dans les chaînes d'approvisionnement en santé du secteur public, cela nécessitera une éducation, un mentorat et des conseils importants pour s'assurer que les avantages sont réalisés.

Améliorer les pratiques d'achats locales au Népal

À la suite de la fédéralisation du Népal, les gouvernements locaux ont reçu l'autorité nécessaire pour se procurer la plupart des produits médicaux et des médicaments essentiels dans le domaine de la santé maternelle, néonatale et infantile (SMNI). Cependant, les gouvernements locaux n'avaient pas d'expérience en matière d'achats, et des études ont montré de grandes variations dans leurs prix et leurs méthodes d'achats. Afin de mieux comprendre les pratiques d'approvisionnement à l'échelle infranationale et d'assurer la qualité et la disponibilité des produits de SMNI, MTaPS a mené une [étude cartographique](#) qui a examiné les rôles et les responsabilités des diverses parties prenantes en matière d'achats ; les mécanismes d'achats et le processus d'achats ; la formation ; l'infrastructure et le financement.

Après avoir terminé l'étude, MTaPS a collaboré avec le gouvernement du Népal pour organiser un atelier de sensibilisation à la nécessité d'adopter de solides pratiques d'achats infranationales pour garantir la qualité des produits de SMNI et définir des recommandations concrètes pour améliorer les pratiques actuelles. Au cours de l'atelier, MTaPS a partagé les résultats de l'étude, et les participants ont pris connaissance des meilleures pratiques en matière de pratiques d'achats infranationales dans d'autres pays et des approches, telles que les accords-cadres, les systèmes d'achats électroniques et l'utilisation d'un fournisseur principal pour se procurer des biens de qualité à faible coût. Les participants, y compris des représentants provinciaux et municipaux de la santé, ont ensuite produit une série de recommandations concrètes axées sur les achats, la quantification, l'assurance de la qualité, la budgétisation et la gestion financière. Le gouvernement a proposé des réunions de suivi de haut niveau pour discuter des principales recommandations de l'atelier et s'efforce d'intégrer les recommandations dans les plans de travail et les budgets nationaux et locaux. Ces mesures contribueront à l'amélioration des pratiques d'achats, permettant un accès durable à des produits de qualité à base de SMNI.

Comment les organisations peuvent-elles appliquer ces approches ?

Vous trouverez ci-dessous des ressources qui peuvent fournir aux organisations les connaissances et les outils nécessaires pour améliorer le financement des produits pharmaceutiques dans des contextes locaux.

Note : Plusieurs des ressources suivantes sont disponibles uniquement en anglais. Nous vous encourageons à utiliser les outils de traduction en ligne disponibles gratuitement (par exemple, en recherchant *traduction de documents en ligne* dans un moteur de recherche).

Outils

- [Prévision de la consommation de certains produits médicaux pour la santé reproductive, maternelle, néonatale et infantile \(MTaPS 2022\)](#) (disponible en anglais et en français) : Cette ressource complète la quantification des produits de santé ci-dessous. Elle est disponible en anglais et en français.
- [Quantification des produits de santé : Guide de prévision et de planification de l'approvisionnement pour l'approvisionnement](#) (John Snow, Inc. 2017) : Ce guide fournit aux utilisateurs une approche étape par étape de la quantification et des éléments d'accompagnement spécifiques aux produits pour la prévision de la consommation.
- [Boîte à outils d'impartition](#) (Centre de ressources pour l'Afrique 2020) : Cette boîte à outils sert de ressource pour soutenir la prise de décision en matière de santé publique pour ceux qui envisagent l'externalisation comme option pour améliorer les performances de la chaîne d'approvisionnement.

Lectures et ressources supplémentaires

- [Guide des meilleures pratiques en matière d'approvisionnement infranational en produits de santé maternelle, néonatale et infantile dans le secteur public](#) (MTaPS 2023)
- [Pratiques d'approvisionnement infranationales en médicaments pour la santé maternelle, néonatale et infantile au Népal](#) (juillet 2022)
- [La feuille de route pour la gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement contribue à la mise en œuvre de la loi sur la couverture sanitaire universelle aux Philippines](#) (juillet 2022)
- [Modernisation de l'approvisionnement en vaccins en Jordanie](#) (avril 2022)
- [Créer des chaînes d'approvisionnement de la santé sensibles au sexe et au genre : la COVID-19 nous le rappelle à nouveau](#) (décembre 2021)
- [Renforcement de la chaîne d'approvisionnement de la planification familiale grâce à l'amélioration de l'utilisation des données au Bangladesh](#) (juillet 2021)
- [Bâtir des systèmes de santé résilients : qu'est-ce que la COVID-19 nous a appris sur la prévention des infections et les chaînes d'approvisionnement d'urgence ?](#) (juin 2021)
- [Comblant les pénuries de main-d'œuvre aux Philippines pour une gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement](#) (janvier 2021)

Ressources d'apprentissage en ligne

- [Renforcement des systèmes pharmaceutiques \(RSP\) I01](#) (disponible en anglais et en français) : Ce cours présente aux apprenants les principes de base du RSP, y compris la façon dont la résolution des problèmes du système pharmaceutique fait progresser la couverture sanitaire universelle, lutte contre la résistance aux antimicrobiens, le VIH et le sida, le paludisme, la tuberculose et d'autres menaces pour la santé publique, et promeut la santé maternelle et infantile.
- [Utilisation des pharmacies de détail pour les marchés publics dans les pays à revenu faible et intermédiaire](#) : Ce webinaire MTAps discute des avantages et des inconvénients et des politiques et stratégies prometteuses de l'utilisation des pharmacies de détail pour fournir des médicaments et des contraceptifs aux clients du secteur public dans les PRFI.
-

Contact

Veuillez contacter MTaPS (Management Sciences for Health) pour plus d'informations.

- Anduaem Oumer, conseiller technique principal, aoumer@mtapsprogram.org

À propos du programme MTaPS de l'USAID

Le Programme des médicaments, technologies et services pharmaceutiques (MTaPS) de l'USAID aide les pays à revenu faible et intermédiaire à renforcer leurs systèmes pharmaceutiques, essentiel à l'obtention de meilleurs résultats de santé et à l'instauration de systèmes de santé plus fonctionnels. Le programme est mis en œuvre par un consortium de partenaires locaux et internationaux, dirigé par MSH, une organisation internationale à but non lucratif.



Ce document a été réalisé grâce au soutien généreux du peuple américain par le biais de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) en vertu du contrat no 7200AA18C00074. Son contenu relève de la responsabilité de Management Sciences for Health et ne reflète pas nécessairement l'avis de l'USAID ou du Gouvernement des États-Unis.