

ARC

AFRICA'S PUBLIC
HEALTH SUPPLY CHAIN
INSTITUTION

RAPPORT D'IMPACT 2025





SOMMAIRE

MESSAGE DE LA DIRECTION	6
ARC A RENFORCÉ SA GOUVERNANCE	7
À PROPOS DE ARC	9
NOTRE VISION	9
NOTRE MISSION	9
NOS VALEURS FONDAMENTALES	9
NOS OBJECTIFS STRATÉGIQUES	10
MODÈLE DE DURABILITÉ DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DE ARC	10
DÉCLARATION DE CAPACITÉS DE ARC	11
<hr/>	
NOUS FÊTONS NOS 10 ANS	13
<i>ARC - Africa Resource Centre : dix ans au service de la transformation de la chaîne d'approvisionnement logistique sanitaire africaine vers la souveraineté</i>	13
RÉSULTATS ET RÉALISATIONS	17
STRATÉGIE ET FEUILLE DE ROUTE POUR L'AMÉLIORATION : BÂTIR LES FONDEMENTS DE LA TRANSFORMATION	17
PRINCIPAUX RÉSULTATS :	20
GOUVERNANCE : MÉCANISMES DE COORDINATION POUR UNE ACTION COLLECTIVE	20
PRINCIPAUX RÉSULTATS	23
POLITIQUES ET RECHERCHE : CADRES FONDÉS SUR DES DONNÉES PROBANTES	24
PRINCIPAUX RÉSULTATS	26
PROPOSITION DE SOLUTIONS / PLANIFICATION CENTRALISÉE ET INTÉGRÉE	26
PRINCIPAUX RÉSULTATS	28

PROPOSITION DE SOLUTIONS / GOUVERNANCE ET VISIBILITÉ DES DONNÉES :	
TRANSFORMATION NUMÉRIQUE POUR UNE VISIBILITÉ DE BOUT EN BOUT	29
PRINCIPAUX RÉSULTATS	31
PROPOSITION DE SOLUTIONS / AMÉLIORATION DE L'ENTREPOSAGE :	
SYSTÈMES DE QUALITÉ DES INFRASTRUCTURES	32
PRINCIPAUX RÉSULTATS	33
PROPOSITION DE SOLUTIONS / OPTIMISATION DU RÉSEAU DE DISTRIBUTION :	
EFFICACITÉ DANS LA RÉDUCTION DES COÛTS	34
PRINCIPAUX RÉSULTATS	36
PROPOSITION DE SOLUTIONS / ATTEINDRE LE DERNIER KILOMÈTRE :	
RÉVOLUTIONNER L'ACCÈS AUX MODÈLES DE DISTRIBUTION COMMUNAUTAIRES	37
PRINCIPAUX RÉSULTATS	40
PROPOSITION DE SOLUTIONS / ACCÈS AU MARCHÉ ET FABRICATION LOCALE	41
PRINCIPAUX RÉSULTATS	43
RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ET PARTAGE DES CONNAISSANCES	44
IMPACT DE ARC SUR LES DOMAINES PRIORITAIRES STRATÉGIQUES	49
TÉMOIGNAGES	52
PARTENARIATS STRATÉGIQUES ET COLLABORATION	54
LEÇONS APPRISSES ET OPPORTUNITÉS STRATÉGIQUES	64
RECOMMANDATIONS STRATÉGIQUES POUR UN IMPACT DURABLE	65
FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS : CE QUI A FAIT LA DIFFÉRENCE	66



MESSAGE DE LA DIRECTION

Ce document constitue le rapport d'impact annuel de ARC, qui marque dix ans d'engagement, d'innovation et d'impact durable dans le développement des systèmes de santé à travers l'Afrique. Il retrace l'évolution de ARC, qui est passé d'une organisation pionnière de plaidoyer axée sur le renforcement des chaînes d'approvisionnement en produits de santé à une institution axée sur l'impact et centrée sur le bien-être des patients.

Au cours de la dernière décennie, ARC a joué un rôle significatif dans l'élaboration des politiques de développement sanitaire en plaidant pour l'intégration de la gestion de la chaîne d'approvisionnement comme pilier central des stratégies nationales de santé. Grâce à une collaboration étroite avec les gouvernements, les organisations internationales et les partenaires locaux, ARC a encouragé la planification stratégique, une gestion efficace des stocks, l'optimisation des systèmes de distribution et le renforcement du contrôle qualité afin d'améliorer la disponibilité et la fiabilité des produits de santé.

Au fur et à mesure que ARC a mûri, son approche est passée du plaidoyer à un impact opérationnel direct. L'organisation a mis en œuvre des programmes concrets visant à renforcer les systèmes de santé, notamment le renforcement des capacités des professionnels de santé, le déploiement de systèmes d'information numériques, l'investissement dans les infrastructures de stockage et de distribution, ainsi que la promotion de l'innovation pour améliorer l'efficacité et réduire les coûts.

Cette évolution a abouti à une approche centrée sur le patient, reconnaissant que la performance de la chaîne d'approvisionnement est un moyen d'améliorer les résultats en matière de santé. Le travail de ARC vise désormais à garantir l'accès aux médicaments essentiels, à réduire les coûts des soins de santé, à améliorer la qualité des soins et à renforcer la confiance des patients dans les systèmes de santé.

Le document souligne l'urgence pour les pays africains de mobiliser leurs ressources domestiques afin d'assurer un financement durable de la santé. ARC plaide en faveur d'une augmentation des investissements nationaux dans la santé, d'une diversification des mécanismes de financement, d'une amélioration de l'efficacité et de la transparence des dépenses de santé, ainsi que d'une production locale accrue de médicaments et d'équipements médicaux afin de réduire la dépendance et de favoriser la croissance économique.

Enfin, la note inscrit la mission de ARC dans le cadre de l'Agenda 2063 de l'Union africaine. ARC s'engage à aligner ses programmes sur ce programme, à promouvoir la collaboration sous-régionale, à soutenir l'innovation en matière de santé et à continuer de plaider en faveur d'un financement durable de la santé.

En conclusion, ARC célèbre une décennie d'impact tout en réaffirmant sa détermination à renforcer les chaînes d'approvisionnement en matière de santé, à consolider les systèmes de santé et à améliorer le bien-être des populations africaines, appelant tous les acteurs du développement à œuvrer ensemble pour une Afrique plus saine et plus prospère.



Dr Ibnou Khadim DIAW
CO-CEO
Africa Resource Centre



ARC A RENFORCÉ SA GOUVERNANCE

ARC entre dans une phase décisive de son évolution institutionnelle avec la nomination d'un nouveau conseil d'administration sous la direction du Dr Nimrod O. Mbele. Réunissant des personnalités éminentes issues des milieux de la gouvernance, du monde universitaire, de la fonction publique, du développement international et du secteur privé, ce conseil d'administration remanié renforce l'engagement de ARC en faveur d'un leadership fondé sur des principes, transparent et visionnaire.

Cette gouvernance renouvelée reflète les racines africaines de ARC et son ambition de renforcer la résilience institutionnelle, d'étendre son influence sur le continent et de générer un impact transformateur en partenariat avec les gouvernements et les parties prenantes à travers l'Afrique.

Le conseil d'administration reconstitué rassemble un groupe exceptionnel de Leaders dont l'expertise collective couvre la gouvernance, le monde universitaire, la fonction publique, le développement international et le secteur privé. Leur nomination représente non seulement un renforcement de notre capacité de gouvernance, mais aussi une affirmation claire de l'engagement de ARC en faveur d'une gestion audacieuse et tournée vers l'avenir, alors que nous nous dirigeons vers 2026 et au-delà.

ARC reste une organisation fondée par des Africains et dédiée au progrès, à la dignité et au bien-être des populations africaines.

L'arrivée de cet éminent conseil d'administration symbolise notre aspiration commune à incarner un modèle de gouvernance transparent, résilient, fondé sur des principes et visionnaire. Elle renforce notre conviction qu'un leadership efficace, ancré dans l'intégrité et l'excellence, est essentiel pour l'impact transformateur que nous cherchons à apporter à travers le continent

Alors que ARC poursuit son parcours de croissance et de renouveau, nous abordons ce nouveau chapitre avec un enthousiasme sans faille. Nous sommes convaincus que sous cette direction, ARC renforcera non seulement ses fondements institutionnels, mais amplifiera également son influence continentale en tant que partenaire stratégique de confiance pour les gouvernements et les parties prenantes.

Sous la houlette de ces éminents leaders mondiaux, ARC s'engage fermement à instaurer la transparence et la confiance avec les pouvoirs publics et ses partenaires, afin de mettre en place un centre de ressources panafricain résilient et durable, dans le but d'étendre ses approches centrées sur le patient et pilotées par les pouvoirs publics pour une transformation à long terme de la chaîne d'approvisionnement.

Ensemble, nous sommes déterminés à faire progresser la mission de ARC et à façonner un avenir placé sous le signe de la responsabilité, de l'innovation et d'un impact durable pour les populations africaines.



**DR NIMROD OUPA
MBELE**

Président du conseil
d'administration



**PROF RAVI MURTHY
ANUPINDI**

Comité Audit et Risques (ARC)



**PROF JÉRÉMIE PIERRE
YVES GALLIEN**

Membre - Audit et risques, et
Ressources humaines et
rémunération



MAMESSILÉ ASSIH

Comité Ressources Humaines et
Rémunération (HR & Rem Co)



**NOSISA BOMKAZI
KEKANA**

Comité Gouvernance et
Nominations (Gov & Nom Co)



NAINA M DESAI

Comité Finances et
Investissements (FIC)



À PROPOS DE ARC

NOTRE VISION

Faire du bien-être de chaque personne une priorité en étant le principal expert africain en matière de chaîne d'approvisionnement de la santé publique pour garantir l'accès universel aux soins de santé et aux médicaments et produits de santé abordables.

NOTRE MISSION

ARC se consacre à l'élaboration et au déploiement de politiques innovantes de la chaîne d'approvisionnement, en partenariat avec les gouvernements et les organisations régionales pour parvenir à une couverture sanitaire universelle et garantir un meilleur avenir en termes de santé.

NOS VALEURS FONDAMENTALES



Orientation vers l'impact :

Laisser une empreinte durable dans les communautés



Objectivité :

prendre des décisions objectives fondées sur des évidences



Mobilisation des ressources :

fournir une assistance technique aux gouvernements et à nos partenaires



Éthique :

faire preuve d'honnêteté, d'éthique, de confidentialité et de professionnalisme.



Transparence :

garantir la transparence et la responsabilité dans tout ce que nous faisons.



Inclusion :

promouvoir la diversité, l'égalité, l'inclusion et l'authenticité.



Amélioration continue :

garantir la flexibilité et la qualité de nos services en visant l'excellence.



Innovation :

Favoriser les approches axées sur l'innovation, la créativité, la recherche et la vision à long terme.

NOS OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Efficacité de la chaîne d'approvisionnement :

renforcer la planification, la distribution et l'allocation des ressources afin de garantir un accès rapide aux médicaments et aux produits de santé.

Disponibilité des services essentiels :

accroître la disponibilité des services de santé dans les communautés rurales et mal desservies.

Prise de décision basée sur les données :

mettre en place des tableaux de bord et d'autres outils numériques pour optimiser les interventions sanitaires.

Développement de partenariats collaboratifs :

harmoniser les efforts avec les bailleurs, les organisations sous-régionales et le secteur privé.

Résilience financière :

plaider en faveur de la mobilisation des ressources nationales et de mécanismes de financement innovants.

Renforcement de l'expertise locale :

former les professionnels de santé et les responsables de la chaîne d'approvisionnement afin de constituer une main-d'œuvre qualifiée.

Préparation aux situations d'urgence :

élaborer des cadres opérationnels pour renforcer les capacités de répondre aux crises et à assurer la continuité des soins.

Innovation pour un impact à long terme :

déployer à grande échelle des solutions innovantes, telles que des modèles de prestation de services différenciés, des outils de quantification automatisés.

MODÈLE DE DURABILITÉ DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT DE ARC

ARC vise à permettre aux gouvernements africains et à leurs partenaires de développement de disposer de systèmes de chaîne d'approvisionnement résilients qui renforcent les services de soins de santé primaires, en :

- ✓ Fournissant des conseils stratégiques et une expertise technique afin de renforcer les politiques et les fonctions clés de la chaîne d'approvisionnement en vue de sa transformation à long terme.
- ✓ Facilitant la collaboration entre les gouvernements, les bailleurs de fonds et les partenaires de mise en œuvre, d'une part, et les experts locaux, le secteur privé et les partenaires universitaires, d'autre part, afin de catalyser des solutions innovantes pour les systèmes de santé publique africains.
- ✓ Collaborant avec les collectivités et les organismes régionaux pour soutenir le programme continental de santé publique en matière d'accès aux médicaments et aux produits de santé.

Cette approche de facilitation s'appuie sur notre modèle de durabilité de la chaîne d'approvisionnement (SCSM), fondé sur six piliers

Stratégie

Une stratégie de chaîne d'approvisionnement robuste et globale et qui intègre **les meilleures pratiques modernes** de la chaîne d'approvisionnement et bénéficie de l'adhésion du ministère de la Santé, d'autres ministères, des donateurs, du secteur privé et des partenaires de mise en œuvre soutenant les objectifs nationaux de santé.

Feuille de route

Une feuille de route détaillée et complète qui décrit toutes les actions coordonnées par les partenaires, les principaux investissements dans la chaîne d'approvisionnement et les initiatives visant à atteindre les objectifs et cibles stratégiques d'un pays.

Politiques et recherche

Des politiques mises à jour et améliorées qui permettent la concrétisation de la stratégie de la chaîne d'approvisionnement, orientent toutes les parties prenantes dans le financement et la mise en œuvre, et intègrent les meilleures pratiques grâce à des recherches fondées sur des **données probantes** et à la contribution avérée du secteur privé.

Propositions de solutions

Une exploration et une recommandation aux gouvernements tirant parti des experts de la chaîne d'approvisionnement et des partenaires du secteur privé pour façonner de **nouvelles réflexions**, idées et solutions qui transformeront la chaîne d'approvisionnement.

Gouvernance

Une structure de **gouvernance multidisciplinaire** qui assure l'alignement de toutes les parties prenantes et la coordination régulière et continue des investissements et des projets de la chaîne d'approvisionnement afin d'améliorer l'appropriation, la surveillance et la responsabilité du ministère de la Santé en matière de performances et de résultats de la chaîne d'approvisionnement.

Budget et dossier d'investissement

Des budgets détaillés, des dossiers commerciaux et d'investissement pour des interventions ciblées selon la stratégie de la chaîne d'approvisionnement, s'alignent sur la feuille de route et fournissent des **orientations claires** sur les besoins de financement du gouvernement et des donateurs.



PRÉSENTATION DES COMPÉTENCES DE ARC

Planification stratégique :

évaluations de la maturité, élaboration de politiques et de stratégies nationales, gestion de transition (bailleurs vers national).

Conception intégrée :

modèles de distribution optimisée, conception de réseaux et visibilité en temps réel.

Accès au marché :

L'intégration du secteur privé, préparation réglementaire et mise en place de cadres de collaboration public-privé.

Modèles logistiques :

conception de modèle d'externalisation, appui à la gestion des contrats, renforcement des capacités locales.

Digitalisation : intégration eLMIS, gouvernance des données, système de suivi des performances.

Évaluations des systèmes :

Évaluer les systèmes actuels et les besoins

Conception :

Concevoir des solutions adaptées et développer des plans stratégiques de mise en œuvre

Déploiement de solution :

Mettre en œuvre de manière effective de la solution validée

Intégration :

Intégrer la solution dans la structure existante et pérenniser le financement



NOUS CÉLÉBRONS NOS

10ans

ARC - Africa Resource Centre : dix ans au service de la transformation de la chaîne d'approvisionnement des médicaments et autres produits de santé en Afrique vers la souveraineté

ARC est une initiative communautaire lancée par des acteurs clés de la chaîne d'approvisionnement en médicaments et autres produits de santé.

Le 10 novembre 2015, le comité constitutif de l'initiative ARC s'est réuni. Il y a dix ans, une question simple mais profonde a donné naissance à une vision audacieuse pour l'Afrique : si l'on peut trouver une bouteille de soda (Coca-Cola) bien fraîche au milieu du désert, pourquoi un produit de santé essentiel, comme un contraceptif, reste-t-il inaccessible à des millions de personnes ? Cette analogie frappante est au cœur de la création de Africa Resource Centre (ARC).

La mission initiale était claire : faire de l'accès universel aux médicaments et produits de santé une réalité, non pas en important des modèles du Nord, mais en concevant des solutions par des Africains, pour l'Afrique. Ce principe a réuni un comité consultatif de haut niveau, composé d'acteurs majeurs tels que l'UNFPA, l'OMS, l'UNICEF et la Banque mondiale.

L'objectif n'était pas simplement de transporter des cartons d'un point A à un point B, mais de repenser en profondeur la chaîne d'approvisionnement en tant que pilier essentiel du renforcement des systèmes de santé. Il s'agissait de faire en sorte que le droit à la santé, inscrit dans les politiques publiques, devienne une réalité concrète pour chaque citoyen, où qu'il se trouve sur le continent.



Image 1 Sénégal : Réunion du comité directeur de Africa Resource Centre, 2015

Le « Centre de ressources » : fournir des ressources pour un changement systémique

Le choix du nom « Africa Resource Centre » n'est pas anodin. Il résume à lui seul la philosophie même de l'organisation.

La ressource de l'expertise : la première prise de conscience a été que la chaîne d'approvisionnement, souvent gérée par des pharmaciens dans les pays francophones, est une science à part entière, distincte des sciences pharmaceutiques. La chaîne d'approvisionnement est une discipline de gestion, de planification et d'organisation. Elle englobe la maîtrise des besoins, la stratégie d'achat sur les marchés internationaux (une dépendance mise en évidence par la crise du COVID-19, qui a révélé que plus de 99 % des produits consommés sont fabriqués hors du continent), la planification des commandes pour éviter les ruptures de stock, et la maîtrise du circuit de distribution jusqu'au chevet du patient.

La ressource des talents locaux : Très rapidement, un « fossé » critique a été identifié : le manque de logisticiens de santé formés sur le continent. ARC s'est donc donné pour mission de développer les talents locaux, afin de créer une nouvelle génération d'experts capables de piloter ces systèmes complexes. L'idée n'était pas de réinventer la roue, mais de capitaliser sur les expériences des pays africains.

Une source de connaissances : ARC a été conçue comme une base de connaissances évolutive. En se positionnant comme une plateforme d'appui technique, elle centralise et diffuse les bonnes pratiques, les outils et les innovations afin de permettre aux acteurs d'améliorer et de renforcer leurs propres chaînes d'approvisionnement aux niveaux national et sous-régional.

Créer des connexions : les partenariats, clés de la mise en place d'un écosystème solide et résilient. Dès ses débuts, ARC a compris que son impact dépendrait de sa capacité à fédérer. Les premiers partenariats ont été établis autour d'une coalition comprenant : l'ONU, les directeurs des centrales d'achat (Sénégal, Togo) et les Ministères de la Santé.

Au-delà de cette coalition institutionnelle, ARC a tissé des liens avec le monde universitaire (MIT, Université du Michigan, Institut Africain de Management – IAM, etc.) afin d'intégrer et de développer des formations en gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Des fondations telles que la Fondation Gates et la Fondation Wheeler-Koon ont été des alliés essentiels dans le développement des talents.

ARC a souvent joué le rôle de facilitateur et de partenaire technique. Grâce à sa compréhension de l'écosystème, ARC a su mettre en relation les partenaires techniques et financiers avec les interlocuteurs stratégiques appropriés au sein des gouvernements, évitant ainsi toute perte de temps et optimisant l'efficacité.

Des projets tels que SWEDD sur le dividende démographique et le Partenariat de Ouagadougou illustrent cette capacité à harmoniser les efforts. C'est dans ce cadre que ARC a introduit pour la première fois un outil d'évaluation standardisé, le « modèle de maturité », une avancée majeure pour stabiliser et mesurer les progrès dans les chaînes d'approvisionnement.

Si vous souhaitez en savoir plus sur les projets De ARC, veuillez consulter notre site web :

<https://africaresourcecentre.org/>



Les aléas de la croissance : défis et résilience

Le parcours de ARC n'a pas été sans embûches. Le principal défi a consisté à faire comprendre sa nature unique. ARC n'est pas un bailleur de fonds ; c'est un partenaire stratégique d'assistance technique. Il a fallu près de cinq ans d'un intense travail de plaidoyer institutionnel pour faire accepter l'idée que la chaîne d'approvisionnement n'est pas une simple fonction de soutien, mais un pilier central du renforcement des systèmes de santé, au même titre que les ressources humaines ou l'information sanitaire.

Ce travail de pionnier a ouvert la voie à des institutions telles que le Fonds mondial et l'USAID, qui ont par la suite intégré cette dimension dans leurs stratégies. Un autre défi majeur a consisté à naviguer dans la complexité des architectures gouvernementales et la nature parfois fermée du secteur de la santé.

En tant qu'organisation indépendante, ARC n'est pas venu avec ses propres projets, mais s'est alignée sur les priorités du gouvernement pour l'aider à atteindre ses objectifs. Cette position, bien qu'efficace, nécessite un travail de sensibilisation constant.

Comme toute organisation en pleine croissance, ARC a connu des moments d'instabilité institutionnelle. Certaines personnes ont été laissées pour compte, mais l'organisation a réussi à stabiliser ses fondations pour continuer à aller de l'avant.

ARC : tourné vers l'avenir

Aujourd'hui, ARC évolue dans un nouvel environnement, marqué par une refonte des mécanismes de financement mondiaux. Le changement de stratégie de l'aide au développement, partenaire historique de l'organisation, a eu des répercussions sur l'ensemble de l'écosystème.

Cependant, ARC avait anticipé ce risque et, dès 2016, avait déjà mis en place une stratégie visant à diversifier ses sources de financement et ses partenariats stratégiques, réussissant à attirer des partenaires tels que Sanofi Global Health Unit, la Fondation Brazzaville, MSD, Pfizer, UNFPA, PATH, entre autres.

La situation actuelle ne fait que renforcer une conviction profonde exprimée par ARC : la santé relève de la responsabilité souveraine des États. Une véritable souveraineté sanitaire ne peut dépendre éternellement de l'aide extérieure.

L'avenir de ARC s'articule donc autour de cette vision :

- **Réinventer le modèle de financement** : la diversification doit se poursuivre. Mais l'ambition est d'obtenir des financements institutionnels auprès d'organisations multilatérales (Banque mondiale, OMS) afin de couvrir ses coûts de fonctionnement. Cela garantirait son indépendance et sa capacité à servir les États de manière neutre et durable.
- **Capitaliser sur les connaissances** : les compétences et le savoir-faire accumulés au cours des dix dernières années constituent le plus grand atout de ARC. L'organisation se prépare à mieux structurer ces connaissances et à les enrichir grâce aux nouvelles technologies, telles que l'intelligence artificielle, afin d'affiner l'analyse des besoins et de soutenir plus efficacement les gouvernements.
- **Évoluer pour mieux servir** : This new era calls for a reorganization of ARC, its missions, and its operational model. A new strategic plan is currently under discussion, aiming to make the organization even more agile and aligned with tomorrow's challenges.

Dix ans plus tard, l'idée fondatrice de ARC est plus pertinente que jamais. Ce parcours a été marqué par le plaidoyer, les partenariats et la résilience. ARC est désormais bien en place, sa flèche affûtée par une décennie d'expérience.

L'objectif reste le même : un avenir où chaque Africain pourra exercer son droit à la santé. La trajectoire se dessine, vers une souveraineté sanitaire durable, construite par et pour le continent.

Penchons-nous maintenant sur l'impact et l'autonomisation de ces quatre dernières années



RÉSULTATS ET RÉALISATIONS

De 2021 à 2025, Africa Resource Centre (ARC) a joué un rôle catalyseur dans la transformation de la chaîne d'approvisionnement en santé publique dans les pays africains ciblés (Kenya, Sénégal, Éthiopie, Burkina Faso, Bénin, Côte d'Ivoire, Togo, Mozambique, Afrique du Sud, Namibie et Ouganda). ARC a fourni une assistance technique complète couvrant le conseil stratégique, l'élaboration de politiques, la mise en œuvre de solutions innovantes et un renforcement approfondi des capacités.

Ce rapport de synthèse documente les réalisations mesurables dans sept domaines thématiques qui, ensemble, font progresser la couverture sanitaire universelle et renforcent les systèmes pharmaceutiques à l'échelle du continent.

L'approche de ARC repose sur le modèle de durabilité de la chaîne d'approvisionnement, qui aborde des éléments interdépendants tels que la stratégie de la chaîne d'approvisionnement, les feuilles de route d'amélioration, la gouvernance, les politiques et la recherche, les propositions de solutions, les budgets et les investissements, ainsi que le renforcement des capacités. En intervenant à plusieurs niveaux, de la politique ministérielle à la prestation au niveau communautaire, ARC a généré un changement systémique qui garantit que les médicaments essentiels parviennent à toutes les personnes qui en ont besoin.

FEUILLE DE ROUTE STRATÉGIQUE ET D'AMÉLIORATION : BÂTIR LES FONDEMENTS DE LA TRANSFORMATION

La planification stratégique constitue le fondement de toutes les améliorations apportées à la chaîne d'approvisionnement. ARC a contribué à l'élaboration de stratégies nationales globales qui définissent des visions claires, établissent des priorités, allouent les ressources et instaurent une responsabilité quant aux résultats. Ces stratégies servent de documents de référence pour les pouvoirs publics et leurs partenaires, garantissant ainsi la cohérence et réduisant les doublons.



Image 3 Éthiopie : Remise du prix de reconnaissance de ARC à l'occasion du 75e anniversaire de l'EPA, 2024

→ Une initiative pionnière au Kenya

En 2020, ARC a soutenu l'élaboration de la première stratégie nationale quinquennale du Kenya en matière de chaîne d'approvisionnement, visant à renforcer la mise en œuvre de la Politique pharmaceutique nationale du Kenya (KNPP). Cette stratégie fournit un cadre complet assorti d'objectifs et de cibles spécifiques, servant de référence aux bailleurs de fonds et aux partenaires pour le renforcement de la chaîne d'approvisionnement en santé publique à travers le Kenya.

En 2023, ARC a soutenu un examen crucial des progrès réalisés après trois ans et demi de mise en œuvre, établissant les priorités pour la durée restante. Cet examen a révélé que 44,1 % des interventions étaient redondantes, 15 % achevées, 23,5 % partiellement achevées et 17,3 % non entamées. Une feuille de route pour l'évaluation de fin de mandat en 2025 et une révision du prochain plan quinquennal sont en place, dans l'attente de la mobilisation des ressources.

→ Le cadre stratégique global du Sénégal

La stratégie intégrée relative à la chaîne d'approvisionnement des médicaments et autres produits de santé comprend une feuille de route quinquennale budgétisée, d'un montant total estimé à 30,3 millions de dollars, qui offre une vision unifiée et un cadre d'investissement pour la mobilisation de ressources provenant à la fois des budgets publics et des partenaires extérieurs. En intégrant tous les maillons de la chaîne d'approvisionnement et toutes les parties prenantes, y compris le secteur privé, cette feuille de route vise à contribuer aux objectifs de souveraineté pharmaceutique du gouvernement en garantissant la disponibilité et l'accessibilité financière des médicaments pour l'ensemble de la population.

Bien que la validation finale soit en attente en raison de changements institutionnels, la stratégie a été reconnue par toutes les parties prenantes clés comme un levier essentiel pour atteindre les objectifs de la chaîne d'approvisionnement en santé publique.

→ Intégration stratégique de l'Éthiopie

ARC a apporté sa contribution en tant que conseiller stratégique et technique dans le cadre de l'examen à mi-parcours du HSTP II. Les recommandations issues de cette évaluation ont servi de guide pour l'élaboration du Plan d'investissement et de développement du secteur de la santé (HSDIP) et du Plan de développement et d'investissement dans l'approvisionnement pharmaceutique (PSDIP). Le PSDIP a été élaboré pour s'aligner sur le Plan de transformation de l'approvisionnement pharmaceutique II et le HSDIP. Cet alignement garantit une approche cohérente de la logistique pharmaceutique et de la prestation des services de santé. La stratégie met l'accent sur l'amélioration de la disponibilité des médicaments essentiels et des dispositifs médicaux à différents niveaux du système de santé. Une planification annuelle et une harmonisation avec les partenaires ont été menées afin de renforcer la collaboration et de garantir la réalisation des objectifs stratégiques.



Image 3 Kenya: Session de travail pour la validation de la quantification des médicaments essentiels, 2025



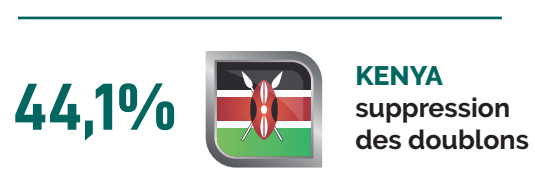
Image 4 Sénégal: Réunion du comité technique consacrée à revue du projet de plan stratégique, 2024

PRINCIPAUX RÉSULTATS :

- Reconnaissance par les parties prenantes de la CAPS du caractère essentiel d'une stratégie intégrée, qui constitue un levier crucial pour atteindre les objectifs de la chaîne d'approvisionnement des médicaments et autres produits de santé en matière d'accessibilité et d'abordabilité, et pour contribuer à la couverture sanitaire universelle.
- Clarification des rôles et responsabilités respectifs de chaque acteur, qui doivent s'appuyer sur un cadre de responsabilité complet et assorti de délais pour les parties prenantes, afin de garantir que l'impact sur la chaîne d'approvisionnement a été identifié lors de la cartographie des parties prenantes.
- Recentrage des interventions stratégiques afin de les aligner sur les besoins actuels en matière de renforcement du système de la chaîne d'approvisionnement, tout en réduisant les duplications d'efforts.



Les patients qui ont reçu tous les médicaments qui leur avaient été prescrits dans des établissements de santé



Suppression des interventions qui apparaissent en double dans les différentes sections de la stratégie

GOVERNANCE : MÉCANISMES DE COORDINATION POUR UNE ACTION COLLECTIVE

Une gouvernance efficace est la clé de voûte de chaînes d'approvisionnement résilientes. ARC s'est attaché en priorité à mettre en place des mécanismes de coordination multipartites, à définir clairement les rôles et les responsabilités, et à créer des cadres de responsabilité garantissant que tous les acteurs travaillent en harmonie vers des objectifs communs.

➔ **Tableau de bord des Unités chargées des produits et technologies de santé au niveau des Comtés au Kenya**

En collaboration avec ses partenaires, ARC a élaboré un tableau de bord complet afin de suivre le développement organisationnel des unités chargées des produits et technologies de santé (HPTU) au niveau des Comtés, à travers 31 fonctions de la chaîne d'approvisionnement et six piliers du système de santé.

L'évaluation de référence de 2025 réalisée dans 46 sur les 47 Comtés a révélé des variations significatives dans le niveau de maturité des HPTU. En moyenne, 49 % des Comtés se situaient aux niveaux de maturité 3 et 4, tandis que 51 % se situaient aux niveaux de maturité 1 et 2. Ces données permettent d'apporter un appui technique ciblé aux Comtés par la Direction des Produits et Technologies de Santé (DHPT) et les partenaires de mise en œuvre.

Au cours des quatre dernières années, ARC a facilité les discussions de la DHPT avec les Comtés sur des questions cruciales et a fourni une plateforme Zoom pouvant accueillir jusqu'à 1 000 participants pour une participation renforcée et active. En 2025, grâce à ce soutien, la DHPT a été accréditée par le Conseil de la Pharmacie et des Poisons en tant que prestataire de Formation Professionnelle Continue (FPC).

→ Gouvernance multipartite au Sénégal

Le plaidoyer mené par ARC entre 2021 et 2022 a abouti à la promulgation de l'arrêté n° 018648 (mai 2023), qui a institué officiellement un comité de pilotage et un comité technique chargés de la chaîne d'approvisionnement en santé publique. Cette structure multipartite comprend des représentants des secteurs public et privé, des autorités locales, des partenaires financiers et techniques, ainsi que d'autres ministères sectoriels.

En 2025, ARC a organisé un atelier de plaidoyer réunissant tous les principaux directeurs de la chaîne d'approvisionnement en santé publique afin de discuter de sa mise en œuvre. Les participants ont convenu de renforcer la structure et d'explorer l'intégration avec les entités de fabrication locales, démontrant ainsi leur engagement continu envers cette approche transformatrice.

→ Protocole de Gestion des Produits de Santé en Éthiopie

Élaboré en 2022, le Protocole national de Gestion des Produits de Santé a établi un cadre de gouvernance complet pour coordonner les opérations de la chaîne d'approvisionnement pharmaceutique entre le ministère de la Santé, l'EPSS (Centrale d'achat) et les structures régionales. Le protocole définit clairement les rôles, les responsabilités et les mécanismes de coordination de toutes les parties prenantes.

ARC a activement fourni une assistance technique à la mise en œuvre de la plateforme de gouvernance établie, a contribué à renforcer la coordination aux niveaux national et infranational, a favorisé la coordination entre les parties prenantes et a soutenu la révision du protocole actuel afin de combler les lacunes de mise en œuvre.

→ Renforcement de la Pharmacie hospitalière au Burkina Faso

Le fonctionnement d'une pharmacie hospitalière nécessite des processus sophistiqués de planification de l'offre et de la demande afin de garantir une disponibilité adéquate des produits tout en maîtrisant les coûts et en réduisant au minimum le gaspillage. Le travail d'optimisation mené par ARC au sein de la Pharmacie Centrale des Hôpitaux du Burkina Faso (PCH) met en place des cadres pour la planification collaborative et la gestion de la performance.

Cet exercice de quantification vise principalement à harmoniser les pratiques de quantification autour d'un cadre commun doté d'indicateurs de performance clairs, à améliorer la gouvernance et la visibilité pharmaceutiques de l'hôpital, et à garantir aux patients un accès sûr et continu à des médicaments vitaux spécifiques.

Au total, 374 médicaments vitaux ont été identifiés, pour des besoins estimés à 44,1 millions de dollars pour les 7 centres hospitaliers universitaires (CHU) et les 10 centres hospitaliers régionaux (CHR).



Image 5 Burkina Faso: Atelier de validation des indicateurs clés de performance de la PCH, 2025



Image 6 Éthiopie : Atelier de lancement du forum régional sur la coordination de la chaîne d'approvisionnement, Bureau régional de la santé de l'État de Sidama, Awasa, 2024



Image 7 Sénégal: Atelier de haut niveau sur la gouvernance de la CAPS, 2025

PRINCIPAUX RÉSULTATS

- Contribution à l'amélioration de la prise de décision à différents niveaux, permettant de réduire les déficits de performances et les duplications d'efforts.
- Renforcement de la responsabilisation, conduisant à des améliorations plus cohérentes de la chaîne d'approvisionnement et à une réduction des ruptures de stock dans les succursales centrales et au niveau des structures de santé

78%



KENYA
Exécution
budgétaire

78 % des départements utilisent au moins 75 % des budgets alloués au HPT pour l'achat de produits de santé et les activités liées à la chaîne d'approvisionnement

201



ETHIOPIE
délais d'approvisionnement

Réduction du délai d'approvisionnement, qui est passé de 296,5 jours en 2021 à 201 jours

92.7%



ETHIOPIE
satisfaction des
parties prenantes
de l'EPSS

Satisfaction des parties prenantes à l'égard des services EPSS et de la coordination

17



BURKINA FASO
hôpitaux
couverts

17 hôpitaux ont été pris en compte dans le cadre du projet d'optimisation de la planification de la pharmacie centrale des hôpitaux

POLITIQUES ET RECHERCHE : CADRES FONDÉS SUR DES DONNÉES CONCRETES

Des politiques bien conçues créent un environnement propice à l'innovation dans la chaîne d'approvisionnement tout en garantissant la qualité, la responsabilité et l'équité.

ARC, en tant que partenaire consultatif indépendant en matière de gouvernance de la chaîne d'approvisionnement, a apporté sa contribution en participant à des groupes de travail nationaux, à la révision des politiques et à l'élaboration de directives, de lignes directrices et de manuels. Ces efforts ont contribué à améliorer la gouvernance, la normalisation et la prise de décision stratégique fondée sur des données probantes, favorisant ainsi un meilleur alignement sur les normes nationales et internationales.

→ **Revue de la Politique pharmaceutique du Kenya**

ARC a soutenu l'évaluation exhaustive du document de session n° 4 de 2012 de la Politique pharmaceutique nationale du Kenya (KNPP), une étape cruciale dans l'élaboration du cadre politique kenyan en matière de produits de santé. L'évaluation, achevée en 2023, a révélé que si la vision de la politique restait tournée vers l'avenir après onze ans, d'importants défis de mise en œuvre subsistaient. Lors de l'examen de la politique, les contributions des parties prenantes sur les questions et les mesures stratégiques essentielles ont mis en évidence la difficulté pour la plupart d'entre elles d'articuler efficacement les enjeux en vue d'une nouvelle politique. Seules 38 % des contributions répondaient aux critères attendus. En collaboration avec les ministères, départements et agences gouvernementaux concernés, des notes d'orientation détaillées et fondées sur des données probantes ont été élaborées pour les médicaments, les fournitures médicales, les diagnostics et les dispositifs médicaux, et le soutien apporté a fourni une feuille de route pour l'élaboration d'une nouvelle politique.

→ **Révision de la Politique pharmaceutique nationale en Éthiopie**

ARC a apporté un soutien technique à la révision complète de la politique éthiopienne en matière de médicaments en affectant un assistant technique dédié au groupe de travail et en apportant son expertise technique et ses conseils stratégiques. De plus, ARC a siégé au Conseil consultatif national et a présidé le groupe de travail technique sur la chaîne d'approvisionnement, contribuant ainsi à l'orientation stratégique et à la rigueur technique de la politique.

La politique révisée, qui attend désormais son approbation finale, guidera la gestion des produits pharmaceutiques et des dispositifs médicaux pour la prochaine décennie, en établissant des cadres pour l'assurance qualité, l'utilisation rationnelle et l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement.

→ **Le modèle d'évaluation globale de l'Éthiopie : la supervision conjointe et de soutien (JSS) : des données factuelles au service de l'amélioration**

La supervision conjointe et de soutien (JSS) assure une évaluation et un soutien complets des performances de la chaîne d'approvisionnement, du niveau central jusqu'à la livraison au dernier kilomètre, générant ainsi des données factuelles qui éclairent la planification stratégique et l'allocation des ressources, et contribuant à réduire la mortalité maternelle et infantile. ARC a contribué à lancer l'idée et à coordonner le processus, en fournissant une assistance technique pour le développement d'outils, la collecte de données, la rédaction de rapports et la diffusion des résultats.

Les conclusions de la JSS sont partagées avec les parties prenantes et utilisées comme contributions principales pour le Plan d'Investissement et de Développement du Secteur de la Santé (HSDIP) et le Plan de Développement et d'Investissement dans l'Approvisionnement pharmaceutique (PSDIP), ainsi que pour les plans opérationnels annuels du Ministère de la Santé et de l'EPSS.

→ **Assurance qualité et amélioration continue au Bénin**

L'obtention par SoBAPS SA des certifications ISO 9001, 14001 et 45001 marque une étape importante dans la gestion de la qualité de la chaîne d'approvisionnement, qui exige un engagement constant en faveur de la conformité des processus, de l'amélioration continue et d'audits réguliers.

L'appui apporté par ARC en matière de renforcement des capacités garantit que le personnel de SoBAPS SA dispose des compétences nécessaires pour maintenir les normes de certification grâce à douze modules complets couvrant tous les aspects de l'audit interne en matière de qualité, de sécurité et d'environnement. Quatre membres du personnel de SoBAPS SA ont suivi le programme lors de cette première phase, et d'autres sessions sont prévues pour garantir la capacité d'audit interne à l'échelle de l'organisation.



Image 8 Bénin: Rencontre avec la SoBAPS, 2025

PRINCIPAUX RÉSULTATS

- Les politiques, directives et manuels révisés orienteront de manière stratégique la gestion des produits pharmaceutiques et des dispositifs médicaux à tous les niveaux du système de santé
- Amélioration de l'efficacité opérationnelle et de la viabilité financière, garantissant une disponibilité constante des produits de santé jusqu'aux structures de santé les plus éloignées.

100%



BENIN
adoption
du manuel
d'assurance
qualité

Finalisation et validation des efforts déployés par SoBAPS S.A. en matière de normes d'assurance qualité

87%



ETHIOPIA
respect des
normes

Les unités opérationnelles de l'EPSS respectent les normes internationales, ce qui témoigne de leurs efforts systématiques en matière d'amélioration de la qualité

PROPOSITION DE SOLUTIONS / PLANIFICATION CENTRALISÉE ET INTÉGRÉE

Une planification efficace de la chaîne d'approvisionnement intègre les prévisions de la demande, la planification de l'offre, la gestion des stocks et l'allocation des ressources au sein de processus coordonnés qui optimisent la disponibilité des produits tout en réduisant au minimum le gaspillage et les coûts. Le soutien apporté par ARC à la planification intégrée a transformé la manière dont les pays partenaires prévoient leurs besoins, allouent leurs ressources et coordonnent leurs achats entre les différents programmes de santé et les parties prenantes.

➔ **Le changement de paradigme en Éthiopie : le Système de la Demande et de l'Offre engagées (CDSS)**

À la suite de la nouvelle proclamation gouvernementale, l'EPSS a été créé en tant qu'organisme autonome placé sous la tutelle du ministère de la Santé. Le Système de la Demande et de l'Offre engagées (CDSS) est un pilier stratégique de la nouvelle proclamation. Il a été lancé grâce à l'engagement politique de haut niveau du Ministère de la Santé et de l'EPSS, qui a permis de créer des engagements mutuels entre les établissements de santé et l'EPSS : les établissements fournissent des prévisions de demande engagées et l'EPSS s'engage à approvisionner selon le calendrier prévu, minimisant ainsi les ruptures de stock et les surstockages. Un plaidoyer de haut niveau a été mené en impliquant les parties prenantes des gouvernements fédéral et régionaux afin de soutenir la mise en œuvre.

La contribution de ARC à la mise en œuvre du CDSS a consisté à siéger au sein de l'équipe de coordination lors du forum de plaidoyer de haut niveau sur le CDSS ; à fournir une assistance technique pour l'élaboration des directives et des documents juridiques ; à coordonner l'exercice national de quantification ; à siéger au sein du centre de commandement central ; et à soutenir le suivi continu de la mise en œuvre du système.



Image 9 Ethiopie: Réunion sur l'état d'avancement du CDSS avec les Directeurs généraux adjoints de l'EPSS, les Directeurs des Opérations et les Membres du Centre de Commandes

➔ **Bénin : outils de quantification basés sur les données de morbidité**

Au Bénin, ARC a soutenu le développement d'outils de quantification automatisés s'appuyant sur les données de morbidité, ce qui constitue une approche innovante pour améliorer la précision des prévisions. L'outil initial se concentre sur les produits anticancéreux et utilise des données réelles sur la charge de morbidité, les diagnostics de cancer, les schémas thérapeutiques et le nombre de patients afin de calculer les besoins en produits avec une plus grande précision que les méthodes basées sur la consommation. L'outil prendra en compte les produits de santé utilisés dans le traitement des cancers gynécologiques, soit une vingtaine de molécules. Une fois validée pour les produits anticancéreux, la méthodologie pourra être adaptée à d'autres domaines thérapeutiques, créant ainsi une approche évolutive pour améliorer la précision de la quantification sur l'ensemble du portefeuille de produits de santé du Bénin.

➔ **Sénégal : adoption de la planification intégrée**

À la suite de la conception du cadre S&OP et du partage des connaissances à ce sujet, inspiré des meilleures pratiques du secteur privé pour renforcer la planification stratégique, ARC aide la SEN-PNA à tirer pleinement parti du système d'information ERP X3 afin de mettre en œuvre la planification intégrée. Ce processus permettra d'activer et de concevoir des modules de planification pertinents, notamment pour la gestion de la performance budgétaire, et de numériser les principaux processus de planification afin d'améliorer la précision et de réduire les erreurs.

Ce travail essentiel devrait permettre de renforcer la gouvernance de la chaîne d'approvisionnement en santé publique grâce à des systèmes d'information intégrés et à des processus de planification optimisés par la numérisation.



Image 10 Sénégal : Atelier de partage des connaissances sur le S&OP, 2024

PRINCIPAUX RÉSULTATS

- Des méthodes de quantification renforcées, s'appuyant sur des cadres de planification collaborative bien établis
- Une planification optimale et plus précise de l'offre et de la demande, facilitée par l'intégration des processus et la coordination des parties prenantes

5,000+



ETHIOPIE
installations
mises en
service

Les établissements ont mené des exercices de quantification à l'aide d'outils numériques développés par OPIAN Health

4,988



ETHIOPIE
signature
d'accords

Signature d'accords avec l'EPSS, visant à aligner leurs prévisions sur les budgets disponibles

PROPOSITION DE SOLUTIONS / GOUVERNANCE ET VISIBILITÉ DES DONNÉES : TRANSFORMATION DIGITALE POUR UNE VISIBILITÉ DE BOUT EN BOUT

La visibilité de bout en bout permet une prise de décision fondée sur des données factuelles, l'identification précoce des ruptures de stock potentielles et une réaction rapide aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement. ARC a été le fer de lance de la transformation digitale grâce à des cadres de gouvernance des données, au renforcement des systèmes d'information et au développement de tableaux de bord dans plusieurs pays.

→ Outils digitaux de reporting au Kenya

Grâce au soutien technique et aux conseils de ARC, la Direction des Produits et Technologies de santé (DHPT) a amélioré la visibilité de bout en bout de la chaîne d'approvisionnement en concevant un cahier des charges pour les systèmes électroniques de gestion de l'information sanitaire (eHMIS), le système national de gestion de l'information logistique (NLMIS) et le système de suivi et de traçabilité, afin de renforcer la responsabilité, la transparence, de lutter contre la contrefaçon et d'améliorer la sécurité des patients.

Ce travail a été précédé par une mise à jour du catalogue des médicaments, qui normalise les descriptions des médicaments afin de faciliter la déclaration et l'analyse. Les Comtés adoptent la collecte et la déclaration électroniques des données, la proportion d'établissements de santé utilisant l'eHMIS passant de 31 % en 2023 à 56 % en 2025.

→ Transformation digitale au Sénégal grâce au renforcement de la gouvernance des données

ARC a mené des initiatives globales de gouvernance des données au sein de la SEN-PNA (SEN-Pharmacie Nationale d'Approvisionnement), notamment l'évaluation des ressources de données, des structures de propriété et qualité des données. Le cadre de gouvernance qui en a résulté comprend des procédures normalisées pour la gestion des données, l'amélioration de l'accès aux données en temps réel et le projet de digitalisation des processus de planification, y compris la gestion budgétaire.

ARC a contribué à la conception de tableaux de bord de la CAPS, y compris pour les aspects réglementaires, au sein de l'ARP, (Agence sénégalaise de Réglementation pharmaceutique), en assurant la visualisation des données et l'amélioration des rapports. ARC a co-créé et mis en œuvre un tableau de bord CAPS afin de soutenir à terme la mise en place d'un entrepôt de données avec la SEN-PNA et des grossistes privés, offrant une visibilité de bout en bout sur la santé publique et la sécurité sanitaire et permettant ainsi une aide à la décision fondée sur les données.



Image 11 Sénégal: Atelier de revue des indicateurs avec l'ARP, 2024

➔ **Tableau de bord national de la chaîne d'approvisionnement en Éthiopie**

ARC a soutenu et contribué à l'élaboration du tableau de bord complet de la chaîne d'approvisionnement du pays, de bout en bout, en intégrant les données provenant de l'EPSS, des établissements de santé et de l'Autorité éthiopienne des aliments et des médicaments dans un tableau de bord unifié de suivi des performances. L'objectif de ce tableau de bord est d'améliorer la transparence et l'efficacité des chaînes d'approvisionnement en produits pharmaceutiques et en dispositifs médicaux en offrant une visibilité complète et de bout en bout sur les données, ce qui permet une prise de décision plus rapide et mieux informée.

La deuxième phase de développement est actuellement en cours afin d'intégrer les services pharmaceutiques, la fabrication pharmaceutique locale et la gestion des équipements médicaux. Avec la mise en œuvre d'une nouvelle solution informatique (ERP/SAP) par l'EPSS, le tableau de bord existant doit être intégré au nouveau système.



Image 12 Ethiopie: Mise en place du tableau de bord pour la visibilité de bout-en-bout de la chaîne d'approvisionnement

➔ Déploiement à grande échelle du système e-SIGL au Bénin

Le système électronique d'information et de gestion logistique (e-SIGL) constitue un outil numérique révolutionnaire permettant d'améliorer la visibilité, la précision et l'efficacité de la gestion des produits de santé. ARC a aidé le ministère de la Santé à renforcer ses capacités afin d'intégrer les hôpitaux à la plateforme e-SIGL et de garantir une utilisation efficace de celle-ci par les responsables des stocks.

La formation a concerné 40 établissements de santé répartis dans les 12 départements. Les participants se sont livrés à des exercices pratiques en utilisant des environnements de test pour simuler des scénarios réels avant de passer à l'utilisation du système en production, en abordant les défis courants et en résolvant les problèmes rencontrés dans les opérations quotidiennes.

PRINCIPAUX RÉSULTATS

- *Visibilité en temps réel sur les flux de la chaîne d'approvisionnement et les indicateurs de performance clés pour améliorer le suivi étroit et la prise de décision proactive*
- *Amélioration de la qualité des données grâce à la standardisation des données et au renforcement des capacités des utilisateurs du système d'information*

56%

KENYA
utilisation
du système
e-HMIS

La proportion d'établissements de santé utilisant un système d'information de gestion de la santé électronique (eHMIS) passera de 31 % en 2023 à 56 % en 2025

158

BENIN
formation des
Gestionnaires
des stocks

Formation sur la saisie des données, les transactions, la gestion des stocks et la création de rapports

84

SENEGAL
formation des
utilisateurs

A contribué à la mise à niveau du système ERP X3 afin d'améliorer les fonctionnalités et de permettre une planification intégrée

PROPOSITION DE SOLUTIONS / AMÉLIORATION DES ENTREPÔTS : SYSTÈMES D'ASSURANCE QUALITÉ DES INFRASTRUCTURES

Des conditions de stockage adéquates préservent la qualité des produits, préviennent le gaspillage dû à la détérioration ou à la péremption, et garantissent que les patients reçoivent des médicaments sûrs et efficaces. Les initiatives de ARC en matière d'amélioration des entrepôts ont porté à la fois sur l'amélioration des infrastructures physiques et sur l'excellence opérationnelle, notamment la surveillance de la température, les systèmes de gestion des stocks, la gestion de la qualité et l'optimisation des capacités.

➔ Bénin : Systèmes de surveillance de la température et d'adressage des entrepôts

ARC a soutenu un processus complet d'optimisation des entrepôts, commençant par une cartographie de la température et de l'humidité réalisée dans les entrepôts de SoBAPS SA et dans des zones sanitaires pilotes. Cette initiative a permis de doter les entrepôts de 200 enregistreurs de données pour la surveillance en temps réel des conditions de stockage. Cette approche proactive permettra de prendre rapidement des mesures correctives avant que la qualité des produits ne soit compromise, réduisant ainsi le gaspillage et garantissant que les patients reçoivent des médicaments sûrs et efficaces.

En outre, le projet de système d'adressage des entrepôts a permis de concevoir un modèle amélioré intégrant des conventions d'adressage logiques, des normes d'étiquetage claires et la technologie des codes-barres afin de permettre une localisation rapide des produits et un suivi précis des stocks.



Image 13 Bénin: Cartographie et surveillance des températures au SoBAPS SA, 2025

➔ Éthiopie, révision des directives relatives à la gestion des stocks

En tant que membre du groupe de travail technique, ARC a contribué à la révision des directives relatives à la gestion des stocks qui déterminent les niveaux de stock optimaux tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Cette révision vise à trouver un équilibre entre la disponibilité des médicaments et l'utilisation efficace des ressources, afin de réduire à la fois les ruptures de stock et le gaspillage.

Les directives révisées en matière de gestion des stocks, qui déterminent les niveaux minimum et maximum, contribueront à améliorer la disponibilité des médicaments essentiels et à réduire les ruptures de stock et le gaspillage, contribuant ainsi à la réduction de la mortalité maternelle et infantile

PRINCIPAUX RÉSULTATS

- Rationalisation des processus d'approvisionnement et de gestion des stocks, permettant de réduire les déficits de performances et de créer un environnement propice à l'innovation.
- Diminution des ruptures de stock et du gaspillage, ainsi que des coûts financiers qui y sont liés

200



BENIN
mise en place
d'enregistreurs
de données

Enregistreurs de données déployés dans les entrepôts de la SOBAPS SA et dans certains établissements de santé

20



BENIN
formation à la
cartographie e
la température

Les membres du personnel de SoBAPS SA ont suivi une formation sur la cartographie de la température et de l'humidité relative



PROPOSITION DE SOLUTIONS / OPTIMISATION DU RÉSEAU DE DISTRIBUTION : EFFICACITÉ DANS LA RÉDUCTION DES COÛTS

➔ Planification intégrée de la distribution au Kenya

Le soutien apporté par ARC à la planification intégrée de la distribution à la centrale d'achats KEMSA constitue une avancée majeure dans la maîtrise des coûts, l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience, avec pour résultat final une amélioration de la satisfaction client.

ARC a facilité l'intégration de systèmes parallèles grâce à la mobilisation des parties prenantes, à l'analyse de la fréquence de distribution, à la standardisation des commandes et à l'élaboration de procédures opérationnelles standard. La fréquence de distribution des ARV a été optimisée, passant de mensuelle à bimestrielle, ce qui a permis de réduire les coûts tout en maintenant les niveaux de service. Un cycle de commande synchronisé trimestriel a été mis en place pour tous les programmes. Le projet pilote mené dans 16 Comtés a démontré sa viabilité, avec une réduction des coûts estimée à 15 % grâce à la pleine intégration.



Image 14 Kenya: Séances de formation sur le modèle de pharmacie communautaire, 2025

→ Optimisation stratégique du réseau au Kenya

S'appuyant sur le succès de la planification intégrée de la distribution, ARC a aidé la KEMSA à mener une optimisation stratégique complète du réseau afin d'identifier les emplacements optimaux pour les dépôts et les itinéraires de distribution. Le projet a permis d'identifier des dépôts viables pouvant être transformés en centres de distribution régionaux. Une fois mis en œuvre, ce projet réduira considérablement les coûts de distribution, améliorera les délais d'exécution des commandes et renforcera la satisfaction des clients dans les 47 Comtés du Kenya.

Le projet d'optimisation stratégique du réseau démontre comment des approches analytiques éprouvées, combinant des systèmes d'information géographique, des méthodologies de recherche opérationnelle et la modélisation des coûts, peuvent identifier des gains d'efficacité qui améliorent les performances de distribution.

→ Externalisation de la Distribution en Éthiopie

La mise en œuvre de la boîte à outils pour l'externalisation (OSTK) en Éthiopie constitue l'une des interventions les plus innovantes de ARC, transformant la distribution des produits pharmaceutiques depuis l'entrepôt central de l'EPSS vers des plates-formes régionales. Après qu'une évaluation approfondie eut mis en évidence des goulots d'étranglement et des écarts, ARC, en collaboration avec VillageReach, a soutenu l'élaboration d'appels d'offres, d'accords de niveau de service et de stratégies de transport.

ARC a organisé un webinaire sur l'application de l'OSTK, auquel ont participé plus de 65 personnes au niveau régional et mondial. ARC a également coordonné, contribué et fourni une assistance technique lors de l'élaboration des lignes directrices sur les partenariats public-privé (PPP) pour l'EPSS. Les résultats attendus comprennent une réduction des temps d'immobilisation des véhicules, une baisse des coûts de transport, une amélioration des taux de livraison dans les délais et une meilleure disponibilité des médicaments au niveau du dernier kilomètre.

→ Bénin : Directives opérationnelles de distribution

Au Bénin, la mise en œuvre des directives nationales relatives à la distribution des produits de santé jusqu'au dernier maillon constitue une avancée majeure visant à pallier l'absence de procédures normalisées et fondées sur des données probantes destinées à garantir que les produits parviennent de manière constante efficace aux points de prestation de services au niveau communautaire.

Le plan opérationnel fournit des orientations détaillées sur les rôles et les responsabilités, les calendriers de distribution, les protocoles d'assurance qualité et les mécanismes de suivi. Il intègre les enseignements tirés des mises en œuvre pilotes et s'aligne sur les meilleures pratiques internationales tout en restant adapté au contexte de la structure du système de santé du Bénin.

PRINCIPAUX RÉSULTATS

- Réduction estimée des coûts et amélioration des délais d'exécution grâce à l'optimisation du réseau de distribution et des itinéraires
- ARC a su gagner l'adhésion des pouvoirs publics en leur permettant de mettre en place des initiatives telles que la mise en œuvre de l'OSTK et une coordination efficace des partenaires
- Transfert de compétences et renforcement des capacités sur l'externalisation, y compris la mise en place d'une stratégie de gestion du changement.

15%



KENYA
réduction
des coûts de
distribution

Économies prévues grâce à la planification
intégrée de la distribution

65



ETHIOPIE
participants
à l'OSTK

Participants régionaux et internationaux
ayant suivi le webinaire organisé avec
l'appui de ARC



PROPOSITION DE SOLUTIONS / ATTEINTE DU DERNIER KILOMÈTRE : RÉVOLUTIONNER L'ACCÈS GRÂCE À DES MODÈLES DE DISTRIBUTION AU NIVEAU COMMUNAUTAIRE

Des modèles innovants de prestations de services différenciés (DSD) aux niveaux communautaires ont révolutionné l'accès aux médicaments essentiels et aux produits de planification familiale au Kenya, au Sénégal et au Burkina Faso. Ces approches communautaires rapprochent les services des lieux de vie des populations, éliminant ainsi les obstacles liés à la distance, au coût et à la stigmatisation sociale qui limitent l'accès aux soins de santé essentiels.

➔ **Modèle communautaire de distribution du DMPA-SC au Burkina Faso**

Le modèle DSD, fleuron de ARC, permet aux femmes de s'administrer elles-mêmes des injections contraceptives de DMPA-SC sous la supervision d'agents de santé communautaires. De 2023 à 2025, le projet est passé d'une phase pilote d'évaluation à une mise en œuvre à grande échelle, puis à une institutionnalisation complète.

L'intégration du modèle DSD dans les stratégies nationales de santé communautaire garantit une viabilité à long terme au-delà de la durée du projet. ARC soutient actuellement le déploiement et l'extension du projet, en étendant le modèle à sept districts sanitaires supplémentaires à Dedougou, Toma, Koudougou, Reo, Sabou, Tenado et Nanoro. La formation de 2 360 agents de santé communautaires permet de constituer un corps de personnel important, capable de fournir des services à grande échelle. La formation des cadres régionaux garantit que les systèmes de supervision et d'assurance qualité soutiennent une mise en œuvre cohérente.

➔ **Sénégal : rapprocher les produits de santé de la mère et de l'enfant**

Au Sénégal, le modèle de DSD en santé maternelle et infantile appelé « Jegel Paj Mi » (Rapprocher les soins de santé), vise à contribuer à l'objectif du gouvernement d'atteindre un Taux de Prévalence contraceptive (TPC) de 46 % d'ici 2027. Les résultats remarquables du projet pilote, couvrant 30 sites et impliquant près de 75 infirmiers chefs de poste, montrent une augmentation du TPC de 2,1 % dans le district sanitaire de Tambacounda.

Les principaux enseignements tirés de ce modèle, qui permettent sa reproductibilité et sa pérennité, comprennent l'appropriation précoce du projet par le Ministère de la Santé via la Direction de la Santé de la Mère et de l'Enfant, l'utilisation du circuit de distribution régulier de médicaments et de produits de santé via le SEN-PNA, l'engagement des autorités locales, ainsi que l'engagement et la formation des agents de santé communautaires pour couvrir le dernier kilomètre. ARC soutient actuellement la transition et la mise à l'échelle, en étendant le modèle aux Régions de Tambacounda et de Diourbel, couvrant 11 districts et 237 sites communautaires.



Image 15 Sénégal: Mobilisation communautaire pour la sensibilisation et la création de la demande, 2024

→ Kenya, modèle de pharmacie communautaire

Au Kenya, le modèle de pharmacie communautaire révolutionne la manière dont les personnes vivant avec le VIH ont accès aux médicaments antirétroviraux. À la fin novembre 2025, 694 patients étaient inscrits au modèle intégré de pharmacie communautaire dans quatre Comtés pilotes. Ce modèle permet aux patients de retirer leurs antirétroviraux (ARV) à des endroits et à des horaires pratiques, ce qui réduit les frais de déplacement et le temps passé loin du travail ou de la famille.

Cette commodité accrue se traduit par une meilleure observance, une meilleure rétention dans le circuit de soins et, au final, de meilleurs résultats en matière de santé. Le modèle a été conçu pour intégrer d'autres médicaments destinés au traitement des maladies chroniques, y compris les Maladies Non-Transmissibles, ainsi que les produits de planification familiale. Trois boîtes à outils complètes ont été élaborées : une boîte à outils de mise en œuvre, une boîte à outils d'intégration MNT-ART et un dossier d'investissement, fournissant des cadres reproductibles pour la généralisation du modèle.



Image 16 Kenya: Séance de formation sur le modèle de pharmacie communautaire

→ Ouganda : pionnier d'un modèle de pharmacie communautaire

En Ouganda, le recours à des modèles alternatifs de distribution de médicaments a été identifié comme un moyen essentiel pour aider les 1,3 million de personnes vivant avec le VIH à accéder plus facilement à leurs traitements chroniques et pour désengorger les établissements de santé.

En 2024, la phase pilote du programme ougandais « Community Retail Pharmacy Drug Distribution Point » (CRPDDP), soutenu par ARC, a permis de toucher près de 50 000 bénéficiaires de soins grâce aux points de vente en pharmacie (133 répartis dans 79 établissements de santé) où ils pouvaient retirer leurs médicaments, avec 85 % des pharmacies ciblées participant au programme.



Image 17 Ouganda: Visite d'un point de distribution de médicaments dans une pharmacie de quartier, 2023

PRINCIPAUX RÉSULTATS

- Augmentation de la demande grâce à des activités de promotion de la santé et de sensibilisation au niveau communautaire
- Amélioration de l'accès grâce à des lieux et des horaires pratiques, permettant de surmonter les obstacles géographiques et financiers
- Meilleurs résultats en matière de santé : une plus grande facilité d'accès favorise une meilleure observance et une meilleure fidélisation, ainsi qu'une amélioration des indicateurs de santé

694



KENYA
bénéficiaires
des pharmacies
communautaires

Les bénéficiaires de soins inscrits au programme « Community Pharmacy Model » dans quatre Comtés, qui se procurent des antirétroviraux dans des lieux facilement accessibles

237



SENEGAL
site DSD
couverts

Les sites communautaires ciblés dans le cadre de l'extension du programme DSD permettent de rapprocher les produits de santé des populations

2,360



BURKINA FASO
formation des
agents de santé
communautaires

Agents de santé communautaires formés à la supervision de l'auto-injection du DMPA-SC

70%



BURKINA FASO
Taux
d'acceptation

Des femmes qui viennent d'être informées et qui acceptent d'essayer la méthode d'auto-injection

PROPOSITION DE SOLUTIONS / ACCÈS AU MARCHÉ ET FABRICATION LOCALE

Le soutien aux capacités de production pharmaceutique locales constitue un investissement transformateur à long terme dans la résilience et l'autonomie du système de santé. ARC a apporté un soutien stratégique aux initiatives de fabrication locale, permettant ainsi aux pays de réduire leur dépendance vis-à-vis des médicaments importés tout en renforçant leurs capacités économiques.

➔ Stratégie de fabrication locale au Kenya

Au Kenya, ARC a soutenu en 2023 une évaluation exhaustive des capacités de fabrication locale impliquant 28 sites de production et les parties prenantes concernées. Les principaux résultats ont révélé que seuls 20 % (n = 220) des médicaments figurant sur la liste des médicaments essentiels du Kenya sont produits localement. Bien que cette proportion soit faible par rapport à l'objectif de 50 % fixé pour 2026, une augmentation de 5 % a été constatée depuis la dernière évaluation en 2021. Ces médicaments ont été inclus dans la liste principale des achats préférentiels afin de renforcer la fabrication locale.

En 2025, une stratégie globale et chiffrée visant à renforcer la fabrication locale de produits et de technologies de santé a été élaborée et validée par les équipes techniques du gouvernement et des parties prenantes externes. Cette stratégie fournit une feuille de route pour le renforcement systématique des capacités, le développement du marché et l'harmonisation réglementaire afin de soutenir la croissance de la fabrication locale.



Image 18 Kenya: Réunion de validation avec les parties prenantes de la stratégie de production locale, 2025

→ **Burkina Faso, Plan de renforcement de la production locale**

L'élaboration d'un plan global de renforcement de la production locale permet au Burkina Faso de réduire sa dépendance vis-à-vis des produits pharmaceutiques importés. Ce projet vise à renforcer les capacités de production locales, permettant ainsi au pays d'améliorer l'accessibilité et la disponibilité des médicaments essentiels tout en contribuant aux objectifs de la couverture sanitaire universelle.

Le plan validé comprend une vision claire, des politiques et des stratégies de développement de la production locale, une feuille de route budgétisée s'élevant à 334 millions de dollars et un cadre de suivi et d'évaluation. Cette approche globale garantit une augmentation systématique des capacités de production, avec des étapes mesurables et des mécanismes de responsabilisation qui favorisent des progrès durables vers l'indépendance et la souveraineté pharmaceutiques.

→ **Éthiopie, soutien à la production locale**

Le soutien à la production pharmaceutique locale est essentiel pour améliorer l'accès aux soins de santé, renforcer l'autosuffisance et stimuler la croissance économique. ARC fournit une assistance technique dans le domaine de la discussion et la mise en œuvre des directives du ministère des Finances visant à remédier à la pénurie de devises étrangères pour l'importation de principes actifs pharmaceutiques (API). ARC a également contribué à l'élaboration de documents d'orientation stratégique et fourni une assistance technique pour l'évaluation de l'écosystème local de fabrication pharmaceutique.

L'intégration des données relatives à la fabrication locale dans le tableau de bord national de la chaîne d'approvisionnement est en cours, ce qui permettra d'avoir une bonne visibilité sur les capacités de production et la disponibilité des produits.

→ **Djibouti : une plateforme logistique régionale innovante**

ARC, en collaboration avec Sanofi Global Health Unit, a soutenu la mise en place d'une plateforme logistique pharmaceutique avec le CNSS, en mettant l'accent sur la formation du personnel et la mise en place d'un système de gestion des stocks. Une évaluation approfondie du cadre réglementaire a mis en évidence des lacunes et des risques sur le marché sous-régional.

Un plan d'affaires complet a été élaboré à des fins de planification stratégique et financière, en accord avec les objectifs de l'assurance maladie universelle. De plus, un manuel détaillé des procédures techniques a été rédigé pour les opérations d'entrepôt, et le personnel a reçu une formation sur la surveillance de la température et de l'humidité, grâce à du matériel d'enregistrement fourni à titre gracieux.



Image 19 Djibouti: Cartographie des températures et élaboration du plan d'affaires, 2024

PRINCIPAUX RÉSULTATS

- Amélioration attendue de l'accessibilité, de la disponibilité et de l'accessibilité financière des médicaments essentiels
- Contribution attendue au renforcement de la résilience de la chaîne d'approvisionnement et de l'autonomie en vue d'une souveraineté pharmaceutique effective

28



KENYA
évaluation
des sites de
production

Évaluation exhaustive des capacités de production locales portant sur 28 sites de production et les parties prenantes concernées

200
(20%)



KENYA
Médicaments
fabriqués
localement

Nombre (pourcentage) de médicaments figurant sur la liste des médicaments essentiels du Kenya qui sont fabriqués localement

RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ET PARTAGE DES CONNAISSANCES

La transformation durable de la chaîne d'approvisionnement nécessite des professionnels qualifiés à tous les niveaux. ARC a investi massivement dans le renforcement des capacités par le biais de programmes de formation, de collaborations universitaires et de transferts de connaissances, créant ainsi un vivier d'expertise garantissant une réussite à long terme.

- ➔ Afin d'assurer la pérennité de la transformation de la chaîne d'approvisionnement, ARC plaide depuis 2017 en faveur de la mise en place d'un programme de gestion de la chaîne d'approvisionnement (SCM) destiné aux étudiants en pharmacie, afin de garantir la pérennité de la chaîne d'approvisionnement des produits de santé grâce au développement des talents locaux. Le premier programme mis en place était ouvert à tous et a été réalisé avec l'Institut Africain de Management (IAM), un institut privé sénégalais, en collaboration avec le William Davidson Institute (Université de Michigan), et a été complété par une série de séminaires thématiques visant à réunir des étudiants et des acteurs clés de la CAPS, y compris le secteur privé. Le programme a bénéficié du soutien de l'Université Kuehne, de l'Association for Supply Chain Management (ASCM), de London Business School et du Programme alimentaire mondial (PAM). Les séminaires ont réuni des acteurs clés de haut niveau issus des gouvernements, des organisations régionales, des bailleurs de fonds et des partenaires, du secteur privé et du monde universitaire.



Image 20 Sénégal: Série de séminaires ARC avec l'IAM, 2017-2020

- Au Kenya, le programme de développement des compétences en gestion de la chaîne d'approvisionnement de 2021 a permis à dix pharmaciens de Comté de suivre une formation transformatrice de six semaines, conçue pour mettre en place des systèmes innovants et centrés sur l'humain. Neuf participants sur dix ont suivi le programme jusqu'au bout, travaillant sur divers projets prioritaires, notamment l'amélioration des taux de déclaration du formulaire 647 du ministère de la Santé, la décentralisation des médicaments contre les maladies non transmissibles, l'amélioration de la traçabilité des produits de base et le suivi automatisé des dates de péremption. La plateforme de développement professionnel continu mise en place en 2022, accréditée par le Conseil de la Pharmacie et des Poisons, accueille 1 000 participants et a permis d'améliorer la fréquentation des réunions et la participation active.



Image 21 Kenya: Forum d'échange sur l'apprentissage collaboratif, où PS-Medical Service était l'orateur principal, 2025

- Au Bénin, le programme de formation e-SIGL a permis de former 158 responsables de produits de santé dans 40 établissements répartis dans les 12 départements, grâce à un enseignement complet dispensé sur des périodes de mise en œuvre de deux semaines. La formation à la surveillance de la température dans le département de Donga a permis à six gestionnaires de stocks d'acquérir des compétences en matière de méthodologie de cartographie, d'interprétation des données et de protocoles d'actions correctives. Le soutien à la certification ISO a permis de former quatre membres du personnel de SoBAPS SA à l'audit interne complet, renforçant ainsi les capacités institutionnelles en matière de gestion de la qualité. La formation en pharmacovigilance dispensée en partenariat avec l'Ordre national des Pharmaciens a renforcé les systèmes de notification des événements indésirables dans les secteurs public et privé.



Image 22 Benin: Session de formation e-SIGL destinée aux médecins-chefs, 2025

- ➔ Au Bénin également, la pharmacie expérimentale de l'UFR Pharmacie constitue un investissement à long terme dans le développement des compétences de la main-d'œuvre de la chaîne d'approvisionnement. Les étudiants en Pharmacie y acquerront une expérience pratique des opérations pharmaceutiques, notamment la gestion des stocks, le contrôle qualité, les procédures de délivrance et le conseil aux patients. Ce site servira également de lieu de formation pour les programmes de développement professionnel continu destinés aux pharmaciens et aux techniciens en pharmacie en exercice. Les améliorations apportées aux infrastructures comprennent la modernisation des zones de stockage, l'installation d'équipements adaptés, la mise en conformité avec les normes de sécurité et de qualité, ainsi que la création d'environnements de simulation réalistes.
- ➔ Les partenariats universitaires au Sénégal constituent des investissements stratégiques dans le développement à long terme de la main-d'œuvre. ARC a soutenu la mise en place d'un programme spécialisé en gestion de la chaîne d'approvisionnement avec l'Université de Dakar/ISMED, destiné aux étudiants en pharmacie, intégrant un programme d'études de niveau mondial aligné sur les objectifs de souveraineté pharmaceutique. De plus, grâce à des sessions de formation et de partage des connaissances spécifiques au projet, ARC a touché plus de 300 participants de 2021 à 2025 afin d'assurer la pérennité de ses interventions.



Image 23 Sénégal: Réunion de définition du périmètre du programme SCM avec l'UGP Pharma, 2025

- ➔ Les visites d'étude menées auprès de MSD Pays-Bas, du CFI et de PharmAccess au Sénégal ont permis d'approfondir les connaissances en matière de gouvernance des données et de conception d'entrepôts de données, démontrant ainsi comment les enseignements tirés du secteur privé et des organisations internationales viennent compléter les échanges entre administrations. Ces différentes modalités d'apprentissage créent des écosystèmes complets de transfert de connaissances qui accélèrent l'adoption de l'innovation et l'amélioration continue.



Image 24 Pays-Bas : Séance de partage des connaissances avec MSD sur la gouvernance des données, 2025

- ➔ En Éthiopie, ARC a plaidé en faveur d'un renforcement du leadership dans la chaîne d'approvisionnement par le biais de formations ciblées. Avec le soutien de ses partenaires, le ministère de la Santé a lancé un programme national de formation au leadership dans la chaîne d'approvisionnement afin de renforcer les capacités des responsables de la chaîne d'approvisionnement sanitaire et de faire progresser les objectifs stratégiques en matière d'accès aux médicaments. Des supports de formation ont été élaborés, approuvés dans le cadre du programme de développement professionnel continu (DPC), puis déployés par le biais de formations de formateurs (ToT) et de formations en cascade. ARC a fourni un soutien technique et consultatif tout au long des processus d'élaboration et de formation
- ➔ Au Burkina Faso, les agents de santé communautaires ont reçu une formation sur la supervision de l'auto-injection, la gestion des déchets, le conseil aux patients et la mobilisation communautaire, pour un total de 2 360 personnes formées. Des équipes interfonctionnelles de spécialistes techniques ont été constituées pour la planification collaborative, les exercices de quantification et l'analyse de la qualité des données. De plus, des cadres régionaux du Ministère de la Santé ont été formés à la supervision stratégique et au suivi des performances des interventions. Le personnel des établissements de santé, notamment les infirmières, les sages-femmes et les gestionnaires, a été formé à la mise en œuvre du modèle DSD, ainsi qu'aux protocoles de gestion des approvisionnements et de supervision.



Image 25 Burkina Faso: Atelier consacré à l'extension du modèle pilote d'auto-injection du DMPA SC, 2025

Dans l'ensemble des pays concernés, ARC a formé directement plus de 5 500 professionnels de santé et spécialistes de la chaîne d'approvisionnement, renforçant ainsi les capacités de manière durable aux niveaux communautaire, des établissements de santé, des districts, des régions et au niveau central. Ce développement global des ressources humaines garantit que les améliorations perdurent au-delà de la durée des projets. L'approche de renforcement des capacités est également mise en avant par le biais du transfert de connaissances avec les facilitateurs, des assistants techniques intégrés, plutôt que par des sessions de formation ponctuelles.



IMPACT DE ARC SUR LES DOMAINES STRATÉGIQUES PRIORITAIRES

• *Couverture sanitaire universelle*

La couverture sanitaire universelle (CSU) implique de garantir à chacun l'accès à des services de santé de qualité sans difficultés financières. Les interventions de ARC dans la chaîne d'approvisionnement ont contribué de manière tangible aux progrès de la CSU en améliorant l'accessibilité géographique et financière et la qualité des médicaments et des produits de santé essentiels.

La couverture sanitaire universelle (CSU) implique de garantir à tous l'accès à des services de santé de qualité sans difficultés financières. Les interventions de ARC dans la chaîne d'approvisionnement ont contribué de manière tangible aux progrès de la CSU en améliorant l'accessibilité, l'abordabilité et la qualité des médicaments et des produits de santé essentiels.

ACCESSIBILITÉ

Extension de la couverture géographique grâce à la distribution au dernier kilomètre, avec des modèles de distribution directe aux communautés (DSD) et à l'optimisation de la distribution, garantissant ainsi que les médicaments parviennent dans les zones reculées

- La disponibilité des médicaments essentiels a atteint 84 % à l'échelle nationale en Éthiopie
- 89 % de disponibilité dans les centres de santé au Kenya
- 237 sites communautaires couverts par le programme DSD en matière de santé de la femme, de la mère, du nouveau-né et de l'enfant au Sénégal
- 694 personnes vivant avec le VIH ont accès aux antirétroviraux par l'intermédiaire des pharmacies communautaires au Kenya.

DURABILITÉ

Augmentation des financements domestiques, renforcement des capacités locales et institutionnalisation des systèmes garantissant la sécurité sanitaire à long terme

- La part de la production locale en Éthiopie est passée de 12,2 % à 41 %, ce qui a permis de réduire les besoins en devises étrangères
- Formation de plus de 5 500 professionnels de santé et spécialistes de la chaîne d'approvisionnement
- Modèles de distribution DSD adoptés par les Ministères

FINANCIÈRE

Réduction des coûts grâce à la distribution intégrée, la fabrication locale, la tarification transparente et la réduction du gaspillage, ce qui renforce la sécurité financière

- La planification intégrée de la distribution devrait permettre une réduction des coûts de 15 % au Kenya
- En Éthiopie, les délais d'approvisionnement ont été ramenés de 296,5 à 201 jours, ce qui a amélioré la trésorerie
- Le taux de gaspillage de l'EPSS est passé de 1,9 % à 0,64 %, ce qui représente des économies financières substantielles

QUALITY

Renforcement des normes grâce à la certification ISO, à la surveillance de la température, aux systèmes d'assurance qualité et à l'amélioration de la réglementation

- Mise en place de systèmes de surveillance de la température dans 12 entrepôts au Bénin
- 87 % des unités opérationnelles de l'EPSS sont conformes aux normes internationales
- 70 acteurs des secteurs public et privé ont suivi une formation au Bénin sur la pharmacovigilance afin de renforcer les systèmes de surveillance des effets indésirables

01

02

03

04

• **Financement de la chaîne d'approvisionnement**

Pour être durable, la chaîne d'approvisionnement doit bénéficier d'un financement suffisant et prévisible provenant à la fois de sources nationales et internationales. Les travaux de ARC sur les budgets et les dossiers d'investissement visent principalement à garantir que les priorités de la chaîne d'approvisionnement disposent de ressources suffisantes et que les mécanismes de financement favorisent la durabilité à long terme.

PLANS STRATÉGIQUES BUDGÉTISÉS

Les plans stratégiques soutenus par ARC comprennent des plans de mise en œuvre budgétisés destinés à orienter les investissements nécessaires, à faciliter la mobilisation des ressources et à harmoniser les interventions.

- La stratégie nationale de la CAPS du Sénégal comprend une feuille de route budgétaire quinquennale d'un montant total de 30,3 millions de dollars.
- Le plan de renforcement de la production locale au Burkina Faso s'élève à 334 millions de dollars.
- La stratégie de la chaîne d'approvisionnement du Kenya et le PSDIP de l'Éthiopie comprennent des plans chiffrés.



COORDINATION DES PARTENAIRES

Les exercices de cartographie des partenaires menés dans les différents pays permettent de mieux cerner les flux de financement, ce qui facilite leur allocation stratégique et l'identification des lacunes.

Le Kenya compte plus de huit partenaires alignés sur le cadre de résultats stratégiques. La coordination permet d'éviter les doublons et d'optimiser l'impact collectif.

PLAIDOYER EN FAVEUR DU FINANCEMENT DOMESTIQUE

- L'évaluation budgétaire de l'Éthiopie a révélé des écarts critiques dans l'allocation du budget pharmaceutique. ARC a soutenu l'intégration des budgets estimés pour la gestion pharmaceutique et des dispositifs médicaux dans le Plan de Développement et d'Investissement de l'Approvisionnement pharmaceutique validé. Cela garantit que les priorités stratégiques disposent des ressources financières correspondantes et permet au gouvernement ainsi qu'aux partenaires de planifier les investissements de manière systématique.
- Les Comtés du Kenya allouent environ 10 % du budget santé aux médicaments, avec un alignement budget-demande de 21 à 71 %. Le plaidoyer se base sur des évidences pour mettre en exergue les écarts et mobiliser davantage les investissements intérieurs.

Mettre l'accent sur un financement domestique durable est essentiel pour parvenir à la couverture sanitaire universelle à long terme. Même si le soutien des bailleurs de fonds reste important, le plaidoyer mené par ARC a contribué à orienter les discussions vers l'appropriation par les gouvernements et le financement des opérations de la chaîne d'approvisionnement. Des analyses budgétaires menées au Kenya et au Bénin ont mis en évidence des écarts entre les ressources allouées et les besoins réels, venant ainsi étayer les arguments en faveur d'un accroissement des investissements nationaux.

• Santé reproductive, maternelle, néonatale et infantile

La santé reproductive, maternelle, néonatale et infantile (SRMNI) constitue une priorité absolue compte tenu du taux de mortalité élevé en Afrique. Les interventions de ARC en matière de chaîne d'approvisionnement revêtent une importance particulière pour la SRMNI, car elles garantissent la disponibilité constante de produits vitaux et élargissent l'accès à ceux-ci grâce à des approches communautaires.

La disponibilité constante de contraceptifs permet aux femmes d'exercer leur autonomie reproductive et de planifier leur famille en fonction de leurs préférences et de leur situation. La distribution communautaire réduit les obstacles liés à la distance, aux préoccupations en matière de confidentialité et aux horaires d'ouverture des établissements, améliorant ainsi l'accès, en particulier pour les populations rurales et mal desservies.

Les modèles DSD intègrent spécifiquement les produits de planification familiale dans la quantification et la planification de la distribution, garantissant ainsi un approvisionnement fiable. Le Sénégal a enregistré une augmentation de +2 % du taux de prévalence contraceptive dans la région de Tambacounda et a élargi l'utilisation de la PF avec une augmentation de +22 % du nombre d'utilisatrices actives dans les districts pilotes, tandis que le Burkina Faso a dépassé ses objectifs de 336 % dans le district de Yako grâce à l'auto-injection communautaire de DMPA-SC : un total de 1 622 unités de DMPA-SC a été fourni aux clientes.

Le Kenya a maintenu un stock moyen de 3,68 mois de produits de planification familiale entre janvier 2023 et septembre 2025, garantissant une disponibilité continue pour les femmes à la recherche d'une contraception et prévenant les ruptures de stock qui perturbent la prestation de services.

Le projet pilote DSD du Sénégal a permis une réduction drastique de la malnutrition aiguë à Tambacounda, passant de 19,4 % à 9,8 %, une baisse directement attribuable à un meilleur accès aux produits nutritionnels et aux actions de promotion de la santé au niveau communautaire.

TÉMOIGNAGES

▶ *« Honnêtement, cette méthode nous a sauvés. Avant, je devais me cacher pour aller voir le responsable du centre de santé afin qu'il me fasse ma piqûre. Souvent, on croise un membre de la famille qui nous demande si on est malade ou ce qu'on vient faire au CSPS. C'est difficile. Mais maintenant, tout va bien. Comme l'agent de santé communautaire vit ici avec nous, je peux le croiser n'importe où, je lui parle, et on s'organise pour qu'il me donne le produit. C'est facile à faire, et je le fais toute seule quand je sais qu'il n'y a personne dans les parages. J'aime bien ça, c'est très bien. »*

▶ **Client, Programme DSD au Burkina Faso**

« Sur le terrain, certains agents de santé communautaires méritent d'être félicités. Ils maîtrisent parfaitement la stratégie. Ils ont suivi une formation de trois jours, mais sur le terrain, on constate que la plupart d'entre eux apprennent aux clients à s'injecter eux-mêmes par voie sous-cutanée. Ils sont donc compétents pour la mise en œuvre de cette méthode. »

▶ **Professionnel de santé, Burkina Faso**

« Le rôle de conseil indépendant de ARC a été inestimable pour rassembler les parties prenantes autour d'objectifs communs. Leur expertise technique et leur crédibilité permettent d'aborder des discussions difficiles et nous aident à trouver des solutions qui conviennent à tout le monde. »

▶ **Haut responsable du ministère de la Santé, Éthiopie**

« La présence de l'assistance technique au sein de la Direction a été inestimable pour apporter un soutien direct et assurer la coordination sur de nombreuses questions techniques. L'Assistant technique a apporté son expertise pour soutenir l'élaboration des politiques et la mise en œuvre du plan stratégique de la Direction »

▶ **Directeur de la Direction des produits et technologies de santé, ministère de la Santé du Kenya**

« Nous espérons que ARC pourra mieux nous soutenir à l'avenir afin de permettre l'organisation d'un plus grand nombre de sessions de renforcement des capacités pour les régions pharmaceutiques et avec d'autres groupes cibles tels que les assistants en pharmacie (collaborateurs importants du pharmacien) »

▶ **DOMONHEDO Camille Roch, président du Conseil national, Ordre national des pharmaciens du Bénin**

« ARC fournit une assistance technique étroitement alignée sur les priorités et les attentes du gouvernement. Cet engagement se traduit par la mise en place d'une ressource dédiée au sein de la Direction des produits et technologies de santé afin de soutenir directement les initiatives du ministère de la Santé. L'assistance technique vise à renforcer les politiques, les stratégies et les lignes directrices, en mettant constamment l'accent sur la satisfaction des besoins des patients. »

▶ **Esther Njenga, responsable régionale du programme EA, CIPS Health Procurement Africa, Kenya**

« ARC s'est révélé être un excellent partenaire dans le cadre du partenariat entre inSupply, thinkwell et CIPS au Kenya : ses représentants sont toujours présents et apportent une valeur ajoutée à toutes nos discussions. »

▶ **Yasmin Chandani, PDG, inSupply Health, Kenya**



« Une institution ne peut pas avancer et atteindre ses objectifs sans leadership ! Nous saluons la qualité de la coopération avec ARC, pour sa contribution et le soutien apporté. »

Serigne Mbaye – Secrétaire général du ministère de la Santé et de l'Hygiène publique

PARTENARIATS STRATÉGIQUES ET COLLABORATION



Engagement avec les gouvernements

Le positionnement de ARC en tant que conseiller stratégique indépendant — plutôt que partenaire de mise en œuvre — crée une valeur unique qui s'est avérée essentielle pour mener à bien une transformation dans cinq pays. Ce rôle distinctif permet à ARC de faciliter un dialogue franc, de servir de médiateur dans les relations et de fournir des conseils techniques sans entrer en concurrence pour les ressources ou le mérite.

Élaboration de politiques de haut niveau

ARC participe à des conseils nationaux et à des groupes de travail techniques, contribuant ainsi à l'élaboration de cadres politiques qui guideront les opérations de la chaîne d'approvisionnement pharmaceutique pour la prochaine décennie.

Assistance technique intégrée

En déployant des assistants techniques dans les domaines de la planification de la chaîne d'approvisionnement, des systèmes d'information et de la santé publique au sein des entités du ministère de la Santé dans tous les pays, ARC garantit le transfert de compétences grâce à une méthodologie de co-crédation où les solutions sont conçues conjointement avec le personnel du ministère de la Santé, tout en renforçant les capacités institutionnelles et l'autonomie.

Élaboration de cadres stratégiques

ARC a apporté un soutien technique et financier essentiel à l'élaboration et à la révision de stratégies nationales globales qui servent de référence à l'ensemble des parties prenantes.

Le modèle de conseil indépendant permet à ARC de participer à l'élaboration de politiques de haut niveau, de siéger au sein de conseils d'administration nationaux et de groupes de travail techniques, de faciliter la coordination entre les différents partenaires de mise en œuvre en concurrence, et de fournir des évaluations sans détours, sans se soucier de défendre les intérêts d'une organisation particulière. Ce positionnement a fait de ARC un rassembleur et un coordinateur de confiance, indispensable pour naviguer dans un paysage complexe de parties prenantes.

Rencontre avec le secrétaire général du Burkina



Djibouti, CNSS



SOBAPs SA Benin



Rencontre avec le secrétaire général Sénégal



Collaboration avec les partenaires de développement

Dans tous les pays, ARC est un membre actif des groupes de bailleurs de fonds et de partenaires et a facilité la coordination entre les différents partenaires de développement afin d'assurer la cohérence des actions, d'éviter les doublons et d'optimiser l'impact collectif. Aux niveaux régional et mondial, ARC est un partenaire de choix pour faire progresser la réflexion critique sur les politiques pharmaceutiques visant à améliorer l'accès aux médicaments et aux autres produits de santé pour les populations les plus vulnérables.

Renforcer durablement la disponibilité des contraceptifs injectables (Advancing Injectable Markets for Sustainability – AIMS) avec PATH

Fort de sa solide expérience dans les modèles de prestation de services différenciés, ARC fait partie du consortium PATH (aux côtés de Solina, Metrics for Management et Health System Insights) pour le projet AIMS. Le projet AIMS est un programme d'une durée de quatre ans visant à renforcer et à dynamiser le marché des contraceptifs injectables afin d'atteindre la maturité et la durabilité d'ici 2030.

ARC mettra à profit sa grande expérience dans la résolution des défis liés à la gestion de la chaîne d'approvisionnement et dans l'amélioration de l'accessibilité aux produits de base, des relations de collaboration et des réseaux de parties prenantes dans des zones géographiques clés afin d'aider les Ministères de la Santé à améliorer la gestion et la gouvernance des chaînes d'approvisionnement en DMPA-SC.

Le projet AIMS a été officiellement lancé le 3 novembre lors de la Conférence internationale sur la planification familiale à Bogota, en Colombie, où ARC a facilité le partage d'expérience sur le modèle de distribution communautaire du DMPA-SC pour l'auto-injection visant à améliorer la vie des femmes.



Photo Colombia: Participation of ARC team to the international conference for family planning, 2025.

Renforcer les politiques de financement de la chaîne d'approvisionnement et le financement national

Analyser les liens entre le financement de la santé et la chaîne d'approvisionnement afin d'améliorer la disponibilité et l'accessibilité financière des médicaments dans les pays à revenu faible ou intermédiaire : telle est la réflexion menée tout au long de l'année par ARC et CGD, avec le soutien d'un groupe de travail créé à cet effet

Le groupe de travail est composé de 25 experts en financement de la santé, en chaîne d'approvisionnement, issus du monde universitaire, de représentants des ministères de la santé, de partenaires multilatéraux et de partenaires de mise en œuvre. Les premiers résultats de ces travaux ont abouti à l'élaboration d'un cadre conceptuel intégré qui sera étayé par des articles de recherche et des études de cas. ARC a dirigé la rédaction des articles sur la conception d'un instrument financier fiable pour le secteur privé et sur les cas d'utilisation de l'intégration des données relatives au financement de la santé et à la chaîne d'approvisionnement pour la prise de décision.



Première reunion du groupe technique, 2025

Les premiers résultats ont été présentés lors du Sommet mondial sur la chaîne d'approvisionnement en santé à Kigali. L'engagement et les idées exprimés ont contribué à enrichir le débat sur la manière dont une meilleure coordination entre le financement de la santé et les chaînes d'approvisionnement peut favoriser un meilleur accès aux médicaments essentiels et, à terme, améliorer les résultats en matière de santé dans les pays à revenu faible et intermédiaire.

Soutenir la recherche pharmaceutique et promouvoir les achats groupés avec le Forum Galien

En tant que partenaire privilégié du Forum Galien Afrique, ARC soutient la recherche pharmaceutique et les débats scientifiques sur les solutions durables visant à garantir aux femmes l'accès à des produits de santé de qualité et abordables. En 2025, ARC a poursuivi son plaidoyer en faveur des mécanismes d'achats groupés, qu'elle considère comme l'approche la plus adaptée pour réduire les coûts d'approvisionnement, améliorer l'accès rapide aux produits essentiels, renforcer la sécurité et la résilience de la chaîne d'approvisionnement, et favoriser une meilleure coordination entre les secteurs public et privé.



Sénégal: Forum Galien, Visite du Stand de ARC par la Première Dame du Sénégal, 2025.

Promouvoir la fabrication locale de médicaments

ARC a participé à la 44e conférence scientifique annuelle et à l'assemblée générale annuelle de la Société pharmaceutique de Zambie (PSZ). La contribution de ARC au panel sur la fabrication locale de médicaments s'est appuyée sur le soutien consultatif que nous apportons actuellement dans le cadre du programme de fabrication locale. En Zambie, ARC a apporté son avis, ses conseils et ses connaissances techniques, et a soutenu les actions de plaidoyer en faveur d'un accès à des financements abordables pour le secteur privé, afin de répondre rapidement à l'appel en faveur d'une fabrication locale fiable, par le biais de l'Initiative zambienne pour la fabrication pharmaceutique (ZPMI).

Cette contribution s'inscrit dans la lignée de notre approche réussie de structuration du marché en soutien au gouvernement du Kenya (ministère de la Santé), qui a aidé ce dernier à disposer d'une base plus solide pour mener à bien son programme de fabrication locale. De même, nous avons aidé et permis à la CEA de tester un dispositif d'achats groupés dans un groupe de 10 pays pilotes ; l'un de ces exercices a contribué à la mise en place du Mécanisme africain d'achats groupés, dirigé par le CDC Afrique.



Engagement avec les parties prenantes et partage des connaissances lors du Global Health Supply Chain Summit (GHSCS)

Lors du Global Health Supply Chain Summit de 2025 à Kigali, ARC a échangé avec les partenaires aux niveaux mondial, régional et national sur les nouveaux enjeux liés à la chaîne d'approvisionnement jugés prioritaires par les pays et identifié des opportunités de collaboration :

- En tant qu'intervenant lors de l'événement parallèle organisé par Pfizer intitulé « Partenariats public-privé pour créer de nouvelles opportunités durables en matière de capacités de la chaîne d'approvisionnement », ARC a présenté les activités marquantes menées dans le cadre du programme de bourses Pfizer au Sénégal et au Togo. Ce programme a soutenu le processus de suivi de l'enregistrement des produits auprès de l'ancienne Direction de la pharmacie au Sénégal et l'assurance qualité pour le Dépôt central de médicaments au Togo.



- Dans le cadre de son partenariat avec le CGD, ARC a organisé une session parallèle intitulée « Analyser les liens entre le financement de la santé et la chaîne d'approvisionnement pour améliorer la disponibilité et l'accessibilité financière des médicaments dans les pays à revenu faible et intermédiaire ». Cette session était consacrée à la présentation du cadre conceptuel intégré et des premiers résultats des travaux de recherche menés par ARC sur les instruments de financement de la santé et l'intégration des données.

- ARC a présenté son modèle DSD au Sénégal, au Burkina Faso, au Kenya et en Ouganda, soulignant que les résultats et l'impact obtenus grâce à un engagement fort et à une appropriation par les gouvernements garantissent la pérennité de ces modèles. Les modèles DSD ont suscité l'intérêt des partenaires, qui ont identifié des domaines de collaboration potentiels au niveau régional pour la reproduction et l'adoption de mécanismes d'achats groupés visant à réduire les coûts des médicaments et des produits de santé.



- Depuis trois ans, ARC facilite le sponsoring de SANOFI GHU au GHSCS. Cette étroite collaboration garantit un engagement fructueux auprès des principales parties prenantes afin de faire progresser le plaidoyer en faveur du renforcement de la réglementation pharmaceutique dans le cadre de la lutte contre les maladies non transmissibles et de la lutte contre les médicaments et produits de santé de qualité inférieure et contrefaits.





Collaboration avec le secteur privé

Au niveau national, ARC a promu des modèles innovants de partenariat public-privé qui tirent parti de l'efficacité, des technologies et des capitaux du secteur privé tout en préservant le contrôle du secteur public et l'accent mis sur l'équité, notamment dans le cadre de la mise en œuvre de la boîte à outils pour l'externalisation des transports en Éthiopie, du modèle de pharmacie communautaire au Kenya et du soutien à la fabrication locale dans l'ensemble des pays.

Aux niveaux régional et mondial, l'engagement de ARC auprès du secteur privé a joué un rôle déterminant dans l'adoption des meilleures pratiques de l'industrie pharmaceutique en matière de planification de la chaîne d'approvisionnement, de transformation numérique, de conception et d'optimisation des entrepôts, ainsi que d'assurance qualité :

Soutien de MSD à la construction d'entrepôts au Burkina Faso et à Djibouti

À la suite d'une bonne collaboration établie avec MSD dans le cadre de programmes de bourses et de conseils techniques entre 2017 et 2022, ARC a travaillé avec MSD pour fournir des conseils techniques aux ingénieurs chargés de la construction d'entrepôts au Burkina Faso et à Djibouti. Ce soutien a permis de garantir la conformité des constructions d'entrepôts aux normes internationales en matière de qualité, de sécurité, d'optimisation des ressources et de planification précoce des systèmes de surveillance et de contrôle de la température.

De plus, MSD a fait appel à des experts techniques de ARC spécialisés dans la planification de la chaîne d'approvisionnement, l'entreposage et la distribution afin de fournir une assistance technique et de partager leur expérience ainsi que les meilleures pratiques du secteur privé applicables au secteur public.

Collaboration avec SANOFI GHU pour lutter contre les médicaments de qualité inférieure et contrefaits

La collaboration entre ARC et SANOFI GHU a joué un rôle déterminant dans le renforcement de la réglementation pharmaceutique :



- ARC et SANOFI GHU ont organisé au Bénin un atelier régional de plaidoyer pour l'accès aux médicaments destinés au traitement des maladies non transmissibles (MNT). Cet atelier visait à aborder les défis majeurs posés par les MNT, telles que les maladies cardiovasculaires et le diabète, en Afrique. Il s'est concentré sur le renforcement des actions de plaidoyer en faveur de meilleures chaînes d'approvisionnement, la promotion de solutions innovantes telles que les achats groupés et les partenariats public-privé, ainsi que le renforcement des compétences des responsables des produits de santé afin de garantir un accès équitable aux médicaments contre les MNT et d'améliorer les systèmes de santé de manière durable.



- ARC et SANOFI GHU, en collaboration avec l'autorité de régulation sanitaire et l'Ordre des pharmaciens, ont organisé un atelier régional sur les médicaments de qualité inférieure et contrefaits. Cet atelier a favorisé l'échange de connaissances entre les autorités de régulation du Bénin, du Togo, du Tchad, de la Côte d'Ivoire et de la RDC sur la surveillance de la qualité des produits, les mesures de répression à l'encontre des distributeurs illégaux, les campagnes de sensibilisation du public et les mécanismes de coopération régionale. L'atelier a permis d'identifier des défis communs, notamment la capacité limitée des laboratoires pour tester les produits, la porosité des frontières favorisant le commerce illicite, l'insuffisance des sanctions en cas d'infraction et l'insuffisance des ressources pour la surveillance du marché. Les recommandations ont mis l'accent sur le renforcement de la coopération régionale, l'harmonisation des normes réglementaires, le renforcement des réseaux de laboratoires et la sensibilisation accrue du public aux risques associés aux produits de qualité inférieure.



Collaboration avec le monde universitaire

Le monde universitaire constitue l'un des piliers essentiels de l'approche de ARC en matière de collaboration, visant à garantir une contribution efficace des universités aux études sur la chaîne d'approvisionnement et à la conception de solutions fondées sur des données factuelles. Dans cette optique, ARC a collaboré avec l'Université de Nairobi et l'Université du Ghana à l'élaboration de documents de recherche dans le cadre du partenariat avec le CGD.

Dans le cadre de la mise en place de son centre de ressources visant à faciliter l'accès aux ressources et aux contenus de formation, ARC a développé une plateforme d'apprentissage en ligne en collaboration avec l'Agence béninoise des Médicaments (ABMed) afin d'offrir une formation continue et des cours de remise à niveau. Cette ressource numérique permettra une plus large diffusion, un accès flexible et une mise à jour continue à mesure que les pratiques de pharmacovigilance évoluent. La plateforme comprendra des cours vidéo, des études de cas interactives, des quiz d'évaluation et des forums de discussion pour l'apprentissage entre pairs.

Le partenariat avec le monde universitaire comprend un soutien à l'élaboration des programmes d'études, à la recherche et à la formation des cadres. La mise en place de programmes de master permet de constituer un vivier de professionnels de la chaîne d'approvisionnement pour assurer la pérennité à long terme. Des universités et instituts de renommée mondiale et locale ont contribué à l'élaboration du programme de Master en gestion de la chaîne d'approvisionnement au Sénégal, à savoir la London Business School, l'université du Michigan et EM Normandie.

Au Kenya, dans le cadre d'un partenariat tripartite avec la Business School de l'université de Strathmore et HELP Logistics, ARC, en coordination avec la Direction des Produits et Technologies de Santé du Ministère de la Santé, a conçu une formation sur mesure en leadership, gouvernance et gestion, qui a été proposée à titre de projet pilote de renforcement des capacités visant à autonomiser le personnel aux niveaux national et départemental. Ce projet pilote s'est déroulé sur une période de six semaines et a été cofinancé par HELP Logistics et ARC. Il s'adressait à environ 15 participants issus des niveaux national et départemental. Dix participants se sont inscrits et neuf ont suivi la formation jusqu'au bout.



ENSEIGNEMENTS TIRÉS ET OPPORTUNITÉS STRATÉGIQUES

Mettre moins l'accent sur les défis à relever de manière constructive, en en tirant des enseignements



1

L'appropriation institutionnelle est indispensable

Les interventions couronnées de succès étaient celles qui bénéficiaient d'un leadership fort de la part du Ministère de la Santé et d'une appropriation de la part de celui-ci dès le début. Lorsque les acteurs gouvernementaux ont défini le programme, fixé les priorités et mobilisé des ressources, la mise en œuvre s'est déroulée sans heurts et la pérennité a été renforcée.



2

La coordination renforce l'impact

Une coordination régulière entre les partenaires a permis d'éviter les doublons, d'identifier les synergies et de résoudre les problèmes de manière collective. Les exercices de cartographie des partenaires et les réunions de coordination ont favorisé la transparence, facilitant ainsi l'allocation stratégique des ressources.



3

Le renforcement des capacités nécessite un engagement durable

Les formations ponctuelles ont un impact limité sans un accompagnement, un mentorat et un renforcement continus. Un renforcement des capacités efficace associe une formation initiale à une supervision continue, à des réseaux d'apprentissage entre pairs et à l'intégration dans les processus de travail courants.



4

Les solutions communautaires s'imposent

Les projets reposant sur une forte implication communautaire offrent des alternatives pertinentes dans les zones confrontées à des problèmes de sécurité. L'ancrage communautaire favorise le soutien et la confiance envers les agents de santé communautaires. Les approches communautaires peuvent s'avérer plus efficaces que les soins dispensés en établissement dans des contextes marqués par l'insécurité, des obstacles géographiques ou la stigmatisation sociale.



5

La technologie doit s'adapter au contexte

Les solutions techniques doivent être adaptées aux infrastructures, à la capacité et aux ressources locales. Les systèmes sophistiqués nécessitant un support informatique étendu peuvent échouer dans des contextes à ressources limitées. Les solutions doivent être aussi simples que possible tout en répondant aux exigences fonctionnelles.



6

Le genre et les dynamiques sociales ont leur importance

Le genre influence l'efficacité des stratégies : les agents de santé communautaires (ASC) de sexe féminin parviennent mieux à recruter des clientes que leurs homologues masculins. Le manque de sensibilisation des hommes reste un obstacle à l'accès des femmes aux soins. Il est essentiel de comprendre et de prendre en compte les dynamiques sociales et de genre pour concevoir des interventions efficaces.

RECOMMANDATIONS STRATÉGIQUES POUR UN IMPACT DURABLE

Alors que la phase d'accompagnement intensif de ARC es en cours de transition dans les différents pays, ces recommandations stratégiques visent à maintenir la dynamique et à garantir que les bases posées continuent de produire des résultats. Elles s'appuient sur les enseignements tirés de cinq années d'engagement et permettent aux pays de poursuivre leurs progrès vers la couverture sanitaire universelle et la souveraineté pharmaceutique

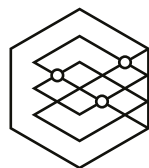
- ✓ **Institutionnaliser les projets pilotes couronnés de succès**
Transformer les initiatives pilotes en opérations standard du ministère de la Santé, dotées d'allocations budgétaires dédiées, de responsabilités institutionnelles claires et de mécanismes de soutien technique continus
- ✓ **Déployer à grande échelle les innovations éprouvées**
Étendre les modèles de distribution directe aux points de vente (DSD), l'optimisation de la distribution, les systèmes numériques et d'autres innovations éprouvées à d'autres districts et zones sanitaires en s'appuyant sur les données issues des projets pilotes
- ✓ **Renforcer la gouvernance**
Mettre en œuvre les recommandations issues de l'évaluation de maturité, formaliser les mécanismes de coordination entre partenaires, clarifier les rôles et les responsabilités, et renforcer la responsabilisation par le suivi des performances
- ✓ **Investir dans les infrastructures**
Réaliser des évaluations complètes des capacités de stockage, donner la priorité à l'amélioration des entrepôts et à l'extension de la chaîne du froid, moderniser les flottes de transport et mettre en œuvre des systèmes d'automatisation
- ✓ **Améliorer les systèmes de données**
Achever le déploiement des systèmes numériques dans tous les établissements, intégrer les données de la chaîne d'approvisionnement aux systèmes d'information de santé, développer des tableaux de bord pour une visibilité en temps réel et renforcer l'assurance qualité des données
- ✓ **Accroître le financement domestique**
Élaborer des analyses de rentabilité détaillées pour les investissements prioritaires, plaider en faveur d'une augmentation des dotations budgétaires, explorer des mécanismes de financement innovants et améliorer les taux d'exécution budgétaire

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS : CE QUI A FAIT LA DIFFÉRENCE

En dressant le bilan de cinq années de travail transformateur, plusieurs facteurs apparaissent comme essentiels pour obtenir l'impact remarquable documenté tout au long de ce rapport. Ces facteurs de succès fournissent des orientations pour les futures initiatives de renforcement des chaînes d'approvisionnement en Afrique et dans le monde.

- ✓ **Un leadership gouvernemental fort**
Toutes les réalisations majeures ont eu lieu là où le gouvernement a fourni une vision claire, engagé des ressources et piloté la mise en œuvre. L'assistance technique a été renforcée, mais n'a pas remplacé le leadership et l'appropriation par le gouvernement.
- ✓ **Engagement à long terme**
Un engagement pluriannuel a permis d'atteindre un niveau de profondeur impossible à obtenir dans le cadre de projets de courte durée. Le temps nécessaire pour nouer des relations, comprendre le contexte, tester et affiner les innovations, et mener à bien leur institutionnalisation s'est avérée essentiel pour obtenir un impact durable.
- ✓ **Approche globale**
Le fait d'aborder simultanément les six éléments de la durabilité de la chaîne d'approvisionnement a créé des synergies. Une gouvernance sans stratégie, ou des capacités sans systèmes, auraient eu un impact limité par rapport à une transformation holistique.
- ✓ **Conception fondée sur des données factuelles**
Des évaluations approfondies avant la conception des interventions ont permis de s'assurer que les solutions répondaient à des défis réels plutôt qu'à des hypothèses. La recherche et la documentation tout au long de la mise en œuvre ont permis un apprentissage et une adaptation continus.
- ✓ **Innovation et pragmatisme équilibrés**
La volonté de tester des innovations audacieuses telles que les modèles DSD et les systèmes de demande engagés, tout en garantissant une mise en œuvre pratique grâce au renforcement des capacités, à la consolidation des systèmes et à l'engagement des parties prenantes.
- ✓ **Coordination des parties prenantes**
Le rassemblement du gouvernement, des partenaires, du secteur privé, du monde universitaire et des communautés a créé un sentiment d'appropriation collective et permis d'aligner les ressources. La coordination a multiplié l'impact au-delà de ce qu'un seul acteur aurait pu réaliser.





ARC

AFRICA'S PUBLIC
HEALTH SUPPLY CHAIN
INSTITUTION

www.africasourcecentre.org