



Cadre d'action pour la fourniture d'une assistance technique visant à renforcer les chaînes d'approvisionnement en matière de santé

Une démarche conjointe des partenaires pour améliorer l'accès aux vaccins et médicaments essentiels

Remerciements

La présente publication est le fruit d'une collaboration entre de nombreuses personnes et institutions, réalisée sous la direction du Supply Chain Strengthening Centre (Centre de renforcement des chaînes d'approvisionnement – SCSC) rattaché à la Division des approvisionnements de l'UNICEF, avec le concours de la Division des programmes et les partenaires. Nous remercions tout particulièrement l'équipe chargée de la gestion des projets, des recherches et de la mobilisation des partenaires pour son savoir-faire et son dynamisme, notamment : Ken Legins, Responsable du renforcement des chaînes d'approvisionnement au sein de la Division des approvisionnements de l'UNICEF ; Dmitri Davydov, Responsable des partenariats au sein de la Division des programmes de l'UNICEF ; Patrick Gaparayi, Responsable des chaînes d'approvisionnement, unité « People and Policy » du SCSC au sein de la Division des approvisionnements de l'UNICEF ; Adebayo Adekola, Spécialiste des chaînes d'approvisionnement, SCSC, au sein de la Division des approvisionnements de l'UNICEF et Arletty Pinel, Consultante auprès de l'UNICEF.

Nous remercions les équipes des bureaux régionaux de l'UNICEF en Afrique de l'Est et en Afrique australe, en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale, en Amérique latine et dans les Caraïbes, en Asie de l'Est et dans le Pacifique, en Asie du Sud, au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, ainsi que les équipes des bureaux de pays de l'UNICEF en Indonésie, au Mozambique, au Nigeria, à Oman et en Uruguay. Administration : Ministère de la santé / Programme élargi de vaccination au Mozambique et au Myanmar. Nous tenons à remercier en particulier Etleva Kadilli, Directrice, Division des approvisionnements de l'UNICEF ; Luz Angela Melo, Représentante de l'UNICEF en Uruguay ; Lana Wreikat, Représentante de l'UNICEF à Oman ; Suvi Rautio, Directrice adjointe, Division des approvisionnements de l'UNICEF ; Robin Nandy, Conseiller principal et Chef, Vaccination, Division des programmes de l'UNICEF ; Benjamin Schreiber, conseiller principal, section « Santé », Division des programmes de l'UNICEF ; Graça Matsinhe, Directrice, Programme élargi de vaccination au Mozambique ; Htar Htar Lin, Directrice, Programme élargi de vaccination au Myanmar ; Ousmane Dai, ancien Conseiller principal en matière de vaccination ; Jose Ramon Espinoza ; Adama Sawadogo ; Michelle Seidel ; Ariel Higgins-Steele ; Courtney Fang ; Claudia Vivas ; Svetlana Stefanet ; Serge Ganivet ; Abu Obeida Eltayeb ; Dereje Haile ; Srihari Dutta ; Chandrasegarar Soloman ; Yassir Said Yahya El Busaidy ; Sowmya Kadandale ; Esmeralda Karajans ; Maureen Louise Gallagher ; Sharmina Sultana ; Ryan McWhorter ; Guillaume Deschamps.

Nous remercions tout particulièrement l'équipe de Gavi, l'Alliance du Vaccin, pour ses précieux conseils. Nous remercions Pascal Bijleveld, Directeur du soutien aux pays ; Adrien de Chaisemartin, Directeur de la stratégie et de la performance ; Anne Cronin, responsable du cadre pour la mobilisation des partenaires ; Karan Sagar, Spécialiste principal en matière de vaccination, Renforcement des systèmes de santé et de la vaccination ; Ranjana Kumar, Spécialiste principale, Gouvernance des pays, gestion et coordination des dirigeants ; Cyril Nogier, Responsable principal pour les pays ; Olivia Bessat, Responsable principale, Service de soutien aux entreprises ; Maruchi Wotogbe, ancien Responsable principal, Service de soutien aux entreprises et Kevin Etter, Directeur du Strategic Training Executive Program (Programme exécutif de formation stratégique – STEP) et consultant.

Nous remercions les organisations suivantes : 2B Education Investment Fund ; Africa Resource Center ; Association for Supply Chain Management (ASCM), Bill & Melinda Gates Foundation (BMGF) ; Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion (CESAG) ; Clinton Health Access Initiative (CHAI) ; Corvus ; Health ; Fiocruz ; Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) ; People that Deliver (PtD) ; International Association of Public Health Logisticians ; John Snow Inc. (JSI) ; Lalibela Networks ; Nucleus ; Universitat Oberta de Catalunya ; PATH ; TechNet-21 ; Le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (Le Fonds mondial) ; VillageReach ; WomenConnect Challenge/USAID ; Organisation mondiale de la santé (OMS). Nous adressons également des remerciements particuliers à Andrew Jones (BMGF) ; Kelly Hamblin (BMGF) ; Sharmila Raj (USAID) ; Bridget McHenry (USAID) ; Marasi Mwencha (Le Fonds mondial) ; Robert Muteeganda (Le Fonds mondial) ; Dominique Zwinkels (PtD) ; Alexis Strader (PtD) ; Souleymane Kone (OMS) ; Maricel Castro (OMS) ; Dan Bridgen (OMS) ; Oleg Benes (OMS) ; Alexandre Pascutto (OMS) ; Jessica Crawford (VillageReach) ; Ruth Bechtel (VillageReach) ; Joannie Robertson (PATH) ; Dyness Kasungami-Matoba (JSI) ; Carmit Keddem (JSI) ; Walter Proper (JSI) ; Amy Roberts (CHAI) ; Francisco Eduardo de Campos (Fiocruz) ; Miguele Issa (Nucleus) ; Gena Cuba (Nucleus) ; Essohouna Moukpe (CESAG) ; Aby Sane (CESAG) ; Edoé Djimitri Agbodjan (CESAG) ; El Hadji Gueye (CESAG) ; Estelle Akoto (CESAG) ; Hadiza Moussa Saley (CESAG) ; Edward Llewellyn (Africa Resource Center) ; Azuka Okeke (Africa Resource Center) ; Glenda Maitin (ASCM) ; Bolaji Olawoyin (ASCM) ; Eric Laurent (consultant) ; S. Revi Sterling (WomenConnect Challenge/USAID) ; Kate Tulenko (Corvus Health) ; Lydia Kemunto Bosire (2B Education Investment Fund) ; Eleonora Muntanola-Thornberg (Universitat Oberta de Catalunya) ; Wuleta Lemma (Lalibela Networks).

Acronymes et sigles

ASCM	Association for Supply Chain Management
CESAG	Centre africain d'études supérieures en gestion
COVID	Maladie à coronavirus
EAPRO	Bureau régional pour l'Asie de l'Est et le Pacifique (UNICEF)
PEV	Programme élargi de vaccination
EURO	Bureau régional de l'OMS pour l'Europe
ESARO	Bureau régional pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe (UNICEF)
GEV	Gestion efficace des vaccins
RH	Ressources humaines
IAPHL	International Association of Public Health Logisticians
TIC	Technologies de l'information et de la communication
CAV	Chaînes d'approvisionnement en vaccins
JSI	John Snow Inc.
LACRO	Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes (UNICEF)
MENARO	Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord (UNICEF)
MS	Ministère de la santé
ONG	Organisation non gouvernementale
DP	Division des programmes
CMP	Cadre pour la mobilisation des partenaires
PtD	People that Deliver
ROSA	Bureau régional pour l'Asie du Sud (UNICEF)
CA	Chaîne d'approvisionnement
SD	Division des approvisionnements
AT	Assistance technique
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international
WCARO	Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale (UNICEF)
OMS	Organisation mondiale de la santé

Table des matières

05

Résumé

08

Introduction

11

Constatations relatives
aux modèles actuels de
prestation des services
d'assistance technique

13

Élaboration d'un modèle
de système d'assistance
technique fondé sur les
connaissances

18

Caractéristiques
et compétences
institutionnelles

21

Mesures recommandées

25

Conclusions et prochaines
étapes

27

Annexe



Résumé



© UNICEF/UNI160737/Paul

Le présent document de réflexion expose un cadre et de nouvelles approches pour la définition d'un modèle d'assistance technique durable que les pays puissent s'approprier : un modèle répondant aux besoins des pays au niveau des chaînes d'approvisionnement en matière de santé et garantissant que des produits de santé de qualité parviennent aux enfants et aux collectivités.

Résumé

La pandémie de COVID-19, à l'instar d'autres situations d'urgence, a révélé l'importance de mettre en place des chaînes d'approvisionnement résilientes qui permettent de répondre aux situations d'urgence avec davantage de souplesse et une plus grande faculté d'adaptation. Dans la conjoncture actuelle en matière de fourniture d'assistance technique, l'ampleur des investissements à l'échelon mondial dépend encore fortement des partenaires extérieurs, ce qui comporte des risques considérables pour la durabilité des programmes nationaux et les investissements des donateurs.

Le présent document de réflexion expose un cadre, différents scénarios envisageables et une structure opérationnelle pour évoluer vers un modèle d'assistance technique durable que les pays puissent s'approprier : un modèle répondant à la nécessité de renforcer les services d'assistance technique au sein des systèmes des chaînes d'approvisionnement en matière de santé, notamment pour la main-d'œuvre concernée, de façon à ce que les programmes associés à des produits de santé de qualité bénéficient aux enfants.

Le cadre est en adéquation avec les approches mondiales convenues par les principaux partenaires mondiaux et tient compte du vœu formulé par les pays d'obtenir une assistance technique aisément adaptable, continue et efficace pour répondre aux situations d'urgence, remédier aux défaillances persistantes et mettre en place, au niveau des chaînes d'approvisionnement, des capacités nationales durables et résilientes à long terme. Si l'accent est principalement mis sur les chaînes d'approvisionnement, les principes du cadre sont applicables à d'autres domaines connexes dans lesquels un renforcement des capacités s'impose en vue de renforcer les systèmes de santé.

Le concept d'une assistance technique durable que les pays puissent s'approprier englobe les aspects suivants : la fourniture d'une assistance technique permettant d'inciter les partenaires locaux à produire des résultats et à entretenir des relations sur le long terme à des fins d'amélioration continue ; des partenaires en matière d'assistance technique pour mettre en place une assistance technique nouvelle, compétitive et viable et recenser de nouvelles « institutions » dont le savoir-faire puisse être mis à profit ; et un suivi de l'assistance technique permettant de veiller au respect des normes par les partenaires, de garantir la responsabilisation et de mesurer les effets de l'assistance technique sur l'efficacité des programmes et des systèmes.

Quels que soient les objectifs et les méthodes, les programmes et les secteurs des chaînes d'approvisionnement présentent plusieurs points communs sur le plan de l'assistance technique. Voici quelques-unes des défaillances existantes :

- L'assistance technique n'est pas adaptée aux objectifs visés ;
- Les approches en matière d'assistance technique ne sont pas adaptées en fonction du contexte ;
- L'attention portée à la mise en place d'un système d'assistance technique fondé sur les connaissances est limitée ;

- L'assistance technique est traitée comme une activité annexe de l'élaboration des programmes.

Il est nécessaire de changer de paradigme de façon à favoriser un alignement collectif sur un modèle d'assistance technique durable que les pays puissent s'approprier et qui permette de traiter les points suivants :

- Divergences de conception quant au renforcement des capacités et à l'assistance technique ;
- Déconnexion entre les acteurs mondiaux et les pays ;
- Complexité des compétences requises ;
- Financement pour la durabilité.

En matière d'assistance technique pour les chaînes d'approvisionnement, une approche permettant de renforcer les systèmes suppose un travail de planification en fonction des niveaux, des types et des objectifs des capacités nécessaires au système considéré, selon le degré de maturité de la chaîne d'approvisionnement du pays concerné. Il s'agit notamment de tenir compte des aspects humains et institutionnels du renforcement des capacités, ainsi que de faciliter une réponse collective lorsque de nouvelles modalités de collaboration transformationnelle apparaissent. Les principes directeurs suivants se fondent sur les conclusions de l'étude documentaire réalisée aux fins de l'élaboration du présent document et sur l'intention d'optimiser les priorités globales susmentionnées :

- Associer les administrations locales à la planification et à la fourniture de l'assistance technique, afin d'en favoriser l'appropriation ;
- Veiller à ce que la main-d'œuvre de la chaîne d'approvisionnement, à tous les niveaux, dispose d'un accès équitable aux connaissances ;
- Fournir une assistance technique aux fins du renforcement des capacités qui soit adaptée aux objectifs visés ;
- Développer les aptitudes individuelles et les compétences institutionnelles au-delà de la liste actuelle des compétences relatives à la chaîne d'approvisionnement et à la vaccination ;
- Faire évoluer l'assistance technique vers une architecture institutionnelle plus collaborative et décentralisée ;
- Veiller à ce que les personnes et les outils pratiques aient autant d'importance que les aptitudes et les compétences ;
- Promouvoir l'innovation en matière d'apprentissage et de fourniture d'assistance technique, afin de favoriser l'adoption des innovations dans la chaîne d'approvisionnement.

Le cadre aboutit principalement à une nouvelle orientation qui définit une structure résiliente pour créer un écosystème permettant de tirer parti de l'ensemble des divers partenaires qui possèdent l'expérience requise et d'harmoniser les investissements des programmes à travers six nouvelles approches transformatrices. Ces six approches transformatrices en matière d'assistance technique constituent des piliers essentiels pour renforcer les compétences et les capacités du système de façon à répondre aux besoins prioritaires de la population en matière de santé grâce à des innovations, à des connaissances productives et à des processus de travail efficaces (voir la figure 1). L'idée est d'amener les administrations et les partenaires à adopter des solutions permettant d'améliorer l'assistance technique, à investir en la matière, à se doter des capacités nécessaires et à généraliser ces solutions, au moyen des six nouvelles approches.

Mesures

Dans le cadre du processus itératif de définition des besoins en matière d'assistance technique, de budgétisation et de mise en œuvre au niveau national, les pays doivent prendre des mesures spécifiques visant à favoriser la responsabilisation, l'optimisation des ressources et la durabilité :

- Investissement ciblé dans le renforcement des capacités des partenaires locaux en matière de planification et de fourniture d'assistance technique ;
- Système d'assistance technique fondé sur les connaissances adapté au contexte et en lien avec les systèmes de ressources humaines au niveau local ;
- Réseau de collaboration des partenaires locaux en tant que responsables de la mise en œuvre de l'assistance technique ;
- Communauté interdisciplinaire et réunissant divers profils professionnels pour le partage des bonnes pratiques, comprenant un réseau d'organisations locales pour l'apprentissage et l'innovation ;
- Accent mis sur les capacités infranationales, sur l'élaboration de programmes en faveur de l'égalité des sexes, sur les nouvelles technologies et sur le développement des compétences au niveau local pour assurer les services d'assistance technique.

Figure 1 : Les six nouvelles approches transformatrices en matière d'assistance technique



Introduction



© UNICEF/UNI44400/Pirozzi

L'approche présentée dans ce document vise à institutionnaliser l'assistance technique pour les chaînes d'approvisionnement en matière de santé par l'instauration d'un système et d'une culture de fourniture d'une assistance technique en réseau et décentralisée au sein des ministères de la santé et des programmes de santé, en partenariat avec des organisations publiques et privées.

Introduction

La pandémie de COVID-19, à l'instar d'autres situations d'urgence, a révélé l'importance de mettre en place des chaînes d'approvisionnement résilientes qui permettent de répondre aux situations d'urgence avec davantage de souplesse et une plus grande faculté d'adaptation. Toutefois, l'ampleur et la rapidité de sa propagation et les réactions nationales ont provoqué un bouleversement sans précédent du modèle classique de prestation des services d'assistance technique, ce qui a mis en évidence l'urgence de faire appel, pour le renforcement des capacités, à des prestataires solides, implantés dans les pays, plutôt qu'à des prestataires dépendant de la communauté internationale. Dans la conjoncture actuelle en matière de fourniture d'assistance technique, l'ampleur des investissements à l'échelon mondial dépend encore fortement des partenaires extérieurs. Cela comporte des risques considérables pour la durabilité des programmes nationaux et les investissements des donateurs.

Le présent document de réflexion est le fruit d'une consultation menée par plusieurs partenaires. Il expose un cadre, différents scénarios envisageables et une structure opérationnelle pour définir un modèle d'assistance technique durable que les pays puissent s'approprier, et qui réponde à la nécessité de renforcer les services d'assistance technique au niveau local pour que la main-d'œuvre des chaînes d'approvisionnement fasse en sorte que des produits de santé de qualité parviennent aux enfants qui en ont besoin.

L'approche adoptée dans ce document est en adéquation avec deux approches mondiales convenues par les principaux partenaires mondiaux :

1) Les objectifs de la stratégie 5.0 de Gavi – en particulier, les objectifs d'équité et de durabilité qui mettent l'accent sur les enfants restés hors d'atteinte et insuffisamment vaccinés et qui portent une attention accrue à la durabilité ;

2) Les cinq leviers communs au Plan d'urgence du Président des États-Unis pour la lutte contre le sida (PEPFAR), à l'Initiative du Président des États-Unis contre le paludisme (PMI), à la Bill & Melinda Gates Foundation, à l'Alliance Gavi et à l'approche du Fonds mondial en matière de chaînes d'approvisionnement, à savoir :

- La gouvernance durable ;
- La segmentation des chaînes d'approvisionnement ;
- La mobilisation du secteur privé ;
- La planification ;
- L'innovation.

En outre, le cadre tient compte du vœu formulé par les pays d'obtenir une assistance technique aisément adaptable, continue et efficace pour répondre aux situations d'urgence, remédier aux défaillances persistantes et mettre en place des capacités nationales durables et résilientes à long terme. Si l'accent est principalement mis sur les chaînes

d'approvisionnement, les principes du cadre sont applicables à d'autres domaines connexes se prêtant à un renforcement des capacités.

L'approche présentée dans ce document vise à institutionnaliser l'assistance technique par l'instauration d'un système et d'une culture d'assistance technique en réseau et décentralisée, fournie au sein des structures des ministères de la santé et tirant parti des compétences organisationnelles d'organisations universitaires, de la société civile et privées, en collaboration avec lesdits ministères. Ces organisations, appelées « institutions », comprennent des universités, des établissements de formation, des universités d'entreprise et des organisations non gouvernementales (ONG). Il convient que ces partenaires en matière d'assistance technique soient établis conformément au cadre juridique de leur système national, qu'ils soient gérés au niveau local et qu'ils disposent d'importantes perspectives de marché au niveau local, dans le cadre de partenariats.

Le concept d'une assistance technique durable que les pays puissent s'approprier englobe les principaux aspects suivants :

- Fourniture d'assistance technique – inciter les partenaires locaux, notamment le secteur privé, à produire des résultats et à entretenir des relations sur le long terme à des fins d'amélioration continue ;
- Partenaires en matière d'assistance technique – mettre à profit les compétences des autres organisations de l'écosystème pour mettre en place aux niveaux régional et local des marchés nouveaux, compétitifs et viables en matière d'assistance technique, ainsi que pour recenser de nouvelles institutions pouvant apporter aux administrations leur savoir-faire dans le cadre des évaluations des chaînes d'approvisionnement, de la planification des améliorations et des cycles d'amélioration continue ;
- Suivi de l'assistance technique – faire appel à des partenaires de développement pour la mise en place de mécanismes de certification et d'assurance de la qualité (plutôt que de recourir à des contrats et à des financements), les pays devant rester aux commandes ; il s'agit de veiller au respect des normes par les partenaires, de garantir la responsabilisation et de mesurer les effets de l'assistance technique sur l'efficacité des programmes et des systèmes.

La figure 2 résume la théorie du changement proposée. Sa conception part de l'idée que pour répondre aux besoins évolutifs de la main-d'œuvre à tous les niveaux d'une chaîne d'approvisionnement en matière de renforcement des capacités, il est urgent de mettre en place une architecture d'assistance technique durable : cela est réalisable et peut être défini et pris en main par les parties prenantes nationales.

Figure 2 : Illustration de la théorie du changement pour la fourniture anticipée d'une assistance technique



Processus

La consultation menée par plusieurs partenaires visait à proposer un cadre en matière d'assistance technique à partir de l'étude systématique de documents techniques, de rapports et d'évaluations antérieures, d'entretiens semi-structurés avec des interlocuteurs clés, de l'examen des réseaux d'apprentissage existants associés aux chaînes d'approvisionnement en lien ou non avec les vaccins, et de consultations plus larges avec les parties prenantes aux niveaux mondial, régional et national. Après qu'un groupe de référence technique et d'autres parties prenantes se sont entendus sur le cadre, celui-ci a été présenté lors d'un webinaire organisé le 28 octobre 2020 par l'UNICEF, intitulé « Technical Assistance for Health Supply Chains in the Post-COVID World » (Assistance technique pour les chaînes d'approvisionnement en matière de santé dans la situation qui fait suite à la pandémie de COVID-19). Une phase ultérieure est prévue afin de contribuer aux processus de perfectionnement des stratégies mondiales et de soutenir les pays qui estiment que le cadre répond à leur vœu d'obtenir une assistance technique aisément adaptable, constante et efficace.

À terme, ces travaux devraient contribuer aux résultats suivants :

- Entente sur un cadre permettant de piloter un alignement collectif sur un modèle d'assistance technique durable et que les pays puissent s'approprier, afin de favoriser le processus d'amélioration continue ;
- Compétences essentielles normalisées permettant d'éclairer les manifestations d'intérêt, les appels à propositions, les modalités de recrutement et de sélection des prestataires de services au niveau local ;
- Au moins un réseau collaboratif local en matière d'assistance technique, participant activement à des activités de vaccination et de renforcement des chaînes d'approvisionnement en matière de santé avec des partenaires dans des zones géographiques spécifiques ;
- Bonne compréhension du marché des services d'assistance technique au niveau local et application d'approches adaptées en fonction du contexte, permettant d'obtenir des connaissances productives dans le cadre des interventions nationales et infranationales par l'intermédiaire d'un réseau d'institutions locales disposant de compétences complémentaires.

Constataions relatives aux modèles actuels de prestation des services d'assistance technique



© UNICEF/UN0381297/Bisol

Les pays ne disposent pas d'une architecture pour la fourniture d'une assistance technique permettant de transférer durablement le savoir-faire aux personnes et à leurs institutions, ni d'un système de conservation des connaissances locales. Les approches en matière d'assistance technique ne favorisent pas la planification conjointe, le partage des responsabilités et la coordination des prestations.

Constatations relatives aux modèles actuels de prestation des services d'assistance technique

Quels que soient les objectifs et les méthodes, les pays présentent plusieurs points communs sur le plan de l'assistance technique. Voici quelques-unes des défaillances existantes :

- L'assistance technique n'est pas adaptée aux objectifs visés – L'assistance technique ne répond pas aux besoins ou aux priorités des pays ; actuellement, l'assistance technique ne cible pas de manière adéquate la main-d'œuvre au niveau infranational avec l'ampleur et la cohérence qui permettraient une consolidation durable des capacités favorisant le renforcement des systèmes des chaînes d'approvisionnement ;
- Les approches en matière d'assistance technique ne sont pas adaptées en fonction du contexte – Lesdites approches sont souvent pilotées de l'extérieur avec une participation limitée des institutions locales. Les activités de co-création avec les pays destinées à traiter la pertinence, la diversification et la complexité des approches en matière d'assistance technique sont insuffisantes ;
- L'assistance technique est peu axée sur la mise en place d'un système fondé sur les connaissances – Les pays ne disposent pas d'une architecture pour la fourniture d'une assistance technique permettant de transférer durablement le savoir-faire aux personnes et à leurs institutions, ni d'un système de conservation des connaissances locales. Les approches en matière d'assistance technique ne favorisent pas la planification conjointe, le partage des activités de suivi et la coordination des prestations. Elles ne prennent pas non plus systématiquement en considération la professionnalisation des chaînes d'approvisionnement, l'accréditation, l'avancement professionnel et les liens avec les plans nationaux et informations relatifs aux ressources humaines ;
- L'assistance technique est traitée comme une activité annexe de l'élaboration des programmes – L'assistance technique n'est pas planifiée ni appuyée par des ressources pour une durabilité à long terme. Elle n'est pas évaluée à l'aune de l'efficacité des programmes ou des systèmes, ou de l'utilité des investissements qui s'y rapportent.

Il est nécessaire de changer de paradigme de façon à favoriser un alignement collectif sur des modèles d'assistance technique durables que les pays puissent s'approprier et qui permettent de traiter les points suivants :

- Divergences de conception quant au renforcement des capacités et à l'assistance technique – Il est essentiel de disposer de définitions claires, afin de partager la même conception et de parvenir à s'entendre

sur les processus de planification et sur les résultats escomptés. En outre, il importe également de prendre en considération les différents contextes nationaux ;

- Déconnexion entre les acteurs mondiaux et les pays – Il y a lieu d'adapter l'assistance technique en fonction du pays et d'accorder la priorité au niveau local (« dernier kilomètre ») et au niveau des établissements de santé. Dans le cadre de la planification et de la mise en œuvre de l'assistance technique, il convient de tenir compte systématiquement de l'égalité entre les sexes sur le plan de l'accès au renforcement des capacités ;
- Complexité des compétences requises – Il faudrait multiplier les efforts visant à renforcer les capacités des homologues nationaux, afin d'aboutir à une consolidation des systèmes, en tirant parti des institutions disposant d'une présence, de réseaux, de ressources et d'un savoir-faire avéré au niveau national pour assurer certains aspects du renforcement global et continu des capacités dans les chaînes d'approvisionnement au niveau national ou régional ;
- Financement pour la durabilité – Pour les bailleurs de fonds, il faut améliorer le suivi au niveau national, renforcer l'adhésion des administrations et accroître le rôle du secteur privé. Les partenariats entre prestataires d'assistance technique qui ont été mis en place au niveau mondial ont peu de liens organisationnels avec les institutions nationales. Des liens plus étroits au niveau local permettront de mettre les objectifs en matière d'assistance technique en adéquation avec les processus de planification au niveau national, y compris ceux qui se rapportent aux politiques plus générales en matière de santé et de ressources humaines. La corrélation entre les investissements et l'efficacité des services d'assistance technique, leurs résultats et leurs effets, doit être plus claire et plus explicite.

Élaboration d'un modèle de système d'assistance technique fondé sur les connaissances



© UNICEF/UN0383946/Ralaivita

Le cadre proposé vise à optimiser les efforts déployés pour créer un réseau collaboratif de réflexion et d'action, regroupant les organisations et institutions qui travaillent avec le ministère de la santé et sont en mesure d'exploiter leurs avantages comparatifs de manière à mettre en place un système complet de fourniture d'assistance technique pour les chaînes d'approvisionnement, qui permette un renforcement continu, durable et évolutif des capacités.

Élaboration d'un modèle de système d'assistance technique fondé sur les connaissances

Les systèmes solides pour les chaînes d'approvisionnement se fondent sur des capacités destinées à faire en sorte que les pays soient en mesure, au fil du temps, d'orienter les investissements et de décider des innovations les plus appropriées à mettre en place, sur la base d'une parfaite connaissance de leurs besoins, capacités et ressources. En matière d'assistance technique pour les chaînes d'approvisionnement, une approche permettant de renforcer les systèmes suppose un travail de planification en fonction des niveaux, des types et des objectifs des capacités nécessaires au système considéré, selon le degré de maturité de la chaîne d'approvisionnement du pays concerné. Il s'agit notamment de tenir compte des aspects humains et institutionnels du renforcement des capacités, ainsi que de faciliter une réponse collective lorsque de nouvelles modalités de collaboration transformationnelle apparaissent.

Les principes directeurs suivants se fondent sur les conclusions de l'étude documentaire et sur l'intention d'optimiser les priorités globales susmentionnées :

- Associer les administrations locales à la planification et à la fourniture de l'assistance technique, afin d'en favoriser l'appropriation – Les interventions nationales fondées sur des solutions locales rendent possibles une gouvernance durable, l'acquisition de connaissances contextuelles, l'innovation inversée (« reverse innovation » ou « trickle-up innovation » en anglais) et la maîtrise de la conception de nouvelles approches ;
- Veiller à ce que la main-d'œuvre de la chaîne d'approvisionnement, à tous les niveaux, dispose d'un accès équitable aux connaissances. Les systèmes d'assistance technique doivent être conçus dans un souci d'équité (notamment d'égalité entre les sexes) et dans une optique interculturelle qui ouvre des possibilités d'apprentissage pour la main-d'œuvre de la chaîne d'approvisionnement au niveau infranational, dont l'accès aux formations se trouve limité en raison de facteurs contextuels sous-jacents ;
- Fournir une assistance technique aux fins du renforcement des capacités qui soit adaptée aux objectifs visés – Cela implique que les services d'assistance technique soient programmés et assurés à l'échelon local et de façon continue, qu'ils s'adressent à la main-d'œuvre sur le terrain et qu'ils misent sur des mécanismes d'intervention rapide efficaces et sur un soutien à distance, régional ou mondial selon les besoins ;
- Développer les aptitudes individuelles et les compétences institutionnelles au-delà de la liste actuelle des compétences relatives à la chaîne d'approvisionnement et à la vaccination – Du fait de la complexité croissante des chaînes d'approvisionnement, leur main-d'œuvre doit se doter de capacités plus larges (ex. : gestion des TIC et de l'innovation, aptitudes et compétences en matière de réflexion critique collaborative et gestion du changement) afin de permettre l'amélioration continue des capacités et de l'efficacité du système ;
- Faire évoluer l'assistance technique vers une architecture institutionnelle plus collaborative et décentralisée – Les services d'assistance technique seront élaborés et assurés collectivement par un réseau d'institutions nationales aux compétences complémentaires, à même de fournir une assistance technique continue, pertinente, opportune et fiable à tous les niveaux. À terme, l'efficacité de l'assistance technique se mesurera à l'aune de l'efficacité des programmes et de la maturité du système de la chaîne d'approvisionnement. La participation du secteur privé au réseau national de connaissance facilite le transfert des compétences aux fins de l'efficacité et de l'innovation du système ;
- Veiller à ce que les personnes et les outils pratiques aient autant d'importance que les aptitudes et les compétences – L'écosystème du lieu de travail et le besoin humain de soutien, d'implication et de reconnaissance doivent être pris en considération. Un système d'assistance technique solide permettra de responsabiliser les personnes et les équipes, servira de plate-forme pour plaider en faveur d'un système de chaîne d'approvisionnement doté de ressources, et appuiera l'administration dans l'élaboration de politiques et de systèmes d'information en matière de ressources humaines. Les institutions nationales sont les mieux placées pour assurer un apprentissage accrédité et pour faciliter l'avancement professionnel ;
- Promouvoir l'innovation en matière d'apprentissage et de fourniture d'assistance technique afin de favoriser l'adoption des innovations dans la chaîne d'approvisionnement – Les technologies numériques sont en train de transformer les chaînes d'approvisionnement et la façon dont les personnes travaillent. Cette évolution doit s'accompagner d'innovations en matière de fourniture d'assistance technique dans le cadre d'une approche globale pour le renforcement des capacités. Les synergies créées donnent également lieu à un processus d'apprentissage continu au niveau mondial (pour les bailleurs de fonds/ les partenaires), au niveau national (pour le personnel des programmes/le ministère de la santé et les institutions locales) et au niveau infranational (pour la main-d'œuvre).

Le cadre proposé pour la fourniture d'une assistance technique : Un écosystème collaboratif, en réseau et décentralisé

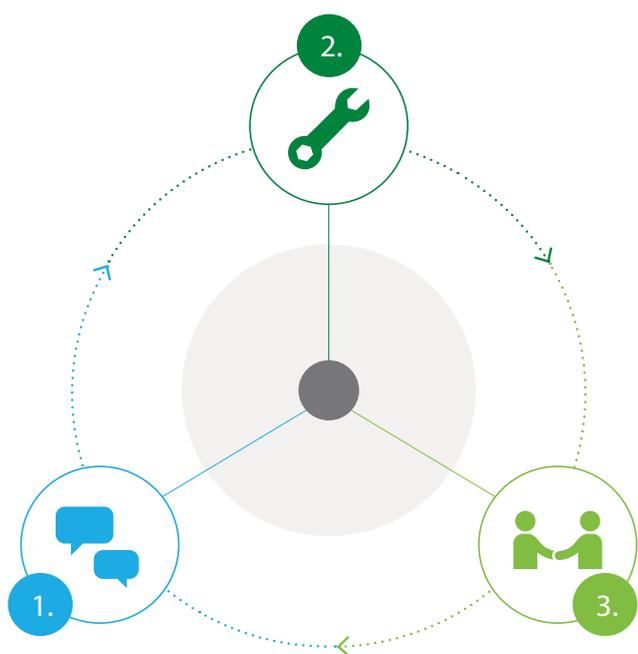
L'approche systémique visant à favoriser un alignement collectif sur un modèle d'assistance technique durable que les pays puissent s'approprier part du postulat selon lequel les personnes et les organisations qui agissent de manière isolée ne peuvent pas optimiser leur potentiel. Les réseaux de collaboration constituent des dispositifs permettant d'avoir des intérêts communs, ainsi que de rassembler divers groupes autour d'un objectif commun, en appliquant les principes de confiance, de réciprocité, de solidarité et de coopération. Ceci revêt un caractère fondamental dans le cadre du travail mené avec les pays en tant que partenaires, visant à redéfinir ce que l'assistance technique peut apporter aux fins du renforcement des capacités, à la différence du modèle actuel de prestation des services d'assistance technique : un modèle « descendant » et dirigé de l'extérieur.

Le cadre proposé vise à optimiser les efforts déployés pour créer un réseau collaboratif de réflexion et d'action, regroupant les institutions nationales qui sont en mesure d'exploiter leurs avantages comparatifs de manière à mettre en place un système complet de fourniture d'une assistance technique (ciblée, de complexité moyenne et de niveau avancé), qui permette un renforcement continu, durable et évolutif des capacités. Toutefois, cela nécessite un changement de cap pour délaissier les processus d'apprentissage existants, qui tendent à mettre l'accent davantage sur les données, sur les informations et sur les compétences associées à des tâches, au profit de processus axés sur les compétences et résultats à caractère collectif.

Les éléments de cet écosystème s'articulent autour des trois piliers suivants (voir la figure 3) :

1. Renforcement des capacités et assistance technique – le renforcement des compétences des personnes et des équipes associées aux chaînes d'approvisionnement nécessite de simplifier les processus, d'éviter le chevauchement des rôles et d'assurer une assistance technique pertinente, souple et opportune ;
2. Gestion des connaissances et amélioration continue – le processus de renforcement des compétences génère des connaissances à systématiser et à utiliser pour assurer l'efficacité des chaînes d'approvisionnement et pour stimuler le changement et l'innovation à des fins d'amélioration continue ;
3. Systèmes de ressources humaines et sensibilisation – il importe que la main-d'œuvre se sente reconnue, soutenue et responsabilisée ; en outre, pour favoriser la viabilité du réseau de collaboration des établissements de formation, il faudra influencer l'état d'esprit des parties prenantes (notamment de la main-d'œuvre des chaînes d'approvisionnement), afin de surmonter les principales difficultés de sensibilisation auxquelles les réseaux de santé mondiaux sont confrontés : définition des problèmes, positionnement, mise en place de coalitions et gouvernance (Shiffman, 2017).

Figure 3 : Écosystème proposé pour le renforcement des capacités : il est indispensable de mettre en place un environnement favorable



1. Renforcement des capacités et assistance technique

Le renforcement des compétences des personnes et des équipes associées aux chaînes d'approvisionnement nécessite d'assurer une assistance technique pertinente et opportune.

2. Gestion des connaissances et amélioration continue

Les processus de renforcement des compétences génèrent des connaissances à systématiser et à utiliser pour assurer l'efficacité des chaînes d'approvisionnement et pour stimuler l'innovation à des fins d'amélioration continue.

3. Systèmes de ressources humaines et sensibilisation

Il importe que la main-d'œuvre des chaînes d'approvisionnement se sente soutenue et responsabilisée. En outre, pour favoriser la viabilité de la nouvelle initiative, il faut obtenir le soutien de différents secteurs et parties prenantes.

Figure 4 : Composantes du renforcement des capacités : faire le lien entre le savoir et la pratique



Le renforcement des capacités associe une architecture d'apprentissage (axée sur l'acquisition d'une base de compétences et de qualifications) à des services d'assistance technique pertinents et efficaces (voir la figure 4). Pour le rendre opérationnel, il faut organiser la planification, la coordination et la gestion des contenus techniques et des services d'assistance technique.

Ce modèle est axé sur les modalités de construction d'une architecture plus efficace pour la prestation des services d'assistance technique, moins dépendante de différents spécialistes et d'institutions isolées, et qui s'appuie plutôt sur le savoir-faire collectif des institutions de façon à faciliter le processus qui conduit à des connaissances productives.

Si les partenaires internationaux en matière d'assistance technique proposent des approches intéressantes pour le renforcement des capacités, les collaborations en matière d'apprentissage impulsées par les institutions nationales peuvent compléter ces initiatives en misant sur les principales différences suivantes :

1. **Accréditation et avancement professionnel** – Les institutions nationales disposent de mécanismes d'accréditation agréés qui facilitent l'harmonisation par rapport aux plans nationaux en matière de ressources humaines et favorisent l'établissement de liens entre les formations et l'avancement professionnel. Certaines institutions proposent une accréditation sous-régionale [ex : accréditation du Centre africain d'études supérieures en gestion (CESAG) par l'intermédiaire de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest] qui peut permettre de consolider un réseau à

l'échelle de plusieurs pays ;

2. **Durabilité et approche « Business for Results »** (collaboration avec les entreprises pour l'obtention de meilleurs résultats) – Les formations liées aux chaînes d'approvisionnement proposent des produits présentant un intérêt aussi bien pour le secteur public et que pour le secteur privé. Une approche « Business for Results » peut apporter à la collaboration des revenus supplémentaires susceptibles de favoriser la durabilité des institutions et la continuité de l'assistance technique et, au fil du temps, de contribuer à financer la formation du secteur public ou à en réduire les coûts ;
3. **Rayonnement infranational et adaptation en fonction du contexte** – Les normes et les résultats visés en matière d'efficacité des chaînes d'approvisionnement ont un caractère universel, mais la façon dont ils se présentent doit être adaptée au contexte pour être pertinente. Les institutions nationales ont une présence et/ou un rayonnement au niveau infranational (ex : succursales, campus) et peuvent non seulement transposer des documents et des outils internationaux, mais aussi les adapter en fonction des différences culturelles, du sexe, des langues locales et de l'alphabétisation fonctionnelle ;
4. **Appui technologique** – La réticence du personnel de santé à l'égard des nouvelles technologies est parfois liée au manque d'accompagnement en matière de TIC. Les institutions locales peuvent apporter des compétences et fournir des services en matière de

TIC (ex : services d'assistance en matière de TIC et de maintenance, formation de techniciens TIC chargés du soutien sur le terrain), afin d'instaurer un climat de confiance tout au long de la chaîne d'approvisionnement et de soutenir l'innovation [ex : adoption de la gestion efficace des vaccins (GEV) 2.0 et mise en service des équipements de la chaîne du froid] ;

5. Relations de confiance et continuité de l'assistance technique – Les relations de confiance, outre la crédibilité ou la fiabilité des services, sont fondamentales pour toute initiative durable en matière d'apprentissage. Les réseaux de collaboration axés sur la clientèle, composés d'entités locales connues, occupent une place stratégique pour favoriser un renforcement des capacités de qualité sur le long terme, ainsi que pour établir des relations de confiance avec les différents décideurs et parties prenantes afin d'assurer un soutien continu ;
6. Rapidité d'intervention et responsabilisation – Les financements étant axés sur l'efficacité, il en va de même pour l'assistance technique. Plus la proximité sera grande entre les institutions et les services, ainsi que la main-d'œuvre qui leur est associée, et meilleure sera l'adéquation entre la planification et la fourniture de l'assistance technique, ce qui permettra de répondre aux besoins d'une manière efficace et d'éviter les retards de mise en œuvre ;
7. Solutions localisées – Les collaborations en matière d'apprentissage de l'assistance technique impulsées au niveau national pourraient permettre de définir des priorités potentiellement omises dans le cadre d'une assistance technique à l'échelle mondiale, telles que la conception ou la refonte de systèmes visant à favoriser la viabilité écologique (ex : solutions locales et techniquement simples pour le stockage des vaccins, faisant appel à des équipements classiques ; inscription du système de conditionnement de transport dans l'économie de la fonctionnalité, avec une empreinte carbone nulle).

Caractéristiques et compétences institutionnelles



© UNICEF/UNI332255/Dicko

Ce cadre part du postulat selon lequel diverses institutions publiques et privées ayant des caractéristiques et des compétences complémentaires à différents niveaux de maturité institutionnelle peuvent œuvrer ensemble de façon à développer, au fil du temps, un savoir-faire collectif de qualité pour les chaînes d'approvisionnement.

Caractéristiques et compétences institutionnelles

Depuis toujours, l'assistance technique institutionnalisée s'appuie sur la notion de « centres d'excellence ». Ce modèle reste valable, mais présuppose qu'une seule institution est en mesure d'assurer une assistance technique dans tous les aspects d'une chaîne d'approvisionnement de plus en plus complexe. Il présuppose également que les centres d'excellence peuvent suffire à eux seuls à appuyer une mise en œuvre à grande échelle, ce qui n'est pas nécessairement le cas. En outre, le concept d'« excellence » n'est pas inclusif. Autrement dit, les centres d'excellence ne contribuent pas à renforcer les capacités locales des institutions qui occupent une place stratégique pour atteindre la main-d'œuvre dans les régions reculées, mais qui n'ont pas eu l'occasion de développer leurs compétences institutionnelles.

En conséquence, au lieu de miser d'abord sur un « réseau d'excellence », la présente proposition part du postulat selon lequel diverses institutions ayant des caractéristiques et des compétences complémentaires à différents niveaux de maturité institutionnelle peuvent ensemble développer, au fil du temps, un savoir-faire collectif de qualité. Cela peut se faire dans la mesure où il existe des objectifs clairs, une planification conjointe, un encadrement interinstitutionnel, des mécanismes de responsabilisation mutuelle et des mesures incitatives bien pensées qui donnent aux institutions l'envie de collaborer avec enthousiasme, chacune à sa façon.

Figure 5 : Compétences institutionnelles préliminaires pouvant être utilisées pour recenser et sélectionner les institutions les plus appropriées

Caractéristiques institutionnelles	Capacités institutionnelles	Interface externe	Mécanismes/stratégies de renforcement des capacités
<ul style="list-style-type: none"> Savoir-faire technique pertinent (compétences universitaires, renforcement des capacités, fourniture d'assistance technique, formation professionnelle) Structures, systèmes et procédures organisationnels (stratégie, planification, plans de travail) Politiques institutionnelles (formelles) Base de financement diversifiée Rayonnement géographique (régional, national, infranational) Infrastructure technologique et utilisation des technologies (niveau élémentaire, apprentissage, simulation, laboratoires virtuels, etc.) Accréditation (nationale, régionale) Crédibilité (régionale, nationale, infranationale) et pouvoir de rassemblement 	<ul style="list-style-type: none"> Compétences dans des domaines spécialisés : <ul style="list-style-type: none"> Chaîne d'approvisionnement en matière de santé Gestion et direction Technologies Suivi et évaluation Ressources humaines Planification stratégique Vaccination Renforcement des systèmes de santé Mobilisation des collectivités Entretien des équipements Renforcement institutionnel Sexospécificité Renforcement des capacités Gestion des connaissances Mise en place et maintien de communautés de pratique Définition de normes Recherche et développement, notamment en matière de modalités d'apprentissage 	<ul style="list-style-type: none"> Programmes d'apprentissage collaboratif Fourniture de services/de conseils aux administrations, au secteur privé, à la société civile, etc. Formations (en classe, en ligne, en milieu de travail) Insertion professionnelle d'étudiants diplômés Mobilisation des entreprises/du secteur privé Programmes d'échange pour le personnel/les étudiants Participation à des associations professionnelles internationales et locales, etc. Relations de confiance attestées par un historique de synergies interinstitutionnelles Ouverture aux partenariats Collaboration avec le secteur privé, d'autres universités, des établissements de formation, les administrations 	<ul style="list-style-type: none"> Apprentissage personnalisé Systèmes de remontée des informations (évaluations internes, etc.) Mesures d'incitation à l'excellence universitaire Intégration fonctionnelle entre les domaines techniques Interdisciplinarité Capacités permettant l'adaptation des contenus dans une optique d'égalité des sexes et d'interculturalité, en fonction des connaissances traditionnelles Prise en considération de l'âge/de la génération, du cycle de vie et des vecteurs écosystémiques Connaissances contextuelles permettant de replacer les informations en contexte compte tenu des paramètres sanitaires, socio-économiques, culturels et politiques au niveau local Corrélation entre les contenus et les stratégies d'apprentissage

Les institutions ne se prêtent pas toutes à la mise en place de réseaux de collaboration. Il peut arriver qu'une organisation possédant de solides capacités institutionnelles et ayant fait preuve d'excellence en matière d'enseignement soit tout de même peu à même de générer des synergies et de participer à des activités de co-création dans le cadre d'une approche systémique en matière d'assistance technique. Il faut tenir compte de cette éventualité lors de l'évaluation des compétences des organisations nationales qui feront partie du réseau de collaboration en matière d'assistance technique.

La certification des institutions participantes comportera différents volets axés sur les capacités techniques, sur la structure/ les caractéristiques de l'organisation, sur les mécanismes opérationnels et sur la collaboration entre les parties prenantes. Les normes à respecter pour chaque volet, qui seront élaborées conjointement par des spécialistes du secteur, ne concerneront pas uniquement les bailleurs de fonds, les administrations, les organisations privées, les agences de développement, les ONG et les consultants indépendants (voir la figure 5).

Quatre options pour la mise en œuvre du cadre au niveau national

Le cadre applicable aux systèmes d'assistance technique fondés sur les connaissances part de l'idée selon laquelle l'accroissement des compétences de la main-d'œuvre d'une chaîne d'approvisionnement permettra de renforcer les capacités du système de la chaîne considérée. Aux fins d'une possible mise en œuvre au niveau national, les quatre options suivantes ont été définies :

1. Point de départ infranational pour la mise au point d'un système national en matière d'assistance technique – Cette option donne la priorité à la main-d'œuvre de la chaîne d'approvisionnement dans les environnements moins favorables. Les administrations locales conduisent les opérations, tandis que l'adhésion et la coordination sont assurées au niveau central. Le processus évoluera pour donner lieu à terme à un réseau national capable d'interagir avec des initiatives similaires dans d'autres pays et régions ;
2. Réseau sous-régional réunissant plusieurs pays – Cette possibilité permet de tirer le meilleur parti des établissements universitaires et de formation existants qui conjuguent leurs savoir-faire en matière de chaînes d'approvisionnement et autres compétences complémentaires (ex : gestion, technologies, pédagogie) et sont en mesure d'assurer des services de certification et d'accréditation dans plusieurs pays ;
3. Jumelage national ou infranational – Cette possibilité permet à deux pays de convenir d'un appui réciproque (au niveau national et/ou au niveau infranational) afin d'élaborer et de mettre en œuvre un plan en matière d'assistance technique propice à un renforcement mutuel et à une amélioration continue ;

4. Pôle régional d'innovation en matière de chaînes d'approvisionnement paré pour l'avenir – Ce modèle s'appuie sur les capacités techniques et financières du pays hôte et sur son rayonnement régional, afin d'apporter un soutien sur mesure à des pays dont les besoins en matière d'assistance technique diffèrent en fonction de la maturité de leurs chaînes d'approvisionnement. Cela peut constituer par ailleurs une source de financements novateurs, dans la mesure où de plus en plus de pays cessent de recourir à l'aide extérieure après avoir acquis le statut de pays à revenu moyen.

Ces options montrent les modalités selon lesquelles un réseau de collaboration en matière d'assistance technique pourrait être mis en œuvre au fil du temps en fonction des caractéristiques et des priorités du pays considéré. À chaque option correspond une « proposition de valeur » bien spécifique, mais il est envisageable d'associer deux modèles ou davantage selon le contexte.

La structure linéaire des chaînes d'approvisionnement permet de mettre rapidement en œuvre des systèmes d'assistance technique novateurs, dont il est possible d'assurer le suivi et de mesurer les effets à l'aide d'outils existants (ex : GEV 2.0).

Mesures recommandées



© UNICEF/UN0381303/Bisol

À l'avenir, les pays devraient concevoir une architecture pour la fourniture d'une assistance technique adaptée à leur système de chaîne d'approvisionnement, en utilisant les six nouvelles approches transformatrices (conception axée sur le pays, transformation de talents, définition du marché, numérisation, évaluation de la maturité et laboratoires de connaissances) de façon à orienter leurs plans et leurs investissements en matière d'assistance technique.

Mesures recommandées

Le cadre pour la mise en œuvre de la fourniture d'une assistance technique présenté ci-après a été élaboré à partir d'éléments empruntés à l'approche de l'UNICEF en matière de renforcement des systèmes de santé, au cadre pour la mobilisation des partenaires mis au point par Gavi, à la stratégie mondiale à l'horizon 2030 relative aux ressources humaines pour la santé, ainsi qu'à la théorie du changement relative aux ressources humaines pour la gestion des chaînes d'approvisionnement élaborée par People that Deliver (voir la figure 6). Il met l'accent sur les principaux éléments permettant de concrétiser la mise en œuvre de services d'assistance technique adaptés aux objectifs visés. Les encadrés verts mettent en évidence les aspects globalement bien maîtrisés par les pays. Les encadrés rouges récapitulent les défaillances

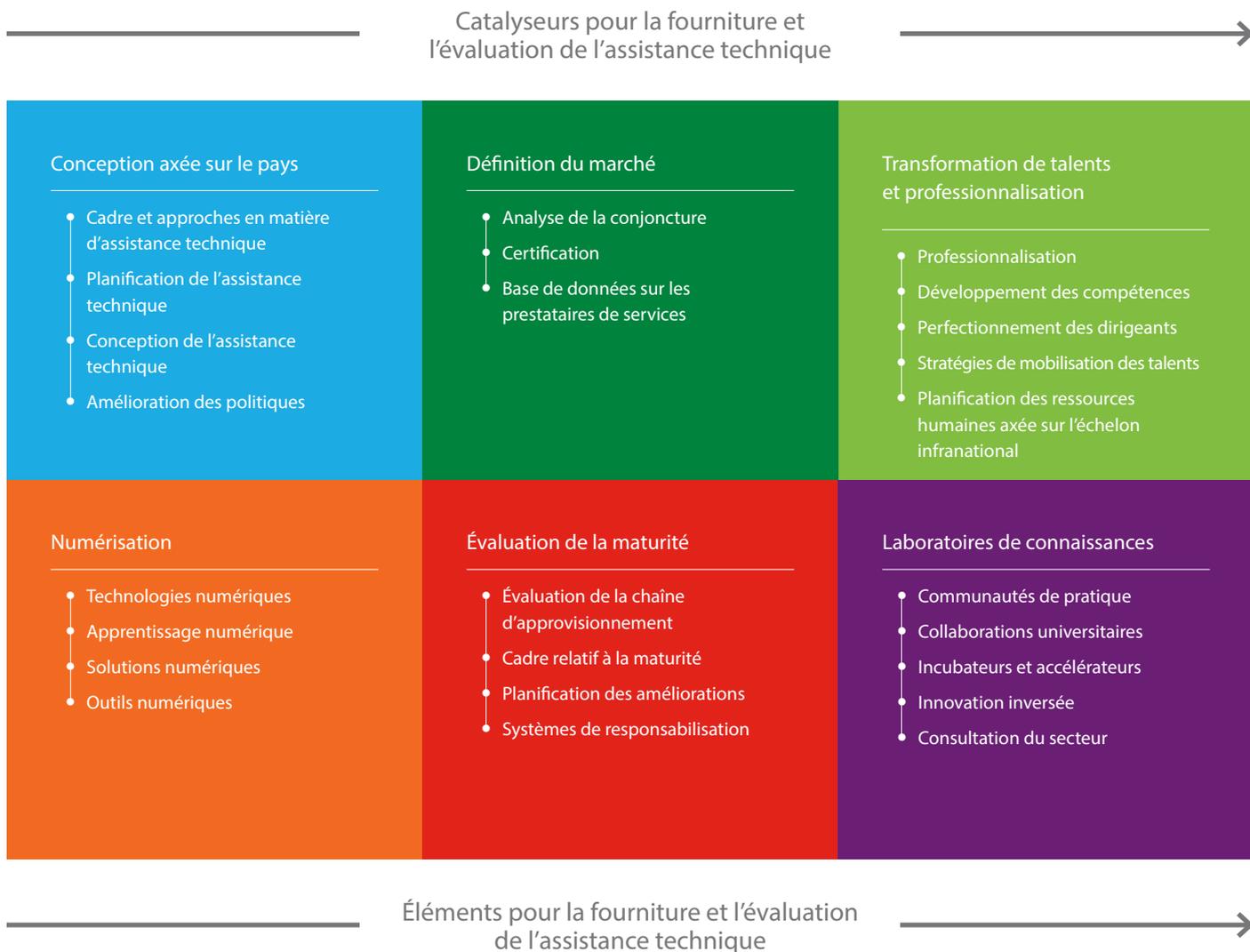
persistantes auxquelles le nouveau cadre vise à remédier afin de produire les principaux résultats : des politiques porteuses, un financement adéquat, des institutions locales solides et des ressources humaines qualifiées.

Il existe six nouvelles approches visant à orienter la structure opérationnelle du cadre en matière d'assistance technique (voir la figure 7). Elles constituent des piliers essentiels pour tirer parti de l'ensemble des partenaires et pour harmoniser les investissements des programmes, afin de renforcer les compétences de la main-d'œuvre des chaînes d'approvisionnement et les capacités des systèmes grâce à des innovations, à des connaissances productives et à des processus de travail efficaces.

Figure 6 : Cadre pour la mise en œuvre de la fourniture d'une assistance technique



Figure 7 : Six nouvelles approches transformatrices en matière d'assistance technique



Nouvelles approches transformatrices en matière d'assistance technique

Les trois piliers suivants correspondent directement aux éléments structurels du système d'assistance technique collaboratif, en réseau et décentralisé proposé :

- Écosystème permettant la définition du marché – Il s'agit de stimuler et d'appuyer la mise en place d'un marché équilibré en matière d'assistance technique (équilibre entre l'offre et la demande) garantissant la disponibilité, la qualité et l'efficacité des services et produits essentiels d'assistance technique. À terme, une démarche de définition du marché pour les systèmes d'assistance technique permettra de véritablement mobiliser la main-d'œuvre de façon à ce qu'elle prenne activement part à la modulation future des services d'assistance technique en fonction des besoins qui sont les siens. En outre, cela permettra aux institutions locales de rompre avec l'actuel modèle conceptuel du marché en matière d'assistance technique en développant

davantage leur capacité à concevoir et à fournir collectivement des services d'assistance technique de qualité, adaptés aux conditions locales et fiables ;

- Architecture d'assistance technique et conception axée sur le pays – Dans ce domaine, il convient d'axer la stratégie générale sur l'élaboration d'une matrice de suivi des résultats qui mette l'assistance technique en corrélation avec les compétences, les systèmes d'information en matière de ressources humaines et l'efficacité du système et qui permette d'ajuster les plans d'action compte tenu des activités liées à la chaîne d'approvisionnement du pays (ex : processus de GEV), ainsi que sur un système d'apprentissage et de formation cohérent qui puisse favoriser progressivement le renforcement des capacités ;
- Ingénierie didactique pour la transformation des talents – Au niveau du cadre, cela concerne la manière dont les institutions locales entendent mettre en place une collaboration en matière d'apprentissage pour l'assistance technique, dans le but de favoriser une approche

collective des enseignements dispensés aux fins de la transformation des talents de la main-d'œuvre de la chaîne d'approvisionnement. Il s'agit de prendre en considération les ressources techniques, financières et humaines des organisations, ainsi que leur capacité à fournir des services d'assistance technique adaptés au contexte compte tenu des caractéristiques locales au niveau infranational.

Les trois autres piliers suivants correspondent aux aspects opérationnels qui apportent des innovations sur le plan des services d'assistance technique et de l'évaluation des effets du cadre appliqué en la matière :

- Laboratoires de connaissances en matière d'assistance technique – Les méthodes et approches permettant le recensement et l'application systématiques des idées et des solutions locales proposées par les ressources humaines pour la santé (ex : innovation inversée) favorisent un accroissement de la motivation et, partant, le maintien des effectifs. Le fait de mobiliser la main-d'œuvre de la chaîne d'approvisionnement par l'intermédiaire de laboratoires de connaissances, d'incubateurs et d'accélérateurs permet de favoriser la créativité, de lever ou d'atténuer les obstacles comportementaux sur le plan de l'accès aux possibilités de formation et d'apprentissage dans les domaines prioritaires, et d'accroître l'adhésion aux plans locaux en matière d'assistance technique ;
- Numérisation – L'évolution rapide des innovations technologiques qui a accompagné la modernisation des chaînes d'approvisionnement au cours de ces dix dernières années ne s'est pas répercutée sur les services d'assistance technique. L'apprentissage numérique, l'apprentissage hybride et le micro-apprentissage, de même que le recours à des simulations, doivent impérativement faire partie intégrante des plans en matière d'assistance technique, afin d'optimiser ces investissements. La main-d'œuvre des chaînes d'approvisionnement doit rapidement adopter de nouveaux modes de pensée et acquérir de nouvelles compétences dont seule l'intégration des nouvelles technologies dans l'architecture d'apprentissage peut stimuler le développement ;
- Évaluation de la maturité – La conception d'architectures collectives en matière d'assistance technique nécessite également de nouveaux cadres pour en assurer le suivi et l'évaluation. Il est essentiel de mesurer les effets produits par cette nouvelle façon de travailler sur la maturation des chaînes d'approvisionnement, afin d'évaluer la qualité des prestations d'assistance technique et le degré de responsabilisation des prestataires.

Afin d'appuyer cette nouvelle approche en matière d'assistance technique, il importe de plaider en faveur de changements politiques dans les pays, au-delà du renforcement des capacités, dans le cadre de l'élaboration de plans nationaux en matière d'assistance technique qui visent à préparer le terrain pour une coalition plus forte, dans le but de favoriser les mécanismes de responsabilisation mutuelle et l'adhésion des ministères de la santé et des partenaires aux améliorations apportées aux programmes et aux chaînes d'approvisionnement.

En outre, les investissements en matière d'assistance technique doivent porter en priorité sur les aspects essentiels suivants :

- Architecture pour la fourniture d'une assistance technique adaptée en fonction du contexte ;
- Suivi de l'efficacité assuré par les collectivités ;
- Financement national et investissements du secteur privé ;
- Renforcement institutionnel à travers la définition du marché, les processus relatifs à l'assistance technique, les capacités numériques et en matière de gestion des connaissances ;
- Professionnalisation ;
- Partenariats avec le secteur privé.

À l'avenir, il conviendrait que dans le cadre de la planification et de la mise en œuvre des services d'assistance technique, les pays adoptent les six nouvelles approches transformatrices (conception axée sur le pays, transformation des talents, définition du marché, numérisation, évaluation de la maturité et laboratoires de connaissances), investissent en la matière, se dotent des capacités nécessaires et généralisent ces approches.

Conclusions et prochaines étapes



© UNICEF/UN0368710/Al-Safadi

Il convient de prévoir des services d'assistance technique aisément adaptables et souples, appuyés par des systèmes innovants qui permettent de faire face à des besoins très différents selon les pays et à l'évolution rapide des capacités des chaînes d'approvisionnement ainsi que des conditions socio-économiques nationales.

Conclusions et prochaines étapes

Afin de rendre les chaînes d'approvisionnement très fonctionnelles et résilientes, il faut investir massivement dans les systèmes, les processus et la main-d'œuvre. Il convient de prévoir des services d'assistance technique aisément adaptables et souples, appuyés par des systèmes innovants qui permettent de faire face à des besoins très différents selon les pays et à l'évolution rapide des capacités des chaînes d'approvisionnement ainsi que des conditions socio-économiques nationales. La structure linéaire des chaînes d'approvisionnement permet de mettre rapidement en œuvre des systèmes d'assistance technique novateurs, dont il est possible d'assurer le suivi et de mesurer les effets à l'aide d'outils existants (ex : GEV, modèles de maturité).

Prochaines étapes

La planification des prochaines étapes s'articule en trois phases :

1. Phase préliminaire – Les principaux partenariats en matière d'assistance technique, notamment pour le soutien technique et financier, seront définis aux niveaux mondial et régional ; par ailleurs, le niveau de préparation de chaque pays sera déterminé à des fins de rapprochement entre les intérêts de l'administration et ceux de la communauté des donateurs. Aux niveaux régional et national, des processus consultatifs permettront d'orienter les engagements multipartites, de définir les mécanismes de coordination, ainsi que de recenser et de sélectionner les établissements de formation en fonction de leurs capacités, du contexte à l'échelon local et de leur aptitude à fournir des services ;
2. Mise en œuvre – En collaboration avec les acteurs de la chaîne d'approvisionnement et les parties prenantes concernées au niveau national et dans les zones infranationales prioritaires, élaborer une architecture propice au renforcement des capacités et un plan d'action en matière de services collectifs d'assistance technique comprenant une feuille de route pour les niveaux d'assistance technique en fonction du degré de maturité de la chaîne d'approvisionnement concernée et une définition de la fourniture d'une assistance technique en tant que processus d'amélioration continue ;
3. Reproduction et généralisation – Les stratégies de reproduction et de généralisation devront d'emblée permettre d'assurer une supervision de haut niveau et la détermination à mettre en place un réseau national en matière d'assistance technique ; d'établir un système aux fins de l'intégration de nouvelles institutions au fur et à mesure du déploiement de l'initiative ; et de faciliter la collaboration Sud-Sud avec d'autres pays et régions qui mettent en œuvre des initiatives similaires.

Une approche systémique en matière d'assistance technique permet également d'optimiser et de rationaliser les efforts déployés dans le cadre du renforcement des systèmes de santé au sens large et des plans en matière de ressources

humaines. La mise en place d'un système national d'assistance technique suppose une redéfinition des rôles des partenaires concernés. Si ces derniers participent tout au long du processus, ils seront plus facilement à même de concevoir de manière proactive leurs futures fonctions.

Rôle de l'UNICEF

En collaboration avec les pays et les partenaires, l'UNICEF entend continuer à appuyer les activités de sensibilisation, de planification et de mise en œuvre selon les modalités suivantes :

- Sensibilisation – L'UNICEF entend mener des actions de sensibilisation aux niveaux mondial, régional et national, en vue de favoriser l'adhésion aux principes et l'adoption des approches ;
- Planification multipartite – L'UNICEF entend jouer un rôle facilitateur aux fins de la conception de l'assistance technique, en collaboration avec les partenaires nationaux ;
- Planification et mise en œuvre concertées – L'UNICEF entend déterminer les premières mesures et soutenir les partenaires ayant des compétences complémentaires pour la mise en œuvre des services d'assistance technique ;
- Production de données probantes – L'UNICEF entend recenser les bonnes pratiques auprès des secteurs public et privé.

Mesures

Dans le cadre du processus itératif de définition des besoins en matière d'assistance technique, de budgétisation et de mise en œuvre au niveau national, les pays doivent prendre des mesures spécifiques visant à favoriser la responsabilisation, l'optimisation des ressources et la durabilité :

- Investissement ciblé dans le renforcement des capacités des partenaires locaux en matière de planification et de fourniture d'assistance technique ;
- Système d'assistance technique fondé sur les connaissances adapté au contexte et en lien avec les systèmes de ressources humaines au niveau local ;
- Réseau de collaboration des partenaires locaux en tant que responsables de la mise en œuvre de l'assistance technique ;
- Communauté interdisciplinaire et réunissant divers profils professionnels pour le partage des bonnes pratiques, comprenant un réseau d'organisations locales pour l'apprentissage et l'innovation ;
- Accent mis sur les capacités infranationales, sur l'élaboration de programmes en faveur de l'égalité des sexes, sur les nouvelles technologies et sur le développement des compétences au niveau local pour assurer les services d'assistance technique.

Annexe

Documents examinés dans le cadre de l'étude documentaire

- Agrawal, M. et al., McKinsey & Company, Industry 4.0: Reimagining manufacturing operations after COVID-19, 2020.
- Blackstock, J. et Rimmelzwaal, B., Training Evaluation or the Public Health Supply Chain, People that Deliver, 5 février 2018.
- Blanchet, K. et al., Governance and Capacity to Manage Resilience of Health Systems: Towards a New Conceptual Framework, International Journal of Health Policy and Management, 2017, volume 6, numéro 8, p. 431-435.
- Brigden, D. (OMS), ressources pour la GEV, Concept Note, v0.1, 30 août 2019.
- Brown, A.N., Prosser, W. et Zwinkels, D., Who is preparing the next generation of immunization supply chain professionals?, Vaccine, volume 35 (2017), p. 2229-2232.
- Building Capacity through Gavi Investments - A multi-stakeholder workshop (rapport), Macaneta, Mozambique, 30 mai 2019.
- Capacity Development Framework for Gavi, the Vaccine Alliance (ébauche), 29 avril 2019.
- CESAG, Renforcement des capacités des États de l'Afrique de l'Ouest et du Centre pour l'amélioration continue de la gestion efficace des vaccins, janvier 2019.
- Dalberg, Gavi Capacity Development Framework, Comprehensive Deck, document final, 4 mars 2019.
- Dalglis, S.L., COVID-19 gives the lie to global health expertise, The Lancet, volume 395, numéro 10231, p. 1189, 11 avril 2020.
- Deloitte, Rapport de l'étude de cas réalisée en Afghanistan – Évaluation de l'assistance technique fournie dans le cadre du PEF (cadre d'engagement avec les partenaires) de Gavi – Évaluation de référence, juillet 2017.
- Deloitte, Rapport de l'évaluation de référence – Évaluation de l'assistance technique fournie dans le cadre du PEF (cadre d'engagement avec les partenaires) de Gavi – Évaluation de référence, juillet 2017.
- Deloitte, Rapport de l'étude de cas réalisée en République démocratique du Congo (RDC) – Évaluation de l'assistance technique fournie dans le cadre du PEF (cadre d'engagement avec les partenaires) de Gavi – Rapport de l'évaluation de référence, juillet 2017.
- Deloitte, Rapport de l'étude de cas réalisée en Éthiopie – Évaluation de l'assistance technique fournie dans le cadre du PEF (cadre d'engagement avec les partenaires) de Gavi – Évaluation de référence, juillet 2017.
- Deloitte, Rapport de l'étude de cas réalisée au Nigeria – Évaluation de l'assistance technique fournie dans le cadre du PEF (cadre d'engagement avec les partenaires) de Gavi – Évaluation de référence, juillet 2017.
- Development of Institutional Partnerships for EVM – Recap and Action Points from the visit to CESAG (Dakar, 8 novembre 2018).
- East African Community Regional Centre of Excellence for Vaccines, Immunization and Health Supply Chain Management, plan stratégique 2020–2029, 13 septembre 2019.
- Ministère fédéral de la santé, UNICEF, OMS, Agence nationale de développement des soins de santé primaires, Nigeria Continuous Improvement Planning Development Workshop Report, Kaduna, Nigeria, 25-28 septembre 2017.
- Fukuda-Parr, S., Lopes, C. et Malik, K. (dir.), 2002, Capacity for Development: New solutions to old problems, New York, United Nations Development Programme.
- GaneshAID, Gavi, Business Feasibility Study for Regional Asia Pacific Center of Excellence for Health and Immunization Supply Chain. – Business Feasibility Report Supporting Slide Deck, août 2018.
- GaneshAID, Discussion on RACE initiative in Asia-Pacific. The Power of Education and Skills Consortium. Advancing Asia-Pacific Immunization Supply Chain Agenda, rapport de réunion (projet), 22 juillet 2019.
- Gavi Alliance Global Immunization Supply Chain Collaboration, Post 2020 iSC Strategy revision, 18 octobre 2019.

- Gavi Alliance Global Immunization Supply Chain Collaboration, Recommendations from the Joint Mission Team (Nigeria), 12 juillet 2019.
- Gazquez, I., Engage, Design, Implement & Sustain Model: to strengthen Supply Chain organizations from their foundation, 2018.
- Hanson, CM. et al., Effective Vaccine Management: Initiative to improve immunization supply chains in Lao PDR, Myanmar, Nepal and Sierra Leone (manuscripts), 18 novembre 2018.
- Immunization Supply Chain Regional Leaders Forum Report, Abidjan, 20-23 mai 2019.
- IOD PARC, Gavi Partners' Engagement Framework Targeted Country Assistance, Country Assessment: Nigeria Country Assessment Report (projet de rapport), 13 août 2019.
- IOD PARC, Gavi Partners' Engagement Framework Targeted Country Assistance Country Assessment: Myanmar Country Assessment Report (projet de rapport), 22 février 2019.
- IOD PARC, Gavi Partners' Engagement Framework Targeted Country Assistance Country Assessment: Zambia Country Assessment Report (projet de rapport), 4 avril 2019.
- Kruk, M.E. et al., Building resilient health systems: a proposal for a resilience index, *British Medical Journal*, 2017 ; 357:j2323, doi : 10.1136/bmj.j2323.
- Ministère de la santé et du bien-être familial, National Cold Chain and Vaccine Logistics Action Plan, Inde, 2016.
- Nucleus, Human Centred Design. Scale-up for EVM, 31 octobre 2019.
- Oliveira, V. et al., eLearning for Health in Brazil - UNA-SUS in Numbers, *Journal of the International Society for Telemedicine and eHealth*, volume 4 (2016).
- People that Deliver, Building Human Resources for Supply Chain Management. Theory of change, 2018.
- People that Deliver, Competency Compendium for Health Supply Chain Management, deuxième version (révisée), 27 avril 2018.
- Pinel, A., Situational assessment and key questions regarding TA and potential of using a collective impact model, UNICEF, 2016.
- Pinel, A., Technical Assistance Framework for Strengthening Immunization Supply Chains (ISupply chain) v.19, octobre 2016.
- Pinel, A., Uma proposta de formação em logística em Moçambique utilizando uma perspectiva de fortalecimento do sistema de saúde, VillageReach, mars 2016.
- Planning and Budgeting for Immunization Supply Chain Lao People's Democratic Republic Case Study, version révisée, 13 mars 2019.
- Planning and Budgeting for Immunization Supply Chain: Haiti Case Study, version révisée, 24 avril 2019.
- Regional Innovation Hub for Immunisation Excellence & Resilience in Oman (ébauche interne), 2016.
- Shiffman, J., Four challenges that Global Health Networks Face, *International Journal of Health Policy and Management*, volume 6, numéro 4, p. 183-189, 2017.
- The Child Health Task Force, JSI Research & Training Institute, Inc., Re-imagining Technical Assistance for Maternal, Newborn & Child Health and Health Systems Strengthening, rapport des ateliers sur l'intégration, Abuja, Nigeria, janvier 2020.
- OMS, Global Vaccine Action Plan and the Decade of Vaccines:- – Review and Lessons Learned, Draft for circulation to Decade of Vaccine Working Group, 4 septembre 2019.
- The Positive Deviance Initiative, Basic Field Guide to the Positive Deviance Approach, Tufts University, septembre 2010.
- UNICEF, Targeted Country Assistance June 2019 Reporting Period – Summary Process, Lessons Learned, Suggestions.
- UNICEF (Oman), Establishment of an Innovation Hub for Technologies & skills for the 21st Century Strategic Proposal, 19 juillet 2016.
- UNICEF (Oman), For Every Child: Resilient immunization + primary health care: Designing an innovation hub for technologies + skills for the 21st Century, 2016.
- UNICEF et People that Deliver, Report on Human Resource Capacity Development in Health Supply Chain Management Assessment in Nigeria: Adamawa, Bauchi and Kebbi States, 30 novembre 2018.
- UNICEF, A Local Governance Approach to Programming – Guidance for achieving multisectoral results through working with local governments, juillet 2019.
- UNICEF, Advancing children's rights and well-being through South-South and Triangular Cooperation, 2017.

- UNICEF, South-South Collaboration for Children, janvier 2018.
- UNICEF, UNICEF Immunization Roadmap 2018-2030, septembre 2018.
- Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale, Draft Concept note – Building Capacity for Immunization Supply Chain Leadership in West and Central African Region, premier trimestre 2018, 28 décembre 2017.
- OMS et UNICEF, Gestion efficace des vaccins – Note d'orientation – Comment élaborer un plan d'amélioration continue (CIP), février 2018.
- OMS, Effective Vaccine Management (EVM) 2.0 – EVM Assessor Guide, 25 juin 2019.





Division des approvisionnements de l'UNICEF
Supply Chain Strengthening Centre
Marmormolen 51
2100 Copenhague
Danemark

Téléphone : +(45) 45 33 55 00
Adresse de courrier électronique : sc.strengthening@unicef.org
www.unicef.org
www.unicef.org/supply/strengthening-national-supply-chains