

---

# Indicateurs recommandés pour la levée des obstacles aux chaînes d'approvisionnement à l'échelon national

Développé pour la Commission des Nations Unies sur les produits d'importance vitale pour les femmes et les enfants, équipe de référence technique pour l'approvisionnement et l'information

---

JSI Research & Training Institute, Inc.

Mai 2014





# Indicateurs recommandés pour la levée des obstacles aux chaînes d'approvisionnement à l'échelon national

Développé pour la Commission des Nations Unies  
sur les produits d'importance vitale pour les  
femmes et les enfants, équipe de référence  
technique pour l'approvisionnement et  
l'information

JSI Research & Training Institute, Inc.

Mai 2014



© JSI Research & Training Institute, Inc.

Ce travail a bénéficié du soutien de l'UNICEF. L'UNICEF et JSI Research & Training Institute, Inc. (JSI) ont le droit de dupliquer, d'utiliser, ou de divulguer les données dans les limites fixées dans le contrat. Cette restriction ne limite pas le droit d'UNICEF d'utiliser l'information contenue dans ces données, si celle-ci est obtenue d'une autre source ne comportant aucune restriction.

JSI est un bureau d'études dans le domaine de la santé basé aux États-Unis, qui se consacre à l'amélioration de l'état de santé des individus et des communautés autour du monde. Notre équipe pluridisciplinaire travaille en partenariat avec des experts du pays hôte, des organisations et des gouvernements pour que l'accès et la qualité des soins de santé deviennent une réalité pour les enfants, les femmes et les hommes autour du monde. Le siège social de JSI est à Boston, dans le Massachussets, avec des bureaux américains à Washington D.C., à Atlanta en Géorgie, à Burlington dans le Vermont, à Concord dans le New Hampshire, à Denver dans le Colorado, à Providence dans le Rhode Island, et à San Francisco en Californie. JSI possède également des bureaux dans plus de 40 pays en voie de développement.

### **Citation recommandée**

JSI Research & Training Institute, Inc. 2014. *Indicateurs recommandés pour la levée des obstacles aux chaînes d'approvisionnement à l'échelon national : Développé pour la Commission des Nations Unies sur les produits d'importance vitale pour les femmes et les enfants, équipe de référence technique pour l'approvisionnement et l'information*. Arlington, Va. : JSI Research & Training Institute, Inc.

### **Résumé**

Ce document recommande des indicateurs de chaîne d'approvisionnement et de performance à utiliser par les programmes de santé, dans le but de surveiller et d'améliorer la disponibilité des 13 produits essentiels d'importance vitale désignés par la Commission des Nations Unies sur les produits d'importance vitale pour les femmes et les enfants (la Commission). Ces indicateurs sont proposés en réponse aux obstacles à la disponibilité de ces produits identifiés par l'équipe de référence technique pour l'approvisionnement et l'information de la Commission. Ce document recommande aux pays d'effectuer un suivi de leurs progrès sur 11 indicateurs de performance recommandés, ce qui peut être fait à l'aide des instruments de collecte des données existants ainsi que des efforts en cours de réalisation. Il propose également des indicateurs de performance additionnels que les pays peuvent adopter pour le suivi et l'amélioration de la performance de leurs chaînes d'approvisionnement. Des informations de référence détaillées sont fournies pour chaque indicateur et incluent définition, formule, but, sources des données et exigences relatives aux données.



JSI Research & Training Institute, Inc.  
1616 Fort Myer Drive, 16ème étage  
Arlington, VA 22209 | USA  
Tel | +1 703 528 7474

## Table des matières

Remerciements .....	ix
Acronymes .....	xi
Introduction et présentation générale des indicateurs .....	1
Indicateurs liés aux fonctions de la chaîne d’approvisionnement.....	9
Indicateur de performance recommandé 1 : Pourcentage des produits d’importance vitale inclus dans la liste nationale des médicaments essentiels du pays concerné .....	9
Indicateur additionnel 1.1 : Pourcentage des produits dont la qualité a été testée .....	11
Indicateur additionnel 1.2 : Pourcentage des produits de marque/généralistes de nécessité vitale achetés au cours de l’année écoulée et pré-qualifiés par l’Organisation mondiale de la santé ou approuvés par une autorité réglementaire contraignante .....	12
Indicateur additionnel 1.3 : Pourcentage des produits d’importance vitale dont au moins une marque est déposée au sein du pays concerné .....	14
Indicateur additionnel 1.4 : Pourcentage des produits d’importance vitale cités dans les procédures de traitement standardisées nationales .....	15
Indicateur de performance recommandé 2 : Existence d’un outil ou d’une méthode de prévision, utilisé de manière régulière pour l’évaluation des besoins en médicaments et en équipements médicaux .....	17
Indicateur additionnel 2.1 : Pourcentage de précision des prévisions .....	18
Indicateur additionnel 2.2 : Pourcentage des produits d’importance vitale pour lesquels un plan d’approvisionnement national a été développé l’année écoulée, et est mis à jour tous les six mois....	20
Indicateur additionnel 2.3 : Pourcentage des bons de commande/contrats émis comme commandes d’urgence .....	21
Indicateur de performance recommandé 3 : Pourcentage des produits d’importance vitale achetés via des accords-cadres ou via un mécanisme d’achats groupés.....	23
Indicateur additionnel 3.1 : Pourcentage des commandes passées à chaque vendeur qui ont été livrées en temps et complètes.....	25
Indicateur additionnel 3.2 : Durée moyenne d’émission d’un contrat/bon de commande .....	26
Indicateur additionnel 3.3 : Nombre moyen de jours entre l’émission du bon de commande et sa validation par le fournisseur.....	27
Indicateur additionnel 3.4 : Nombre moyen de jours entre l’arrivée en port/aéroport des produits et leur arrivée en entrepôt (cycle de dédouanement) pour les produits d’importance vitale .....	28
Indicateur additionnel 3.5 : Pourcentage des quantités prévues réceptionnées .....	29
Indicateur additionnel 3.6 : Coût unitaire moyen de chaque produit d’importance vitale, sous forme de pourcentage du prix international moyen de référence du produit .....	30

Indicateur de performance recommandé 4 : Pourcentage des formations sanitaires en rupture de stock calculé pour chaque produit d'importance vitale .....	31
Indicateur additionnel 4.1 : Pourcentage des produits d'importance vitale dont les stocks sont correctement mesurés .....	32
Indicateur additionnel 4.2 : Pourcentage du stock inutilisable sur l'ensemble d'une quantité reçue ...	34
Indicateur additionnel 4.3 : Pourcentage du stock non comptabilisé sur l'ensemble des quantités reçues .....	35
Indicateur additionnel 4.4 : Présence des protocoles de gestion de la chaîne d'approvisionnement pour l'élimination des déchets médicaux et la gestion des produits inutilisables.....	36
Indicateur additionnel 4.5 : Pourcentage des formations sanitaires qui satisfont à l'ensemble des conditions de stockage listées .....	37
Indicateur additionnel 4.6 : Pourcentage des formations sanitaires où la chaîne du froid n'est pas rompue.....	39
Indicateur de performance recommandé 5 : Durée moyenne entre la commande des produits et leur réception par la formation sanitaire.....	41
Indicateur additionnel 5.1 : Pourcentage des produits livrés en bon état.....	42
Indicateur additionnel 5.2 : Pourcentage des jours dans l'année durant lesquels un véhicule était disponible pour le transport des produits.....	43
Indicateur de performance recommandé 6 : Pourcentage des points de prestation de services qui offrent aux clients un accès aux services et produits d'importance vitale .....	45
Indicateur additionnel 6.1 : Pourcentage des points de prestation de services censés offrir un service et disposant d'au moins un travailleur sanitaire formé actif .....	46
Indicateurs transversaux.....	47
Indicateur de performance recommandé 7 : Pourcentage des PPS proposant des produits d'importance vitale où les patients sont évalués gratuitement .....	49
Indicateur additionnel 7.1 : Dépenses totales liées à l'achat de produits d'importance vitale .....	50
Indicateur additionnel 7.2 : Contribution du gouvernement dans le total des dépenses en achat de produits d'importance vitale .....	51
Indicateur additionnel 7.3 : Dépenses totales pour produits d'importance vitale sous forme de pourcentage des montants nécessaires aux achats.....	52
Indicateur de performance recommandé 8 : Présence et caractéristiques d'un système d'information sur la gestion logistique .....	53
Indicateur additionnel 8.1 : Taux de rapportage des formations sanitaires.....	54
Indicateur de performance recommandé 9 : Existence d'un mécanisme actif de coordination pour la sécurité de l'ensemble des produits d'importance vitale.....	57

Indicateur additionnel 10.1 : Pourcentage des formations dont au moins un travailleur sanitaire a été formé à la gestion de la chaîne d’approvisionnement.....	60
Indicateur additionnel 10.2 : Pourcentage des formations ayant bénéficiées de visites de supervision comprenant une aide à la gestion de la chaîne d’approvisionnement selon un calendrier prédéfini .....	61
Indicateur additionnel 10.3 : Existence des procédures opérationnelles standardisées et documentées de gestion de la chaîne d’approvisionnement pour les différentes tâches de gestion de la chaîne d’approvisionnement à chaque niveau de la chaîne nationale.....	62
Indicateur additionnel 10.4 : Existence d'un cours de la chaîne d'approvisionnement enseigné en pré-services (ou en éducation formelle) développés et/ou mis en place dans les écoles ou centres de formation concernés, et nombre total d’étudiants ayant suivi ces cours enseignés en pré-services.....	63
Indicateur de performance recommandé 11 : Existence et mise en place des stratégies de sécurisation des produits pour la santé procréative, maternelle, néonatale et infantile.....	65
Indicateur additionnel 11.1 : Approvisionnement en produits d’importance vitale par secteur(s) de marché.....	66
Références .....	67
Figure	
Figure 1. Fonctions de la chaîne d'approvisionnement et domaines transversaux .....	2
Tableau	
Tableau 1. Synthèse des indicateurs .....	4





## Remerciements

Les auteurs de ce document (Safia Ahsan, Dana Aronovich et Suzy Sacher) souhaitent remercier l'équipe de référence technique pour l'approvisionnement et l'information de la Commission, codirigée par Jen Bergeson-Lockwood de l'USAID et Kabir Ahmed de l'UNFPA, pour leur soutien actif, et remercient tout particulièrement les personnes suivantes pour leur apport sur les indicateurs : Kabir Ahmed et Liuchi Hara, UNFPA ; Clinton De Souza, Imperial Health Science (IHS) ; Keith Neroutsos, PATH ; Nicole Seiver, Population Services International (PSI) et Beth Yeager et Gabriel Daniel, Systèmes pour l'amélioration de l'accès aux services et produits pharmaceutiques (SIAPS), sous la direction de Management Sciences for Health (MSH). Les auteurs tiennent également à remercier Bennett Nemser, Bureau de l'Envoyé Spécial du Secrétaire général de l'ONU pour le financement des Objectifs du Millénaire pour le Développement et Paul Pronyk, équipe pour la stratégie en santé procréative, maternelle, néonatale et infantile (SPMNI) et la coordination au sein de l'UNICEF, pour leur apport et leur aide à assurer la coordination entre les différents efforts de collecte des données. Finalement, les auteurs remercient l'UNICEF pour son soutien financier. Nous espérons que ces indicateurs seront utiles à la communauté et aideront à améliorer la disponibilité des produits d'importance vitale pour les femmes et les enfants.



## Acronymes

AEM	Agence européenne des médicaments
ASC	Agent sanitaire des collectivités
BC	Bon de commande
EDCS	Evaluation de la disponibilité et de la capacité de déploiement des services
EFMC	Entrepôt de fournitures médicales central
GIGA	Gestion intégrée de la grossesse et de l'accouchement
GIMI	Gestion intégrée des maladies infantiles
IDA	International Dispensary Association (organisation)
IHS	Imperial Health Science (organisation)
LNME	Liste nationale des médicaments essentiels
MF	Ministère des finances
MS	Ministère de la santé
MSH	Management Science for Health (organisation)
OEIL	Outil d'évaluation des indicateurs logistiques
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONG	Organisation non gouvernementale
ORC	Organisme de régulation contraignant
PPPS	Premier périmé, premier sorti
PIGN	Prise en charge intégrée des grossesses et des naissances
POS	Procédures opérationnelles standardisées
PPPS	Premier périmé premier sorti
PPS	Point de prestation de services
PTS	Procédure de traitement standardisée

RMNCH	reproductive, maternal, newborn, and child health (santé reproductive, maternelle, néonatale et infantile)
SEIGL	Système électronique d'information sur la gestion logistique
SIAPS	Systèmes pour l'amélioration de l'accès aux services et produits pharmaceutiques
SIGL	Système d'information sur la gestion logistique
SPMNI	Santé procréative, maternelle, néonatale et infantile
UNCoLSC	Commission des Nations Unies sur les produits d'importance vitale pour les femmes et les enfants
UNFPA	Fonds des Nations Unies pour la population
USAID	Agence américaine pour le développement international
USFDA	Agence américaine des produits alimentaires et médicamenteux

## Introduction et présentation générale des indicateurs

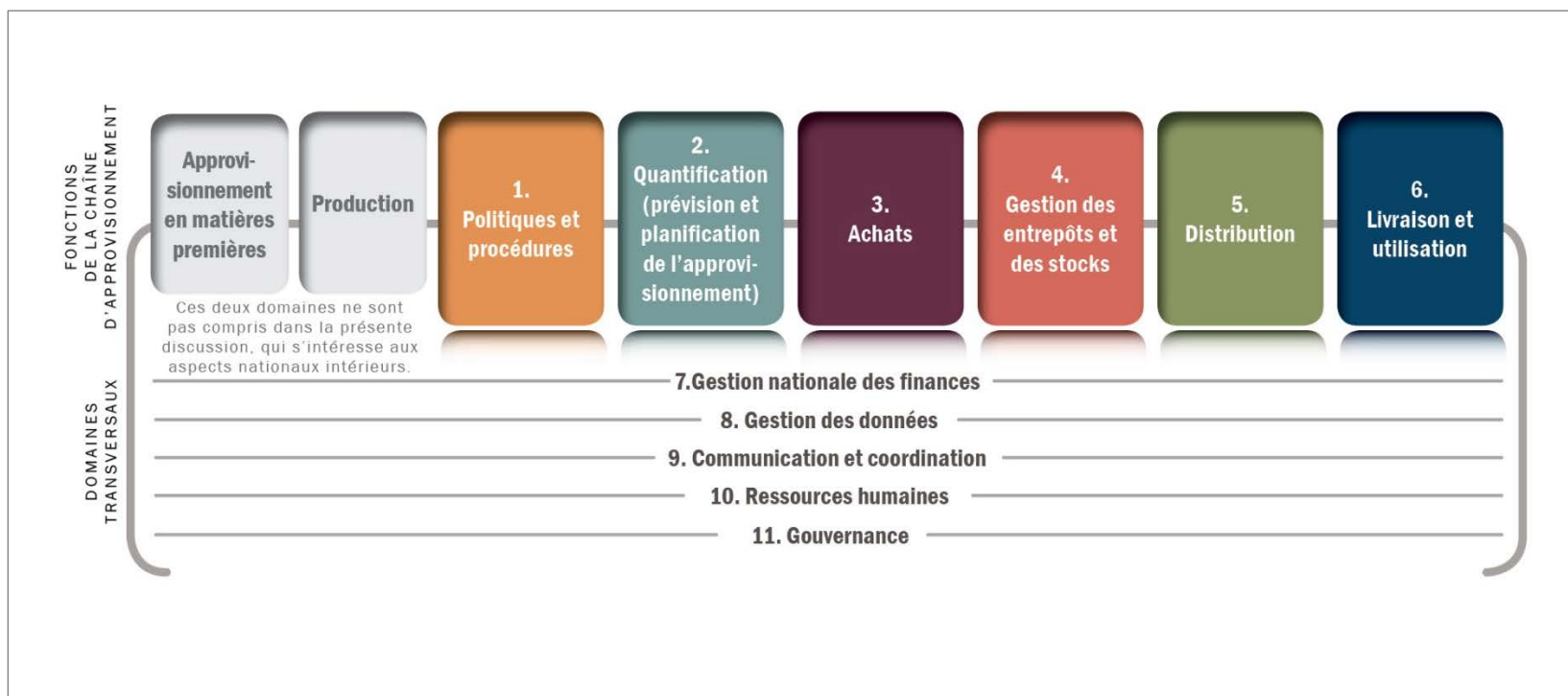
Afin d'améliorer l'accès des femmes et des enfants aux produits d'importance vitale<sup>1</sup>, les obstacles à l'amélioration des chaînes d'approvisionnement sanitaires nationales doivent être connus, compris, analysés, et une réponse doit y être apportée. Ce document recommande un ensemble d'indicateurs de gestion de la chaîne d'approvisionnement et d'éléments liés, qui peuvent être utilisés pour mesurer et suivre la performance des différents domaines techniques des chaînes d'approvisionnement nationales, et dont le but est également de répondre aux obstacles identifiés par l'équipe de référence technique pour l'approvisionnement et l'information de l'UNCoLSC dans *Challenges and Barriers along the In-Country Supply Chain*. Les indicateurs de performance de ce document sont organisés par les fonctions de la chaîne d'approvisionnement et les domaines transversaux, étant reconnu que de nombreux domaines sont étroitement liés et interdépendants. Ce document se limite aux aspects spécifiques aux systèmes logistiques d'échelle nationale, les autres groupes de travail étant concentrés sur les domaines des chaînes d'approvisionnement situés plus en amont. Les domaines d'intérêt de ce document sont présentés dans le tableau qui suit.

---

<sup>1</sup> L'UNCoLSC, et ce document, s'intéressent particulièrement à 13 produits de nécessité vitale dans les domaines de la santé procréative, maternelle, néonatale et infantile. Ces produits sont :

- Préservatifs féminins, implants, ainsi que contraception d'urgence (pour la santé procréative),
- Ocytocine, misoprostol et sulfate de magnésium (pour la santé maternelle),
- Antibiotiques injectables, corticostéroïdes anténataux, chlorhexidine et équipement de réanimation (pour la santé néonatale), et
- Amoxicilline, sels de réhydratation orale et zinc (pour la santé infantile).

Figure 1. Fonctions de la chaîne d'approvisionnement et domaines transversaux



**Source :** Adapté de l'Équipe de référence technique pour l'approvisionnement et l'information, Commission des Nations Unies sur les produits d'importance vitale pour les femmes et les enfants. 2013. *Challenges and Barriers along the In-Country Supply Chain*. Arlington, Va. : Systèmes pour l'amélioration de l'accès aux services et produits pharmaceutiques (SIAPS).

Ce document donne un indicateur de performance conseillé qui a un lien avec au moins une des barrières clés pour chacune des 11 fonctions d'approvisionnement et des domaines transversaux qui apparaissent dans la figure 1. Au minimum, les pays devraient mettre en place un suivi de leurs performances sur ces 11 indicateurs de performance recommandés, ce qui pourrait être réalisé par l'utilisation des instruments de collecte des données existants et des efforts actuellement en cours, comme « *Reproductive, Maternal, Newborn, and Child Health (RMNCH) Landscape Synthesis* », « *Facility Assessment for Reproductive Health Commodities and Services* » du Fonds des Nations Unies pour la population (UNFPA), et/ou des données collectées à travers le « *Service Availability and Readiness Assessment (SARA)* » de l'Organisation mondiale de la santé (OMS-RDDS)<sup>2</sup>. Des indicateurs additionnels sont également présentés pour la plupart des fonctions et domaines transversaux des chaînes d'approvisionnement. Les pays peuvent également adopter tout indicateur parmi ces derniers, afin de mieux contrôler et d'affiner la performance de ses systèmes logistiques.

Les indicateurs de performance clés recommandés sont :

1. Pourcentage des produits d'importance vitale inclus dans la liste nationale des médicaments essentiels du pays concerné
2. Existence d'un outil ou d'une méthode de prévision utilisé de manière régulière pour l'évaluation des besoins en médicaments et en équipements médicaux
3. Pourcentage des produits d'importance vitale achetés via des accords-cadres ou via un mécanisme d'achats groupés
4. Pourcentage des formations sanitaires en rupture de stock calculé pour chaque produit d'importance vitale
5. Durée moyenne entre la commande des produits et leur réception par la formation sanitaire
6. Pourcentage des points de prestation de services qui offrent aux clients un accès aux services et produits d'importance vitale
7. Pourcentage des points de prestation de services proposant des produits d'importance vitale où les patients sont évalués gratuitement
8. Présence et caractéristiques d'un système d'information sur la gestion logistique (SIGL)
9. Existence d'un mécanisme actif de coordination pour la sécurité de l'ensemble des produits d'importance vitale
10. Niveau de développement de la formation dans la direction de la chaîne d'approvisionnement
11. Existence et mise en place des stratégies de sécurisation des produits en SPMNI.

Le tableau suivant présente une vue d'ensemble de tous les indicateurs de ce document, par fonction de la chaîne d'approvisionnement ou domaine transversal.

---

<sup>2</sup> Dans certains cas, les 11 indicateurs « recommandés » ont été choisis non parce qu'ils étaient considérés comme les meilleurs indicateurs de manière générale, mais parce que des données liées étaient disponibles via des mécanismes de collecte de données en place.

Tableau 1. Synthèse des indicateurs

	Fonction/domaine	Indicateur de performance recommandé et indicateurs additionnels
Fonctions de la chaîne d'approvisionnement nationale	1. Politiques et procédures réglementaires	<b>Indicateur de performance recommandé 1 : Pourcentage des produits d'importance vitale inclus dans la liste nationale des médicaments essentiels du pays concerné</b>
		<p><u>Indicateurs additionnels :</u></p> <p>1.1 : Pourcentage des produits dont la qualité a été testée</p> <p>1.2 : Pourcentage des produits de marque/génériques de nécessité vitale achetés au cours de l'année écoulée et pré-qualifiés par l'Organisation mondiale de la santé ou approuvés par une autorité réglementaire contraignante</p> <p>1.3 : Pourcentage des produits d'importance vitale dont au moins une marque est déposée au sein du pays concerné</p> <p>1.4 : Pourcentage des produits d'importance vitale cités dans des procédures de traitement standardisées nationales</p>
	2. Quantification (prévisions et planification des approvisionnements)	<b>Indicateur de performance recommandé 2 : Existence d'un outil ou d'une méthode de prévision, utilisé de manière régulière pour l'évaluation des besoins en médicaments et en équipements médicaux</b>
		<p><u>Indicateurs additionnels :</u></p> <p>2.1 : Pourcentage de précision des prévisions</p> <p>2.2 : Pourcentage des produits d'importance vitale pour lesquels un plan d'approvisionnement national a été développé l'année écoulée, et est mis à jour tous les six mois</p>



	Fonction/domaine	Indicateur de performance recommandé et indicateurs additionnels
		2.3 : Pourcentage des bons de commande/contrats émis comme commandes d'urgence
	<b>3. Achats</b>	<b>Indicateur de performance recommandé 3 : Pourcentage des produits d'importance vitale achetés via des accords-cadres ou via un mécanisme d'achats groupés</b>
		<p><u>Indicateurs additionnels :</u></p> <p>3.1 : Pourcentage des commandes passées à chaque vendeur qui ont été livrées en temps et complètes</p> <p>3.2 : Durée moyenne d'émission d'un contrat/bon de commande</p> <p>3.3 : Nombre moyen de jours entre l'émission du bon de commande et sa validation par le fournisseur</p> <p>3.4 : Nombre moyen de jours entre l'arrivée en port/aéroport des produits et leur arrivée en entrepôt (cycle de dédouanement) pour les produits d'importance vitale</p> <p>3.5 : Pourcentage des quantités prévues réceptionnées</p> <p>3.6 : Coût unitaire moyen de chaque produit d'importance vitale, sous forme de pourcentage du prix international moyen de référence du produit</p>
	<b>4. Gestion des entrepôts et des stocks</b>	<b>Indicateur de performance recommandé 4 : Pourcentage des formations sanitaires en rupture de stock calculé pour chaque produit d'importance vitale</b>

	Fonction/domaine	Indicateur de performance recommandé et indicateurs additionnels
		<p><u>Indicateurs additionnels :</u></p> <p>4.1 : Pourcentage des produits d'importance vitale dont les stocks sont correctement mesurés</p> <p>4.2 : Pourcentage du stock inutilisable sur l'ensemble d'une quantité reçue</p> <p>4.3 : Pourcentage du stock non comptabilisé sur l'ensemble des quantités reçues</p> <p>4.4 : Présence des protocoles de gestion de la chaîne d'approvisionnement pour l'élimination des déchets médicaux et la gestion des produits inutilisables</p> <p>4.5 : Pourcentage des formations sanitaires qui satisfont à l'ensemble des conditions de stockage listées</p> <p>4.6 : Pourcentage des formations sanitaires où la chaîne du froid n'est pas rompue</p>
	<b>5. Distribution</b>	<p><b>Indicateur de performance recommandé 5 : Durée moyenne entre la commande des produits et leur réception par la formation sanitaire</b></p> <p><u>Indicateurs additionnels :</u></p> <p>5.1 : Pourcentage des produits livrés en bon état</p> <p>5.2 : Pourcentage des jours de l'année durant lesquels un véhicule était disponible pour le transport des produits</p>
	<b>6. Prestation et utilisation des services</b>	<p><b>Indicateur de performance recommandé 6 : Pourcentage des points de prestation de services qui offrent aux clients un accès aux services et aux produits d'importance vitale</b></p>

	Fonction/domaine	Indicateur de performance recommandé et indicateurs additionnels
		<p><u>Indicateur additionnel :</u></p> <p>6.1 : Pourcentage des points de prestation de services censés offrir un service et disposant d'au moins un travailleur sanitaire formé actif</p>
Domaines transversaux	7. Gestion nationale des finances	<b>Indicateur de performance recommandé 7 : Pourcentage des PPS proposant des produits d'importance vitale où les patients sont évalués gratuitement</b>
		<p><u>Indicateurs additionnels :</u></p> <p>7.1 : Dépenses totales liées à l'achat de produits d'importance vitale</p> <p>7.2 : Contribution du gouvernement dans le total des dépenses en achat de produits d'importance vitale</p> <p>7.3 : Dépenses totales pour les produits d'importance vitale sous forme de pourcentage des montants nécessaires aux achats</p>
	8. Gestion des données	<b>Indicateur de performance recommandé 8 : Présence et caractéristiques d'un système d'information sur la gestion logistique</b>
		<p><u>Indicateur additionnel :</u></p> <p>8.1 : Taux de rapportage des formations sanitaires</p>
	9. Communication et coordination	<b>Indicateur de performance recommandé 9 : Existence d'un mécanisme actif de coordination pour la sécurité de l'ensemble des produits d'importance vitale</b>
	10. Ressources humaines	<b>Indicateur de performance recommandé 10 : Niveau de développement de la formation dans la direction de la chaîne d'approvisionnement</b>

	Fonction/domaine	Indicateur de performance recommandé et indicateurs additionnels
		<p><u>Indicateurs additionnels :</u></p> <p>10.1 : Pourcentage des formations sanitaires dont au moins un travailleur sanitaire a été formé à la gestion de la chaîne d’approvisionnement</p> <p>10.2 : Pourcentage des formations sanitaires ayant bénéficiées de visites de supervision comprenant une aide à la gestion de la chaîne d’approvisionnement selon un calendrier prédéfini</p> <p>10.3 : Existence des procédures opérationnelles standardisées et documentées de gestion de la chaîne d’approvisionnement pour les différentes tâches de gestion de la chaîne d’approvisionnement à chaque niveau de la chaîne nationale</p> <p>10.4 : Existence d'un cours de la chaîne d'approvisionnement enseigné en pré-services (ou en éducation formelle) développés et/ou mis en place dans les écoles ou centres de formation concernés, et nombre total d’étudiants ayant suivi ces cours enseigné en pré-services</p>
	<b>11. Gouvernance</b>	<p><b>Indicateur de performance recommandé 11 : Existence et mise en place des stratégie(s) de sécurisation des produits pour la santé procréative, maternelle, néonatale et infantile</b></p> <p><u>Indicateur additionnel :</u></p> <p>11.1 : Approvisionnement en produits d’importance vitale par secteur(s) de marché</p>

Les sections suivantes présentent de plus amples informations relatives à chacun de ces indicateurs, en incluant leur définition, leurs objectifs, leurs formules, les données nécessaires à leur calcul ainsi que les sources de ces dernières.

# Indicateurs liés aux fonctions de la chaîne d'approvisionnement

## 1. Politiques et procédures réglementaires

### Indicateur de performance recommandé

#### Indicateur de performance recommandé 1 :

**Pourcentage des produits d'importance vitale inclus dans la liste nationale des médicaments essentiels du pays concerné**

#### Définition

Cet indicateur permet de contrôler la présence de produits d'importance vitale dans la liste nationale des médicaments essentiels (LNME) du pays concerné. Ces produits doivent être portés à la LNME avec des informations suffisantes en termes de contexte, spécifications et/ou formules. Cet indicateur peut être contrôlé sur une base annuelle.

#### Formule

$$\frac{\text{Nombre de produits d'importance vitale inclus dans la LNME du pays concerné avec spécifications appropriées}}{\text{Nombre total de produits d'importance vitale}} \times 100$$

#### Objectif et problèmes potentiels mis en lumière

L'intégration des produits d'importance vitale au sein des LNME indique l'engagement d'un pays à maintenir un système de provision non interrompue de ces produits, ces derniers étant alors en effet plus enclins à être achetés dans le cadre de programmes nationaux et faisant face à des obstacles à l'importation de moindre importance. Les gouvernements nationaux sont en charge du développement et du maintien à jour des LNME. Cet indicateur représente une étape majeure vers la viabilité et la durabilité des systèmes et fonctions nationaux d'approvisionnement, ainsi que de la capacité locale à gérer ces derniers. Afin de pouvoir identifier totalement le produit, un niveau approprié de spécifications techniques doit être inclus, qui dépendra du contexte du pays et du produit concernés.

Il est à noter que certains pays peuvent inclure des produits tels que les préservatifs féminins sur une liste des *équipements* médicaux essentiels, ou qu'une liste de type *liste des sets de produits de santé essentiels* peut exister. L'intégration de produits sur ces listes est de la même manière une indication de leur importance et peut aider à assurer leur disponibilité, en influençant les décisions concernant les allocations de ressources, les achats, les protocoles de prescription et les formations des fournisseurs.

Sources de données	Données nécessaires
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Données du Ministère de la santé (MS)</li> <li>• Egalement disponible depuis la synthèse SPMNI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liste des produits d'importance vitale obtenue depuis l'adresse : <a href="http://www.everywomaneverychild.org/resources/un-commission-on-life-saving-commodities/life-saving-commodities">http://www.everywomaneverychild.org/resources/un-commission-on-life-saving-commodities/life-saving-commodities</a></li> <li>• LNME (et toute autre liste liée, si approprié)</li> </ul>

**Sources de l'indicateur :**

- UNFPA. 2010. *Monitoring and Evaluation Framework for the Global Programme to Enhance Reproductive Health Commodity Security*. New York : UNFPA.
- USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 4. 2013. *Contraceptive Security Indicators Data 2013*. Arlington, Va. : USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 4.
- USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 4. 2011. *Quality Assurance Surveillance Plan (QASP) and Performance Monitoring Plan (PMP)*. Arlington, Va. : USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 4.

## Politiques et procédures réglementaires

### Indicateurs additionnels

#### Indicateur additionnel 1.1 :

#### Pourcentage des produits dont la qualité a été testée

##### Définition

Cet indicateur mesure le nombre de produits d'importance vitale individuels/lots/expéditions entrant dans le pays et soumis à des tests de qualité post-importation en une année, sous forme de pourcentage du nombre total de produits/lots/expéditions requis par les directives nationales. Le pourcentage mesuré peut se situer au sein d'une classe de produits ou pour l'ensemble des produits achetés au cours d'une année.

##### Formule

$$\frac{\text{Nombre de produits/lots/expéditions dont la qualité a été testée au cours de l'année écoulée}}{\text{Nombre total de produits/lots/expéditions achetés ou reçus et nécessitant un test post – expédition, au cours de l'année écoulée}} \times 100$$

Ce calcul ne doit inclure que les produits/lots/expéditions qui sont supposés devoir être testés en post-expédition selon les directives nationales en place.

##### Objectif et problèmes potentiels mis en lumière

Cet indicateur permet de connaître et de comprendre les pratiques d'un pays en termes de vérification de la qualité des produits, et de savoir si un pays donné remplit ses obligations de vérification de la qualité des produits importés. Les produits qui ont subi des tests de qualité rigoureux en pré-importation, comme les préservatifs fournis par l'USAID ou autres donateurs peuvent ne pas exiger de test post-importation, à moins que leur intégrité ait été compromise durant le transport.

Sources de données	Données nécessaires
<ul style="list-style-type: none"><li>Données fournies par l'unité en charge des achats—division du contrôle qualité</li><li>Instructions nationales pour le test de qualité des produits de santé</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Quantités achetées pour un produit/lot/expédition particulier importé dans le pays au cours de l'année écoulée</li><li>Documentation de tests de qualité indiquant quels produits ont été testés en réception</li></ul>

**Source de l'indicateur :** Aronovich, Dana, Marie Tien, Ethan Collins, Adriano Somerlatte et Linda Allain. 2010. *Measuring Supply Chain Performance : Guide to Key Performance Indicators for Public Health Managers*. Arlington, Va. : USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 1.

## Indicateur additionnel 1.2 :

### Pourcentage des produits de marque/génériques de nécessité vitale achetés au cours de l'année écoulée et pré-qualifiés par l'Organisation mondiale de la santé ou approuvés par une autorité réglementaire contraignante

#### Définition

Cet indicateur mesure le pourcentage des produits de marque/génériques de nécessité vitale fournis durant l'année écoulée pour un pays et qui ont été pré-qualifiés par l'OMS ou bénéficient d'une approbation contraignante délivrée par une autorité réglementaire (approbation ORC). Ce pourcentage doit être désagrégé par produit de nécessité vitale.

Par exemple, si le pays s'est approvisionné durant l'année écoulée en contraceptif oral A, contraceptif oral B et contraceptif oral C, et que seuls les contraceptifs par voie orale A et B sont pré-qualifiés par l'OMS ou dispose d'une autorisation ORC le résultat, pour les contraceptifs par voie orale, sera de 66% (2/3).

#### Formule

$$\frac{\text{Nombre de produits de nécessité vitale de marque/génériques achetés au cours de l'année écoulée pour la chaîne d'approvisionnement sanitaire nationale du pays concerné pré-qualifiés OMS ou disposant d'une autorisation ORC}}{\text{Nombre total de produits de nécessité vitale de marque/génériques achetés au cours de l'année écoulée pour la chaîne d'approvisionnement sanitaire nationale du pays concerné}} \times 100$$

#### Objectif et problèmes potentiels mis en lumière

Cet indicateur permet de déterminer si les produits achetés sont conformes aux normes internationales de qualité, telles que les définissent l'OMS ou une autre autorité réglementaire officielle comme, par exemple, l'Agence américaine des produits alimentaires et médicamenteux (USFDA) ou l'Agence européenne des médicaments (AEM). Afin d'être sûrs que seuls des produits de grande qualité sont achetés, les pays doivent viser un objectif de 100% de produits achetés répondant à ces normes. Le site internet de l'OMS ([http://apps.who.int/prequal/info\\_general/notes.htm](http://apps.who.int/prequal/info_general/notes.htm)) liste les médicaments actuellement pré-qualifiés par l'OMS. Le site internet de l'USFDA (<http://www.accessdata.fda.gov/scripts/cder/drugsatfda/>) et celui de l'AEM (<http://www.ema.europa.eu/ema>) permettent de consulter une liste des produits actuellement approuvés par ces deux autorités respectives.

Si des données sont disponibles, cet indicateur peut être révisé afin de mesurer le pourcentage des produits (en quantités/lots/expéditions) achetés avec pré-qualification OMS ou approbation ORC.

Sources de données	Données nécessaires
Données fournies par l'unité en charge des achats—division du contrôle qualité	<ul style="list-style-type: none"><li>Liste des produits achetés sur une période donnée</li><li>Liste des produits pré-qualifiés par l'OMS et/ou bénéficiant d'une approbation ORC.</li></ul>



**Source de l'indicateur :** Adapté de Aronovich, Dana, Marie Tien, Ethan Collins, Adriano Sommerlatte, et Linda Allain. 2010. *Measuring Supply Chain Performance : Guide to Key Performance Indicators for Public Health Managers*. Arlington, Va. : USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 1.

### Indicateur additionnel 1.3 :

#### Pourcentage des produits d'importance vitale dont au moins une marque est déposée au sein du pays concerné

##### Définition

Cet indicateur mesure le pourcentage des produits d'importance vitale dont au moins une marque est déposée au sein du pays concerné.

##### Formule

$$\frac{\text{Nombre de produits d'importance vitale dont au moins une marque est déposée au sein du pays concerné}}{\text{Nombre total de produits d'importance vitale}} \times 100$$

##### Objectif et problèmes potentiels mis en lumière

Les produits sont déposés dans le but de garantir que les achats répondent à certaines normes de qualité spécifiques. Généralement, les gouvernements n'achètent pas de produits de santé qui n'ont pas été déposés au sein de leur propre pays, sauf si le fabricant a obtenu une dérogation. De ce fait, le suivi du pourcentage des produits d'importance vitale qui ont été déposés peut représenter un indicateur de la capacité d'un pays à acheter et proposer ces produits à sa population. Cet indicateur peut également refléter la facilité de dépôt de produits de marque ou génériques dans un pays donné, et ainsi indiquer le degré de flexibilité qui permettra de disposer les produits au meilleur rapport qualité/prix. Un faible pourcentage des produits déposés peut impliquer la présence de problèmes au sein du système (par exemple : faible capacité du gouvernement à déposer suffisamment rapidement les produits, absence de supervision gouvernementale, etc.).

Sources de données	Données nécessaires
<ul style="list-style-type: none"><li>• Données fournies par le MS</li><li>• Données de la division en charge des achats et de la planification</li><li>• Documentation et manuels d'enregistrement de produit</li><li>• Politiques d'achat nationales</li><li>• Entretien avec l'unité en charge des achats</li><li>• Egalement disponible depuis la synthèse SPMNI</li></ul>	Liste des produits déposés au sein du pays concerné

**Source de l'indicateur :** Aronovich, Dana, Marie Tien, Ethan Collins, Adriano Sommerlatte, et Linda Allain. 2010. *Measuring Supply Chain Performance : Guide to Key Performance Indicators for Public Health Managers*. Arlington, VA. : USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 1.

## Indicateur additionnel 1.4 :

### Pourcentage des produits d'importance vitale cités dans les procédures de traitement standardisées nationales

#### Définition

Cet indicateur permet de connaître la mesure dans laquelle les produits d'importance vitale sont harmonisés aux procédures de traitement standardisées (PTS) nationales.

#### Formule

$$\frac{\text{Nombre de produits d'importance vitale présents au sein de PTS nationales}}{\text{Nombre total de produits d'importance vitale}} \times 100$$

#### Objectif et problèmes potentiels mis en lumière

Les PTS nationales doivent être régulièrement mises à jour dans la mesure où des médicaments nouveaux, plus efficaces et plus sûrs sont constamment développés et que des résistances et effets secondaires graves à d'autres médicaments régulièrement identifiés. L'OMS met régulièrement à jour ses procédures de traitement standardisées. Afin d'assurer aux patients les meilleures options de traitement possibles, il est important que les programmes nationaux se réfèrent à des procédures OMS à jour, lors de la révision de leurs PTS locales. De plus, les achats gagnent en efficacité si les programmes confèrent une importance particulière à la nécessité d'obtenir en quantités suffisantes les médicaments recommandés au niveau national.

Sources de données	Données nécessaires
<ul style="list-style-type: none"><li>Données nationales fournies par le MS</li><li>Egalement disponible depuis la synthèse SPMNI</li></ul>	PTS nationales les plus récentes (ou PTS de l'OMS si aucune PTS nationale n'existe)

**Source de l'indicateur :** Adapté de l'OMS 2011. *Indicateurs harmonisés pour le suivi et l'évaluation des systèmes de gestion des achats et des stocks*. Genève : OMS.



## 2. Quantification (prévision et planification de l'approvisionnement)

### Indicateur de performance recommandé

#### Indicateur de performance recommandé 2 :

**Existence d'un outil ou d'une méthode de prévision, utilisé de manière régulière pour l'évaluation des besoins en médicaments et en équipements médicaux**

#### Définition

Cet indicateur contrôle l'existence d'un outil ou d'une méthode de prévision régulièrement utilisée pour l'évaluation des besoins en médicaments et équipements médicaux.

#### Formule

Un outil ou une méthode régulièrement utilisées permet-elle de prévoir les besoins en médicaments et équipements médicaux ? (oui/non)

#### Objectif et problèmes potentiels mis en lumière

L'utilisation régulière d'un outil ou d'une méthode définie de prévision indique que (1) des prévisions sont régulièrement réalisées, (2) des prévisions aux bases solides sont prises au sérieux et conduites avec soin et (3) qu'une méthodologie cohérente et rationnelle est utilisée année après année. Il s'agit d'un indicateur de proximité initial de la qualité des prévisions.

Sources de données	Données nécessaires
<ul style="list-style-type: none"><li>Données MS ou partenaires</li><li>Egalement disponible depuis la synthèse SPMNI</li></ul>	Preuves de la présence d'un outil ou d'une méthode utilisée régulièrement pour réaliser des prévisions

**Source de l'indicateur :** Initiative pour les produits d'importance vitale. 2013-2014. *RMNCH Landscape Synthesis*. New York : Initiative pour les produits d'importance vitale.

# Quantification (prévision et planification de l'approvisionnement)

## Indicateurs additionnels

### Indicateur additionnel 2.1 :

#### Pourcentage de précision des prévisions

##### Définition

Pour chacun des produits d'importance vitale, cet indicateur mesure la différence, en pourcentage, entre les prévisions développées pour l'année écoulée et la consommation constatée (ou les données publiées) pour cette année. Les évaluateurs doivent calculer cet indicateur pour chacun des produits d'importance vitale dont la consommation aura fait l'objet d'une prévision.

##### Formule

$$1 - \frac{\text{Valeur absolue de [consommation prévue - consommation constatée]}}{\text{Consommation constatée}} \times 100$$

##### Objectif et problèmes potentiels mis en lumière

Cet indicateur doit être utilisé au niveau auquel les décisions d'achat à long terme sont prises – la plupart du temps au niveau central – mais peut également être appliqué à d'autres niveaux du système, si les prévisions ont été décentralisées et si les PPS définissent leurs propres quantités d'achats.

Une quantification précise aide les pays à commander des quantités adéquates de chaque produit, et améliore la gestion financière, réduisant de ce fait la probabilité de pénurie ou de stock excédentaire, renforçant celle de répondre aux besoins des utilisateurs finaux en termes de produits disponibles.

Les prévisions sont une estimation de la demande future. A la différence des systèmes de production-pour-réapprovisionnement, elles s'avèrent généralement incorrectes, car il est pratiquement impossible de prévoir le futur avec précision. Néanmoins, certaines méthodes peuvent aider à réduire les marges d'erreur (par exemple l'analyse des données historiques de consommation et l'estimation des tendances à venir). Apporter une explication documentée aux raisons de différences particulièrement importantes (qui inclut les hypothèses utilisées lors de la préparation de la prévision) aide à mettre en perspective les résultats et peut permettre d'améliorer les prévisions futures.

Sources de données	Données nécessaires
<ul style="list-style-type: none"><li>Données de l'unité en charge des achats et de la planification</li><li>Données de consommation/distribution</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Liste des produits d'importance vitale pour lesquels des prévisions ont été développées pour l'année écoulée</li></ul>

---

(provenant du système d'information sur la gestion logistique)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prévisions par produit, pour l'année écoulée</li><li>• Consommation constatée ou données publiées, par produit, pour l'année écoulée</li></ul>
--	--

---

**Source de l'indicateur :** Aronovich, Dana, Marie Tien, Ethan Collins, Adriano Sommerlatte et Linda Allain. 2010. *Measuring Supply Chain Performance : Guide to Key Performance Indicators for Public Health Managers*. Arlington, VA. : USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 1.

## Indicateur additionnel 2.2 :

### Pourcentage des produits d'importance vitale pour lesquels un plan d'approvisionnement national a été développé l'année écoulée, et est mis à jour tous les six mois

#### Définition

Cet indicateur permet de savoir si des plans d'approvisionnement des produits d'importance vitale sont développés chaque année ainsi que révisés et mis à jour par les différents acteurs concernés (MS, agences en charge des achats et donateurs) tous les six mois, au regard de l'état des stocks.

#### Formule

$$\frac{\text{Nombre de produits d'importance vitale pour lesquels un plan d'approvisionnement national a été développé l'année écoulée, et est mis à jour tous les six mois}}{\text{Nombre total de produits d'importance vitale}} \times 100$$

#### Objectif et problèmes potentiels mis en lumière

Un plan d'approvisionnement consiste à définir les quantités spécifiques expédiées et mettre en place des calendriers d'expédition qui permettront de garantir un approvisionnement continu du pays. Le développement et la révision de plans d'approvisionnement permettent de s'assurer que tous les acteurs concernés suivent de près le statut des stocks afin d'éviter tout déséquilibre au sein de ces derniers (par exemple : surstocks, sous-stocks, pénuries). Ils représentent également l'engagement pris par chaque partie-prenante à garantir la disponibilité des produits.

Sources de données	Données nécessaires
<ul style="list-style-type: none"><li>Données fournies par le MS</li><li>Données de l'unité en charge des achats et de la planification</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Liste des produits d'importance vitale</li><li>Liste des plans d'approvisionnement préparés au cours de l'année écoulée</li><li>Liste des plans d'approvisionnement mis à jour au cours des six derniers mois</li></ul>

**Source de l'indicateur :** USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 4. 2011. *Quality Assurance Surveillance Plan (QASP) and Performance Monitoring Plan (PMP)*. Arlington, VA : USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 4.



## Indicateur additionnel 2.3 :

### Pourcentage des bons de commande/contrats émis comme commandes d'urgence

#### Définition

Cet indicateur mesure le pourcentage des bons de commande (BC) ou des contrats qui sont émis en tant que commandes d'urgence de produits d'importance vitale, avec une date de réception désirée plus rapprochée que la date normale du fournisseur et du produit concernés, sur l'ensemble des bons de commande et contrats émis durant l'année écoulée.

#### Formule

$$\frac{\text{Nombre de bons de commande ou contrats émis comme commandes d'urgence de produits d'importance vitale durant l'année écoulée}}{\text{Nombre total de bons de commandes ou de contrats émis pour des produits d'importance vitale au cours de l'année écoulée}} \times 100$$

#### Objectif et problèmes potentiels mis en lumière

Cet indicateur peut aider à déterminer le pourcentage de l'ensemble des BC ou contrats émis durant l'année écoulée et qui représentaient des commandes d'urgence, généralement inefficaces et plus coûteuses. Dans des environnements où les ressources sont limitées, les programmes doivent tenter d'éviter ces commandes d'urgence. Une planification réalisée suffisamment en avance et une gestion régulière des niveaux de stock peut aider les managers à passer leurs commandes dans les temps et à ainsi garantir les niveaux de prix les plus bas possible. Un pourcentage élevé de commandes d'urgence peut être l'indicateur de l'échec de plusieurs processus et la nécessité d'ajuster les niveaux de stock maximums/minimums ou les durées d'émission des BC ; de revoir la précision des données SIGL, des prévisions et des plans d'approvisionnement ; de repenser le calendrier des rapports et de revoir – et si nécessaire d'ajuster – la durée du cycle d'achats, entre autres problèmes potentiels. Cet indicateur peut aider à indiquer la nécessité de mettre en place une action corrective.

Sources de données	Données nécessaires
<ul style="list-style-type: none"><li>• Revue des BC ou des contrats</li><li>• Unité en charge de la planification</li><li>• Unité en charge des achats</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nombre de commandes émises au cours de l'année écoulées pour produits d'importance vitale dont la date de réception désirée est plus proche que les dates habituelles, pour le fournisseur et le produit concernés</li><li>• Nombre total de commandes émises au cours de l'année écoulée pour les produits d'importance vitale</li></ul>

**Source de l'indicateur :** Adapté de Aronovich, Dana, Marie Tien, Ethan Collins, Adriano Sommerlatte et Linda Allain. 2010. *Measuring Supply Chain Performance : Guide to Key Performance Indicators for Public Health Managers*. Arlington, Va. : USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 1.



### 3. Achats

#### Indicateur de performance recommandé

##### Indicateur de performance recommandé 3 :

##### Pourcentage des produits d'importance vitale achetés via des accords-cadres ou via un mécanisme d'achats groupés

###### Définition

Cet indicateur mesure le pourcentage des produits d'importance vitale achetés via un accord-cadre ou à travers un mécanisme d'achats groupés au cours de l'année écoulée. Un pays peut utiliser des accords-cadres, ou certaines formes d'achats groupés, pour tirer le meilleur parti des bénéfices qu'offrent ces mécanismes. Les accords-cadres sont des contrats annuels multiples pour lesquels les termes, conditions, durées, coûts unitaires et autres spécifications sont négociés avant l'entrée en vigueur du contrat.

###### Formule

$$\frac{\text{Nombre de produits d'importance vitale achetés via un accord – cadre ou à travers un mécanisme d'achats groupés au cours de l'année écoulée}}{\text{Nombre total de produits d'importance vitale achetés au cours de l'année écoulée}} \times 100$$

###### Objectif et problèmes potentiels mis en lumière

Les accords-cadres comme les accords d'achats groupés permettent de gagner du temps et d'économiser de l'argent, en réduisant voire éliminant les durées de négociation et les coûts administratifs qui existeraient si les pays devaient rédiger plusieurs contrats uniques, ou devaient signer des accords individuels avec chacun de leurs fournisseurs. Ils aident de plus les fournisseurs à anticiper la demande, permettant ainsi une meilleure planification et, potentiellement, des prix unitaires plus bas. Cet indicateur peut aider à savoir si les gouvernements utilisent les mécanismes d'achats les plus efficaces.

Sources de données	Données nécessaires
<ul style="list-style-type: none"><li>Données fournies par l'unité en charge des achats</li><li>Egalement disponible depuis la synthèse SPMNI</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Nombre de produits d'importance vitale achetés via un accord-cadre ou à travers un mécanisme d'achats groupés</li><li>Nombre total de produits d'importance vitale achetés au cours de l'année écoulée</li></ul>

### **Sources de l'indicateur :**

Adapté de :

- Aronovich, Dana, Marie Tien, Ethan Collins, Adriano Sommerlatte et Linda Allain. 2010. *Measuring Supply Chain Performance : Guide to Key Performance Indicators for Public Health Managers*. Arlington, Va.: USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 1.
- Initiative pour les produits d'importance vitale. 2013-2014. *RMNCH Landscape Synthesis*. New York : Initiative pour les produits d'importance vitale.

## Achats

### Indicateurs additionnels

#### Indicateur additionnel 3.1 :

#### Pourcentage des commandes passées à chaque vendeur qui ont été livrées en temps et complètes

##### Définition

Cet indicateur mesure le pourcentage des commandes de produits d'importance vitale livrées en temps et complètes (comme indiqué sur le bon de commande ou le contrat), par fournisseur, au cours de l'année écoulée. Il permet de mesurer le respect par les fournisseurs des quantités et des délais de livraison, ainsi que la durée de sortie des produits de leur port d'importation.

##### Formule

$$\frac{\text{Nombre de commandes de produits d'importance vitale livrées par un fournisseur spécifique dans le respect des accords (quantités et délais de livraison) au cours de l'année écoulée}}{\text{Nombre total de commandes attendues en provenance de ce fournisseur au cours de l'année écoulée}} \times 100$$

##### Objectif et problèmes potentiels mis en lumière

Si les délais de livraison dépassent les accords initiaux, ou si les quantités livrées ne correspondent pas aux quantités commandées, des ruptures de stock peuvent survenir, ou une prise de commande d'urgence peut s'avérer nécessaire. De nombreux retards de livraison sont le fait de retards en sortie de port, dont la responsabilité peut revenir aux agences gouvernementales nationales. Afin de prévenir la récurrence de ces problèmes, il est nécessaire d'identifier les causes racines de ces retards.

Sources de données	Données nécessaires
<ul style="list-style-type: none"><li>Données fournies par l'unité en charge des achats</li><li>Données fournies par l'entrepôt de fournitures médicales central (EFMC)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Liste des commandes attendues en provenance de chaque fournisseur au cours de l'année écoulée</li><li>Formulaires de sortie de port au cours de l'année écoulée</li><li>Bons de commandes de l'EFMC au cours de l'année écoulée, désagrégé par délai (en retard ou à temps) et quantité (complète ou incomplète)</li></ul>

**Source de l'indicateur :** OMS. 2011. *Indicateurs harmonisés pour le suivi et l'évaluation des systèmes de gestion des achats et des stocks*. Genève : OMS.

## Indicateur additionnel 3.2 :

### Durée moyenne d'émission d'un contrat/bon de commande

#### Définition

Cet indicateur mesure la durée moyenne qui sépare la prise de décision d'une commande de l'émission, par le département en charge des achats, d'un BC pour les produits d'importance vitale. Elle peut être mesurée sur toute période mais l'est généralement sur le cours d'une année. Elle est généralement mesurée en jours.

#### Formule

$$\frac{\text{Somme du nombre de jours entre la prise de décision et l'émission du contrat ou BC pour les produits d'importance vitale durant l'année écoulée}}{\text{Nombre total de contrats ou BC pour des produits d'importance vitale émis durant l'année écoulée}}$$

#### Objectif et problèmes potentiels mis en lumière

Pour que les opérations soient le plus efficaces possible, il est nécessaire de minimiser la durée qui sépare la décision de commande et l'émission de BC auprès des fournisseurs. Dans le cas inverse, le cycle d'achat est rallongé et l'émission d'un BC au fournisseur ou fabricant retardée, créant des retards dans le traitement des commandes et, finalement, dans les livraisons, qui peuvent être à l'origine de pénuries et de ruptures de stock.

Cet indicateur mesure l'efficacité dans le traitement des requêtes et la préparation des BC. Raccourcir cette durée permet d'améliorer des durées de réponse aux sites en demande de produits.

Sources de données	Données nécessaires
<ul style="list-style-type: none"><li>Données du plan d'approvisionnement</li><li>Données fournies par l'unité en charge des achats</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dates de complétion des plans d'approvisionnement, lorsque les commandes de produits d'importance vitale sont prêtes à être passées</li><li>Dates d'émission des BC pour les produits d'importance vitale</li><li>Nombre total de contrats ou de BC de produits d'importance vitale émis durant une période donnée</li></ul>

**Source de l'indicateur :** Aronovich, Dana, Marie Tien, Ethan Collins, Adriano Sommerlatte et Linda Allain. 2010. *Measuring Supply Chain Performance : Guide to Key Performance Indicators for Public Health Managers*. Arlington, VA : USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 1.

### Indicateur additionnel 3.3 :

#### Nombre moyen de jours entre l'émission du bon de commande et sa validation par le fournisseur

##### Définition

Cet indicateur mesure le nombre moyen de jours après l'émission d'un BC et l'acceptation du contrat par le fournisseur pour chaque produit d'importance vitale. Il peut être mesuré sur une période d'un an et est généralement rapporté en jours.

##### Formule

$$\frac{\text{Somme du nombre total de jours entre l'émission du BC et l'acceptation par le fournisseur de chaque contrat pour l'ensemble des produits d'importance vitale au cours de l'année écoulée}}{\text{Nombre total de BC ou de contrats pour produits d'importance vitale émis au cours de l'année écoulée}}$$

##### Objectif et problèmes potentiels mis en lumière

Cet indicateur mesure la durée entre l'émission d'un BC et sa validation par un fournisseur. Il aide à identifier les retards et à déterminer si le processus de négociations et de passations de contrat avec les fournisseurs doit être ajusté. Un processus trop lent peut entraîner des retards dans les achats et être à l'origine de pénuries voire de ruptures de stock. Cet indicateur peut être utilisé pour identifier les goulots d'étranglement dans le processus, ainsi que comme argument plaidant pour un renforcement des efforts d'efficience.

Sources de données	Données nécessaires
<ul style="list-style-type: none"><li>• Unité en charge de la planification</li><li>• Unité en charge des achats</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dates d'émission des BC/contrats pour les produits d'importance vitale</li><li>• Dates d'acceptation des BC/contrats pour les produits d'importance vitale</li></ul>

**Source de l'indicateur :** Aronovich, Dana, Marie Tien, Ethan Collins, Adriano Somerlatte et Linda Allain. 2010. *Measuring Supply Chain Performance : Guide to Key Performance Indicators for Public Health Managers*. Arlington, VA : USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 1.

### Indicateur additionnel 3.4 :

#### Nombre moyen de jours entre l'arrivée en port/aéroport des produits et leur arrivée en entrepôt (cycle de dédouanement) pour les produits d'importance vitale

##### Définition

Cet indicateur mesure la durée entre l'arrivée en port ou en aéroport d'une livraison et le moment où, une fois les formalités douanières réglées, elle arrive en entrepôt et est prête à être distribuée. Il peut être calculé annuellement pour chaque produit d'importance vitale. Si d'autres facteurs affectent la durée de transfert des produits du port à l'entrepôt – comme par exemple un manque d'équipement au port - les évaluateurs peuvent adapter le calcul en décomptant la durée précise entre l'envoi des produits aux services douaniers et leur validation par ces derniers.

##### Formule

[Date d'arrivée en entrepôt – date d'arrivée en port/aéroport], calculée en moyenne pour l'ensemble des livraisons et individuellement pour chaque produit d'importance vitale au cours de l'année écoulée.

##### Objectif et problèmes potentiels mis en lumière

Cet indicateur peut aider à identifier les retards durant les opérations de dédouanement et, à l'aide de recherches additionnelles, leurs causes : documentations incomplètes, mauvaise description des produits, certificats d'origine manquants, etc. Les opportunités d'amélioration peuvent être identifiées et des actions subséquentes peuvent être entreprises pour minimiser les délais de dédouanement des produits avant leur arrivée en entrepôt.

Sources de données	Données nécessaires
<ul style="list-style-type: none"><li>Bordereaux d'expédition, factures, notifications d'entrée</li><li>Rapports de réception</li><li>Rapports des services douaniers</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Date d'arrivée en port/aéroport de l'ensemble des livraisons de chaque produit d'importance vitale au cours de l'année écoulée</li><li>Date d'arrivée en entrepôt de l'ensemble des livraisons de chaque produit d'importance vitale au cours de l'année écoulée</li></ul>

##### Sources de l'indicateur :

- Aronovich, Dana, Marie Tien, Ethan Collins, Adriano Somerlatte et Linda Allain. 2010. *Measuring Supply Chain Performance : Guide to Key Performance Indicators for Public Health Managers*. Arlington, VA : USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 1.
- OMS. 2011. Indicateurs harmonisés pour le suivi et l'évaluation des systèmes de gestion des achats et des stocks. Genève : OMS.



## Indicateur additionnel 3.5 :

### Pourcentage des quantités prévues réceptionnées

#### Définition

Cet indicateur mesure le pourcentage des quantités de chaque produit d'importance vitale reçu (acheté et offert) durant l'année écoulée, par rapport au total des quantités prévues en réception sur la même période

#### Formule

$$\frac{\text{Quantités (nombre des plus petites unités) de chaque produit d'importance vitale reçu durant l'année écoulée}}{\text{Quantités (nombre des plus petites unités) prévues pour la même période}} \times 100$$

#### Objectif et problèmes potentiels mis en lumière

Cet indicateur mesure la différence entre les quantités reçues et les quantités commandées au cours d'une année. Toute variation entre quantités reçues et quantités commandées doit être expliquée (par exemple : les quantités prévues se sont avérées incorrectes, les besoins ont évolué depuis la dernière quantification, etc.). Cet indicateur couvre l'ensemble des sources (produits achetés, donnés, remis par des ONG) des produits répondant à l'ensemble des besoins du pays. La planification des achats au niveau national doit inclure l'ensemble des partenaires concernés, y compris les organisations non gouvernementales, les partenaires en développement et les organisations internationales, en fonction du pays concerné.

Bien que l'objectif étant généralement de parvenir à un total reçu le plus proche possible des quantités prévues en achat, ce dernier n'est pas toujours possible, voire désirable, pour plusieurs raisons. Afin d'assurer l'approvisionnement des produits, il est important de conserver une certaine capacité à adapter les quantités prévues dans le plan d'approvisionnement, en fonction des besoins et sur la base de nouvelles informations.

Sources de données	Données nécessaires
<ul style="list-style-type: none"><li>Données fournies par l'unité en charge des achats</li><li>Données du plan d'approvisionnement</li><li>Donnée de l'EFMC</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Quantités de chaque produit d'importance vitale prévues en réception pour l'année écoulée</li><li>Quantités de chaque produit d'importance vitale reçues (depuis l'ensemble des sources existantes) sur l'année écoulée</li></ul>

**Source de l'indicateur :** OMS. 2011. *Indicateurs harmonisés pour le suivi et l'évaluation des systèmes de gestion des achats et des stocks*. Genève : OMS.

### Indicateur additionnel 3.6 :

#### Coût unitaire moyen de chaque produit d'importance vitale, sous forme de pourcentage du prix international moyen de référence du produit

##### Définition

Cet indicateur mesure le coût unitaire par article facturé par un fournisseur externe, sous la forme d'un pourcentage du prix unitaire international moyen du même article. Il peut être calculé pour tout fournisseur proposant des produits d'importance vitale et mesuré sur toute période, une année représentant la norme.

##### Formule

$$\frac{\text{Coût moyen pour chaque produit d'importance vitale}}{\text{Coût unitaire international moyen pour chaque produit d'importance vitale}} \times 100$$

##### Objectif et problèmes potentiels mis en lumière

Cet indicateur mesure le coût des articles achetés en fonction de leur prix international moyen. Plus le pourcentage calculé est faible, plus les économies réalisées sont importantes. A l'inverse, si cet indicateur est supérieur à 100 pourcent, le pays paye plus que les prix internationaux moyens. Le guide des indicateurs de prix publié par Management Science for Health (<http://erc.MSH.org/mainpage.cfm?file=1.0.htm&module=DMP&language=french>) présente des prix internationaux moyens à jours de produits de santé. Cet indicateur peut être utilisé pour mesurer le coût des articles durant une commande spécifique ou au sein de plusieurs commandes. Si plus d'une commande est analysée, le coût moyen unitaire de chaque article entre les différentes commandes sera utilisé comme base de calcul.

Sources de données	Données nécessaires
<ul style="list-style-type: none"><li>• Revue des factures auprès du vendeur ou sur site demandeur</li><li>• Pour les coûts internationaux, le guide <i>International Drug Price Indicator Guide</i> de MSH et le catalogue de l'International Dispensary Association (IDA) peuvent être utilisés</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Factures du fournisseur indiquant le prix unitaire de chaque produit d'importance vitale acheté</li><li>• Prix international moyen unitaire de chaque produit d'importance vitale acheté</li></ul>

**Source de l'indicateur :** Aronovich, Dana, Marie Tien, Ethan Collins, Adriano Somerlatte et Linda Allain. 2010. *Measuring Supply Chain Performance : Guide to Key Performance Indicators for Public Health Managers*. Arlington, VA : USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 1.

## 4. Gestion des entrepôts et des stocks

### Indicateur de performance recommandé

#### Indicateur de performance recommandé 4 :

#### Pourcentage des formations sanitaires en rupture de stock calculé pour chaque produit d'importance vitale

##### Définition

Cet indicateur mesure le pourcentage des formations sanitaires (PPS, entrepôts, points d'approvisionnement pour les travailleurs sanitaires de la collectivité) qui ont connu une rupture de stocks pour un produit d'importance vitale spécifique qu'ils étaient autorisés à fournir. Cet indicateur doit être mesuré sur le jour de la visite ou du rapport logistique le plus récent. Les taux de ruptures de stock nationaux doivent être calculés pour chaque produit sur l'ensemble des formations sanitaires.

##### Formule

$$\frac{\text{Nombre de formations sanitaires ayant connu une rupture de stock pour un produit d'importance vitale spécifique au jour de la visite, de l'inspection ou du rapport logistique le plus récent}}{\text{Nombre total des formations autorisées à fournir ce produit}} \times 100$$

##### Objectif et problèmes potentiels mis en lumière

Cet indicateur mesure les problèmes de disponibilité d'un produit et l'incapacité d'une formation sanitaire ou d'un programme à répondre aux besoins de ses clients en termes de produits et services. Il doit être utilisé en conjonction avec d'autres indicateurs car, pour éviter les ruptures de stock, les formations sanitaires doivent rationaliser leur approvisionnement.

Sources de données	Données nécessaires
<ul style="list-style-type: none"><li>• Voir données des visites ou de la supervision (inventaires physiques) si disponibles</li><li>• Rapports SIGL</li><li>• Egalement disponible via l'évaluation des sites pour les produits de santé reproductive de l'UNFPA et l'évaluation de la disponibilité et de la préparation des services de l'OMS, en supprimant les sites sans personnel</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nombre de formations sanitaires ayant connu une rupture de stock pour un produit d'importance vitale spécifique à un moment donné précis</li><li>• Nombre total de formations sanitaires étant censés proposer ce produit</li></ul>

##### Sources de l'indicateur : Adapté de :

- Aronovich, Dana, Marie Tien, Ethan Collins, Adriano Somerlatte et Linda Allain. 2010. *Measuring Supply Chain Performance : Guide to Key Performance Indicators for Public Health Managers*. Arlington, Va. : USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 1.
- OMS. 2011. *Indicateurs harmonisés pour le suivi et l'évaluation des systèmes de gestion des achats et des stocks*. Genève : OMS.

# Gestion des entrepôts et des stocks

## Indicateurs additionnels

### Indicateur additionnel 4.1 :

#### Pourcentage des produits d'importance vitale dont les stocks sont correctement mesurés

##### Définition

Cet indicateur permet de savoir si un stock mesuré depuis un livre comptable, une fiche de stock ou un système automatisé est similaire au niveau de stock réel de chaque produit d'importance vitale. Cet indicateur peut être calculé pour chaque formation sanitaire en charge de l'article en question et à chaque fois qu'un inventaire physique est entrepris. Si la formation sanitaire a mis en place un système de décompte par cycle, l'indicateur peut être mesuré sur un nombre donné de formations sanitaires (par exemple pour tous les cycles sur un mois).

##### Formule

$$\frac{\text{Nombre de produits d'importance vitale pour lesquels le stock noté correspond au stock physique constaté}}{\text{Nombre total de produits d'importance vitale comptés}} \times 100$$

##### Objectif et problèmes potentiels mis en lumière

Cet indicateur mesure la précision des données liées au niveau des stocks d'une formation sanitaire et apporte des informations sur la précision avec laquelle les sites suivent leur stock. Les révisions des stocks actuels par rapport aux stocks enregistrés présentent les quantités de produits non endommagés, non périmés et disponibles pour utilisation au niveau PPS ou entrepôt. Les registres de stock peuvent être analysés depuis les fiches de stock. Il est essentiel de disposer de valeurs précises de stock pour les exercices d'inventaire et d'achats, ainsi que pour assurer un bon enlèvement et une bonne distribution.

Cet indicateur est généralement calculé à l'occasion d'un inventaire physique. Les inventaires physiques peuvent être réalisés selon un calendrier fixe (par exemple : tous les articles sont comptés chaque année). Les inventaires physiques annuels doivent logiquement révéler plus d'erreurs que les décomptes réalisés plus fréquemment, les registres de stock pouvant être modifiés lors des inventaires physiques. Les évaluateurs peuvent rapporter chaque différence relevée par la formation sanitaire ou le faire sous forme agrégée, et doivent produire un rapport pour chaque produit d'intérêt. Il peut également être utile d'utiliser ces mesures pour calculer le pourcentage de sites dont les registres de stock sont précis.

Sources de données	Données nécessaires
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etudes ou visites des sites ou d'un échantillon représentatif (par exemple : données collectées via l'outil d'évaluation des indicateurs logistiques)</li> <li>• Système automatisé, registre des stocks ou autre instrument de gestion des stocks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décompte physique des quantités totales de produits d'importance vitale au niveau du site</li> <li>• Inventaire porté aux registres (stock disponible) des produits d'importance vitale, et qui peut être consulté depuis le registre d'inventaire ou les fiches de stock</li> </ul>

**Source de l'indicateur :** Aronovich, Dana, Marie Tien, Ethan Collins, Adriano Somerlatte et Linda Allain. 2010. *Measuring Supply Chain Performance : Guide to Key Performance Indicators for Public Health Managers*. Arlington, VA : USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 1.

## Indicateur additionnel 4.2 :

### Pourcentage du stock inutilisable sur l'ensemble d'une quantité reçue

#### Définition

Cet indicateur mesure la quantité totale de stock inutilisable, du fait de dommages ou de péremptions, sous forme de pourcentage de l'ensemble des articles reçus au cours de l'année écoulée, pour chaque produit d'importance vitale. Afin de déterminer le pourcentage des articles inutilisables, la quantité de toutes les unités non utilisables est divisée par la quantité de l'ensemble des unités du même produit reçues sur une année.

#### Formule

$$\frac{\text{Quantité de produits d'importance vitale inutilisable}}{\text{Quantité totale du même produit reçue au cours de l'année écoulée}} \times 100$$

#### Objectif et problèmes potentiels mis en lumière

Cet indicateur peut aider les responsables de stock à suivre le pourcentage de leurs réceptions qui se retrouvent perdues, suite à des dommages ou par péremption. S'il est préférable de ne connaître aucune perte, certaines peuvent se produire et leur pourcentage peut être un indicateur de faiblesse en termes de stockage ou de politiques et pratiques de gestion des inventaires, par exemple en ne respectant pas la règle du « premier périmé premier sorti » (PPPS). De plus, pour éviter les pertes financières liées à la non utilisation de produits, un suivi de ce pourcentage des produits inutilisables permettra aux managers d'ajuster les quantités à commander en fonction des besoins. Réduire ces taux de produits perdus permet non seulement à l'organisation d'économiser de l'argent, mais garantit également que les patients reçoivent des produits de qualité.

Sources de données	Données nécessaires
<ul style="list-style-type: none"><li>Données de l'unité en charge des achats et de la planification</li><li>Bons de réapprovisionnement</li><li>Système automatisé, registre des stocks ou autre instrument de gestion des stocks</li><li>Etude consécutive à une visite des sites ou échantillon représentatif</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Nombre total d'unités de produits d'importance vitale endommagées ou périmées au cours de l'année écoulée</li><li>Nombre total d'unités de produits d'importance vitale reçues au cours de l'année écoulée</li></ul>

**Source de l'indicateur :** Adapté de Aronovich, Dana, Marie Tien, Ethan Collins, Adriano Somerlatte et Linda Allain. 2010. Measuring Supply Chain Performance : Guide to Key Performance Indicators for Public Health Managers. Arlington, Va. : USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 1.

## Indicateur additionnel 4.3 :

### Pourcentage du stock non comptabilisé sur l'ensemble des quantités reçues

#### Définition

Cet indicateur mesure la quantité de stock manquant ou non comptabilisé sous forme de pourcentage de l'ensemble des stocks reçus au cours de l'année écoulée pour l'ensemble des produits d'importance vitale reçus. Tout comme le pourcentage de stocks non utilisés, il permet de mesurer les quantités de produits qui ne sont plus disponibles pour les patients du fait de pertes non comptabilisées. Cet indicateur est généralement calculé à l'occasion d'un inventaire physique annuel, lorsque les managers en charge du stock comparent les registres de stock à leurs mesures physiques.

#### Formule

$$\frac{\text{Quantité d'unités manquantes par produit d'importance vitale}}{\text{Quantité totale d'unités du même produit d'importance vitale reçues au cours de l'année écoulée}} \times 100$$

#### Objectif et problèmes potentiels mis en lumière

Cet indicateur est utile pour estimer les pertes de produits dans le but d'affiner les quantités à commander, et permet également de savoir si une formation sanitaire a des problèmes de gestion des stocks (par exemple : mauvaise tenue de ses registres) ou de vols de ses produits.

Sources de données	Données nécessaires
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bons de réapprovisionnement</li><li>• Système automatisé, registre des stocks ou autre instrument de gestion des stocks</li><li>• Etude consécutive à une visite des sites ou échantillon représentatif</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Données nécessaires par produit d'importance vitale, quantités de produits hors inventaire, à calculer à partir des éléments suivants :<ul style="list-style-type: none"><li>– quantité totale de produits reçus au cours de l'année écoulée</li><li>– quantité totale de produits utilisés, transmis ou transférés au cours de l'année écoulée</li><li>– quantité totale de stock inutilisable pour l'ensemble de l'année écoulée</li><li>– quantité totale de produits actuellement en stock</li></ul></li></ul>

**Source de l'indicateur :** Adapté de Aronovich, Dana, Marie Tien, Ethan Collins, Adriano Somerlatte et Linda Allain. 2010. *Measuring Supply Chain Performance: Guide to Key Performance Indicators for Public Health Managers*. Arlington, Va. : USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 1.

## Indicateur additionnel 4.4 :

### Présence des protocoles de gestion de la chaîne d’approvisionnement pour l’élimination des déchets médicaux et la gestion des produits inutilisables

#### Définition

Cet indicateur permet de contrôler si les protocoles de gestion de la chaîne d’approvisionnement ont été mis en place pour l’élimination des déchets médicaux et la gestion des produits périmés, endommagés ou rappelés. Cet indicateur peut être mesuré et rapporté sur une base annuelle.

#### Formule

Des protocoles de gestion de la chaîne d’approvisionnement ont-ils été établis dans le secteur de la santé publique pour l’élimination des déchets médicaux et la gestion des produits périmés, endommagés ou rappelés ? (oui/non)

#### Objectif et problèmes potentiels mis en lumière

Ces protocoles sont essentiels pour la santé et la sécurité des travailleurs sanitaires ainsi que pour les populations locales, tout comme elles le sont pour l’efficacité des sites. Cet indicateur représente (en partie) la soutenabilité des systèmes et fonctions d’approvisionnement d’un pays ainsi que la capacité locale à gérer ces derniers. Il est le miroir de l’engagement des différents partenaires à renforcer la chaîne d’approvisionnement nationale.

Sources de données	Données nécessaires
Manuels et/ou procédures opérationnelles standardisées pour les opérations sur site	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manuels et/ou POS pour l’élimination des déchets médicaux</li><li>• Manuels et/ou POS pour la gestion des produits périmés, endommagés et/ou rappelés</li></ul>

**Source de l’indicateur :** USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 4. 2011. *Quality Assurance Surveillance Plan (QASP) and Performance Monitoring Plan (PMP)*. Arlington, Va. : USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 4.



## Indicateur additionnel 4.5 :

### Pourcentage des formations sanitaires qui satisfont à l'ensemble des conditions de stockage listées

#### Définition

Cet indicateur permet de contrôler si les formations sanitaires disposent de conditions de stockage et de sécurité adéquates, comprenant un espace suffisant pour les produits existants ainsi que pour la réception des livraisons attendues dans un avenir prévisible.

#### Formule

$$\frac{\text{Nombre de formations sanitaires satisfaisant à l'ensemble des critères présentés dans le tableau ci – dessous, adaptés à la taille du site}}{\text{Nombre total de formations sanitaires évaluées}} \times 100$$

#### Objectif et problèmes potentiels mis en lumière

Cet indicateur contrôle les conditions de stockage d'une formation sanitaire à l'aide de différents critères, dans le but de protection de l'intégrité des produits et des emballages. Les évaluateurs peuvent appliquer cet indicateur à chaque niveau du système logistique. Les pays peuvent également décider de calculer le pourcentage de chaque critère de stockage individuel satisfait, sur le nombre total des formations sanitaires évaluées.

La liste de vérification ci-dessous répertorie les critères de stockage à évaluer (réponses en oui/non) lors de l'inspection sur site des espaces de stockage. Pour recevoir un *oui*, le critère doit être satisfaisant pour l'ensemble des produits. Les évaluateurs doivent utiliser la première section de la liste ci-dessous pour évaluer l'ensemble des formations sanitaires disposant d'un stockage sur place (comprenant les petits espaces de stockage au niveau PPS). La deuxième section de la liste doit être utilisée pour les sites de taille plus importante si nécessaire.

#### Éléments à évaluer lors de l'examen des conditions de stockage d'un site

*Ensemble des sites disposant d'un espace de stockage :*

- Les produits qui sont prêts pour distribution sont placés de manière à ce que les étiquettes d'identification et dates de péremption et/ou de production soient visibles. Les produits sont stockés et organisés de manière à être accessibles pour un système premier périmé, premier sorti (PPPS) ainsi que pour les opérations de gestion générale.
- Les cartons et les produits sont en bon état et ne sont pas abîmés suite à de mauvaises manipulations. Si les cartons sont ouverts, les produits ne sont pas humides ou craquelés du fait de la chaleur/de radiations (pas de lampe à fluorescence dans le cas des préservatifs, cartons dans le bon sens de rangement pour Depo-Provera).
- La formation sanitaire mis en place la pratique consistant à séparer les produits endommagés ou périmés des produits utilisables, et a retirés ces derniers de l'inventaire.

- Les produits sont protégés des éléments naturels (lumière directe du soleil, eau et humidité) et stockés à une température appropriée aux spécifications.
- L'espace de stockage est sécurisé par un verrou et une clé, mais est accessible durant les heures de travail. Son accès est limité au personnel autorisé.
- La salle de stockage est en bon état (propre, aucune présence d'insectes néfastes ou de rongeurs, l'ensemble des déchets ont été éliminés, les étagères sont rangées, les cartons organisés).
- L'espace et l'organisation en place sont suffisants pour les produits existants ainsi que pour une expansion raisonnable (réception de livraisons attendues dans un avenir prévisible).
- Un équipement de sécurité incendie est disponible et accessible (prendre en considération tout élément identifié comme pouvant promouvoir la sécurité incendie).
- Les produits sont stockés séparément des insecticides et autres produits chimiques.

*Sites avec grands espaces de stockage :*

- Les produits sont rangés à au moins 10 cm du sol.
- Les produits sont rangés à au moins 30 cm des murs et des autres piles de produits.
- Les produits ne sont pas rangés à plus de 2,5 mètres de hauteur.

Sources de données	Données nécessaires
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visite de l'ensemble des sites ou échantillon représentatif</li> <li>• Inspection visuelle/physique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liste de vérification des conditions de stockage acceptables</li> <li>• Informations évaluant les conditions de stockage de l'ensemble des sites ou échantillon représentatif recueillies par un observateur bien informé en conditions de stockage</li> </ul>

**Sources de l'indicateur :**

Adapté de :

- USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 1. 2008. *Outil d'Évaluation des Indicateurs Logistiques (OEL)*. Arlington, Va. : USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 1.
- USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 1. 2008. *Monitoring and Evaluation Indicators for Assessing Logistics Systems Performance*. Arlington, Va. : USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 1.

## Indicateur additionnel 4.6 :

### Pourcentage des formations sanitaires où la chaîne du froid n'est pas rompue

#### Définition

Cet indicateur permet de contrôler si les conditions liées à la chaîne du froid sont maintenues durant le stockage de l'ensemble des quantités de produits d'importance vitale nécessitant ces dernières, lors de leur stockage au cours de l'année écoulée. Il n'est utile que pour les produits concernés par la chaîne du froid (par exemple : ocytocine).

#### Formule

$$\frac{\text{Nombre de sites où la chaîne du froid n'a pas été rompue pour toute la durée du stockage de l'ensemble des produits d'importance vitale}}{\text{Nombre total de sites évalués et gérant des produits d'importance vitale nécessitant le respect de la chaîne du froid}} \times 100$$

#### Objectif et problèmes potentiels mis en lumière

La chaîne du froid désigne un réseau de réfrigérateurs, chambres froides, congélateurs et/ou glacières organisé de manière à ce que les produits ne dépassent jamais une certaine température, dans le but d'assurer leur intégrité lors de leur transport, stockage et distribution depuis l'usine au PPS. Certains produits de santé comme les vaccins et ocytocine nécessitent la mise en place d'une chaîne du froid pour conserver toute leur efficacité.

Sources de données	Données nécessaires
<ul style="list-style-type: none"><li>• Données fournies par l'unité en charge des achats—division du contrôle qualité</li><li>• Journal des températures ou autre instrument d'enregistrement sur lequel les températures sont notées</li><li>• Données de contrôle du stock ou autres instruments sur lesquels les informations relatives au stock sont portées</li><li>• Visite de l'ensemble des sites ou échantillon représentatif</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Registres d'inspections qualité pour les produits exigeant la présence de la chaîne du froid</li><li>• Températures indiquées sur un registre consacré</li><li>• Pertes de températures indiquées sur les registres consacrés (fiches d'inventaire ou de stock) pour les produits exigeant la mise en place d'une chaîne du froid</li></ul>

Source de l'indicateur : N/A.



## 5. Distribution et transport

### Indicateur de performance recommandé

#### Indicateur de performance recommandé 5 :

#### Durée moyenne entre la commande des produits et leur réception par la formation sanitaire

##### Définition

Cet indicateur mesure la durée moyenne sur l'ensemble des formations sanitaires entre le moment où une commande de produits d'importance vitale est passée et celui de leur réception par le site. Il doit être désagrégé par niveau de formation sanitaire, ces périodes pouvant varier par niveau.

##### Formule

$$\frac{\text{Somme des durées entre passage de la commande et réception des produits d'importance vitale}}{\text{Nombre total des formations évalués}} \times 100$$

##### Objectif et problèmes potentiels mis en lumière

Ces informations sur la durée moyenne entre la commande et la réception de produits peuvent être comparées aux politiques nationales de durée de livraison, et aideront ainsi à déterminer si les livraisons sont réalisées dans les temps et selon les calendriers initiaux. Les retards de livraison peuvent être à l'origine de pénuries au niveau du site en réception, et par conséquent pour tout site de niveau inférieur qui s'y approvisionne. Ils peuvent indiquer la présence de problèmes de transport systématiques, liés à l'état des véhicules ou du terrain et, par conséquent, mener à un ajustement des calendriers où à une évaluation des performances du ou des livreurs.

Sources de données	Données nécessaires
<ul style="list-style-type: none"><li>• Entretiens avec informateurs clés</li><li>• Journaux véhicules</li><li>• Calendriers de réquisition</li><li>• Factures ou formulaires de réquisition/émission indiquant la date de réception</li><li>• Egalement collecté depuis l'évaluation des sites de produits de santé reproductrice de l'UNFPA et l'EDCS de l'OMS</li></ul>	Dates de commande et de réception, indiquées par les formulaires de réquisition et d'émission

##### Sources de l'indicateur :

- UNFPA. 2013. *Facility Assessment for Reproductive Health Commodities and Services*. New York : UNFPA, Commodity Security Branch.
- OMS. 2013. *Service Availability and Readiness Assessment (EDCS) : An annual monitoring system for service delivery*. Reference Manual, Working document version 2.1. Genève : OMS.

## Distribution et transport

### Indicateurs additionnels

#### Indicateur additionnel 5.1 :

#### Pourcentage des produits livrés en bon état

##### Définition

Cet indicateur mesure le pourcentage des produits d'importance vitale livrés en bon état sans dommages (emballages ouverts, écrasés ou dommages provoqués par l'eau, une exposition à la lumière directe du soleil ou des températures extrêmes) au cours de l'année écoulée.

##### Formule

$$\frac{\text{Nombre de produits d'importance vitale livrés en bon état au cours de l'année écoulée}}{\text{Nombre total de produits d'importance vitale reçus au cours de l'année écoulée}} \times 100$$

##### Objectif et problèmes potentiels mis en lumière

Garantir l'intégrité des produits et de leur emballage durant le transport permet de prévenir tout gâchis, d'économiser de l'argent et de garantir une disponibilité plus importante ainsi qu'une meilleure efficacité des produits en usage par les patients. Des taux de dommages en transport importants peuvent indiquer la présence de certains problèmes comme une mauvaise manipulation des produits lors des phases de chargement ou de déchargement, ou une protection contre les éléments naturels (soleil, pluie, etc.) inadaptée. Ils peuvent également indiquer que la manière dont les produits sont stockés dans les véhicules durant leur transport est incorrecte (le produit n'est pas correctement maintenu en place ou est mal emballé). Cet indicateur concerne également les questions de continuité de la chaîne du froid pour les produits concernés (par exemple : ocytocine).

Sources de données	Données nécessaires
<ul style="list-style-type: none"><li>• Inspections qualité (basées sur des inspections visuelles des produits sur sites de réception)</li><li>• Copie pour véhicule des formulaires de réquisition et d'émission du produit avec quantité et articles</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nombre de livraisons de produits d'importance vitale arrivées sans dommage aux produits ou à leur emballage durant l'année écoulée</li><li>• Nombre total de livraisons de produits d'importance vitale arrivées durant l'année écoulée</li></ul>

**Source de l'indicateur :** Aronovich, Dana, Marie Tien, Ethan Collins, Adriano Somerlatte et Linda Allain. 2010. *Measuring Supply Chain Performance : Guide to Key Performance Indicators for Public Health Managers*. Arlington, Va. : USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 1.

## Indicateur additionnel 5.2 :

### Pourcentage des jours dans l'année durant lesquels un véhicule était disponible pour le transport des produits

#### Définition

Cet indicateur mesure la durée, sur l'année écoulée, durant laquelle un site disposait d'au moins un véhicule pour le transport des produits. Les véhicules sont considérés comme non disponibles lorsque l'ensemble de la flotte d'un site est hors service. Lorsqu'il est calculé comme une moyenne sur l'ensemble des sites, cet indicateur aide à évaluer l'état de la flotte sur l'ensemble d'une zone géographique ou un type de site. Il s'applique aux sites qui possèdent ou utilisent tout type de véhicule destiné à la collecte ou à la distribution de produits (par exemple : voitures, camions, motocyclette, vélo).

#### Formule

$$\frac{\text{Nombre total de jours que le site fonctionne sur l'ensemble de l'année} - \text{nombre total de jours durant lesquels tous les véhicules n' étaient pas disponibles pour le transport des produits}}{\text{Nombre total de jours que le site fonctionne sur l'ensemble de l'année}} \times 100$$

#### Objectif et problèmes potentiels mis en lumière

La disponibilité des véhicules au sein d'une flotte est une bonne indication de l'état général de cette dernière, et reflète la manière dont les véhicules sont entretenus et utilisés. Une disponibilité en véhicules faible peut avoir des conséquences sur la performance des livraisons et, au final, sur la disponibilité des produits au niveau des formations sanitaires. Etant donné que certains véhicules peuvent être hors service pour des entretiens de routine sur de brèves périodes, le niveau-cible pour cet indicateur peut être fixé entre 80 et 90 pourcent. Il est à noter que cet indicateur ne sera appliqué qu'aux sites disposant de véhicules assignés pour le transport des produits de santé. Par exemple, certains sites peuvent à la place faire appel aux sites de niveau supérieur pour leurs livraisons, à un mode de transport externalisé ou aux transports publics.

Sources de données	Données nécessaires
<ul style="list-style-type: none"><li>• Journaux véhicules</li><li>• Données d'entretien</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nombre total de jours durant lesquels le site est actif au cours de l'année</li><li>• Nombre de ces jours durant lesquels le site ne dispose pas de véhicule pour le transport des produits</li></ul>

**Source de l'indicateur :** Aronovich, Dana, Marie Tien, Ethan Collins, Adriano Somerlatte et Linda Allain. 2010. *Measuring Supply Chain Performance : Guide to Key Performance Indicators for Public Health Managers*. Arlington, Va. : USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 1.





## 6. Prestation et utilisation des services

### Indicateur de performance recommandé

#### Indicateur de performance recommandé 6 :

#### Pourcentage des points de prestation de services qui offrent aux clients un accès aux services et produits d'importance vitale

##### Définition

Cet indicateur mesure le pourcentage des PPS (et points de réapprovisionnement ASC, si applicable) d'un pays qui offrent aux clients un accès aux produits d'importance vitale et services de soin liés. Des chiffres nationaux peuvent être calculés par produit d'importance vitale et désagrégés par type de site et par zone géographique (par exemple par région).

##### Formule

$$\frac{\text{Nombre de PPS (et points de réapprovisionnement ASC, si applicable) qui proposent aux clients un accès à un produit d'importance vitale spécifique}}{\text{Nombre total de PPS (et points de réapprovisionnement, si applicable)}} \times 100$$

##### Objectif et problèmes potentiels mis en lumière

Cet indicateur permet d'évaluer les progrès réalisés dans la mise à disposition de chaque produit d'importance vitale au niveau PPS (et au niveau des collectivités, si applicable).

Sources de données	Données nécessaires
<ul style="list-style-type: none"><li>Données fournies par le MS</li><li>Egalement disponible depuis l'évaluation des sites de produits de santé reproductrice de l'UNFPA et l'EDCS de l'OMS</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Nombre de PPS (et de points de réapprovisionnement ASC, si applicable)</li><li>Nombre de PPS (et de points de réapprovisionnement ASC, si applicable) offrant chaque produit d'importance vitale respectif</li></ul>

**Source de l'indicateur :** UNFPA. 2010. Monitoring and Evaluation Framework for the Global Programme to Enhance Reproductive Health Commodity Security. New York : UNFPA.

## Prestation et utilisation des services

### Indicateur additionnel

#### Indicateur additionnel 6.1 :

#### Pourcentage des points de prestation de services censés offrir un service et disposant d'au moins un travailleur sanitaire formé actif

##### Définition

Pour chacune des zones de service prioritaire identifiées par l'UNCoLSC, cet indicateur mesure le pourcentage des PPS, sur ceux qui sont censés proposer chaque service, où au moins un professionnel du secteur de la santé a été formé à ce service sur une durée précisée (par exemple au cours des deux dernières années).<sup>3</sup> Un travailleur sanitaire *actif* est une personne qui travaille au niveau du site à temps plein.

##### Formule

$$\frac{\text{Nombre de PPS avec au moins un travailleur sanitaire actif qui a été formé dans le secteur sur une durée donnée}}{\text{Nombre total de PPS censés proposer ce service}} \times 100$$

##### Objectif et problèmes potentiels mis en lumière

Afin de garantir une utilisation appropriée des produits d'importance vitale, les patients doivent bénéficier de conseils et de services appropriés, en plus de la disponibilité des produits. La présence de travailleurs sanitaires formés lors d'interventions appropriées est essentielle à chaque PPS où le produit est censé être proposé. Cet indicateur doit être mesuré séparément pour chacune des zones de service identifiées par la Commission : gestion intégrée des maladies infantiles (GIMI), services de contrôle de la croissance pour les enfants, planning familial, santé adolescente sexuelle et reproductive, gestion intégrée de la grossesse et de l'accouchement (GIGA) et réanimation des nouveau-nés.

Sources de données	Données nécessaires
<ul style="list-style-type: none"><li>Données fournies par le MS</li><li>Données de formation au niveau PPS</li><li>Egalement disponible depuis l'évaluation des sites de produits de santé reproductrice de l'UNFPA et l'EDCS de l'OMS</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Registres de formation des membres du personnel formés dans chaque secteur prioritaire</li><li>Nombre de PPS censés proposer chaque service</li></ul>

**Source de l'indicateur :** Adapté de l'OMS et de Ministère de la Santé de la République d'Ouganda. 2013. *Measuring Service Availability and Readiness : Uganda 2013 Core Questionnaire*. Version Lite 2.0.1. Genève : OMS.

<sup>3</sup> Pour la réanimation des nouveau-nés, cet indicateur doit mesurer si un travailleur sanitaire actif a *jamais* été formé (et non formé au cours des deux dernières années).

## Indicateurs transversaux

Il est important de mesurer les indicateurs transversaux, ces derniers permettant de comprendre l'environnement dans lequel se trouve la chaîne d'approvisionnement et qui peut impacter sa performance. Il peut s'avérer difficile de mettre en place des changements lorsque les facteurs environnementaux ont une influence négative sur un domaine particulièrement vaste tel que celui des chaînes d'approvisionnement. Il convient d'identifier les partenaires possédant une influence dans chaque domaine transversal et de parvenir à des accords et à une gestion de ces mesures de performance.



## 7. Gestion national des finances

### Indicateur de performance recommandé

#### Indicateur de performance recommandé 7 :

#### Pourcentage des PPS proposant des produits d'importance vitale où les patients sont évalués gratuitement

##### Définition

Cet indicateur permet de vérifier si les patients doivent payer pour les évaluations dont ils bénéficient relatives aux produits d'importance vitale et services de soins liés. Ces informations doivent être désagrégées par domaine SPMNI et, si des données sont disponibles, par type de site.

##### Formule

$$\frac{\text{Nombre de PPS où les patients sont évalués gratuitement pour l'accès aux produits d'importance vitale ou services de soins liés}}{\text{Nombre total de PPS offrant un accès à ces produits ou services}} \times 100$$

Ces données doivent être rapportées pour les domaines SPMNI suivants : services de planning familial, services de livraison, services de soins aux nouveau-nés et soin aux enfants malades âgés de moins de cinq ans.

##### Objectif et problèmes potentiels mis en lumière

La facturation de frais auprès des utilisateurs peut parfois impacter l'accès des segments les plus pauvres de la population aux services de soins de santé. Si des frais sont constatés, les pays devraient évaluer la possibilité de mettre en place des exemptions pour les personnes ne pouvant s'offrir ces types de paiements. Une structure de paiements progressive offre au plus grand nombre accès aux produits et services d'importance vitale.

Sources de données	Données nécessaires
<ul style="list-style-type: none"><li>Données financières de niveau PPS</li><li>Données patients de niveau PPS</li><li>Egalement disponible depuis l'évaluation des sites de l'UNFPA</li></ul>	Politique de niveau PPS sur les frais payés par les patients pour chaque domaine concerné

##### Sources de l'indicateur :

Adapté de:

- UNFPA. 2013. Facility Assessment for Reproductive Health Commodities and Services. New York : UNFPA, Commodity Security Branch.
- USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 4. 2013. *Contraceptive Security Indicators Data 2013*. Arlington, Va. : USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 4.

## Gestion national des finances

### Indicateurs additionnels

#### Indicateur additionnel 7.1 :

#### Dépenses totales liées à l'achat de produits d'importance vitale

##### Définition

Cet indicateur mesure le financement total consacré aux produits d'importance vitale au cours de l'année écoulée. Il peut être désagrégé par produits en donation opposés aux produits financés par le gouvernement (fonds générés en interne, fonds communs, crédits ou prêts de la Banque mondiale ou autres fonds confiés au gouvernement par des donateurs).

Les résultats pour ces indicateurs doivent être désagrégés par produit d'importance vitale, et doivent également indiquer quels secteurs sont inclus (par exemple : public, ONG, marketing social) et quelle durée est représentée.

##### Formule

Total des dépenses pour l'achat de chaque produit d'importance vitale au cours de l'année écoulée

##### Objectif et problèmes potentiels mis en lumière

La mesure du montant total dépensé pour l'achat de produits d'importance vitale est utile, en particulier lorsque elle est réitérée année après année, car ces informations représentent une première étape permettant de savoir si les financements sont suffisants et en cohérence avec les tendances au niveau de la population.

Sources de données	Données nécessaires
<ul style="list-style-type: none"><li>Données fournies par le MS</li><li>Données fournies par le Ministère des finances (MF)</li><li>Données fournies par les donateurs</li><li>Données fournies par l'unité en charge des achats</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Liste des produits d'importance vitale achetés et/ou offerts</li><li>Montants mis à disposition par le gouvernement pour l'achat de produits d'importance vitale au cours de l'année écoulée</li><li>Montants mis à disposition par les donateurs pour l'achat de produits d'importance vitale au cours de l'année écoulée</li></ul>

**Source de l'indicateur :** Adapté de USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 4. 2013. *Contraceptive Security Indicators Data 2013*. Arlington, Va. : USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 4.

## Indicateur additionnel 7.2 :

### Contribution du gouvernement dans le total des dépenses en achat de produits d'importance vitale

#### Définition

Cet indicateur permet d'évaluer si le pays a dépensé des fonds spécifiquement *gouvernementaux* (c'est-à-dire générés en interne, des fonds communs, crédits ou prêts de la Banque mondiale ou autres fonds confiés au gouvernement par des donateurs pour utilisation intérieure) pour l'achat de produits d'importance vitale au cours de l'année écoulée. Il apporte également des informations sur la part du gouvernement dans le montant total des dépenses.

Les résultats obtenus doivent être désagrégés par produit d'importance vitale et, si possible, la part gouvernementale doit être divisée par source de financement (par exemple : fonds générés en interne, fonds communs, crédits ou prêts de la Banque mondiale ou autres fonds mis à la disposition du gouvernement par des donateurs). Les résultats doivent également indiquer quels secteurs sont compris (secteur public, ONG, marketing social, etc.) et quelle durée est représentée.

#### Formule

Contribution gouvernementale dans le montant total dépensé :

$$\frac{\text{Montant dépensé par le gouvernement pour l'achat de chaque produit d'importance vitale au cours de l'année écoulée}}{\text{Montant total dépensé par le gouvernement et les donateurs pour l'achat de chaque produit d'importance vitale au cours de l'année écoulée}}$$

#### Objectif et problèmes potentiels mis en lumière

La mesure du montant total des fonds gouvernementaux dépensés pour l'achat de produits d'importance vitale, et sa comparaison au montant total, est une donnée utile, en particulier lorsqu'elle est mesurée année après année, les dépenses réalisées par le gouvernement reflétant l'engagement de ce dernier dans l'approvisionnement en produits et sécurisant ce dernier de manière durable.

Sources de données	Données nécessaires
<ul style="list-style-type: none"><li>Données fournies par le MS</li><li>Données fournies par le MF</li><li>Données fournies par les donateurs</li><li>Données fournies par l'unité en charge des achats</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Liste des produits d'importance vitale achetés et/ou donnés</li><li>Montants dépensés par le gouvernement pour l'achat de produits d'importance vitale, au cours de l'année écoulée</li><li>Montants dépensés par les donateurs pour l'achat de produits d'importance vitale, au cours de l'année écoulée</li></ul>

**Source de l'indicateur :** Adapté de USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 4. 2013. *Contraceptive Security Indicators Data 2013*. Arlington, Va. : USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 4.

### Indicateur additionnel 7.3 :

#### Dépenses totales pour produits d'importance vitale sous forme de pourcentage des montants nécessaires aux achats

##### Définition

Cet indicateur mesure le pourcentage des fonds nécessaires pour les achats qui ont été mis à disposition (par toute source) et utilisés pour les achats au cours de l'année. Cet indicateur doit être mesuré en prenant en considération les besoins en achats et en dépenses pour l'année complète la plus récente. Les résultats de cet indicateur doivent être désagrégés par produit d'importance vitale. Ils doivent également indiquer quels secteurs sont inclus (par exemple : secteur public, ONG, marketing social) et quelle durée est prise en compte.

##### Formule

$$\frac{\text{Total des dépenses (par le gouvernement et les donateurs) pour chaque produit d'importance vitale au cours de l'année écoulée}}{\text{Montant total nécessaire pour l'achat de chaque produit d'importance vitale au cours de l'année écoulée}}$$

##### Objectif et problèmes potentiels mis en lumière

Cet indicateur doit être rapporté par produit d'importance vitale afin d'estimer si les fonds dépensés ont été suffisants pour répondre aux besoins en achats identifiés pour chaque produit d'importance vitale. Les besoins en achats pour les produits individuels peuvent être estimés via une revue des plans d'approvisionnement.

Sources de données	Données nécessaires
<ul style="list-style-type: none"><li>Données fournies par le MS</li><li>Données fournies par le MF</li><li>Données fournies par les donateurs</li><li>Données fournies par l'unité en charge des achats</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Liste des produits d'importance vitale achetés et/ou donnés</li><li>Montants mis à disposition par le gouvernement pour l'achat des produits d'importance vitale, sur une période définie</li><li>Montants mis à disposition par les donateurs pour l'achat des produits d'importance vitale, sur une période définie</li><li>Valeur du produit dans le plan d'approvisionnement (valeur monétaire des besoins estimés pour l'achat du produit)</li></ul>

**Source de l'indicateur :** Adapté de USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 4. 2013. *Contraceptive Security Indicators Data 2013*. Arlington, Va. : USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 4.



## 8. Gestion des données

### Indicateur de performance recommandé

#### Indicateur de performance recommandé 8 :

##### Présence et caractéristiques d'un système d'information sur la gestion logistique

###### Définition

Cet indicateur contrôle la présence d'un SIGL actif et indique si ce dernier est électronique (informatisé).

Un SIGL actif fournit des données de haute qualité pour (1) les niveaux de stock aux niveaux central, régional et des PPS (les niveaux spécifiques peuvent varier en fonction du pays), (2) les données de distribution des produits, (3) la consommation au niveau PPS et (4) les pertes et ajustements en produits (par exemple : transferts entre les sites, pertes de produits dues à des péremptions, dommages ou vols).

Un nombre de plus en plus important de pays développent et mettent en place des SIGL électroniques (SEIGL), qui permettent un transfert et une analyse des données plus efficaces et plus simples, et facilitent les prises de décision.

###### Formule

A. Le pays possède-t-il un SIGL actif ? (oui/non)

(voir la section *Définition* précédente pour connaître les critères.)

B. Le SIGL est-il électronique/informatisé ? (oui/non)

1. Le cas échéant, le SEIGL existe-t-il au niveau des districts et agrège-t-il les données en provenance des PPS ? (oui/non)

###### Objectif et problèmes potentiels mis en lumière

L'utilisation d'un SIGL/SEIGL de haute qualité sur l'ensemble de la chaîne logistique nationale, par un personnel formé, est essentielle à une gestion efficace des cycles logistiques. Sans disponibilité d'informations complètes et disponibles en temps réel, les décideurs peuvent ne pas disposer de l'ensemble des données qui leur permettront de prévoir les besoins futurs, de passer les commandes, de valider les quantités à recommander ou de prendre les actions nécessaires à la gestion des stocks.

Sources de données	Données nécessaires
<ul style="list-style-type: none"><li>Données fournies par le MS</li><li>Registres des stocks des magasins médicaux</li><li>Rapports SIGL</li><li>Egalement disponible depuis la synthèse SPMNI</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Spécifications SIGL</li><li>Audit des rapports SIGL</li></ul>

**Source de l'indicateur :** Adapté de l'UNFPA. 2010. Monitoring and Evaluation Framework for the Global Programme to Enhance Reproductive Health Commodity Security. New York : UNFPA.

## Gestion des données

### Indicateur additionnel

#### Indicateur additionnel 8.1 :

#### Taux de rapportage des formations sanitaires

##### Définition

Cet indicateur permet de contrôler la création et le transfert des rapports logistiques des formations sanitaires via le SIGL.

Les rapports comprennent généralement (1) niveaux de stock, (2) chiffres de distribution pour les produits, (3) consommation et (4) pertes et ajustements en produits (par exemple : transferts entre sites, pertes de produits suite à péremption, dommages ou vols). Ils incluent également les formulaires de commande et de réquisition.

Les taux de rapportage des sites indiquent dans quelle mesure les SIGL sont utilisés et quelle quantité des données requises est, par conséquent, disponible pour chaque décideur afin d'influencer les décisions concernant l'approvisionnement.

##### Formule

Taux de rapports par formation sanitaire :

$$\frac{\text{Nombre de formations sanitaires (PPS et points de réapprovisionnement ASC, si applicable) ayant soumis un rapport SIGL au cours de la période de rapportage étudiée}}{\text{Nombre total de formations sanitaires devant présenter des rapports}} \times 100$$

Les directeurs peuvent décider de prendre en compte l'état de complétion ou la présentation en temps des rapports lors du calcul des taux de rapport. En d'autres termes, seuls les rapports complets ou remis avant la date butoir indiquée peuvent être pris en compte. A l'opposé, il est possible de prendre en compte l'ensemble des rapports, complets comme incomplets, remis dans les temps ou en retard.

##### Objectif et problèmes potentiels mis en lumière

Plus le nombre de sites présentant un rapport est élevé, plus les décideurs disposent d'une image claire qui leur permettra de passer les commandes de réapprovisionnement ou de prendre les actions nécessaires à la gestion des stocks.

Sources de données	Données nécessaires
<ul style="list-style-type: none"><li>Données fournies par le MS</li><li>Registres des stocks des magasins médicaux</li><li>Registres de gestion des stocks au niveau PPS</li><li>Rapports SIGL</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dates des rapports soumis pour la période la plus récente</li><li>Nombre de rapports soumis pour la période de rapport la plus récente</li><li>Calendrier des rapports</li><li>Nombre total de sites devant présenter des rapports</li></ul>

**Sources de l'indicateur :**

Adapté de :

- Aronovich, Dana, Marie Tien, Ethan Collins, Adriano Somerlatte et Linda Allain. 2010. *Measuring Supply Chain Performance : Guide to Key Performance Indicators for Public Health Managers*. Arlington, Va. : USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 1.
- USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 4. 2011. *Quality Assurance Surveillance Plan (QASP) and Performance Monitoring Plan (PMP)*. Arlington, Va. : USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 4.



## 9. Communication et coordination

### Indicateur de performance recommandé

#### Indicateur de performance recommandé 9 :

#### Existence d'un mécanisme actif de coordination pour la sécurité de l'ensemble des produits d'importance vitale

##### Définition

Cet indicateur permet de vérifier la présence d'un ou plusieurs mécanismes nationaux consacrés à la sécurisation de l'ensemble des produits d'importance vitale, de la chaîne d'approvisionnement, ainsi qu'à la gestion et à l'amélioration de la performance en termes d'achats, et qui soutient l'accès aux produits d'importance vitale. Un mécanisme de coordination prend la forme d'un groupe de travail ou d'un comité. Certains aspects ayant trait à la sécurisation des produits doivent être inclus dans son mandat ou dans ses clauses de référence, même s'il est connu sous un nom différent (par exemple : groupe de travail technique sur les questions logistiques). Ce mécanisme de coordination est considéré comme *actif* s'il se réunit régulièrement (par exemple : tous les trimestres ou annuellement). Il doit comprendre des représentants du gouvernement, des ONG, du secteur privé, d'agences techniques/en charge des achats et de donateurs.

##### Formule

Le pays possède-t-il un ou plusieurs mécanismes actifs de coordination consacrés à la sécurisation des produits et de la chaîne logistique ainsi qu'à la gestion des performances et à l'amélioration de l'ensemble des produits d'importance vitale ? (oui/non)

##### Objectif et problèmes potentiels mis en lumière

Un mécanisme de coordination qui se réunit régulièrement peut aider à garantir que la prévention et la résolution des problèmes liés à l'approvisionnement restent une priorité pour les différents partenaires. Afin de répondre aux différents problèmes qui se posent au niveau du marché, ce mécanisme doit être composé d'organisations diverses. Il doit également se réunir à intervalles prédéfinis.

Sources de données	Données nécessaires
<ul style="list-style-type: none"><li>Données fournies par le MS</li><li>Données liées au(x) mécanisme(s) de coordination pour la sécurité produits</li><li>Egalement disponible depuis la synthèse SPMNI</li></ul>	Calendrier et minutes des réunions du ou des mécanismes de coordination durant l'année écoulée

---

**Source de l'indicateur :**

- UNFPA. 2010. Monitoring and Evaluation Framework for the Global Programme to Enhance Reproductive Health Commodity Security. New York : UNFPA.
- USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 4. 2011. *Quality Assurance Surveillance Plan (QASP) and Performance Monitoring Plan (PMP)*. Arlington, Va. : USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 4.

## 10. Ressources humaines

### Indicateur de performance recommandé

#### Indicateur de performance recommandé 10 :

#### Niveau de développement de la formation dans la direction de la chaîne d'approvisionnement

##### Définition

Cet indicateur mesure si des formations de la gestion de la chaîne d'approvisionnement pour les produits de SPMNI ont été mises en place au sein des PPS au niveau des districts.

##### Formule

Des formations de la gestion de la chaîne d'approvisionnement pour les produits de SPMNI ont-elles été mises en place au sein des PPS au niveau des districts (par exemple : hôpitaux de district) ?

##### Objectif et problèmes potentiels mis en lumière

La formation de la gestion de la chaîne d'approvisionnement est importante, dans la mesure où elle donne aux personnes formées les connaissances et les performances qui leur permettront de gérer efficacement les questions d'approvisionnement. Afin d'être efficaces, les formations des travailleurs sanitaires possédant des responsabilités au sein de la chaîne d'approvisionnement doivent être liées à des modèles de compétence spécifiques.

Sources de données	Données nécessaires
<ul style="list-style-type: none"><li>Données fournies par le MS et/ou partenaires</li><li>Egalement disponible depuis la synthèse SPMNI</li></ul>	Dossiers ou rapports de formation de la direction de la chaîne d'approvisionnement

**Source de l'indicateur :** Initiative pour les produits d'importance vitale. 2013-2014. *RMNCH Landscape Synthesis*. New York : Initiative pour les produits d'importance vitale.

## Ressources humaines

### Indicateurs additionnels

#### Indicateur additionnel 10.1 :

#### Pourcentage des formations dont au moins un travailleur sanitaire a été formé à la gestion de la chaîne d'approvisionnement

##### Définition

Cet indicateur mesure le pourcentage des sites dont au moins un travailleur sanitaire actif possédant des responsabilités dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement a suivi une formation liée à ce domaine de compétences (interne ou externe dans son développement et son administration). Cette formation peut prendre la forme de cours avant prise de fonctions, d'ateliers en cours de service ou de formations structurées sur le terrain. Un travailleur sanitaire *actif* est une personne travaillant à plein temps sur le site concerné.

##### Formule

$$\frac{\text{Nombre de sites dont au moins un travailleur sanitaire a été formé à la gestion de la chaîne d'approvisionnement}}{\text{Nombre total de sites évalués}} \times 100$$

##### Objectif et problèmes potentiels mis en lumière

La formation à la gestion de la chaîne d'approvisionnement est importante, dans la mesure où elle apporte au personnel la connaissance et les compétences qui leur permettront de gérer au mieux les approvisionnements. Cet indicateur précise la portée de ces formations pour les produits de SPMNI. Un financement permettant l'accès à la formation et à son développement est nécessaire afin d'assurer que l'ensemble des membres du personnel possédant des responsabilités en gestion de la chaîne d'approvisionnement bénéficient d'une formation adaptée.

##### Sources de données

- Données MS et/ou partenaires
- Dossiers de formation du personnel des sites

##### Données nécessaires

- Nombre total de sites évalués
- Nombre de sites dont au moins un membre actif du personnel a été formé à la gestion de la chaîne d'approvisionnement

**Source de l'indicateur :** Adapté de USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 4. 2013. *Human Resource Capacity Development in Public Health Supply Chain Management : Assessment Guide and Tool*. Arlington, Va. : USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 4.



## Indicateur additionnel 10.2 :

### Pourcentage des formations ayant bénéficiées de visites de supervision comprenant une aide à la gestion de la chaîne d’approvisionnement selon un calendrier prédéfini

#### Définition

Cet indicateur permet de savoir si des indications claires et transparences concernant la gestion de la chaîne d’approvisionnement sont opérationnelles et ont été transmises en coordination avec les processus de gestion des performances au cours de l’année écoulée. Les visites de supervision prévues doivent être réalisées selon des intervalles définis ou en fonction des besoins. Les actions consécutives à ces visites doivent être suivies et les retours et commentaires doivent être documentés.

#### Formule

$$\frac{\text{Nombre de sites ayant bénéficié de visites de supervision comprenant une aide à la gestion de la chaîne d’approvisionnement, selon un calendrier prédéfini, au cours de l’année écoulée}}{\text{Nombre total de sites évalués}} \times 100$$

#### Objectif et problèmes potentiels mis en lumière

Ces supervisions de support promeuvent la qualité en renforçant les relations au sein du système. Elles sont essentiellement consacrées à l’identification et à la résolution de problèmes, à la promotion de normes de meilleure qualité, du travail d’équipe et d’une meilleure communication bidirectionnelle. Lorsqu’un supervisé est responsable de certains aspects de la gestion de la chaîne d’approvisionnement, la supervision dont il bénéficie répond de manière appropriée à ses responsabilités dans la gestion de la chaîne d’approvisionnement et à ses performances propres.

Sources de données	Données nécessaires
<ul style="list-style-type: none"><li>Données fournies par le MS— instructions pour une supervision de soutien</li><li>Visite de l’ensemble des sites ou d’un échantillon représentatif</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Documentation de la supervision de soutien reçue par le personnel</li><li>Calendrier des visites de supervision prévues</li><li>Nombre total de sites évalués</li></ul>

**Source de l’indicateur :** Adapté de USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 4. 2013. *Human Resource Capacity Development in Public Health Supply Chain Management : Assessment Guide and Tool*. Arlington, Va. : USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 4.

### Indicateur additionnel 10.3 :

#### Existence des procédures opérationnelles standardisées et documentées de gestion de la chaîne d'approvisionnement pour les différentes tâches de gestion de la chaîne d'approvisionnement à chaque niveau de la chaîne nationale

##### Définition

Cet indicateur permet de savoir si les procédures opérationnelles standardisées (POS) liées aux tâches de gestion de la chaîne d'approvisionnement sont documentées à chaque niveau de la chaîne d'approvisionnement nationale.

##### Formule

Les POS liées aux tâches de gestion de la chaîne d'approvisionnement sont-elles documentées à chaque niveau de la chaîne d'approvisionnement nationale (par exemple : niveau central, régional, PPS) ? (oui/non pour chaque niveau de la chaîne d'approvisionnement)

##### Objectif et problèmes potentiels mis en lumière

Une POS est un ensemble d'instructions écrites qui documente une activité de routine ou répétitive (permanente) suivie au sein d'une organisation. Le développement et la mise en place de POS sont essentiels au succès d'un système, ces dernières apportant à chacun les informations qui leur permettront de faire correctement leur travail. Les POS promeuvent également la constance de la qualité et de l'intégrité de la gestion des produits.

Sources de données	Données nécessaires
Données fournies par le MS—manuels opérationnels	POS ou autres procédures, protocoles, etc. présentant des instructions relatives à la performance ou à des tâches de gestion spécifiques à la chaîne d'approvisionnement

**Source de l'indicateur :** Adapté de USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 4. 2013. *Human Resource Capacity Development in Public Health Supply Chain Management : Assessment Guide and Tool*. Arlington, Va. : USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 4.

## Indicateur additionnel 10.4 :

**Existence d'un cours de la chaîne d'approvisionnement enseigné en pré-services (ou en éducation formelle) développés et/ou mis en place dans les écoles ou centres de formation concernés, et nombre total d'étudiants ayant suivi ces cours enseigné en pré-services**

### Définition

Cet indicateur mesure la disponibilité des cours de la chaîne d'approvisionnement enseigné en pré-services.

### Formule

- A. Un programme enseigné en pré-services en gestion de la chaîne d'approvisionnement a-t-il été développé dans les écoles/centres de formation concernés? (oui/non, lister les écoles ayant développé un tel programme)
- B. Un programme enseigné en pré-services en gestion de la chaîne d'approvisionnement a-t-il été mis en place dans les écoles/centres de formation concernés? (oui/non, lister les écoles où ces cours sont proposés)
- C. Quel est le nombre total d'étudiants ayant complété le cours enseigné en pré-services en gestion de la chaîne d'approvisionnement?

### Objectif et problèmes potentiels mis en lumière

Une formation enseignée en pré-services symbolise l'engagement d'un pays pour une bonne gestion de sa chaîne d'approvisionnement et la reconnaissance de son importance dans une gestion de qualité des programmes de santé. Cette formation doit être liée à des modèles de compétences appropriés et soutenir le développement de carrière. Un financement suffisant au développement et à l'implémentation du programme est nécessaire pour s'assurer que les étudiants bénéficient d'une formation adaptée.

Sources de données	Données nécessaires
Données des écoles/centres de formation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Données d'inscription</li><li>• Catalogues des cours ou documentations relatives aux programmes</li></ul>

**Source de l'indicateur :** Adapté de USAID PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 4. 2013. *Human Resource Capacity Development in Public Health Supply Chain Management : Assessment Guide and Tool*. Arlington, Va. : USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 4.



## 11. Gouvernance

### Indicateur de performance recommandé

#### Indicateur de performance recommandé 11 :

#### Existence et mise en place des stratégies de sécurisation des produits pour la santé procréative, maternelle, néonatale et infantile

##### Définition

Cet indicateur permet de contrôler la présence de stratégies de SPMNI et de déterminer si des actions sont entreprises pour la mise en œuvre de ces stratégies.

##### Formule

- A. Le MS a-t-il développé et approuvé une ou plusieurs stratégies pour les produits de SPMNI ? (oui/non par domaine de SPMNI)
- B. Les stratégies de SPMNI sont-elles mises en place ? (oui/non par domaine de SPMNI), les évaluateurs peuvent demander des preuves (par exemple : plans d'implémentation) démontrant que des actions sont entreprises à cet effet

##### Objectif et problèmes potentiels mis en lumière

Afin de parvenir à coordonner les partenaires dans l'identification de défis partagés et sur un consensus portant sur un plan d'action capable d'y répondre, une ou plusieurs stratégies de sécurisation des produits de SPMNI sont vitales. Un financement suffisant au développement et à la mise en place de ces stratégies est essentiel. Dans l'idéal, le gouvernement (par exemple : le MS) doit diriger le développement, l'approbation et la mise en place de ces stratégies.

Sources de données	Données nécessaires
<ul style="list-style-type: none"><li>• Données fournies par le MS et/ou partenaires</li><li>• Egalement disponible depuis la synthèse SPMNI</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stratégies écrites pour les produits de SPMNI</li><li>• Plans de mise en place des stratégies pour les SPMNI</li></ul>

**Source de l'indicateur :** UNFPA. 2010. *Monitoring and Evaluation Framework for the Global Programme to Enhance Reproductive Health Commodity Security*. New York : UNFPA.

## Gouvernance

### Indicateur additionnel

#### Indicateur additionnel 11.1 :

#### Approvisionnement en produits d'importance vitale par secteur(s) de marché

##### Définition

Cet indicateur permet d'évaluer si les produits d'importance vitale sont généralement fournis depuis le marché commercial national, le secteur public, les ONG et/ou des actions de marketing social. Les résultats peuvent être présentés par type de site (comprenant les travailleurs sanitaires des collectivités) et/ou géographiquement.

##### Formule

Chaque produit d'importance vitale est-il proposé via l'un des secteurs suivants dans le pays : secteur commercial, secteur public, ONG et marketing social (oui/non pour chaque produit et pour chaque secteur de marché)

##### Objectif et problèmes potentiels mis en lumière

Afin de répondre aux besoins du plus grand nombre de patients au sein d'un pays, l'accès aux produits d'importance vitale doit être possible via le secteur commercial, le secteur public, les ONG et/ou via des canaux de marketing social. L'engagement d'un gouvernement à assurer un accès total aux produits d'importance vitale garantit un meilleur accès à ces derniers à l'ensemble de la population.

##### Sources de données

- Données fournies par le MS
- Etude de marché – conduite par un cabinet d'études de marché et/ou recherches de première main

##### Données nécessaires

- Liste des produits d'importance vitale offerts par secteur de marché
- Liste des produits d'importance vitale offerts par type de site (si applicable)

**Source de l'indicateur :** USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 4. 2013. *Contraceptive Security Indicators Data 2013*. Arlington, Va. : USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 4.

## Références

- Aronovich, Dana, Marie Tien, Ethan Collins, Adriano Somerlatte et Linda Allain. 2010. *Measuring Supply Chain Performance : Guide to Key Performance Indicators for Public Health Managers*. Arlington, VA. : USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 1.
- Équipe de référence technique pour l’approvisionnement et l’information, Commission des Nations Unies sur les produits d’importance vitale pour les femmes et les enfants. 2013. *Challenges and Barriers along the In-Country Supply Chain*. Arlington, Va. : Systèmes pour l’amélioration de l’accès aux services et produits pharmaceutiques (SIAPS).
- Fonds des Nations Unies pour la population (UNFPA). 2010. *Monitoring and Evaluation Framework for the Global Programme to Enhance Reproductive Health Commodity Security*. New York : UNFPA.
- Fonds des Nations Unies pour la population (UNFPA). 2013. *Facility Assessment for Reproductive Health Commodities and Services*. New York : UNFPA, Commodity Security Branch.
- Initiative pour les produits d’importance vitale. 2013-2014. *RMNCH Landscape Synthesis*. New York : Initiative pour les produits d’importance vitale.
- Organisation mondiale de la santé (OMS). 2011. *Indicateurs harmonisés pour le suivi et l’évaluation des systèmes de gestion des achats et des stocks*. Genève : OMS.
- Organisation mondiale de la santé (OMS) et Ministère de la Santé de la République d’Ouganda. 2013. *Measuring Service Availability and Readiness : Uganda 2013 Core Questionnaire*. Version Lite 2.0.1. Genève : OMS.
- Organisation mondiale de la santé (OMS). 2013. *Service Availability and Readiness Assessment (EDCS) : An Annual Monitoring System for Service Delivery*. Manuel de référence, document de travail version 2.1. Genève : OMS. Disponible à l’adresse : [http://www.who.int/healthinfo/systems/sara\\_introduction](http://www.who.int/healthinfo/systems/sara_introduction) (dernier accès le 25 mars 2014).
- USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 1. 2008. *Monitoring and Evaluation Indicators for Assessing Logistics Systems Performance*. Arlington, Va. : USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 1.
- USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 1. 2008. *Outil d’Évaluation des Indicateurs Logistiques (OEIL)*. Arlington, Va. : USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 1.
- USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 4. 2011. *Quality Assurance Surveillance Plan (QASP) and Performance Monitoring Plan (PMP)*. Arlington, Va. : USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 4.

USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 4. 2013. *Contraceptive Security Indicators Data 2013*. Arlington, Va. : USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 4. Disponible à l'adresse : [http://deliver.jsi.com/dlvr\\_content/resources/allpubs/factsheets/CSIndiData2013.xlsx](http://deliver.jsi.com/dlvr_content/resources/allpubs/factsheets/CSIndiData2013.xlsx).

USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 4. 2013. *Human Resource Capacity Development in Public Health Supply Chain Management : Assessment Guide and Tool*. Arlington, Va. : USAID | PROJET DELIVER, Commande de prestation n° 4.





