

STRATÉGIES D'AMÉLIORATION DES CAPACITÉS NATIONALES DE PRÉVISION EN MATIÈRE DE VACCINS

DIVISION DES APPROVISIONNEMENTS DE L'UNICEF
MAI 2021

Table des matières

Acronymes	5
Définition des termes	6
Introduction	8
En quoi consiste la prévision en matière de vaccins ?	10
Cinq stratégies d'amélioration des capacités et des systèmes nationaux de prévision en matière de vaccins	15
Stratégie 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	17
Stratégie 2 : établir des processus de prévision de qualité afin d'harmoniser plus efficacement les activités de prévision et les calendriers budgétaires.	20
Stratégie 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	23
Stratégie 4 : institutionnaliser les indicateurs clés de performance relatifs aux prévisions afin de suivre et de contrôler l'exactitude des prévisions, ainsi que leur amélioration.	26
Stratégie 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.	29
Références	32

Remerciements

Le présent document a été élaboré dans le cadre d'une collaboration entre l'Unité de suivi, des données stratégiques et des éléments probants de la Division des approvisionnements de l'UNICEF et la Division Santé de l'UNICEF. Nous remercions tout particulièrement les équipes nationales chargées de la gestion des vaccins d'Arménie, du Burkina Faso, de Géorgie, du Maroc, de la République de Moldova, d'Ouzbékistan, du Sénégal et de Zambie. Ces équipes de pays ont joué un rôle essentiel dans l'identification des facteurs assurant l'exactitude des prévisions, des facteurs qui ont éclairé l'élaboration du présent document de stratégie.

Acronymes

ACRONYME	DÉFINITION
GTNL	Groupe de travail national sur la logistique
ICP	Indicateur clé de performance
OMS	Organisation mondiale de la Santé
PEV	Programme élargi de vaccination
PON	Procédure opérationnelle normalisée

Définition des termes



Triangulation des données : processus qui consiste à comparer des points de données provenant de diverses sources et approches en vue d'améliorer les résultats de l'analyse de données et d'accroître la fiabilité des résultats des prévisions.

Prévision en matière d'équité vaccinale : processus de prévision en matière de vaccins qui se fonde sur des données sanitaires et logistiques ventilées afin de prévoir plus précisément la demande et d'améliorer la couverture vaccinale des populations traditionnellement mal desservies, telles que les populations urbaines pauvres, les populations rurales éloignées et celles touchées par les conflits.

Prévision : processus visant à estimer la quantité de doses de chaque vaccin qui sera consommée ou utilisée à l'avenir au cours d'une période donnée. La projection de la demande de vaccins se fonde sur des tendances ou des schémas observés à partir de données historiques, corrigées, et/ou prédictives relatives aux services de santé et à la logistique. Ce processus aboutit à la prévision de la demande.

Exactitude des prévisions : écart entre, d'une part, la quantité estimée de doses d'un vaccin qui devrait être consommée ou utilisée au

cours d'une période donnée, et, d'autre part, la quantité de doses du même vaccin réellement consommée sur cette période.

Logistique : opérations consistant à gérer la réception, la distribution et les stocks de marchandises au sein d'une chaîne d'approvisionnement.

Groupe de travail national sur la logistique (GTNL) : comité ou équipe chargés de coordonner la logistique nationale des vaccins, les activités relatives à la chaîne d'approvisionnement, ainsi que les investissements réalisés dans celle-ci par des organismes gouvernementaux et des partenaires de développement. Le GTNL fournit des conseils, une expertise et une assistance technique sur toutes les questions relatives aux opérations de la chaîne d'approvisionnement et aux mesures d'amélioration.

Données de qualité : données précises, cohérentes, fiables, complètes et disponibles en temps opportun.

Procédure de qualité : procédures détaillant une tâche ou une activité dans lesquelles les objectifs, les responsables, le déroulement des étapes, les ressources, les cycles de mise en œuvre et d'examen, ainsi que d'autres éléments associés sont clairement définis.

Procédure opérationnelle normalisée

(PON) : document opérationnel fournissant des instructions étape par étape sur la manière d'entreprendre un processus, une activité ou une tâche. Une PON vise à réduire la variabilité de l'exécution d'une procédure et est officiellement approuvée par une organisation.

Planification de l'approvisionnement :

processus utilisé pour déterminer la quantité de doses de chaque vaccin à fournir, le lieu et la date de livraison, afin de veiller à ce que des niveaux de stocks suffisants soient maintenus tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Le processus de planification de l'approvisionnement permet d'estimer les besoins totaux en vaccins et l'ensemble des coûts en s'appuyant sur les informations obtenues dans le cadre de la prévision de la demande.

Besoins totaux en vaccins : la quantité de chaque vaccin nécessaire pour répondre à la consommation prévue et garantir des niveaux de stocks suffisants au sein de la chaîne d'approvisionnement, en vue d'approvisionner continuellement les services de vaccination.



© UNICEF/UN0292472/Holt

Introduction



© UNICEF/UNI334512/Pouget

La vaccination est une intervention très efficace qui permet de réduire, de contrôler et d'éradiquer des maladies infectieuses potentiellement mortelles. Selon les estimations, entre 2 et 3 millions de décès sont évités dans le monde chaque année grâce à des programmes nationaux de vaccination¹. En protégeant les plus jeunes des maladies mortelles et invalidantes, les vaccins pour enfants jouent un rôle primordial

dans l'amélioration de la situation sanitaire aux niveaux national et mondial².

La prévision en matière de vaccins est un processus continu, fondé sur les données, qui vise à estimer les besoins totaux en vaccins et l'ensemble des coûts d'un programme national de vaccination déterminé au cours d'une période ultérieure. Des prévisions efficaces contribuent à prévenir les risques de

1 Organisation mondiale de la Santé, <https://www.who.int/fr/health-topics/vaccines-and-immunization>, version anglaise consultée le 14 juin 2021.

2 Les vaccins sont l'un des meilleurs investissements en matière de santé mondiale. Selon les estimations, chaque dollar des États-Unis investi dans la vaccination permet d'économiser 16 dollars en soins de santé, en perte de salaire et en baisse de productivité engendrés par la maladie ou le décès. D'après : <https://www.gavi.org/fr/vaccins/le-bien-fonde-de-la-vaccination/rapport-cout-efficacite>, version anglaise consultée le 14 juin 2021.

ruptures de stocks, de péremption et de stocks excédentaires de vaccins au niveau national. En déterminant les besoins des pays, les prévisions permettent d'étayer et de guider l'élaboration des budgets et des plans d'approvisionnement nationaux relatifs aux vaccins. Elles permettent également de favoriser la négociation des prix avec les fournisseurs et d'appuyer les processus de planification de la production. Ces prévisions sont donc primordiales pour garantir la disponibilité de ressources financières et de stocks de vaccins suffisants en vue d'atteindre les objectifs nationaux de vaccination.

Les difficultés liées à cet exercice varient d'un pays à l'autre. Parmi les différents facteurs pouvant avoir des effets positifs ou négatifs sur l'exactitude des prévisions figurent la gouvernance des données, la normalisation et l'institutionnalisation des processus, ainsi que les capacités des équipes nationales chargées de la prévision. Étant donné que les conditions et les éléments essentiels à l'établissement de prévisions exactes sont nombreux, il est nécessaire d'adopter une approche systémique qui assure la compréhension des différents systèmes de gestion des données, de coordination entre partenaires et de planification, qui les renforce continuellement et les intègre dans les processus concernés.

Le présent document vise à fournir des orientations stratégiques sur l'amélioration du processus de prévision en matière de vaccins à l'échelle nationale. Il présente cinq stratégies de haut niveau guidant la conception, la planification et la mise en œuvre des activités en vue d'améliorer les prévisions nationales. Ce document d'orientation est destiné aux équipes nationales chargées du Programme élargi de vaccination (PEV), aux équipes des différents Ministères de la santé, aux équipes de pays de l'UNICEF, aux donateurs internationaux, ainsi

qu'aux autres parties prenantes à la vaccination aux échelons local et international.

Le présent document d'orientation, dont l'élaboration a été convenue à la suite d'un audit réalisé en 2018 par le Bureau de l'audit interne et des investigations de l'UNICEF, s'inscrit dans une initiative plus vaste de la Division des approvisionnements, de la Division des programmes et des bureaux régionaux de l'UNICEF. Il vise à soutenir de manière plus efficace les efforts continuellement déployés par les pays pour améliorer leurs capacités à produire des prévisions en matière de vaccins plus exactes et plus fiables.

En quoi consiste la prévision en matière de vaccins ?

Présentation de la prévision en matière de vaccins

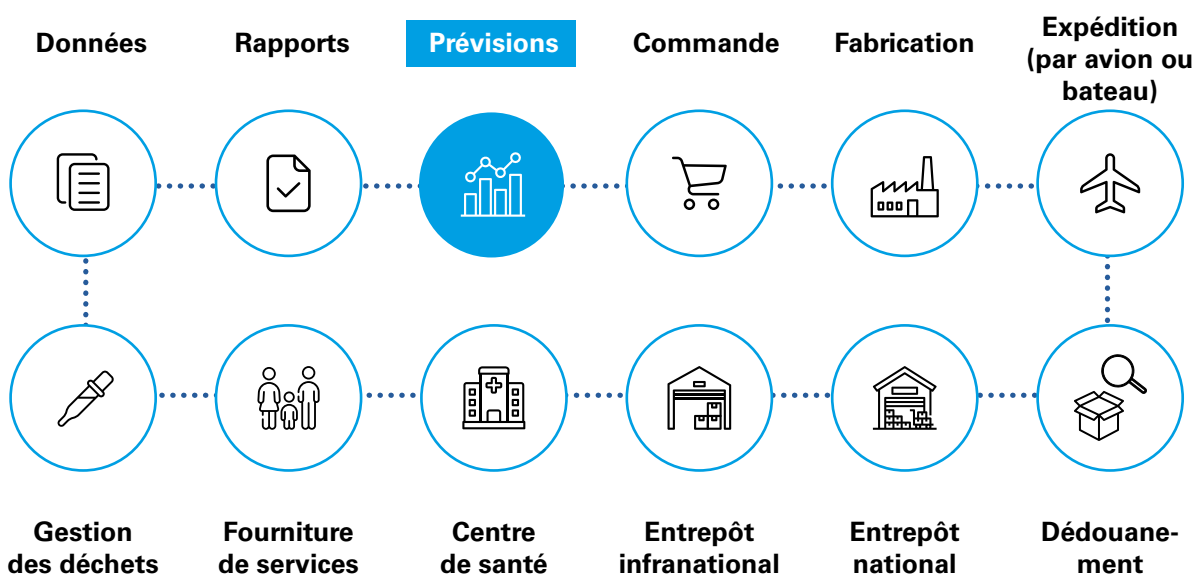
L'établissement de prévisions est la première action menée dans le cadre des processus et des activités de la chaîne d'approvisionnement (Figure 1) permettant d'assurer la mise à disposition des vaccins aux enfants et aux communautés qui en ont besoin. Cet exercice, qui se fonde sur des données, permet d'engager le processus de planification en estimant le nombre de doses nécessaires pour une période déterminée. Le processus de prévision détermine la quantité de doses de chaque vaccin à fournir, ainsi que le lieu et la date de livraison, afin de maintenir des niveaux de stocks suffisants tout au long de la chaîne d'approvisionnement (Figure 3).

La future demande de vaccins est estimée grâce à l'agrégation et à l'analyse d'un ensemble de données sanitaires et logistiques. Ces projections tiennent compte des fluctuations attendues de la demande qui

sont causées par de multiples facteurs, tels que les capacités à fournir des services, les tendances démographiques et les objectifs de la politique de santé.

Une fois déterminées, les quantités prévues sont analysées et présentées dans des prévisions de la demande de vaccins. Ces dernières permettent de définir de manière éclairée les besoins totaux en vaccins et l'ensemble des coûts au cours des étapes de planification de l'approvisionnement et des achats, et par la suite d'établir les budgets consacrés aux vaccins. En tant qu'activité relevant du cycle de gestion de la chaîne d'approvisionnement, la formulation de prévisions en matière de vaccins vise en particulier à répondre à la question suivante : **« Combien de vaccins, en matière de quantité et de coût, sont nécessaires pour répondre aux futurs besoins en matière de santé d'une population sur une période donnée ? »**

Figure 1 : Processus de gestion de la chaîne d'approvisionnement et flux de produits



Quels sont les éléments de données nécessaires pour établir des prévisions ?

Les données primaires nécessaires pour établir des prévisions en matière de vaccins peuvent être classées en deux grandes catégories, à savoir les données sanitaires³ et les données logistiques⁴. Les données sanitaires incluent celles relatives à la population cible, aux niveaux de service fourni par les établissements et à la morbidité. Les objectifs de vaccination, les changements de dosage et les autres décisions relatives aux politiques sanitaires et cliniques qui pourraient avoir une incidence sur la demande future relèvent également de cette catégorie.

Parmi les données logistiques figurent celles relatives aux niveaux de stocks de vaccins réels et/ou prévus, à la consommation (utilisation), ainsi qu'aux mouvements et à la redistribution de stocks à l'échelle nationale. Les objectifs logistiques, concernant par exemple les capacités de stockage maximum et minimum, les taux de perte et les stocks tampons, entrent eux aussi dans cette catégorie. C'est également le cas des données sur les performances de la gestion des stocks, telles que les chiffres relatifs aux stocks périmés, les données concernant les ruptures et les pénuries de stocks.

Dans la pratique, la combinaison de ces deux catégories de données permet d'établir des prévisions en matière de vaccins. Dans ce domaine, il est primordial d'utiliser et de comparer plusieurs méthodes, en exploitant à la fois les données sanitaires et logistiques afin de prévoir la demande de vaccins. Les différents éléments de données sont rarement

disponibles, complets, fiables et actualisés. De fait, les équipes chargées de la prévision doivent être en mesure de formuler et de justifier des hypothèses prévisionnelles en fonction des tendances observées précédemment, des changements attendus à l'égard des services, des politiques et objectifs prévus, et d'autres facteurs susceptibles d'influer sur l'estimation de la future demande.

Processus de planification des prévisions en matière de vaccins

L'exercice national de prévision en matière de vaccins est dirigé par des représentants du PEV au sein du Ministère de la santé. Les équipes chargées de la prévision se composent de différentes parties prenantes du programme de vaccination qui se réunissent de manière formelle ou informelle au cours de l'année, en vue de collecter, d'examiner et d'analyser des données prévisionnelles, et ainsi d'actualiser ou d'établir des prévisions nationales en matière de vaccins. Compte tenu de l'expertise technique de l'UNICEF, de son rôle essentiel dans la passation de marchés et du partenariat historique qu'il entretient avec les PEV, ses bureaux de pays remplissent souvent des fonctions de secrétariat dans de nombreux pays afin de les aider à mettre en œuvre les activités de prévision.

Les activités de planification des prévisions peuvent s'articuler autour de trois niveaux : stratégique, tactique et opérationnel (Figure 2). Les activités entreprises à chacun de ces niveaux sont menées en parallèle, se renforcent mutuellement et interviennent à des fréquences différentes. Elles peuvent également être

-
- 3 Les sources de données sanitaires comprennent les registres de vaccination, d'autres registres conservés par les établissements, le logiciel d'information sanitaire au niveau des districts, District Health Information System 2 (DHIS2), les rapports de recensement de la population, etc.
 - 4 Parmi les sources de données logistiques figurent les fiches de stock des établissements, les rapports sur l'état des stocks, les registres de stocks des entrepôts, les systèmes d'information de gestion logistique, etc.

classées selon leur horizon de planification et leur impact à court, moyen ou long terme.

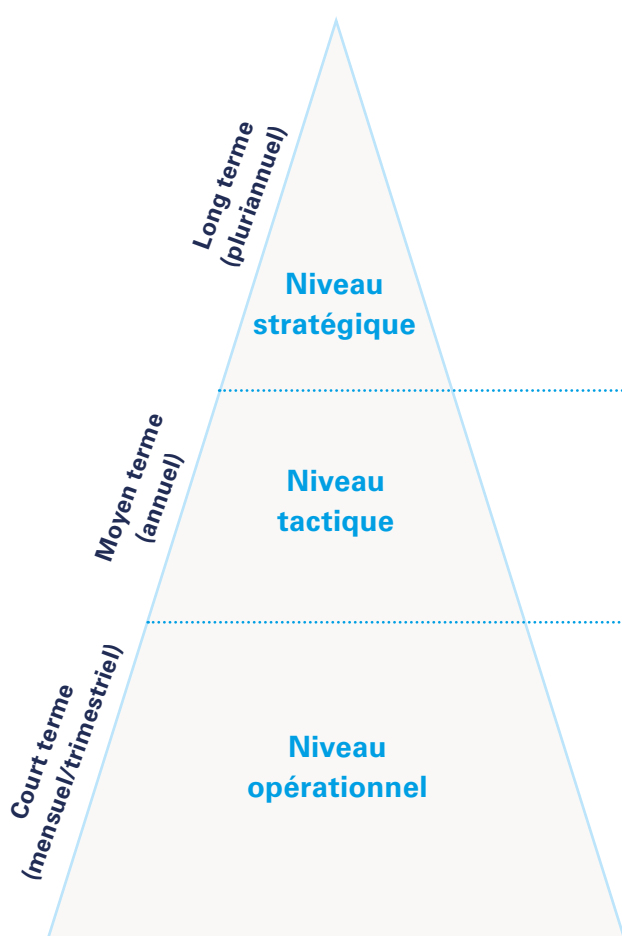
Niveau stratégique

Les activités de prévision relevant de cette catégorie permettent de résoudre des problèmes à long terme touchant à la planification des prévisions qui durent depuis au moins un an. Elles comprennent l'élaboration de prévisions annuelles ou pluriannuelles, de plans d'approvisionnement et de budgets, ainsi que d'autres actions de plaidoyer budgétaire en matière de vaccins. Les activités de planification liées à l'établissement d'un mécanisme d'approvisionnement en vaccins qui s'autofinance, après qu'un pays s'est affranchi du soutien financier de Gavi, sont également entreprises au niveau stratégique. Peuvent également être cités comme exemples d'activités stratégiques de planification celles

visant à introduire de nouveaux vaccins dans un PEV, ou, à l'inverse, à retirer un produit. Ces deux activités peuvent être menées sur une plus longue durée.

L'alignement des prévisions et des plans en matière de vaccins sur les initiatives et les objectifs de renforcement à long terme de la chaîne d'approvisionnement du secteur de la santé relève également du niveau stratégique de la planification. Il conviendrait, par exemple, d'affiner les hypothèses de prévision en matière de stockage des vaccins afin de mettre en œuvre les plans prévoyant la création de nouveaux entrepôts ou infrastructures dans les prochaines années. De même, l'actualisation des processus de prévision au moyen d'un nouveau système national de gestion logistique en matière de vaccins sera également considérée comme une activité stratégique de prévision à long terme.

Figure 2 : Triangle illustrant la planification des prévisions nationales



Prévisions pluriannuelles et planification budgétaire :

- Mobiliser et établir des budgets consacrés à l'achat de vaccins ;
- Tenir compte des innovations de produits et des évolutions du marché dans la planification ;
- Garantir l'alignement des prévisions en matière de vaccins sur les objectifs et stratégies pluriannuels du secteur de la santé ;
- Plaider en faveur de la mise en œuvre de stratégies d'amélioration des prévisions.

Prévisions annuelles, élaboration et examen du budget :

- Établir des prévisions annuelles en matière de vaccins ;
- Élaborer et valider des plans d'approvisionnement ;
- Concevoir des plans d'amélioration des prévisions.

Collecte, validation et agrégation des données :

- Recueillir des données prévisionnelles, p. ex. relatives à la logistique, à la couverture et à la population ;
- Surveiller les indicateurs clés de performance (ICP) en vue de résoudre activement les problèmes à court terme des systèmes d'approvisionnement ;
- Ajuster les prévisions et la planification de l'approvisionnement en fonction de l'évolution des besoins, tous les mois ou tous les trimestres.

Niveau tactique

Des activités tactiques ou à moyen terme de planification des prévisions sont menées une fois par trimestre, une fois par an ou deux fois par an. À ce niveau de planification, les activités et les tâches entreprises visent à réaliser des objectifs stratégiques à long terme et/ou à atténuer les risques potentiels à moyen terme pouvant poser problème au cours des mois ou de l'année à venir. Les objectifs définis dans les plans tactiques sont plus précis et peuvent être adaptés en fonction de l'évolution de la situation et des données probantes.

Parmi ces activités à moyen terme figure la mise à jour des prévisions annuelles et des plans d'approvisionnement en tenant compte des livraisons de vaccins confirmées, des retards de distribution et des manques anticipés. La conception et la planification d'activités de renforcement du système de prévisions relèvent également du niveau tactique. La planification de réunions et de séances de travail visant à mettre à jour les hypothèses de prévision, l'élaboration de documents d'orientation en la matière, de PON par exemple, ou l'organisation de formations aux méthodes utilisées dans ce domaine font également partie des activités tactiques de prévision. À la différence des activités stratégiques de planification des prévisions, celles-ci ont pour but de résoudre plus particulièrement les problèmes à moyen terme, en se fondant sur les tendances émergentes observées en quelques mois.

Niveau opérationnel

Les activités de planification des prévisions au niveau opérationnel sont menées tous les mois, voire toutes les semaines, dans le cadre du processus de prévision. Elles comprennent la collecte régulière de données sanitaires et logistiques, et leur agrégation dans une base de données prévisionnelles existante ou des systèmes de gestion de données. D'autres activités ont un impact à court terme et

consistent notamment à assurer le suivi dans des rapports mensuels, à nettoyer et valider les ensembles de données, et à examiner les questions soulevées quant à la qualité des données. La planification des prévisions au niveau opérationnel consiste également à mettre à jour les plans d'approvisionnement en fonction de l'évolution du marché, l'exécution des commandes et les calendriers de livraison.

Les activités menées à ce niveau sont essentielles pour faciliter la gestion quotidienne des données prévisionnelles et servent de base aux actions de planification à moyen et long terme. Elles doivent souvent être entreprises en urgence afin de résoudre les problèmes immédiats à mesure qu'ils surviennent. Bien qu'il s'agisse d'activités à court terme, il convient de noter qu'elles viennent compléter les activités stratégiques et tactiques (voir plus haut) dont l'objectif final est de limiter la mise en œuvre de mesures d'urgence.

La prévision en matière de vaccins est un processus d'amélioration continue axé sur les données

La prévision de la demande vise à estimer la quantité de doses de chaque vaccin qui sera consommée sur une période donnée. Afin de garantir un approvisionnement continu en vaccins et de maintenir des niveaux de stocks suffisants, la planification de l'approvisionnement permet de déterminer la quantité de doses de chaque vaccin qui devrait être fournie, ainsi que les lieux et les dates de livraison. Pour planifier de façon optimale cette chaîne d'approvisionnement, il est nécessaire de faire coïncider le calendrier des versements effectués par les différentes sources de financement avec les délais d'approvisionnement et le calendrier de livraison des fournisseurs. Les contraintes matérielles et liées aux capacités doivent également être prises en compte dans les prévisions de la demande pour que celle-ci puisse être hiérarchisée de manière efficace afin de garantir un approvisionnement continu en vaccins.

Grâce à des prévisions d'une précision accrue, des plans d'approvisionnement plus aboutis sont établis permettant de consacrer des budgets rentables à la vaccination et de mettre en œuvre des processus d'achat de vaccins plus efficaces.

La mauvaise qualité des données, le décalage entre les différents processus de planification, ou encore les imprévus tels qu'une baisse du soutien financier, des perturbations dans l'approvisionnement et des flambées épidémiques, font obstacle à l'efficacité des prévisions. Par conséquent, ce domaine est souvent considéré davantage comme un art que comme une science exacte, un art dans lequel de multiples facteurs en évolution constante doivent être continuellement pris en compte et évalués avec un œil critique, tout en se fondant sur les données disponibles et l'expérience.

Il convient donc d'envisager la prévision comme un processus d'amélioration continue. L'objectif est de s'appuyer sur les enseignements tirés et d'améliorer l'exactitude, ainsi que la fiabilité des projections et des plans lors de chaque exercice de prévision. Des prévisions plus exactes et une planification optimale de l'approvisionnement en vaccins permettent de défendre vigoureusement l'ensemble des besoins et des coûts en la matière, et de présenter avec assurance la planification du budget et de l'achat aux parties prenantes. Pour établir des prévisions efficaces, il est nécessaire d'avoir accès à des données et à des procédures de qualité, ainsi qu'à des processus clairs de gouvernance des données. En outre, l'avis éclairé des équipes chargées de la prévision et des parties prenantes responsables de la prévision en matière de vaccins est primordial pour améliorer les performances dans ce domaine.



© UNICEF/UNI334506/Pouget

Cinq stratégies d'amélioration des capacités et des systèmes nationaux de prévision en matière de vaccins

L'élaboration de prévisions rapides et précises en matière de vaccins nécessite un personnel qualifié et compétent, ainsi que la création et la mise en œuvre de systèmes de gestion efficaces et performants. Les lacunes relatives aux capacités de prévision doivent être comblées, et les systèmes continuellement renforcés, afin de maintenir les performances dans ce domaine. Dans cette optique, et compte tenu de la disponibilité limitée des ressources (temps, financements, personnel, etc.), l'équipe de l'UNICEF a défini cinq stratégies clés visant à s'assurer que les interventions de renforcement des systèmes et des capacités de prévision ont un but précis et un impact maximal.

Les stratégies nationales de renforcement des capacités de prévision exposées dans le présent document ont été élaborées à partir des enseignements tirés d'une évaluation réalisée par l'UNICEF en avril 2020 dans huit pays ayant régulièrement démontré leur capacité à élaborer des prévisions exactes. Elles se fondent également sur une analyse des bonnes pratiques recueillies dans divers écrits techniques sur la chaîne d'approvisionnement du secteur de la santé mondiale.

Les cinq stratégies sont les suivantes :

Stratégie 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.*

Stratégie 2 : *établir des processus de prévision de qualité afin d'harmoniser plus efficacement les activités de prévision et les calendriers budgétaires.*

Stratégie 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.*

Stratégie 4 : *institutionnaliser les indicateurs clés de performance relatifs aux prévisions afin de suivre et de contrôler l'exactitude des prévisions, ainsi que leur amélioration.*

Stratégie 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.*

La raison d'être, l'impact et le but recherché de chaque stratégie seront étudiés plus en détail dans le présent document. Les cinq stratégies sont liées entre elles et conçues pour être complémentaires, mais compte tenu des différents contextes nationaux de prévision, elles peuvent également être mises en œuvre séparément en fonction des besoins de renforcement des capacités d'un pays, de ses ressources et de ses priorités multiples.

Le présent document stratégique propose un cadre de haut niveau aidant les pays à déterminer les domaines d'intervention où un renforcement des capacités est nécessaire. Il n'a pas pour objet de fournir des

orientations techniques approfondies sur les connaissances en matière de prévisions ou sur la manière d'élaborer des projections. Ce type d'informations est disponible dans les documents cités dans la section consacrée aux références de ce document. Dans le cadre de son initiative globale d'amélioration des prévisions en matière de vaccins, l'UNICEF collaborera avec des partenaires sur l'élaboration de documents d'orientation technique, de modèles et d'outils spécifiques à ce domaine afin de mettre en œuvre plus efficacement les stratégies recommandées dans ce document.



© UNICEF/UN0292488/Holt

Stratégie 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

Résumé

Sous la direction du PEV ou d'une autre unité spécialisée du Ministère de la santé, les équipes nationales chargées de la prévision fournissent une expertise technique et coordonnent les activités de prévisions de la demande de vaccins, ainsi que celles de planification de l'approvisionnement. Les équipes sont constituées de différentes parties prenantes nationales du programme de vaccination ayant diverses compétences et responsabilités au niveau du système de santé, et sont directement dirigées par des représentants du gouvernement. Dans certains pays, les organisations partenaires telles que l'UNICEF assurent des fonctions de secrétariat et coordonnent les différentes activités nationales de prévision en matière de vaccins avec les parties prenantes.

Les équipes chargées de la prévision collectent, valident et analysent les données sanitaires et logistiques en vue d'élaborer et d'actualiser les prévisions ainsi que les plans

d'approvisionnement en matière de vaccins au niveau national⁵. Elles contribuent à formuler des hypothèses plus éclairées au cours du processus de prévision et à anticiper le degré de fiabilité des résultats obtenus. Ces équipes sont alors plus à même de défendre le budget visant à financer les besoins totaux en vaccins et l'ensemble des coûts, et à le faire approuver. Afin de garantir l'efficacité de l'équipe, les rôles et les responsabilités de chacun doivent être normalisés et définis en détail. Grâce à leur expertise en matière de prévision, ainsi qu'à leur connaissance des données nationales relatives à la santé et à la chaîne d'approvisionnement (mais aussi du contexte de fourniture des services), ces équipes occupent une place de premier plan en facilitant les prévisions et les efforts à plus grande échelle, ce qui permet d'améliorer continuellement le système de santé. Par ailleurs, elles assurent la continuité des connaissances en matière de prévision.

5 Les mises à jour trimestrielles sont généralement considérées comme le moyen le plus adapté et efficace pour faciliter le repérage des tendances et des évolutions qui se dégagent des données sanitaires et logistiques.

Constituer une équipe pluridisciplinaire de parties prenantes

Une équipe chargée de la prévision en matière de vaccins se compose idéalement de parties prenantes du programme de vaccination ayant diverses connaissances techniques. Ces équipes doivent disposer, entre autres, d'une solide expérience en matière de programmes de vaccination, de systèmes d'information sanitaire, de gestion logistique, de gestion des achats et de la chaîne d'approvisionnement. Le calcul des coûts, la planification financière et la budgétisation constituent également des capacités essentielles. Dans l'idéal, les membres des équipes ou comités nationaux chargés de la prévision doivent posséder des compétences en matière de gestion de données, de modélisation et d'analyse statistiques.

Outre les membres possédant une expertise technique, l'équipe doit se composer de décideurs de haut niveau du système de santé, ou de personnes entretenant des relations de travail efficaces avec les ministères et en mesure de faire avancer les priorités en matière de santé. Afin d'améliorer la compréhension et l'analyse des données sanitaires et logistiques nécessaires, les membres d'une équipe doivent idéalement posséder une expérience à différents niveaux du système de prestation de soins de santé (dans un établissement de santé, central et provincial). Cette expérience fournira à l'équipe une vue plus élargie sur la qualité des données et les hypothèses formulées dans le cadre des programmes de vaccination à chaque niveau du système de santé.

Parvenir à un consensus sur les objectifs, le champ d'action et les responsabilités

du comité chargé de la prévision, et les définir officiellement

Les objectifs, la portée des activités et les rôles des membres d'une équipe chargée de la prévision doivent être clairement définis afin de garantir l'efficacité du comité. Le processus d'élaboration collective d'un cahier des charges aide à mieux cerner les tâches et les activités de l'équipe chargée de la prévision. Les cahiers des charges permettent à l'équipe de se mettre d'accord sur les priorités et les objectifs, et peuvent également, si nécessaire, définir dans les grandes lignes les rôles et responsabilités de chaque membre du comité. Étant donné que les membres des comités chargés de la prévision assument probablement d'autres responsabilités au niveau du système de santé au sein de leurs organismes respectifs, définir en détail les rôles et responsabilités de l'équipe aidera les membres à mieux gérer leur temps et leurs contributions. Les activités menées par l'équipe ou le comité bénéficieront ainsi du soutien nécessaire à leur réalisation. De plus, l'élaboration d'un cahier des charges de l'équipe permet de faire converger davantage les attentes des partenaires externes et d'institutionnaliser, au sein d'un système de santé, les objectifs, les priorités et les activités du comité chargé de la prévision.

Tirer parti des compétences de prévision existantes et examiner les possibilités d'utiliser les prévisions dans les programmes relatifs aux produits

Dans de nombreux pays, les prévisions sur les produits de santé sont établies dans le cadre de différents programmes relatifs à ce domaine. Par exemple, les Ministères de la santé dans des pays tels que le Nigéria et l'Ouganda ont constitué des équipes responsables de

l'élaboration des prévisions pour les produits des programmes de santé, notamment ceux de lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme⁶. L'équipe du Nigéria, appelée Comité de suivi de la quantification et de l'harmonisation, a pour mandat d'établir des prévisions et des plans d'approvisionnement subventionnés qui sont consolidés sur une période allant de trois à cinq ans. Elle joue également un rôle important dans la promotion de la transparence des financements consacrés aux produits de santé et dans leur mise à disposition. En comptant des membres issus d'autres domaines d'intervention, ou ayant une expérience dans ceux-ci, par exemple dans la planification de la lutte contre le VIH ou le paludisme, ou encore la planification familiale, les équipes nationales chargées de la prévision pourront tirer parti des capacités et de l'expertise existantes dans ce domaine. Les pays qui ont établi des Groupes de travail nationaux sur la logistique (GTNL) peuvent également confier à ces groupes des rôles et des responsabilités en matière de prévision et de planification de l'approvisionnement dans le cadre de leur mandat général.

Partager proactivement les enseignements tirés du processus de prévision dans les domaines de la santé et de l'approvisionnement, en vue d'améliorer continuellement le système de santé

L'une des activités principales des équipes chargées de la prévision consiste à analyser les données sur la santé et l'approvisionnement en vaccins pour cerner les tendances. Ces équipes doivent donner la priorité au partage des conclusions et des enseignements qu'elles ont tirés des examens, analyses et mises à jour. Les prévisions sont généralement quantitatives, mais elles doivent être accompagnées de

commentaires écrits, afin d'expliquer plus en détail les principaux enseignements et les principales conclusions tirés, et de les partager plus facilement avec des parties prenantes du système de santé. Lorsqu'une quantité importante de données ou d'informations prévisionnelles est présentée, une bonne pratique consiste à utiliser des supports visuels tels que des graphiques, des tableaux et des infographies afin de communiquer les points et conclusions essentiels.

L'analyse des données sanitaires et logistiques réalisée dans le cadre du processus de prévision permet d'obtenir d'importantes informations sur les performances du système de santé. Des informations essentielles fondées sur les données et permettant d'améliorer le système de santé peuvent être obtenues en relevant les performances insuffisantes, telles que les objectifs de vaccination non atteints dans certaines régions, ou les pertes inattendues de vaccins en raison de difficultés liées à la chaîne du froid. Les comités et les équipes chargés de la prévision, en partageant de manière proactive et régulière les conclusions tirées à partir des données prévisionnelles, jouent un rôle majeur. En effet, ils renforcent la prise de décisions relatives à la chaîne d'approvisionnement en fournissant des données probantes, ainsi que les efforts d'amélioration continue du programme de vaccination.

6 Management Sciences for Health, « The Quantification and Procurement Planning Unit (QPPU): improving resource mobilization and utilization through monitoring commodities and sharing information », 20 juillet 2020. Disponible à l'adresse suivante : www.msh.org/news-events/stories/the-quantification-and-procurement-planning-unit-qppu-improving-resource, consulté le 14 juin 2021.

Stratégie 2 : établir des processus de prévision de qualité afin d'harmoniser plus efficacement les activités de prévision et les calendriers budgétaires.

Résumé

Pour élaborer des prévisions annuelles ou pluriannuelles en matière de vaccins, il est nécessaire d'effectuer ou d'achever plusieurs exercices ou activités. Bien que la catégorisation, l'enchaînement et le calendrier des activités varient d'un pays à l'autre, les trois étapes du processus doivent être suivies dans l'ordre suivant : préparation, prévision de la demande et planification de l'approvisionnement. Parmi les activités et tâches menées dans le cadre de ces étapes figurent la collecte des données, l'estimation de la consommation future, le calcul des coûts des besoins en vaccins et l'élaboration de plans d'approvisionnement (Figure 2).

Des PON, des outils de travail et d'autres documents d'orientation en matière de prévision doivent être élaborés afin de

s'accorder sur les étapes et les besoins dans ce domaine, et de les normaliser. La normalisation des procédures a l'avantage d'assurer la clarté des étapes du processus, la cohérence de l'approche et des résultats, ainsi que l'institutionnalisation de l'apprentissage et des connaissances des équipes. Comme indiqué dans la stratégie précédente, certains pays réalisent des exercices de prévision pour plusieurs catégories de produits sanitaires, ce qui rend nécessaire l'harmonisation des processus de prévision dans les programmes nationaux de santé. Étant donné que les prévisions en matière de vaccins et de produits de santé servent de base pour établir les budgets nationaux en matière de santé, l'alignement des processus de prévision sur les calendriers budgétaires doit être une priorité au cours de la normalisation de ces processus.

Figure 3 : Processus générique de prévision en matière de vaccins



PRÉPARATION

- Collecter et agréger les données sanitaires et logistiques ;
- Nettoyer et préparer les données pour analyse.



PRÉVISION DE LA DEMANDE

- Ajuster les données et formuler des hypothèses de prévision ;
- Analyser les données et calculer les futurs besoins en vaccins.



PLANIFICATION DE L'APPROVISIONNEMENT

- Estimer les coûts totaux des vaccins, et coordonner les engagements financiers et les fournisseurs ;
- Élaborer des plans nationaux d'approvisionnement.

Établir et normaliser les processus de prévision, et élaborer des PON, des outils de travail et d'autres documents d'orientation

Les procédures normalisées servent de base au processus et peuvent permettre d'harmoniser et de rationaliser les activités de prévision ainsi que les calendriers relatifs à la planification, si nécessaire. Les spécificités de ce processus général de prévision, notamment les rôles rattachés à chaque activité, les ressources nécessaires et les délais prévus, varieront selon les pays. En outre, l'ordre de ces activités, leur chevauchement et leur interdépendance dépendront également du processus établi par le pays.

Les PON, les consignes de travail ou d'autres documents viennent étayer les processus de prévision. Afin de garantir l'exactitude des prévisions, les PON doivent être élaborées en collaboration avec les personnes responsables des processus ou qui y prennent part. Des procédures de qualité doivent être mises en place à tous les niveaux en vue d'effectuer plus efficacement les tâches nécessaires et d'atteindre les objectifs fixés. Ces procédures sont détaillées et doivent idéalement répondre aux questions suivantes :

- *Quel est l'objectif du processus ?*
- *Qui sont le ou les responsables du processus ?*
- *Quelles en sont les différentes étapes ?*
- *Qui est responsable de cette étape ou y participe ?*
- *Quelles sont les données, les informations et les ressources requises ?*
- *Quels sont les outils ou éléments nécessaires pour mener à bien le processus ?*
- *Quelle est la durée du processus ?*

- *Quand doit-il être déclenché/achevé ?*
- *Comment sa performance sera-t-elle évaluée ?*
- *À quelle fréquence sera-t-il révisé et actualisé ?*

Après avoir identifié les responsables du processus, il faudra désigner la personne (ou le groupe de personnes) chargée de la PON ou des documents d'orientation. Il convient de noter qu'il ne s'agit pas forcément de la personne (ou des personnes) ou des groupes de personnes qui exécutent le processus en question. Les responsables de la PON sont chargés de conserver et de partager les documents d'orientation, de recueillir les enseignements tirés, ainsi que d'organiser les parties prenantes à des fins d'actualisation périodique du document. Il est recommandé de réviser et de mettre à jour les PON au moins tous les deux ou trois ans.

Harmoniser les activités de prévision afin de les aligner sur le cycle national d'élaboration du budget

Le processus de prévision en matière de vaccins vise principalement à calculer les besoins totaux en vaccins et l'ensemble des coûts, afin de planifier l'approvisionnement et les achats, et d'encourager l'adoption du budget. Une fois les prévisions annuelles ou pluriannuelles élaborées et validées par le groupe de parties prenantes chargé de la prévision, les responsables du PEV ou d'autres représentants du Ministère de la santé, celles-ci sont transmises au Ministère de la santé et/ou au Ministère des finances pour leur permettre d'établir un budget national d'achat de vaccins approuvé. Par conséquent, le moment auquel le processus de prévision est achevé est d'une importance capitale, car les représentants du gouvernement responsables d'établir les budgets nationaux d'achat de vaccins ont besoin des estimations des coûts prévus et de suffisamment de temps afin

de les évaluer par rapport aux demandes de budget pour d'autres produits de santé ou d'autres secteurs. Dans le cas où les budgets futurs seraient inadaptés à l'achat de vaccins, la transmission rapide de données sur les coûts aux décideurs leur permettra de rechercher des fonds supplémentaires dans d'autres postes budgétaires du secteur de la santé, ou auprès d'autres sources externes telles que les donateurs.

Compte tenu de la place essentielle occupée par la prévision dans la budgétisation, le processus de prévision et le processus budgétaire du gouvernement doivent être

systématiquement harmonisés. Toutefois, comme schématisé dans le triangle illustrant la planification des prévisions (Figure 2), il pourrait être nécessaire de réaliser cette harmonisation des activités à long terme. Les étapes du processus de prévision et des calendriers clairs doivent être définis pour y parvenir. Les équipes chargées de la prévision pourront alors gérer leur temps et leurs ressources plus efficacement. Ainsi, les prévisions finales en matière de vaccins et les projections budgétaires qui y sont associées seront transmises en temps voulu aux autorités compétentes à des fins d'examen et d'approbation.



© UNICEF/UN0284442/ Alaidroos

Stratégie 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

Résumé

Différentes approches et méthodes peuvent permettre de réaliser les activités et les tâches associées à la prévision. Toutefois, comme c'est le cas des étapes du processus de prévision, les méthodes utilisées dans les activités de ce domaine doivent être formalisées et cohérentes. Parmi ces méthodes qui doivent être convenues, documentées et appliquées de façon systématique figurent le choix des données à collecter, les outils utilisés pour les agréger et les analyser, et la création de formules permettant de prévoir la future demande. Les méthodes de prévision de la demande doivent être normalisées dans les PON et d'autres documents d'orientation en vue de permettre aux parties prenantes de mieux comprendre les fluctuations de la demande de vaccins, et de les aider à déterminer si celles-ci sont dues à un changement de méthode ou si elles reflètent de réelles évolutions au niveau national.

Il est essentiel d'avoir accès à des données de qualité pour élaborer des prévisions exactes en matière de vaccins. Les données de qualité sont définies dans l'Examen de la qualité des données de l'Organisation mondiale de la Santé

(OMS) comme étant des données **exactes, communiquées au moment opportun, cohérentes, fiables et complètes**⁷. Les méthodes et les approches employées dans la préparation des données prévisionnelles et l'élaboration des prévisions de la demande doivent s'appuyer sur des données de qualité, tout en facilitant leur disponibilité et leur exploitation. Aucune projection de la demande n'est exacte à 100 %, mais étant donné la complexité des facteurs à prendre en compte, l'utilisation de données de qualité dans la prévision en matière de vaccins contribue à réduire l'incertitude, et ainsi à renforcer la confiance accordée au processus et aux projections des futurs besoins.

Documenter, normaliser et déterminer collectivement les méthodes de prévision, les hypothèses et les objectifs relatifs à la demande de vaccins

L'un des objectifs principaux de l'exercice de prévision en matière de vaccins est de cerner les évolutions de la demande. La modification des données, qui est liée à différents facteurs démographiques, cliniques et relatifs à la

7 Organisation mondiale de la Santé, *Data quality review (examen de la qualité des données) : une boîte à outils pour l'évaluation de la qualité des données des établissements de santé. Module 1. Cadre et paramètres*, OMS, Genève, 2017. Disponible à l'adresse suivante : <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/312125/9789242512724-fre.pdf>, version anglaise consultée le 14 juin 2021.

prestation de services de santé, influe sur les fluctuations de la demande de vaccins⁸. Toutefois, les changements de tendances observés à l'égard de la demande peuvent aussi être attribuables aux méthodes et aux hypothèses utilisées lors des prévisions. Par exemple, améliorer l'archivage des données des établissements, notamment en mettant au point un système de dossiers médicaux électroniques ou d'information de gestion logistique, permettra probablement d'accroître l'exhaustivité et la ponctualité des données prévisionnelles. Dans les scénarios où les données sanitaires et logistiques sont incomplètes, obsolètes ou simplement indisponibles, certaines hypothèses de prévision devront être formulées par des spécialistes, ce qui pourrait aussi influencer sur les changements observés à l'égard de la demande de vaccins.

Les méthodes et hypothèses employées dans les prévisions doivent être documentées. Présenter la manière dont une prévision ou un élément de prévision ont été réalisés vise à permettre aux autres de comprendre la réflexion et le contexte qui se cachent derrière les résultats. Parmi les informations qui doivent être enregistrées figurent les sources de données, les formules utilisées dans les calculs et les méthodes de gestion des autres contributions apportées aux prévisions. Le processus qui consiste à ajuster les données et à combler les lacunes en matière de données au cours de l'exercice de prévision de la demande est appelé « processus d'amélioration des hypothèses de prévision ». Il doit être cohérent, documenté, formalisé, et les parties prenantes doivent l'avoir convenu collectivement au terme d'un processus consensuel. Un atelier ou une réunion sur les prévisions constitue une plateforme d'échange efficace pour

parvenir à ce consensus lors de la formulation des hypothèses.

Recenser les difficultés liées à la qualité des données en mettant en œuvre des techniques et des méthodes analytiques de triangulation des données

Afin de mieux déterminer la qualité des données prévisionnelles, il est nécessaire de se poser les questions ci-dessous, en se référant à la définition des données de qualité de l'OMS :

- *Les données sont-elles pertinentes ?*
- *Les données ont-elles exactes sur le plan factuel ?*
- *Des données plus récentes sont-elles disponibles ?*
- *Les données calculées sont-elles cohérentes avec la manière dont les données étaient calculées par le passé ?*
- *Les données sont-elles disponibles régulièrement ou ponctuellement ?*
- *L'ensemble des données pour la période, la zone géographique, la catégorie de produits ou le groupe démographique définis est-il complet ?*

Une mauvaise gouvernance des données, un personnel spécialisé insuffisant, ainsi que des systèmes d'archivage sur support papier exigeant une main-d'œuvre importante sont autant d'obstacles susceptibles de compromettre la disponibilité de données de qualité. De fait, des lacunes pourraient apparaître, et les données pourraient devenir obsolètes, inutilisables, voire incorrectes. Étant donné qu'il est peu probable que les équipes

⁸ Parmi ces facteurs peuvent figurer l'évolution de la natalité, les campagnes ciblées de vaccination ou d'éradication des maladies, ainsi que l'expansion des services de santé à des régions jusqu'ici mal desservies.

chargées de la prévision aient accès à des données de qualité en toutes circonstances, elles devront soutenir la création de systèmes de gestion et de méthodes d'analyse permettant de mieux gérer ou d'atténuer l'incidence que peut avoir la mauvaise qualité des données sur l'exactitude des prévisions.

La méthode axée sur la population cible et celle fondée sur la consommation sont les deux principales méthodologies employées pour prévoir la demande de vaccins. La première méthode repose sur les données démographiques (p. ex. la population totale, des groupes de populations spécifiques), les taux de population applicables et les objectifs du programme en vue d'estimer la demande future en vaccins. Quant à la deuxième, elle se base sur les données relatives à l'utilisation des vaccins dans le passé (celles-ci sont ajustées pour éviter les ruptures de stocks). La qualité des données utilisées dans ces deux méthodes variera probablement d'un pays à l'autre. Dans les scénarios de prévision où la qualité est inégale, les équipes peuvent employer des techniques de triangulation des données en vue de limiter les incohérences. La triangulation vise à résoudre les problèmes relatifs à la qualité des données en procédant à des comparaisons analytiques entre des données associées, dans le but de formuler les prévisions les plus exactes possible.

Ventiler les données afin d'élaborer des prévisions sur l'équité qui contribuent à une planification plus efficace de la vaccination, et ainsi veiller à ce que les vaccins soient accessibles aux populations les plus vulnérables

Les gouvernements doivent avoir conscience des effets considérables que peut avoir la prévision en matière de vaccins sur l'amélioration de l'accès à ces produits. Par ailleurs, ils doivent l'envisager comme un exercice potentiellement important pour parvenir à une plus grande équité vaccinale. Dans la mesure du possible, un plus grand

nombre de données précises et ventilées relatives à la population, y compris aux populations rurales reculées, marginalisées ou touchées par un conflit, doivent être utilisées afin de formuler des hypothèses de prévision adaptées et d'élaborer **des prévisions en matière d'équité**. L'adaptation des politiques en matière de stocks de vaccins (p. ex. les stocks tampons, ainsi que les niveaux de stocks maximum et minimum dans une zone particulière) en fonction des zones et du contexte visés doit également être considérée comme une méthode importante d'amélioration de l'équité vaccinale dans les prévisions.

Stratégie 4 : institutionnaliser les indicateurs clés de performance relatifs aux prévisions afin de suivre et de contrôler l'exactitude des prévisions, ainsi que leur amélioration.

Résumé

Il est essentiel d'utiliser les indicateurs clés de performance relatifs aux prévisions en matière de vaccins afin d'évaluer l'efficacité des exercices de prévision menés par le pays. L'indicateur d'exactitude est l'indicateur de performance le plus souvent utilisé dans ce domaine. En mesurant précisément l'adéquation des projections de la demande de vaccins avec les quantités réellement consommées et/ou utilisées, les parties prenantes responsables de la prévision sont en mesure de mieux connaître et de mieux évaluer l'efficacité des hypothèses et des approches en la matière. Les équipes pourront alors ajuster leurs hypothèses et leurs méthodes en vue d'améliorer encore davantage l'exactitude de leurs projections.

Outre les ICP relatifs à la prévision de la demande (p. ex. l'indicateur d'exactitude), il est crucial de déterminer des ICP relatifs à la prévision de l'approvisionnement et de les surveiller régulièrement, en vue d'assurer le suivi adéquat du plan d'approvisionnement en vaccins et l'adoption de mesures correctives en temps opportun. Pour être efficaces, les ICP relatifs à la prévision doivent être institutionnalisés et faire partie intégrante du processus. Cette institutionnalisation s'obtient en normalisant et en détaillant les méthodes de calcul et d'élaboration des indicateurs, en établissant des cycles d'examen réguliers, et en

partageant de façon proactive avec un groupe plus large de parties prenantes les résultats et les conclusions dégagés grâce aux ICP relatifs à la prévision.

Établir et normaliser les procédures et méthodes de collecte, de calcul et d'analyse des données des indicateurs de performance

Les ICP relatifs à la prévision en matière de vaccins doivent être normalisés et documentés. La définition de l'indicateur ainsi que la méthode employée pour la collecte, le calcul et l'analyse des données doivent être cohérentes et rester les mêmes pour toutes les prévisions. Cette normalisation favorise la transparence et permet de comparer entre eux les différents exercices de prévision. Enfin, elle permet de renforcer la confiance envers les résultats de l'évaluation de la performance, et de se les approprier davantage. Les indicateurs de prévision en matière de vaccins doivent être détaillés dans des fiches de référence, qui peuvent être séparées ou rassemblées dans un manuel ou équivalent. S'agissant des indicateurs, les éléments suivants doivent être définis :

- *Objectif de l'indicateur*
- *Définition de l'indicateur*

- *Calcul de l'indicateur*
- *Sources de données de l'indicateur*
- *Période couverte par l'indicateur*
- *Méthode de collecte des données*
- *Responsable de l'indicateur*
- *Période d'examen de l'indicateur*

Il convient de noter que l'utilisation d'un grand nombre d'indicateurs nécessitera davantage de temps et d'efforts pour collecter, analyser et communiquer les données. Cela pourrait épuiser inutilement les ressources déjà limitées des équipes chargées de la prévision et mettre de côté les ICP les plus efficaces, tels que ceux mesurant l'exactitude des prévisions ou la précision des coûts prévus pour l'approvisionnement. Il est donc recommandé de se limiter aux ICP qui sont indispensables à la compréhension des performances et qui peuvent être gérés par l'équipe, qu'il s'agisse de les calculer ou de les prendre en considération.

Les parties prenantes à la vaccination évaluent régulièrement et en temps utile les performances des prévisions, en vue de mieux repérer les possibilités d'amélioration des processus de prévision, de budgétisation et de gestion de l'approvisionnement

Il est essentiel d'examiner régulièrement et périodiquement les indicateurs. La période d'examen doit correspondre à la période couverte par l'indicateur. Par exemple, si un indicateur est conçu pour mesurer l'exactitude des prévisions sur un trimestre, il devra alors être évalué tous les trois mois. Si un indicateur couvre une période d'un an, les résultats qu'il indique sur l'évaluation de la performance devront être examinés chaque année.

Il est crucial de réaliser des examens à mi-parcours des indicateurs de performance, en particulier pour ceux qui sont évalués une ou deux fois par an. Par exemple, l'exactitude des prévisions pourra être évaluée et communiquée officiellement une fois par an, mais elle devra être calculée et examinée tous les six mois. Dans les situations où des fluctuations de la demande sont observées, ou s'il y a un retard inattendu dans la livraison des vaccins par exemple, la réalisation d'examens à mi-parcours peut permettre de corriger les données prévisionnelles et celles relatives à la planification de l'approvisionnement, en amont du cycle officiel d'examen annuel (voir la partie tactique du triangle illustrant la planification des prévisions nationales dans la Figure 2). Il est donc nécessaire de détailler les mises à jour apportées aux données prévisionnelles, dans le cas où celles-ci auraient un impact sur la manière dont l'indicateur sera mesuré à la fin du cycle officiel.

Enfin, l'évaluation des données relatives à la performance des prévisions vise à encourager l'amélioration des performances réelles de la chaîne d'approvisionnement. Dans le cadre de ces séances d'examen, les parties prenantes à la vaccination peuvent analyser les facteurs susceptibles d'avoir des effets négatifs ou positifs sur les résultats de l'évaluation de la performance. Il est donc primordial qu'elles se réunissent régulièrement et qu'elles examinent constamment les données pour veiller à ce qu'aucun nouveau problème n'apparaisse, quelle que soit la durée des cycles d'examen officiels de l'indicateur concerné.

Communiquer les résultats de l'évaluation de la performance des prévisions aux personnes ayant fourni les données au niveau infranational, afin de s'approprier davantage le suivi des résultats et de créer un dispositif de retour d'informations

En plus d'être partagés avec les parties prenantes à la vaccination, les résultats de l'indicateur de prévision doivent être

communiqués aux personnes fournissant les données au niveau infranational. S'il n'est pas toujours possible de partager ces résultats avec l'ensemble des acteurs ayant fourni des données pour établir une prévision, notamment les hôpitaux, les cliniques ou les entrepôts, ils devront absolument être communiqués aux personnes responsables de la gestion des données sanitaires et logistiques au niveau infranational. En connaissant les résultats de l'évaluation de la performance des prévisions, les fournisseurs de données pourront mieux comprendre l'importance du rôle qu'ils jouent pour prévoir la demande nationale de vaccins et y répondre, ce qui encouragera une meilleure appropriation du processus de prévision.

Tirer parti des résultats de l'évaluation de la performance afin de plaider en faveur d'un accroissement des ressources budgétaires consacrées aux vaccins auprès du gouvernement ou d'autres donateurs

L'insuffisance des fonds disponibles est l'une des principales raisons expliquant le manque d'exactitude dans les prévisions en matière de vaccins. Le calcul de l'écart entre la quantité nécessaire de vaccins et celle qui est en réalité financée par les budgets peut constituer un puissant outil de plaidoyer pour appeler les responsables des budgets à revoir l'affectation et les priorités du financement lors des prochains cycles. L'augmentation et la diminution de l'exactitude des prévisions, si elles sont liées aux questions de financement, peuvent encourager les personnes responsables des budgets à accroître ou à maintenir les fonds actuels. Toutefois, pour que ce plaidoyer soit le plus efficace possible, la confiance accordée aux données prévisionnelles en matière de vaccins et au processus de prévision (ainsi qu'aux indicateurs concernés) doit être largement partagée. Il faudra également mettre davantage en lumière la nécessité de normaliser et d'institutionnaliser les systèmes de prévision.



© UNICEF/UN023986/Clark

Stratégie 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.

Résumé

Des professionnels et des membres du personnel du système de santé informés, qualifiés et expérimentés sont la base d'une équipe chargée de la prévision en matière de vaccins efficace. Les membres de l'équipe doivent être en mesure de gérer les données, de les visualiser et de réaliser des analyses reposant sur des données probantes. En matière de prévision, il est également nécessaire d'avoir des compétences dans les domaines de la modélisation des données et de la budgétisation, ainsi qu'une connaissance approfondie du système national de santé. La capacité à gérer des activités complexes, à promouvoir l'amélioration des systèmes et à défendre les besoins en vaccins auprès des parties prenantes font partie des compétences essentielles et des facteurs de réussite assurant l'efficacité de l'équipe nationale de prévision.

Une évaluation ou une enquête officielles doivent permettre de mettre au jour les lacunes dans les connaissances en matière de prévision de la demande de vaccins et de planification de l'approvisionnement. Il sera donc nécessaire d'élaborer des plans et des formations de renforcement des capacités en vue de les combler. Dans l'idéal, des

compétences en matière de prévision et de chaîne d'approvisionnement doivent être intégrées dans la formation initiale du personnel national du secteur de la santé, notamment les infirmiers, les pharmaciens et d'autres professionnels de la santé. L'intégration d'un module sur la prévision dans les programmes nationaux de formation aux métiers de la santé permettra d'accroître le nombre de professionnels officiellement formés à la prévision et de garantir la durabilité de ces compétences dans le pays.

Outre la formation officielle, les pays très compétents en matière de prévisions doivent envisager le mentorat, l'apprentissage entre pairs ou en cours d'emploi en vue de renforcer davantage et de façon plus durable les compétences et les capacités nationales dans ce domaine. Les activités d'apprentissage continu permettent de maintenir un niveau de pratique élevé en matière de prévisions, car elles contribuent à remédier aux lacunes de compétences et à professionnaliser davantage la discipline. Dans la mesure du possible, les institutions gouvernementales doivent intégrer des initiatives de renforcement des capacités de prévision en matière de vaccins dans leurs

plans de travail trimestriels ou annuels, en vue d'accroître l'efficacité des activités de prévision, et d'améliorer ou de maintenir les performances actuelles dans ce domaine.

Repérer les capacités et les compétences pertinentes de l'équipe chargée de la prévision en matière de vaccins, mais aussi ses lacunes actuelles

Le cahier des charges élaboré par le comité chargé de la prévision en matière de vaccins (voir la Stratégie 1) décrit les objectifs du comité, la portée de ses activités, ainsi que ses responsabilités. Toutefois, les documents de haut niveau tels que les cahiers des charges ne détaillent pas toujours les capacités et les compétences que doit posséder chaque membre de l'équipe ou du comité. Par conséquent, il est nécessaire d'élaborer des fiches de poste et des descriptifs des tâches qui détaillent les fonctions principales dans le domaine des prévisions (p. ex. personne chargée de la collecte/de l'analyse des données, chef de l'équipe nationale chargée de la prévision). Ces documents doivent être examinés par les parties prenantes afin de parvenir à un consensus sur les compétences, les connaissances et les expériences exigées de chaque acteur prenant part au processus de prévision en matière de vaccins. Un processus d'examen formel ou informel peut être mis en œuvre afin de repérer les lacunes actuelles de l'équipe en place dans ses compétences et ses capacités. Dans les activités actuelles ou à venir de renforcement des capacités et de formation, la priorité doit être donnée aux lacunes qui sont les plus récurrentes dans l'équipe ou qui ont les effets les plus négatifs sur le processus de prévision.

Intégrer les compétences en matière de prévision et de chaîne d'approvisionnement dans les programmes nationaux de formation initiale afin d'assurer leur durabilité au sein du personnel du pays

Dans l'idéal, une fois les lacunes dans les compétences et les connaissances repérées

au moyen d'un processus formel d'évaluation, une stratégie et un programme officiels de formation seront élaborés. La formalisation accrue de la formation permet de veiller à ce que les objectifs d'apprentissage, les sujets abordés et les méthodes employées soient appropriés et cohérents, tant sur le plan du contenu que sur celui de l'approche. L'objectif ultime d'une formation plus formelle est de garantir la normalisation des résultats d'apprentissage, et l'acquisition, par toutes les personnes qui la terminent, des mêmes compétences et connaissances nécessaires pour réaliser correctement les activités de prévision.

Dans la pratique, ce sont souvent des professionnels de santé qui assument les responsabilités liées à la prévision de la demande et à la gestion de l'approvisionnement, en plus de leurs autres fonctions. Afin de les préparer plus efficacement à ces activités, des modules sur la prévision et la gestion de l'approvisionnement doivent être intégrés dans les programmes nationaux de formation initiale des infirmiers, des médecins et d'autres professionnels de la santé. Parmi les différentes compétences en matière de prévision qui doivent être améliorées dans le cadre de cette formation initiale figure la capacité de concevoir et de gérer des bases de données, de modéliser et d'interpréter des données, ainsi que de les visualiser et de les communiquer efficacement. Les compétences de budgétisation et de plaidoyer, ainsi que la connaissance approfondie des systèmes de prestation de services de santé et des priorités constituent également des domaines d'apprentissage devant être étudiés dans le cadre de la formation des professionnels de santé. Le temps de formation variera en fonction du rôle occupé au sein du système, mais la définition d'une stratégie formalisée et structurée dans les programmes nationaux de formation initiale aux métiers de la santé permettra de « professionnaliser » la prévision pour en faire une compétence spécialisée, et de s'assurer que les pays disposent de capacités en la matière.



© UNICEF/UNI317158/Ryeng

Références

- Agence des États-Unis pour le développement international (USAID). Deliver Project, Task Order 1, *Guidelines for Managing the Laboratory Supply Chain: Version 2*. USAID. Arlington, Virginie, 2008. Disponible à l'adresse suivante : https://publications.jsi.com/JSIInternet/Inc/Common/_download_pub.cfm?id=11109&lid=3, consulté le 14 juin 2021.
- Agence des États-Unis pour le développement international, Deliver Project, Task Order 1, *Quantification of Health Commodities: A guide to forecasting and supply planning for procurement*. USAID, Arlington, Virginie, 2008. Disponible à l'adresse suivante : <http://1rqxbs47ujl4rdy6q3nzf554.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2016/07/Quantification-of-HealthCommodities.pdf>, consulté le 14 juin 2021.
- Agence des États-Unis pour le développement international, Deliver Project, Task Order 1, *Supervision and On-the-Job Training for Supply Chain Management at the Health Facility*. USAID, Arlington, Virginie, 2011. Disponible à l'adresse suivante : https://publications.jsi.com/JSIInternet/Inc/Common/_download_pub.cfm?id=15572&lid=3, consulté le 14 juin 2021.
- Gandhi, Gian, « Forecasting the Global Demand for Preventive HIV Vaccines ». Document de travail de recherche sur les politiques n° 15. International AIDS Vaccine Initiative, New York, octobre 2007. Disponible à l'adresse suivante : https://www.iavi.org/phocadownload/IAVI_Forecasting%20the%20Global%20Demand%20for%20Preventive%20HIV%20Vaccines.pdf, consulté le 14 juin 2021.
- Leab, Dorothy, *et al.*, « National logistics working groups: A landscape analysis study ». *Vaccine*, vol. 35, numéro 17, 19 avril 2017, p. 2233-2242. Disponible à l'adresse suivante : <https://doi.org/10.1016/j.vaccine.2017.02.033>, consulté le 14 juin 2021.
- Management Sciences for Health (MSH), *MDS-3: Managing access to medicines and health technologies*. MSH, Arlington, Virginie, 2012. Disponible à l'adresse suivante : www.msh.org/resources/mds-3-managing-access-to-medicines-and-health-technologies, consulté le 14 juin 2021.
- Management Sciences for Health, « Quantifying Pharmaceutical Requirements », ch. 20 dans *MDS-3: Managing access to medicines and health technologies*. MSH, Arlington, Virginie, 2012. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.msh.org/sites/msh.org/files/mds3-ch20-quantifying-mar2012.pdf>, consulté le 14 juin 2021.
- Organisation internationale de normalisation. (ISO) « The Process Approach in ISO 9001:2015 ». ISO, Genève, non daté. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso9001-2015-process-appr.pdf>, consulté le 14 juin 2021.
- Organisation mondiale de la Santé (OMS), *Data quality review (examen de la qualité des données) : une boîte à outils pour l'évaluation de la qualité des données des établissements de santé. Module 1. Cadre et paramètres*. OMS, Genève, 2017. Disponible à l'adresse suivante : <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/312125/9789242512724-fre.pdf>, version anglaise 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, Promising Practices in Supply Chain Management Series*. MSH, Arlington, Virginie, 2014. Disponible à l'adresse suivante : http://siapsprogram.org/wp-content/uploads/2014/07/1_Quantification-final.pdf, consulté le 14 juin 2021.



© UNICEF/UNI341142/Panjwani

Notes

Notes

unicef 

for every child