

---

# Aperçu des prévisions et de la planification des approvisionnements

---

**Guide d'orientation relatif aux  
prévisions et à la planification  
des approvisionnements**

en vaccins et autres fournitures  
de vaccination

# Table des matières

## Aperçu des prévisions et de la planification des approvisionnements

Le présent guide d'orientation offre un aperçu des prévisions et de la planification des approvisionnements (PPA). Il définit cette notion des PPA, présente les processus ayant trait aux PPA, décrit leurs avantages, et aborde les grandes stratégies nécessaires à une mise en œuvre efficace. Ce document est composé des sections suivantes :

- Acronymes
- Définitions
- 1. Définition des prévisions et de la planification des approvisionnements  
Présente la notion des PPA
- 2. Processus de prévisions et de planification des approvisionnements en vaccins  
Décrit les différentes étapes des PPA
- 3. Avantages des prévisions et de la planification des approvisionnements  
Présente les avantages des PPA
- 4. Stratégies de prévision et de planification des approvisionnements  
Aborde les stratégies à adopter pour une mise en œuvre efficace des PPA
- Principaux points à retenir
- Références



## Acronymes

Acronyme	Définition
GTNL	Groupe de travail national sur la logistique
GTT GAA	Groupe de travail technique sur la gestion des achats et de l'approvisionnement
KPI	Indicateur clé de performance
POS	Procédures opérationnelles standard
PPA	Prévisions et planification des approvisionnements

## Définitions

Terme	Définition
Besoins totaux en vaccins	Quantité de chaque type de vaccin nécessaire pour répondre aux prévisions de consommation et garantir un niveau de stocks adéquat tout au long de la chaîne d'approvisionnement, de manière à s'assurer que les services de vaccination bénéficient d'un approvisionnement continu en vaccins.
Consommation	Quantité de produit administrée aux utilisateurs finaux pendant une période donnée, incluant une anticipation quantitative raisonnable des pertes attendues lors de la prestation des services vaccinaux.
Données de qualité	Données précises, disponibles rapidement, cohérentes, fiables et exhaustives.
Groupe de travail national sur la logistique (GTNL) ou Groupe de travail technique sur la gestion des achats et de l'approvisionnement (GTT GAA)	Comité ou équipe responsable de la coordination des activités nationales ayant trait à la logistique et à la chaîne d'approvisionnement, et des fonds investis par les organismes publics et les partenaires de développement en faveur de la chaîne d'approvisionnement. Le GTNL ou le GTT GAA fournit des orientations et offre une expertise ainsi qu'une assistance technique sur l'ensemble des sujets relatifs au fonctionnement et au renforcement de la chaîne d'approvisionnement.
Indicateur clé de performance (KPI)	Outil visant à mesurer objectivement la performance actuelle, et susceptible d'être utilisé pour le suivi des progrès accomplis au regard des objectifs fixés en amont.
Planification des approvisionnements	Processus visant à déterminer la quantité de doses nécessaires pour chaque vaccin, ainsi que la date et le lieu de livraison, afin de garantir un niveau de stocks adéquat tout au long de la chaîne d'approvisionnement, sur la base des prévisions de consommation, de l'état des stocks et des politiques en vigueur en matière d'inventaire. Le processus de planification des approvisionnements consiste à estimer les besoins totaux en vaccins.
Prévisions	Processus consistant à estimer la quantité de doses qui seront consommées ou utilisées pour chaque type de vaccin pendant une période donnée. Ce processus peut prendre appui sur l'étude des données ajustées relatives à la démographie, à l'utilisation des services de santé et à la logistique, et sur les tendances qui s'en dégagent. Ce processus aboutit à l'établissement d'une estimation des prévisions de consommation.
Procédures opérationnelles standard (POS)	Ensemble d'instructions étape par étape mises au point par une organisation afin d'aider son personnel à réaliser les tâches qui lui sont assignées dans le respect des exigences et de la réglementation de l'organisation en question. Les procédures opérationnelles standard permettent de s'assurer que chaque tâche est réalisée correctement. Elles comprennent une liste énumérant toutes les activités essentielles et indiquent comment les mener à bien, quel est le personnel responsable de chaque fonction mentionnée et quelles sont les ressources nécessaires.

## Définition des prévisions et de la planification des approvisionnements

Les prévisions et la planification des approvisionnements – parfois appelées « quantification » – désignent des activités essentielles de gestion de la chaîne d’approvisionnement, indispensables pour garantir la disponibilité des produits et des services en continu. Ces activités font partie des fonctions distales de la chaîne d’approvisionnement (voir la figure 1), dont la bonne mise en œuvre détermine la disponibilité des produits en continu et en quantité suffisante au niveau des points de prestation de services.

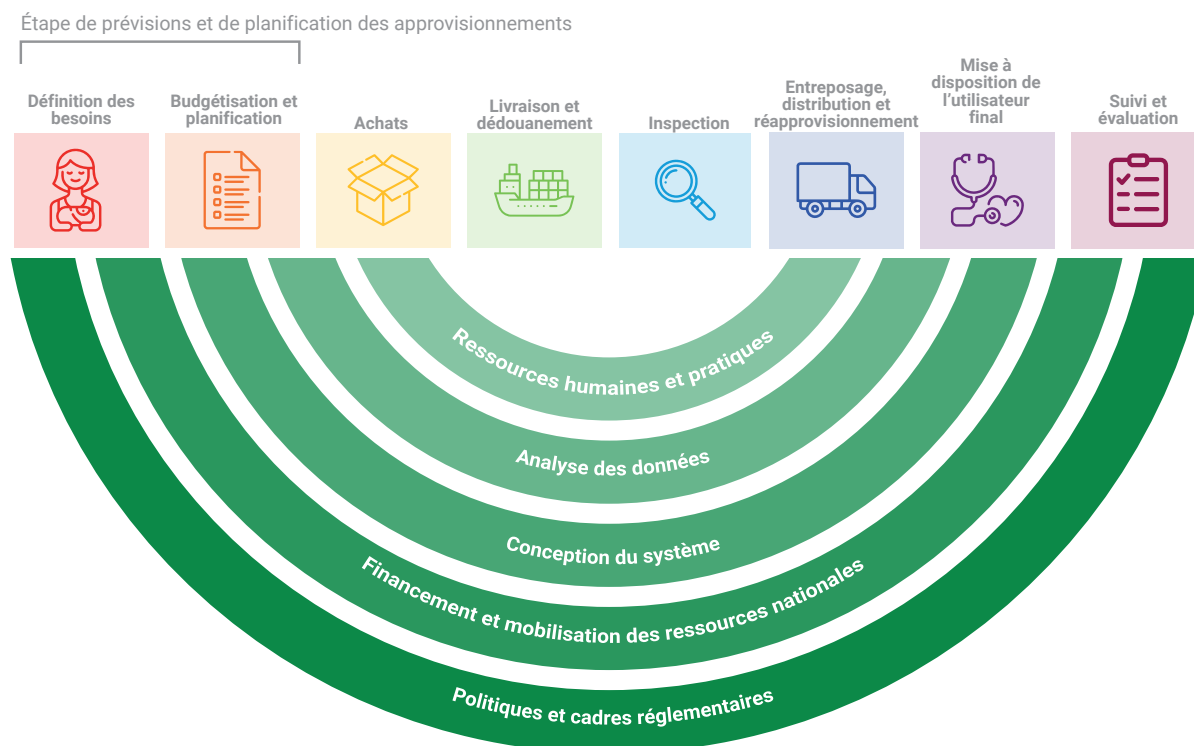
Les **prévisions** désignent le processus consistant à estimer la quantité de doses qui seront consommées ou utilisées pour chaque type de vaccin pendant une période donnée<sup>1</sup>. Ces projections de la demande de vaccins s’appuient sur l’étude des données ajustées relatives à la démographie, à l’utilisation des services de santé et à la logistique, et sur les tendances qui s’en dégagent. Ce processus aboutit à l’établissement d’une estimation des prévisions de consommation. Pour tenir compte des pertes en flacons ouverts et fermés, inhérentes à tout programme de vaccination, les prévisions des approvisionnements en vaccins incluent généralement une

anticipation quantitative raisonnable des pertes attendues lors de la prestation de services, fondée sur l’examen de facteurs contextuels tels que les pertes effectives observées par le passé. En fonction du contexte et de la qualité des données disponibles, les prévisions peuvent prendre appui sur différentes méthodes ou combinaisons de méthodes incluant notamment les données démographiques, les séances de vaccination ou encore la consommation.

La **planification des approvisionnements**, quant à elle, désigne le processus visant à déterminer la quantité de doses nécessaires pour chaque vaccin, ainsi que la date et le lieu de livraison, afin de garantir un niveau de stocks adéquat tout au long de la chaîne d’approvisionnement. Le processus de planification des approvisionnements consiste à estimer les besoins totaux en vaccins et les coûts correspondants en prenant appui sur les projections issues de la phase de prévision de la demande<sup>2</sup>. Le processus de planification des approvisionnements aboutit à l’élaboration d’un plan d’approvisionnement.

Après avoir établi le plan d’approvisionnement, il convient d’entamer un processus ouvert et transparent d’achat des vaccins et fournitures de vaccination, selon les besoins quantifiés au préalable.

Figure 1 : Les PPA dans le contexte du cadre de gestion de la chaîne d’approvisionnement



<sup>1</sup> Division des approvisionnements de l’UNICEF, *Stratégies d’amélioration des capacités nationales de prévisions en matière de vaccins*, mai 2021.

<sup>2</sup> *Ibid.*

### Processus de prévisions et de planification des approvisionnements en vaccins

L'élaboration de prévisions annuelles ou pluriannuelles des approvisionnements en vaccins implique la mise en œuvre de plusieurs activités. Bien que la classification, l'enchaînement et le calendrier des activités puissent varier d'un pays à l'autre, les PPA doivent toujours comprendre les trois phases suivantes : préparation, prévision de la demande et planification des approvisionnements. Parmi les principales tâches et activités associées à ces trois phases, on peut notamment citer la description du programme, la collecte des données, l'estimation de la consommation à venir, l'identification des besoins en vaccins, le calcul des coûts correspondant à ces besoins, ou encore l'élaboration du plan d'approvisionnement (figure 2).

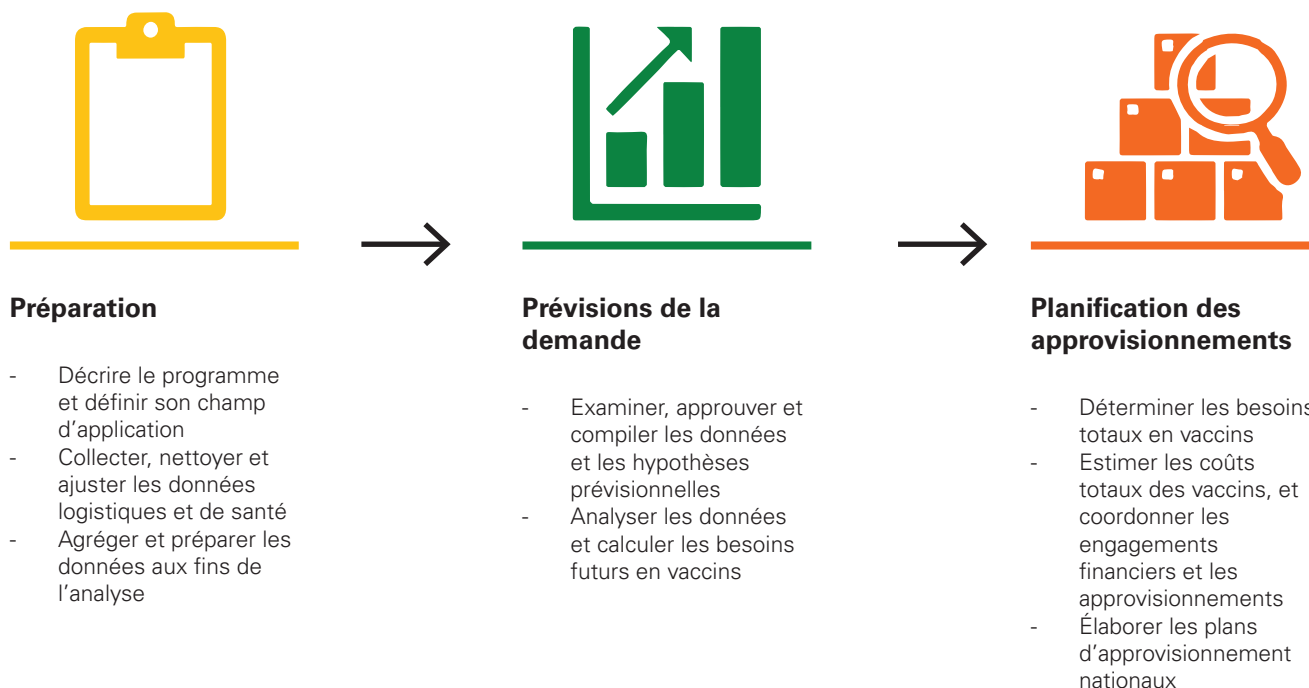
Les processus de PPA doivent conserver une certaine souplesse afin d'intégrer des paramètres tels que la saisonnalité et les risques d'épidémies.

### Avantages des prévisions et de la planification des approvisionnements

Les PPA aident les responsables de programmes, les donateurs et les fabricants à :

- Identifier les besoins en produits associés à un programme spécifique et calculer les coûts d'approvisionnement correspondants pour une période donnée ;
- Concevoir et faire le plaidoyer pour des budgets d'achat des vaccins et de programme ;
- Planifier les besoins financiers à moyen et long termes, notamment en cas de changement de la situation en matière de financement (par exemple, lorsqu'un pays cesse de bénéficier du soutien de Gavi) ;
- Mobiliser les ressources nécessaires pour répondre aux besoins du programme, sur la base de prévisions non contraignantes et des fonds disponibles ;

Figure 2 : Processus génériques de prévisions et de planification des approvisionnements en vaccins



- Adapter les besoins en produits aux fonds disponibles et les intégrer aux processus de planification et de mise en œuvre du programme national de vaccination ;
- Préparer les fabricants à l'évolution de la demande, afin de favoriser une meilleure planification des prix et de la production ;
- Profiter des économies d'échelle et favoriser la négociation des prix avec les fournisseurs ;
- Garantir la sécurité vaccinale, notamment en cas de chocs systémiques imprévisibles ou de contraintes géographiques (au sein des communautés difficiles à atteindre, par exemple), et optimiser l'utilisation des ressources limitées en luttant contre les risques de rupture de stock et de stocks excédentaires ou périmés.

### Stratégies de prévision et de planification des approvisionnements

Les cinq stratégies des PPA sont issues i) d'une évaluation menée par l'UNICEF en avril 2020 dans huit pays caractérisés par la fiabilité régulière de leurs prévisions et de leurs plans d'approvisionnement (Arménie, Burkina Faso, Géorgie, Maroc, Ouzbékistan, République de Moldova, Sénégal et Zambie), et ii) d'une analyse de la littérature technique mondiale relative à la chaîne d'approvisionnement du secteur de la santé et aux bonnes pratiques à adopter dans ce domaine. Ces stratégies visent à résoudre les principales difficultés en matière de PPA, notamment le manque de qualification des équipes concernées, la mauvaise gouvernance des données et l'absence de processus normalisés. Elles soulignent également la nécessité d'adopter une approche systémique. Les cinq stratégies sont les suivantes :

1. Veiller à constituer et à institutionnaliser des équipes chargées de la prévision dirigées par le gouvernement en vue de coordonner les activités de prévision et de favoriser la durabilité des performances dans ce domaine ;
2. Établir des processus de prévision de qualité afin d'harmoniser plus efficacement les activités de prévision et les calendriers budgétaires ;
3. Normaliser les méthodes de prévision et garantir la collecte de données de qualité en vue d'améliorer l'exactitude des prévisions liées à la demande ;

4. Institutionnaliser les indicateurs clés de performance relatifs aux prévisions afin de suivre et de contrôler l'exactitude des prévisions, ainsi que leur amélioration ;
5. Investir dans le renforcement des capacités du personnel pour accroître les connaissances en matière de prévision et les compétences techniques, et ainsi améliorer et maintenir les performances dans ce domaine.

Après une courte présentation de ces principes (voir ci-dessous), le présent guide se concentrera sur leur mise en œuvre concrète.

#### 1. Mise en place d'une équipe chargée des PPA dirigée par le gouvernement

Les PPA doivent être coordonnées par une équipe pluridisciplinaire placée sous la houlette du gouvernement et dotée d'une expérience technique et programmatique dans ce domaine et, plus largement, en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement. Cette équipe doit être placée sous la responsabilité directe du groupe de travail national sur la logistique (GTNL), de tout autre groupe de travail technique sur la gestion des achats et de l'approvisionnement (GTT GAA) piloté par une entité gouvernementale (intégrée), ou d'une unité dédiée au sein du Ministère de la santé. L'institutionnalisation de l'équipe chargée des PPA, notamment à travers l'élaboration d'un cahier des charges clair, aidera les pays à mettre au point des prévisions et des plans d'approvisionnement plus précis (pour en savoir plus, voir le chapitre 2 : Coordination des prévisions et de la planification des approvisionnements : l'équipe chargée des PPA).

#### 2. Mise en place de processus de qualité en matière de prévisions et de planification des approvisionnements

Pour être efficaces, les PPA doivent s'inscrire dans un calendrier et des étapes clairement établis, sous la forme de procédures opérationnelles standard (POS). Ces procédures permettront de s'assurer que toutes les activités essentielles sont menées à bien dans les délais et que les résultats sont disponibles au moment des grandes prises de décisions programmatiques telles que l'élaboration du budget, la mobilisation des ressources, l'allocation des ressources et la planification des achats. L'instauration et la mise à jour régulière des procédures opérationnelles standard permettront également à un plus grand nombre d'acteurs de comprendre le flux de travail du programme concerné, ainsi que les rôles et responsabilités qui leur ont été attribués.

### 3. Qualité des données et harmonisation des méthodes de prévisions et de planification des approvisionnements

En fonction de facteurs tels que les ressources humaines disponibles et la qualité des données, les responsables de programme peuvent choisir entre diverses méthodes pour les PPA. Par conséquent, pour aboutir au choix d'une méthode ou d'une combinaison de méthodes, il convient de procéder à l'examen approfondi des différentes options disponibles au regard du contexte national. La méthode ou la combinaison de méthodes choisie doit ensuite être clairement définie par l'équipe chargée des PPA, qui doit notamment préciser quels seront les critères d'inclusion des données, les outils d'analyse des données et la formule employée pour produire les prévisions et les plans d'approvisionnement. Cette étape permet de garantir la transparence du processus et peut être utilisée pour suivre l'évolution des besoins en produits liée à un changement de méthode PPA. Par ailleurs, les PPA sont largement tributaires des données disponibles. Par conséquent, les responsables de programme doivent prendre des mesures pour évaluer et renforcer la dimension qualitative.

### 4. Institutionnalisation des indicateurs clés de performance

Pour être en mesure de contrôler les processus et les résultats finaux des PPA, les pays doivent mettre en place un système de suivi des KPI (voir le chapitre 9 : Suivi des performances en matière

de prévisions et de planification des approvisionnements). Ces indicateurs peuvent notamment porter sur le travail des équipes chargées des PPA, et sur la cohérence entre les prévisions et les plans d'approvisionnement d'une part, et les performances réelles des programmes d'autre part. En collaboration avec les parties prenantes concernées, les résultats des KPI devront également éclairer l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de renforcement des performances.

### 5. Investissement en faveur du renforcement des capacités

Pour garantir l'efficacité de la mise en œuvre et du suivi des PPA, il est essentiel de disposer de ressources humaines en nombre suffisant, dotées des compétences adéquates. Ces dernières peuvent aussi bien inclure des compétences techniques portant notamment sur l'analyse des données et la production de prévisions et de plans d'approvisionnement, que des compétences non techniques ayant trait aux activités de plaidoyer et à la gestion des relations avec les diverses parties prenantes. Il convient donc d'élaborer un système structuré permettant le renforcement continu des capacités de l'équipe chargée des PPA. Idéalement, il serait indiqué de procéder à l'évaluation régulière des lacunes en matière de compétences et de mettre en œuvre un plan structuré visant à combler ces lacunes. Dans cette perspective, diverses approches de renforcement des capacités peuvent être adoptées, telles que la formation initiale, la formation en présentiel ou en ligne, la formation continue, ou encore le mentorat.



## Principaux points à retenir

- **Les prévisions et la planification des approvisionnements – parfois appelées « quantification » – consistent à estimer les besoins à venir en matière de produits et de financements** pour une période donnée, et à identifier les produits qui devront être livrés pour garantir la continuité de l'approvisionnement.
- Elles comprennent **trois phases** : la préparation, la prévision de la demande et la planification des approvisionnements.
- **Les PPA aident les responsables de programmes, les donateurs et les fabricants à anticiper** les besoins en produits et en financements, à mobiliser et à allouer les ressources nécessaires, à négocier les prix et à planifier le processus de production.
- **Pour être efficaces, les PPA doivent bénéficier d'une équipe dédiée**, de processus adaptés et clairement définis, de méthodes normalisées et de données de qualité, d'indicateurs clés permettant de suivre et d'améliorer la performance régulièrement, et d'un système bien établi de renforcement des capacités.



### Références

Colrain, Paul, Diana Chang Blanc, John Grundy, et Solo Kone, « The Binomial Nature of Immunization Session Size Distributions and the Implications for Vaccine Wastage », *Vaccine*, vol. 38, n° 16, 3 avril 2020, p. 3271-3279.

Division des approvisionnements de l'UNICEF, *Stratégies d'amélioration des capacités nationales de prévisions en matière de vaccins*, mai 2021.

Division des approvisionnements de l'UNICEF, « UNICEF Supply Chain Maturity Model », 2023. Disponible à l'adresse suivante : <[www.unicef.org/supply/unicef-supply-chain-maturity-model](http://www.unicef.org/supply/unicef-supply-chain-maturity-model)> (page consultée le 20 juillet 2023).

Health, Arlington, Virginie, 2014. Disponible à l'adresse suivante : <[https://siapsprogram.org/wp-content/uploads/2014/07/1\\_Quantification-final.pdf](https://siapsprogram.org/wp-content/uploads/2014/07/1_Quantification-final.pdf)> (page consultée le 14 juin 2021).

John Snow, Inc., *Quantification of Health Commodities: A guide to forecasting and supply planning for procurement*, John Snow, Inc., Arlington, Virginie (États-Unis), 2017. Disponible à l'adresse suivante : <[https://publications.jsi.com/JSIInternet/Inc/Common/download\\_pub.cfm?id=18172&lid=3](https://publications.jsi.com/JSIInternet/Inc/Common/download_pub.cfm?id=18172&lid=3)> (page consultée le 3 novembre 2021).

Leab, Dorothy, Benjamin Schreiber, Musonda Kasonde, Olivia Bessat, Son Bui, et Carine Loisel, « National Logistics Working Groups: A landscape analysis study », *Vaccine*, vol. 35, n° 17, 19 avril 2017, p. 2233-2242.

Management Sciences for Health, *MDS-3: Managing access to medicines and health technologies*, Management Sciences for Health, Arlington, Virginie, 2012. Disponible à l'adresse suivante : <<https://msh.org/wp-content/uploads/2014/01/mds3-jan2014.pdf>> (page consultée le 10 août 2022).

Organisation mondiale de la Santé, *Data Quality Review: A toolkit for facility data quality assessment. Module 1: Framework and metrics*, OMS, Genève, 2017. Disponible à l'adresse suivante : <<https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/259224/9789241512725-eng.pdf>> (page consultée le 14 juin 2021).

Programme des systèmes pour l'amélioration de l'accès aux produits et services pharmaceutiques (SIAPS), « Quantification: Forecasting and supply planning », fiche n° 1 de la série *Promising Practices in Supply Chain Management*, Management Sciences for

USAID, projet Deliver, ordre de mission n° 1, *The Logistics Handbook: A practical guide for the supply chain management of health commodities*, 2<sup>e</sup> édition, USAID, Arlington, Virginie, 2011. Disponible à l'adresse suivante : <[www.ghsupplychain.org/logistics-handbook](http://www.ghsupplychain.org/logistics-handbook)> (page consultée le 4 mai 2022).

USAID, projet Deliver, ordre de mission n° 4, *Quantification of Health Commodities: A guide to forecasting and supply planning for procurement*, USAID, Arlington, Virginie, 2014. Disponible à l'adresse suivante : <[www.ghsupplychain.org/sites/default/files/2019-07/QuantificationHealthComm.pdf](http://www.ghsupplychain.org/sites/default/files/2019-07/QuantificationHealthComm.pdf)> (page consultée le 14 juin 2021).





---

## **Guide d'orientation relatif aux prévisions et à la planification des approvisionnements**

en vaccins et autres fournitures  
de vaccination

[www.unicef.org/](http://www.unicef.org/)



---

pour chaque enfant