

Nouvelle génération des chaînes d'approvisionnement en RDC : renforcer les chaînes d'approvisionnement au dernier kilomètre

En République démocratique du Congo, les représentants du ministère de la Santé définissent une vision afin d'améliorer la chaîne d'approvisionnement de la santé publique en augmentant la disponibilité des produits de santé essentiels et en développant des capacités de gestion logistique à tous les niveaux. VillageReach est partenaire technique du ministère de la Santé depuis 2015. L'organisme a commencé par effectuer une évaluation de la performance de la chaîne d'approvisionnement dans les provinces de l'Équateur et de la Tshuapa¹. Aujourd'hui, il continue d'aider le gouvernement à adopter les approches innovantes pour renforcer la chaîne d'approvisionnement de produits de santé

Une des réponses développées à cet effet est l'initiative Nouvelle Génération des Chaînes d'Approvisionnement (NGCA), qui est un investissement du ministère de la Santé dans sa chaîne d'approvisionnement en coordination avec le Projet de Développement du Système de Santé (PDSS). Cette initiative associe étroitement le Secrétariat General à la Santé, le PNAM, le PEV, les DPS et les ministères de la santé provinciaux afin de préciser et d'adapter approche adoptée par les ministères de santé dans plusieurs de la Région pour améliorer la performance de la chaîne d'approvisionnement (Figure 1). L'initiative NGCA est actuellement mise en œuvre dans la province de l'Équateur dans 3 ZS, et on prévoit un passage à l'échelle l'année prochaine.

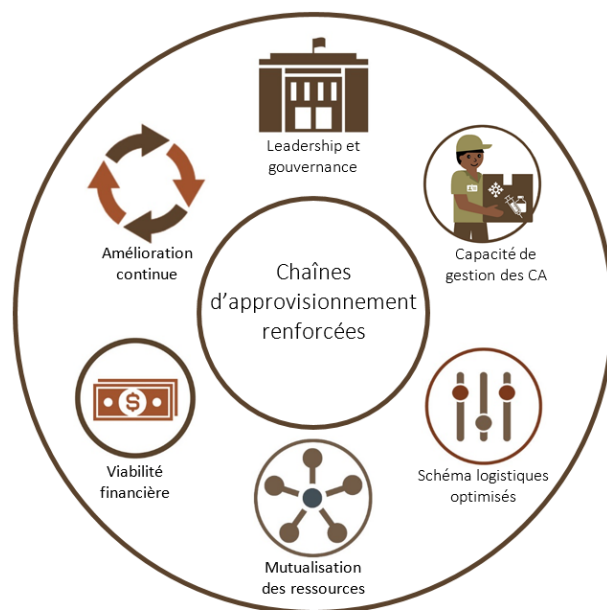


Figure 1. Composantes de l'initiative NGCA

Leadership et gouvernance.



Une importante activité de l'initiative NGCA consiste à veiller à ce que les leaders clés (ou « champions ») œuvrant au renforcement de la chaîne d'approvisionnement au sein du gouvernement national ou des administrations provinciales aient une bonne compréhension technique des principes d'amélioration de la chaîne d'approvisionnement et à ce qu'ils soient dotés des qualités de leadership nécessaires à la mise en œuvre de ces améliorations. En outre, pour être efficaces, les leaders doivent avoir des rôles bien définis en ce qui concerne le processus décisionnel relatif à la stratégie et aux opérations logistiques. De plus, ils doivent établir des lignes de communication claires entre les partenaires pour assurer une bonne coordination.

Activités principales

- Développer un réseau de champions de la chaîne d'approvisionnement au moyen d'une série d'ateliers et d'activités de mentorat et d'apprentissage sur le site et à distance.
- Faciliter la conception d'un organigramme illustrant les rôles et responsabilités pour renforcer les opérations de la chaîne d'approvisionnement en incluant le PNAM, la CDR et les bureaux de la DPS dans les provinces sous l'appui du PDSS.
- Définir et opérationnaliser les lignes de communication et l'échange de rapports entre les instances nationales (PNAM, PDSS), provinciales (DPS, CDR) et périphériques (BCZS, dépôts relais, FoSa).

Au niveau opérationnel, l'initiative NGCA propose un coaching aux responsables de la chaîne d'approvisionnement dans le domaine de la gestion dirigée par les données et de la prise de décision, et leur permet également d'acquérir les compétences requises pour gérer efficacement les ressources humaines, financières et matérielles. De plus, les responsables de la chaîne d'approvisionnement devraient être en mesure d'envisager des opportunités de collaboration avec le secteur privé dans le cadre de la stratégie de renforcement de la chaîne d'approvisionnement.



Activités principales

- Fournir une formation, un coaching et un mentorat aux agents sanitaires dans le domaine de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dirigée par les données.
- Améliorer, concevoir et/ou diffuser des outils de gestion des stocks appropriés à l'intention de la CDR, des dépôts relais et/ou de la FoSa.
- Standardiser et/ou mettre à jour les procédures opératoires standard et les processus pour qu'ils cadrent avec les activités d'optimisation de la chaîne d'approvisionnement.



Une composante clé de l'initiative NGCA est l'analyse dirigée par les données portant sur la configuration de la chaîne d'approvisionnement. Elle vise à mettre en évidence des pistes pour optimiser l'organisation de différents aspects : équipement de la chaîne du froid, capacité des entrepôts, localisation d'autres équipements de santé vitaux, boucles de distribution, investissements dans les transports (véhicules, embarcations, etc.), ainsi que les investissements en matière de ressources humaines. À la lumière de cette analyse, on sélectionne un modèle de chaîne d'approvisionnement et on l'adapte aux possibilités et aux besoins de chaque province. Par exemple, dans la province de l'Équateur, on a pu établir qu'un système de livraison directe aux centres de santé utilisant un modèle en mode « push » (ou modèle d'apport complémentaire dit « Top Up ») permettait de remédier aux goulets d'étranglement et aux enjeux clés présents au sein de la chaîne d'approvisionnement.

Activités principales

- Réaliser des analyses dirigées par les données sur la performance de la chaîne d'approvisionnement et les goulets d'étranglement.
- Aider les responsables provinciaux et les CDR à mettre au point des plans fondés sur des données probantes pour assurer une configuration et un fonctionnement optimaux de la chaîne d'approvisionnement, notamment en ce qui concerne l'emplacement des dépôts relais et des points de stockage des produits, la révision des fréquences de réapprovisionnement et des règles d'inventaire, et la conception de circuits de distribution efficaces.

Mutualisation des ressources. L'initiative NGCA facilite également la planification et la prise de décisions fondées sur des données probantes quant aux stratégies de segmentation des produits en fonction des caractéristiques de ces derniers (conditions de stockage, durée de conservation, fréquence de distribution) plutôt que sur la base des programmes (planning familial, paludisme, VIH/sida, médicaments essentiels, etc.). Cette approche a une priorité : trouver des opportunités pour mutualiser les ressources et intégrer les fonctions de façon stratégique afin de gagner en efficacité. On évaluera également les relations nouées avec les entités des secteurs avec ou sans but lucratif en vue de mobiliser les capacités locales existantes.



Activités principales

- Renforcer les mécanismes de coordination tels que les groupes de travail provinciaux et nationaux sur la logistique de Santé Publique
- Analyser les caractéristiques des produits et la capacité en matière de stockage et de transport pour préconiser des stratégies de segmentation.
- Quantifier les coûts et les bénéfices des plans de partage des ressources afin de fournir des éléments probants pour éclairer la prise de décision.



Viabilité financière. Pour que les chaînes d'approvisionnement soient à la fois performantes et viables, il convient de comprendre les coûts opérationnels. L'initiative NGCA prévoit des évaluations qui portent sur les coûts et sur les ressources disponibles pour la chaîne d'approvisionnement. L'initiative conçoit ensuite des plans visant à amplifier et à maintenir la performance de la chaîne d'approvisionnement. Cette composante permet également de mettre en évidence les ressources susceptibles d'être utilisées plus efficacement dans le cadre d'une autre stratégie de partage des ressources, et elle donne un aperçu des domaines clés pour la coordination des investissements dans la chaîne d'approvisionnement.

Activités principales

- Réaliser des exercices de calcul des coûts pour quantifier les coûts opérationnels de la chaîne d'approvisionnement infranationale.
- Élaborer des cartes de ressources pour repérer les ressources en vue d'une amplification ou d'une intégration et pour mettre en évidence les goulots d'étranglement financiers.
- Construire des modèles financiers afin de fournir des recommandations pour le budget et la viabilité financière à long terme des chaînes d'approvisionnement optimisées.



Pour continuer d'œuvrer à l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement, l'initiative NGCA contrôle régulièrement toutes les activités en utilisant les indicateurs clés de performance (ICP) appropriés et en renforçant les systèmes informatiques de gestion logistique pour fournir des données de grande qualité en temps opportun. Dans le cadre de la composante Gestion de la chaîne d'approvisionnement, les responsables reçoivent une formation à l'utilisation de ces ICP pour être en mesure de repérer les goulots d'étranglement de la chaîne d'approvisionnement d'opérer des rectifications au moment voulu et d'orienter l'analyse pour la prise de décision

Activités principales :

- *Concevoir et mettre en œuvre des plans de contrôle et d'évaluation afin de mesurer la performance des chaînes d'approvisionnement.*
- *Mettre en place des plans de surveillance et supervision pour veiller à ce que des produits de grande qualité soient disponibles dans les centres de santé.*
- *Mesurer et communiquer les ICP de façon à fournir le contexte et les informations nécessaires à la prise de décision et à l'amélioration continue.*

Travail à venir

VillageReach étudie actuellement d'autres pistes pour aider le ministère de la Santé et ses partenaires à améliorer l'accès aux services de santé en RDC. Il s'agit notamment de développer une solution intégrée pour gérer les données logistiques en mettant un accent particulier sur le soutien offert aux agents de santé au dernier kilomètre. VillageReach est l'un des principaux développeurs et partenaires d'implémentation d'OpenLMIS, un système informatique de gestion logistique open source conçu pour gérer les commodités de santé dans les environnements à faibles ressources. OpenLMIS améliore la visibilité sur les aspects logistiques et contribue ainsi à la livraison efficace des vaccins et autres médicaments essentiels.

Par ailleurs, VillageReach mène actuellement une enquête pour déterminer si les entreprises sociales sont à même d'assurer des services de santé durables dans certaines régions de la RDC. Pour cela, l'organisme s'appuie sur son programme Med25, qui donne une impulsion aux entreprises sociales au dernier kilomètre. Une fois les besoins cernés, VillageReach travaillera avec les leaders communautaires pour évaluer le marché et contribuer au développement d'entreprises destinées à appuyer la prestation de soins de qualité sur le long terme.

Pour en savoir plus

Kinshasa : Eomba Motomoke

eomba.motomoke@villagereach.org ; Tél. portable : +243 829 315 358

Seattle : Olivier Defawe

olivier.defawe@villagereach.org ; Tél. portable : +1 206 512 1530

¹ Exploration de nouveaux modèles de distribution de vaccins et autres produits de santé adaptés aux réalités du terrain dans les provinces de l'Équateur et de la Tshuapa en République Démocratique du Congo. Octobre 2015. VillageReach. http://www.villagereach.org/wp-content/uploads/2017/08/DRC-Supply-Chain-Assessment_12172015_FINAL_FR.pdf