

---

# Coordination des prévisions et de la planification des approvisionnements :

L'équipe chargée 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

## Coordination des prévisions et de la planification des approvisionnements :

L'équipe chargée des prévisions et de la planification des approvisionnements

Ce guide d'orientation présente l'équipe chargée des prévisions et de la planification des approvisionnements (PPA), notamment ses rôles et responsabilités, sa structure de gouvernance et ses procédures opérationnelles. Il fournit également des orientations pour la mise en place et la consolidation d'une telle équipe. Ce document est composé des sections suivantes :

- Acronymes
- Définitions
- 1. Présentation de l'équipe chargée des PPA**  
Décrit l'équipe responsable des PPA
- 2. Rôles et responsabilités de l'équipe chargée des PPA**  
Définit les rôles et responsabilités clés de l'équipe chargée des PPA
- 3. Structure de gouvernance de l'équipe chargée des PPA**  
Présente la structure de gouvernance possible de l'équipe responsable des PPA
- 4. Procédures opérationnelles de l'équipe chargée des PPA**  
Énonce les principales considérations opérationnelles relatives à l'équipe responsable des PPA, y compris les cadres en matière de communication et de collaboration
- 5. Orientations pour la mise en place et la consolidation de l'équipe chargée des PPA**  
Fournit des orientations pour la mise en place et la consolidation de l'équipe responsable des PPA
- Principaux points à retenir
- Références



© UNICEF/UN0748865/Peens

## Acronymes

Acronyme	Définition
GTNL	Groupe de travail national sur la logistique
GTT GAA	Groupe de travail technique sur la gestion des achats et des approvisionnements
KPI	Indicateur clé de performance
PEV	Programme élargi de vaccination
PPA	Prévisions et planification des approvisionnements
SMART	Spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis

## 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.
Cahier des charges	Document qui présente la mission, les rôles et les responsabilités, la composition, la structure de gouvernance et les procédures opérationnelles d'un comité ou d'un projet afin de favoriser la réalisation des objectifs définis en amont.
Équipe chargée des PPA	Équipe dirigée par le gouvernement, chargée de coordonner l'ensemble des activités de PPA.
Équipe responsable du Programme élargi de vaccination (PEV)	Équipe chargée de coordonner le programme national de vaccination et d'assurer un accès équitable aux vaccins qui sauvent des vies.
Examen des PPA	Processus dans le cadre duquel les responsables de programme examinent le plan relatif aux prévisions et aux approvisionnements (y compris les recommandations passées) afin de déterminer la nécessité de prendre des mesures correctives visant à s'assurer que les produits seront disponibles en continu.
Groupe de travail national sur la logistique (GTNL) ou Groupe de travail technique sur la gestion des achats et des approvisionnements (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 nécessaire pour chaque vaccin, ainsi que la date et le lieu de livraison, afin de garantir un niveau de stock 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.

## Présentation de l'équipe chargée des PPA

Une coordination efficace est nécessaire pour mener l'ensemble des activités de PPA, de la compilation des données et de la formulation d'hypothèses à la mise en œuvre du plan d'amélioration des PPA. L'équipe chargée des PPA est dirigée par le gouvernement et responsable de la coordination de ces activités. Elle peut compter des membres issus d'entités partenaires compétentes du secteur de la vaccination au niveau national. L'équipe en charge des PPA se composera de trois à cinq personnes possédant une expertise dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement des vaccins et de l'expérience dans la planification et la mise en œuvre de programmes de santé. De plus, elle devra collaborer, le cas échéant, avec des personnes, des organisations et des ministères disposant des compétences et de l'expertise nécessaires mais sortant du champ de compétence de l'équipe. Les personnes disposant des compétences et de l'expertise suivantes peuvent faire partie de l'équipe chargée des PPA ou être consultées en externe : prévisions, planification des approvisionnements, finances et budgétisation, achats, gestion des entrepôts, de la chaîne du froid et des stocks, analyse et gestion des données (relatives à la chaîne d'approvisionnement et aux programmes), gestion et mise en œuvre des programmes de vaccination (y compris les activités de vaccination de routine, les activités de vaccination supplémentaires et les interventions face aux flambées épidémiques). Au vu de l'importance de la rapidité du décaissement des fonds pour assurer l'approvisionnement opportun en vaccins, il est fortement recommandé d'inclure des représentants du Ministère des finances et du trésor au sein de l'équipe chargée des PPA ou de les consulter. Enfin, la mise en place de l'équipe requiert l'élaboration d'un cahier des charges clairement rédigé, approuvé et rendu opérationnel par le gouvernement (un modèle de cahier des charges est disponible dans la boîte à outils).

## Rôles et responsabilités de l'équipe chargée des PPA

L'équipe chargée des PPA peut assumer les responsabilités suivantes :

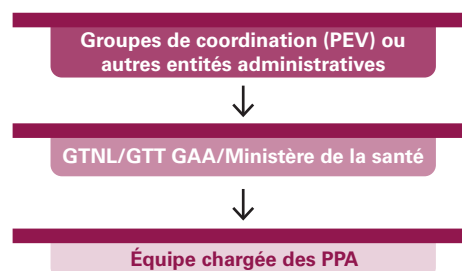
- **Évaluer et suivre les performances en matière de PPA**, y compris la conception des plans d'amélioration ;
- **Plaider en faveur de l'élaboration et de la mise en place de procédures d'établissement des PPA**, de la formation des membres de l'équipe et de l'adoption d'innovations applicables ;
- Mettre en commun et **mettre à profit les compétences et l'expertise mobilisables dans d'autres domaines d'intervention** à des fins de conformité et d'intégration ;
- Aider l'équipe chargée du programme à **introduire ou à modifier des produits ou une approche programmatique**.

## Structure de gouvernance de l'équipe chargée des PPA

Dans l'idéal, 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 des approvisionnements (GTT GAA) piloté par une entité gouvernementale (intégrée), ou d'une unité dédiée au sein du Ministère de la santé (figure 1). Les activités et les produits de l'équipe chargée des PPA doivent être communiqués aux groupes ou aux entités administratives responsables de la coordination à un niveau supérieur, par exemple l'équipe dirigeant le Programme élargi de vaccination (PEV) et/ou d'autres entités compétentes spécialisées au sein du Ministère de la santé. Cela permet de s'assurer que les autorités concernées sont informées des opérations de l'équipe, et qu'elles approuvent et utilisent les produits des activités de PPA (passer des commandes sur la base des plans en vigueur, par exemple). De plus, cela permettra à ces autorités de soutenir l'équipe chargée des PPA de façon adéquate, le cas échéant. Les autres équipes qui utilisent les produits des activités de PPA sont notamment l'unité des approvisionnements, l'unité financière et les centrales d'achat de médicaments.

Lorsqu'aucun GTNL ou GTT GAA fonctionnel n'est en place, il convient de déployer des efforts délibérés pour instaurer et/ou consolider le groupe, étant donné le rôle critique qu'il joue en termes de coordination des activités de gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Figure 1 : Structure de gouvernance de l'équipe chargée des PPA



## Procédures opérationnelles de l'équipe chargée des PPA

Le tableau 1 illustre les principales procédures opérationnelles qui s'appliquent à l'équipe chargée des PPA, y compris en matière de communication et de collaboration. L'équipe chargée des PPA doit coordonner l'ensemble des procédures en collaboration avec

d'autres partenaires du secteur de la vaccination, sous la direction du GTNL, du GTT GAA et du Ministère de la santé (selon le contexte national).

**Tableau 1** : Procédures opérationnelles de l'équipe chargée des PPA

Procédure	Activités	Responsable	Parties prenantes	Produit	Orientations
<b>Planification</b>					
<b>Évaluation des PPA et planification d'améliorations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Plaider en faveur de la réalisation d'une évaluation</li> <li>– Coordonner l'évaluation</li> <li>– Coordonner la planification d'améliorations</li> <li>– Diffuser les rapports d'évaluation et de planification d'améliorations</li> <li>– Plaider en faveur de la mise en œuvre du plan d'amélioration, y compris de son intégration dans les stratégies et plans existants</li> </ul>	Équipe chargée des PPA	GTNL, GTT GAA, Ministère de la santé et autres partenaires du secteur de la vaccination	Diffusion du rapport d'évaluation sur les PPA  Diffusion du plan d'amélioration relatif aux PPA	
<b>Planification du travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Élaborer un plan de travail chiffré s'appuyant sur le plan d'amélioration des PPA</li> <li>– Plaider pour l'intégration des activités liées au plan de travail dans les plans généraux du PEV et diffuser des informations à ce sujet</li> </ul>	Équipe chargée des PPA	GTNL, GTT GAA, Ministère de la santé et autres partenaires du secteur de la vaccination	Élaboration, diffusion et intégration d'un plan de travail chiffré	Les pays sont tenus d'élaborer un plan de travail annuel et/ou pluriannuel qui sera examiné régulièrement (chaque trimestre ou chaque semestre).  Le calendrier des activités sera déterminé de sorte que celles-ci soient terminées en temps voulu (par exemple, pour respecter les échéances du pays concernant la budgétisation, les achats et la mise à disposition des fonds, etc.).  Chaque activité du plan doit être assortie d'indicateurs clés de performance (KPI) qui sont spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis (SMART) ainsi que de cibles réalistes.  L'équipe doit déterminer si une évaluation est nécessaire et l'inclure dans le plan de travail.

Procédure	Activités	Responsable	Parties prenantes	Produit	Orientations
<b>Mise en œuvre du plan de travail</b>					
PPA	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Définir la portée des PPA</li> <li>– Collecter, nettoyer, ajuster et agréger les données relatives aux PPA</li> <li>– Collaborer avec les parties prenantes concernées et recueillir leurs retours d'information</li> <li>– Coordonner les réunions de consultation, y compris l'atelier consacré aux PPA</li> <li>– Faciliter la finalisation des données et des hypothèses relatives aux PPA</li> <li>– Procéder aux estimations des prévisions et élaborer le plan d'approvisionnement</li> <li>– Diffuser les résultats en matière de PPA</li> </ul>	Équipe chargée des PPA	GTNL, GTT GAA, Ministère de la santé et autres partenaires du secteur de la vaccination	Prévisions et plan d'approvisionnement	<p>L'équipe chargée des PPA doit recueillir les retours d'information des experts dans les domaines pertinents, dans le cadre de consultations individuelles et/ou d'ateliers de consultation avec les parties prenantes (un atelier consacré aux PPA, par exemple).</p> <p>Dans l'idéal et afin de s'assurer que toutes les réalités programmatiques sont prises en compte, ces consultations doivent faire appel à des experts issus de tous les niveaux de la chaîne d'approvisionnement en vaccins ainsi que d'autres domaines fonctionnels tels que les achats, les finances et la budgétisation, l'analyse et la gestion des données (relatives à la chaîne d'approvisionnement et aux programmes), et la gestion et la mise en œuvre des programmes de vaccination.</p> <p>Les consultations avec des représentants du Ministère des finances et de la budgétisation sont particulièrement importantes, étant donné le rôle de ce dernier dans le financement des besoins en produits.</p>
Suivi des activités de PPA	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Effectuer des examens réguliers des activités de PPA</li> <li>– Réviser, le cas échéant, les prévisions et le plan d'approvisionnement</li> <li>– Diffuser la version révisée des prévisions et du plan d'approvisionnement</li> </ul>	Équipe chargée des PPA	GTNL, GTT GAA, Ministère de la santé et autres partenaires du secteur de la vaccination	Examen, révision et diffusion, le cas échéant, des prévisions et du plan d'approvisionnement	Dans le cadre de l'examen des PPA, l'équipe doit déterminer les causes sous-jacentes des performances observées et, le cas échéant, mettre en place des mesures visant à améliorer ou à maintenir ces performances.
Autres activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mettre en œuvre d'autres activités, par exemple en matière de renforcement des capacités et de soutien, afin de lancer ou de modifier des produits ou une approche programmatique</li> </ul>	Équipe chargée des PPA	GTNL, GTT GAA, Ministère de la santé et autres partenaires du secteur de la vaccination	Mise en œuvre d'autres activités	



Procédure	Activités	Responsable	Parties prenantes	Produit	Orientations
<b>Suivi et évaluation</b>					
<p><b>Suivi et évaluation</b> (Pour plus de détails, voir le chapitre 8, intitulé « Examen des prévisions et de la planification des approvisionnements », et le chapitre 9, intitulé « Suivi des performances en matière de prévisions et de planification des approvisionnements »)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivre les KPI</li> <li>- Planifier et coordonner l'évaluation</li> </ul>	Équipe chargée des PPA	GTNL, GTT GAA, Ministère de la santé et autres partenaires du secteur de la vaccination	<p>Suivi des KPI</p> <p>Rapport d'évaluation</p>	<p>Dans le cadre du suivi des KPI, l'équipe doit déterminer les causes sous-jacentes des performances observées et mettre en place des mesures visant à améliorer ou à maintenir ces performances.</p>

Il convient de documenter clairement les procédures opérationnelles qui s'appliquent à l'équipe chargée des PPA, notamment en ce qui concerne l'élaboration du plan de travail, les réunions, la

documentation et la prise de décisions. Un cahier des charges générique est disponible dans la boîte à outils, à titre de référence ou de modèle à adapter.



© UNICEF/UN0264777/Chute

## Orientations pour la mise en place et la consolidation de l'équipe chargée des PPA

### Mise en place de l'équipe chargée des PPA

Le tableau 2 présente un récapitulatif des étapes de la mise en place de l'équipe chargée des PPA.

**Tableau 2** : Récapitulatif des étapes de la mise en place de l'équipe chargée des PPA

Étapes	Description	Orientations
1	Accorder la priorité à la mise en place de l'équipe chargée des PPA	L'équipe chargée des PPA jouait un rôle essentiel dans l'amélioration des performances en la matière. Par conséquent, il est recommandé aux pays d'établir et d'institutionnaliser cette équipe. Lorsque toutes les parties prenantes seront parvenues à un consensus sur la création de l'équipe, cette activité doit figurer dans le plan de travail de l'entité compétente.
2	Ébauche du cahier des charges	Un cahier des charges générique est disponible dans la boîte à outils relative aux PPA en matière de vaccination à titre de modèle à adapter.
3	Se mettre d'accord sur la structure hiérarchique principale	Dans l'idéal, l'équipe chargée des PPA doit être placée sous la supervision directe du GTNL, de tout autre GTT GAA piloté par une entité gouvernementale (intégrée) ou d'une unité dédiée au sein du Ministère de la santé.  Les activités et les produits de l'équipe chargée des PPA doivent être communiqués aux groupes ou aux entités administratives chargés de la coordination à un niveau supérieur, par exemple l'équipe dirigeant le PEV et/ou d'autres entités compétentes spécialisées au sein du Ministère de la santé.
4	Examiner et adopter le cahier des charges	Cette activité doit être menée par l'entité gouvernementale compétente (par exemple, une entité spécialisée au sein du Ministère de la santé).
5	Nommer et désigner officiellement les membres de l'équipe chargée des PPA	L'entité responsable et de supervision doit identifier, nommer et désigner les membres de l'équipe issus du gouvernement. Elle doit également collaborer avec les partenaires afin de trouver d'autres membres de l'équipe. Il convient notamment de sélectionner un(e) président(e) et un(e) secrétaire parmi les membres de l'équipe chargée des PPA afin d'en coordonner les activités. Le ou la président(e) sera un(e) représentant(e) de l'État tandis que le ou la secrétaire pourra être issu(e) d'un organisme partenaire du secteur de la vaccination.
6	Mettre en œuvre les activités de PPA	Les activités de l'équipe chargée des PPA doivent s'appuyer sur un plan de travail et, le cas échéant, un plan d'amélioration continue.
7	Évaluer régulièrement les performances de l'équipe chargée des PPA	Dans l'idéal, il convient d'évaluer les performances de l'équipe chargée des PPA et de mettre en œuvre un plan d'amélioration continue afin de combler les lacunes observées. Il est possible d'effectuer cette évaluation en utilisant les questions du tableau 3 (Questions d'évaluation rapide de l'équipe chargée des PPA).



### Consolidation de l'équipe chargée des PPA

Une évaluation formelle permet de déterminer les points faibles du point de vue opérationnel de l'équipe chargée des PPA. De plus, il convient d'élaborer un plan d'amélioration en fonction des lacunes identifiées. L'outil d'évaluation des PPA de l'UNICEF peut être utilisé à cette fin. En effet, les questions qu'il pose traitent spécifiquement de la fonctionnalité de l'équipe chargée des PPA (voir le chapitre 10 : Évaluation des prévisions et de la planification

des approvisionnements, et préparation du plan d'amélioration des performances).

Le tableau 3 reprend des questions que les pays pourront utiliser dans le cadre d'une évaluation rapide. Toute réponse négative à ces questions indique un point faible qu'il convient d'améliorer (voir les actions recommandées dans le tableau 3).

**Tableau 3** : Questions d'évaluation rapide de l'équipe chargée des PPA et actions recommandées

Numéro	Question	Action recommandée (en cas de réponse négative à la question)
1	L'équipe chargée des PPA dispose-t-elle d'un cahier des charges officiel, comprenant les rôles et les responsabilités de l'équipe, les compétences des membres ainsi que d'autres informations essentielles ?	Élaborer et adopter un cahier des charges
2	L'équipe chargée des PPA dispose-t-elle d'un plan de travail consacré aux ressources, intégré au plan de travail général de l'entité responsable et de supervision ?	Élaborer un plan de travail chiffré et plaider en faveur de son intégration aux stratégies et aux plans de travail généraux du programme
3	L'équipe chargée des PPA a-t-elle accès aux ressources nécessaires pour la mise en œuvre des activités de PPA ?	Plaider en faveur de la fourniture des ressources requises pour la mise en œuvre des activités de PPA
4	Les modifications proposées par l'équipe chargée des PPA concernant les prévisions et le plan d'approvisionnement sont-elles reflétées dans les plans d'achats du pays ?	Plaider pour que les modifications proposées concernant les prévisions et le plan d'approvisionnement soient prises en compte et mises en œuvre  Institutionnaliser l'utilisation des modifications proposées concernant les prévisions et le plan d'approvisionnement, afin d'éclairer les plans d'achats grâce à une politique générale en la matière et/ou à l'élaboration d'une procédure opérationnelle standard
5	L'équipe chargée des PPA effectue-t-elle le suivi de la mise en œuvre du plan de travail à l'aide des indicateurs sélectionnés ?	Examiner la mise en œuvre du plan de travail à l'aide des indicateurs spécifiés dans ce dernier
6	L'équipe chargée des PPA organise-t-elle régulièrement des réunions donnant lieu à la rédaction de procès-verbaux et à l'envoi des recommandations pertinentes aux décideurs ?	Institutionnaliser l'utilisation d'indicateurs pour évaluer la régularité des réunions, telle que définie dans le plan de travail, et effectuer le suivi de la mise en œuvre des recommandations
7	L'équipe chargée des PPA évalue-t-elle les performances des activités de PPA à l'aide des indicateurs sélectionnés ?	Institutionnaliser l'évaluation des performances des activités de PPA à l'aide des KPI sélectionnés (voir chapitre 9 : Suivi des performances en matière de prévisions et de planification des approvisionnements)





© UNICEF/UN0794871/Twiringiyimana



## Principaux points à retenir

- L'équipe **responsable des PPA est une équipe pilotée par le gouvernement**, chargée de coordonner l'ensemble des activités de PPA.
- Elle doit 1) élaborer un **plan de travail** pour les activités de PPA, 2) organiser et mener à bien des **activités de préparation aux PPA**, 3) concevoir un **plan relatif aux prévisions et aux approvisionnements**, 4) assurer **le suivi et la mise en œuvre des activités de PPA** dans le cadre d'un plan d'amélioration continue, 5) **harmoniser les processus de PPA** et assurer la formation des membres de l'équipe, 6) échanger avec les acteurs issus d'autres domaines programmatiques, afin de mettre à profit leurs compétences et leur expertise à des fins **d'alignement et d'intégration**, et 7) **soutenir d'autres activités innovantes**, telles que le lancement de nouveaux vaccins.
- **L'ensemble des équipes chargées des PPA doivent disposer d'un cahier des charges officiel** qui comprend leurs fonctions, les procédures opérationnelles en place et le suivi des performances.
- L'équipe **chargée des PPA doit élaborer un plan de travail chiffré et plaider en faveur de son intégration aux stratégies et aux plans de travail généraux du programme.**
- **L'outil d'évaluation des activités de PPA de l'UNICEF peut servir à évaluer la fonctionnalité de l'équipe chargée des PPA** afin de faciliter l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'amélioration.

## Références

Agence des États-Unis pour le développement international, projet Deliver, ordre de mission n° 4, *Quantification of Health Commodities: A guide to forecasting and supply planning for procurement*. USAID, Arlington, Virginie (États-Unis), 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).

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

Dorothy Leab, 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.

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).

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 Health, Arlington, Virginie (États-Unis), 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).



© UNICEF/UN0264251/Sanadiki





---

## **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