



Observateur du Fonds mondial

LETTRE D'INFORMATION

Numéro 72 : 11 septembre 2018

OFM est une lettre d'information indépendante du Fonds mondial.

[OFM en direct >>](#)

[Site Aidspan >>](#)

[Contactez-nous >>](#)

AU SOMMAIRE :

[1. ACTUALITÉS : Le Fonds mondial modifie la méthodologie servant à mesurer l'impact et les résultats](#)

PAR DAVID GARMAISE

Le Fonds mondial change la façon dont il mesure et communique l'impact et les résultats. Pour la plupart des indicateurs, il indiquera les augmentations annuelles plutôt que les résultats cumulés. La nouvelle méthodologie met notamment davantage l'accent sur les résultats au niveau national, et de nouveaux indicateurs font leur apparition. Le rapport 2017 sur les résultats, à paraître le 12 septembre 2018, repose sur la méthodologie révisée.

[2. ANALYSE : Le Fonds mondial étudie des instruments de financement innovants en vue de contribuer à débloquer les flux financiers provenant de sources privées et publiques](#)

PAR CHERYL TOKSOZ

Aidspan examine de manière plus approfondie les différents instruments de financement innovants du Fonds mondial dans une série de trois articles, à la suite de l'ouverture par le Fonds mondial, au début de l'année, d'un processus officiel de consultation destiné à élaborer une approche plus structurée du financement innovant au sein de l'organisation. Ce troisième article décrit les mécanismes d'incitation à l'innovation et à la réduction des coûts, et évalue les avantages et les inconvénients d'instruments comme les fonds d'encouragement à l'innovation, les garanties d'achats futurs et le financement de démarrage.

[3. ANALYSE : Le Kenya achète avec succès ses produits de santé sans passer par le mécanisme d'achat groupé du Fonds mondial](#)

PAR INN ITHIBU

L'Agence de fournitures médicales du Kenya (KEMSA) est l'organe gouvernemental habilité à acheter et distribuer les produits de santé financés par le Fonds mondial. Elle obtient des prix compétitifs par rapport au mécanisme d'achat groupé du Fonds mondial, connaît rarement des ruptures de stock de produits de santé et les commandes sont livrées dans les délais. Cet article montre comment – dans certains cas – les procédures indépendantes d'achat d'un pays, si elles sont bien gérées, peuvent être tout aussi efficaces que le mécanisme d'achat groupé du Fonds mondial.

[HAUT](#)

ARTICLES :

1. ACTUALITÉS : Le Fonds mondial modifie la méthodologie servant à mesurer l'impact et les résultats

Le rapport 2017 sur les résultats, à paraître cette semaine, tient compte de ces changements

DAVID GARMAISE

Le Fonds mondial modifie sa méthodologie de mesure de l'impact et de communication des résultats aux niveaux national et mondial. Le rapport sur les résultats de 2017, qui sera publié le 12 septembre 2018, repose sur la méthodologie révisée.

Le Fonds mondial a informé les organisations partenaires des changements dans un courriel envoyé le 19 juillet par Seth Faison, directeur de la communication du Fonds.

Dans cet article, nous proposons une synthèse des changements décrits dans le courriel du 19 juillet. L'information contenue dans ce courriel est sommaire, mais nous nous attendons à ce que le Fonds mondial présente une description plus complète des modifications lors de la publication de son rapport sur les résultats de 2017. Nous prévoyons de publier un article sur les résultats de 2017 dans le prochain numéro du Global Fund Observer, qui devrait paraître le 19 septembre. Nous devrions être en mesure d'y inclure une description détaillée de la méthodologie révisée.

Modification de la méthodologie du Fonds mondial relative à la communication des résultats – *Points saillants*

- Accent accru sur les résultats nationaux
- Communication des augmentations annuelles plutôt que des chiffres cumulés (pour la plupart des indicateurs)
- Communication des résultats une fois par an seulement
- Ajout de nouveaux indicateurs

Les données rassemblées pour chaque indicateur font l'objet de modifications. La méthodologie révisée mettra davantage l'accent sur les résultats nationaux. Par le passé, le Fonds mondial rassemblait généralement des données sur les résultats obtenus par les différents programmes soutenus, même si quelques données nationales étaient également reprises.

Comme l'explique M. Faison dans son courriel :

« Dans le cadre des travaux préparatoires à la mise en œuvre de sa stratégie 2017/2022, le Fonds mondial a largement consulté ses partenaires sur la meilleure manière de communiquer les résultats et de mesurer l'impact de ses investissements dans les programmes nationaux. Ce vaste groupe de partenaires, parmi lesquels figuraient des représentants de pays donateurs, de pays maîtres d'œuvre et de partenaires techniques, s'est finalement accordé à dire que les résultats obtenus par les programmes dirigés par les pays et bénéficiant de contributions additionnelles de bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux devraient être estimés et classés selon un modèle plus contributif. Les partenaires étaient d'avis qu'en raison du rôle catalyseur des bailleurs de fonds internationaux, il n'est plus pratique, ni souhaitable, de ventiler les résultats et l'impact des programmes menés par les pays en essayant d'attribuer des résultats spécifiques à une source unique de financement. Il est plus logique de reconnaître la réalité, à savoir que de nombreux partenaires contribuent à la réussite de tout programme de santé spécifique, qu'il convient d'utiliser les résultats nationaux pour mesurer et évaluer la situation mondiale en matière de santé et que chaque partenaire doit répondre de ses contributions spécifiques. »

D'après M. Faison, « du fait que davantage de résultats nationaux sont incorporés, les résultats du Fonds mondial contiennent des chiffres qui [sont] dans certains cas sensiblement plus élevés que par le passé ».

En conséquence de la modification de la méthodologie, pour la majorité des indicateurs, le Fonds mondial ne communiquera plus les résultats cumulés. « Au lieu de cela », ajoute M. Faison, « nous fournirons un indicateur plus précis et approprié des augmentations annuelles ».

Selon ce que nous comprenons, cela signifie par exemple que dorénavant, le Fonds mondial déclarera le nombre de moustiquaires distribuées une année donnée, en indiquant de combien

ce nombre a augmenté par rapport à l'année précédente. Toutefois, il ne fournira pas le nombre total de moustiquaires distribuées depuis sa création.

Les augmentations annuelles seront recensées pour tous les indicateurs à l'exception d'un seul – le nombre de vies sauvées – pour lequel le Fonds mondial continuera de donner une estimation cumulée.

(Veuillez noter qu'à titre exceptionnel, à l'annonce des résultats le 12 septembre, ceux-ci ne seront pas comparés à ceux de l'année précédente [2016]. Le Fonds mondial s'attend à ce que la pratique de comparaison des résultats avec ceux de l'année précédente reprenne à partir des résultats de 2018.)

Actuellement, outre l'estimation du nombre de vies sauvées, le Fonds mondial communique régulièrement des résultats tels que le nombre de personnes sous traitement antirétroviral contre le VIH et la tuberculose, le nombre de moustiquaires distribuées, le nombre de personnes traitées contre la tuberculose (et la tuberculose multirésistante), le nombre de préservatifs distribués, le nombre de structures couvertes par la pulvérisation intradomiciliaire à effet rémanent contre le paludisme, le nombre de cas de paludisme traités ou encore le nombre de personnes bénéficiant de soins et d'une prise en charge. Un sous-ensemble de ces indicateurs est repris sur les pages des pays sur le site Web du Fonds mondial.

Auparavant, les chiffres étaient actualisés deux fois par an. Désormais, les résultats ne seront communiqués qu'une fois par an (en septembre pour l'année précédente).

Un autre changement important dans la méthodologie révisée est le fait que le nombre d'indicateurs sera élargi. Le courriel du 19 juillet adressé aux partenaires fournit deux exemples – les populations clés atteintes par les programmes de prévention du VIH et le nombre de cas soupçonnés de paludisme faisant l'objet d'un test parasitologique – mais il y en aura d'autres.

Comme indiqué ci-avant, le premier rapport sur les résultats préparé selon la nouvelle méthodologie sera publié le 12 septembre et couvrira 2017, première année de la stratégie 2017/2022 du Fonds mondial. Les indicateurs clés de résultat de la stratégie comprennent des cibles en termes d'impact, de réduction de l'incidence et de prestations de services, basées sur les résultats nationaux attendus. M. Faison a indiqué à Aidspace que « l'approche de définition de cibles dans le cadre de la stratégie et l'approche de communication des résultats ont donc été étroitement et logiquement alignées durant cette procédure, et reposent sur des hypothèses et des méthodes similaires ».

Une [copie du courriel du 19 juillet adressé aux organisations partenaires](#) (en anglais) est disponible [sur le site Web d'Aidspace](#). Le texte du courriel n'est pas disponible sur le site Web du Fonds mondial.

[HAUT](#)

2. ANALYSE : Le Fonds mondial étudie des instruments de financement innovants en vue de contribuer à débloquer les flux financiers provenant de sources privées et publiques

Fonds d'encouragement, garanties d'achats futurs et financement de démarrage requièrent un soutien indirect

Troisième partie d'une série de trois articles

CHERYL TOKSOZ

Beaucoup de gens connaissent le Fonds mondial principalement comme une source de financement – vers laquelle les gouvernements peuvent se tourner pour injecter des liquidités dans des programmes destinés à mettre fin aux fléaux que sont le sida, la tuberculose et le paludisme. Et le programme de financement innovant du Fonds mondial a pour principale fonction et principal centrage de lever les fonds nécessaires pour répondre aux demandes des pays pour ces programmes dont le coût s'avèrerait autrement inabordable.

Cependant, le contexte de financement de la santé mondiale est en train de se métamorphoser, l'objectif visant en particulier à aider les pays à prendre en charge de façon plus pérenne la santé de leurs citoyens, sans dépendre de l'aide internationale. Ces dernières années ont vu une croissance radicale des ressources nationales, et les pays du Sud s'avèrent de plus en plus attractifs pour les marchés de capitaux. Ce glissement présente de nouvelles possibilités pour les pays et les donateurs, les institutions de financement internationales comme le Fonds mondial et les partenaires de développement, qui recherchent des manières de tirer parti de ces nouvelles perspectives pour aider les pays à assurer leur croissance, à devenir plus efficaces et à faire en sorte que ces nouvelles formes d'aide aient un impact dans la lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme.

Dans le cadre de ses consultations sur le financement innovant, le Fonds mondial n'envisage pas seulement de nouvelles manières d'investir ses ressources dans de nouveaux instruments, il examine également quel rôle indirect il pourrait jouer dans les nouveaux instruments que les pays, les donateurs et les partenaires de développement créent pour débloquer des milliers de milliards de dollars dans les flux financiers publics et privés, à la fois vers les pays en développement et en leur sein.

Fonds d'encouragement

Un de ces instruments est le fonds d'encouragement, un dispositif de financement concurrentiel permettant de décaisser des fonds de donateurs en faveur de projets de développement international susceptibles d'apporter une grande valeur à la programmation en matière de santé mondiale et de développement. Les projets concernés ne sont pas des projets ordinaires en matière de santé, il s'agit de projets innovants en soi, et dont il est improbable qu'ils obtiennent un financement au titre des protocoles existants. Dans le cadre d'un fonds d'encouragement, les candidats reçoivent une subvention ponctuelle et de durée limitée destinée à les aider à surmonter les incertitudes qui entravent l'innovation, la recherche-développement ou encore l'investissement.

La caractéristique la plus importante du fonds d'encouragement est l'encouragement, qui doit être largement promu et être accompagné de critères d'admissibilité clairs pour attirer un large éventail de candidats du secteur privé. L'hypothèse est que sans le soutien du fonds d'encouragement, ces activités ont peu de chances de voir le jour, ou risquent de n'être réalisées qu'à un stade ultérieur. L'objectif consiste à créer une vaste réserve de solutions ingénieuses et originales à des problèmes affligeant de longue date le développement en mettant à profit l'ingéniosité du secteur privé.

Les fonds d'encouragement invitent les entreprises, organisations et institutions travaillant dans un domaine donné à présenter des propositions de projet, qui sont ensuite évaluées au regard de critères transparents et prédéterminés. Généralement, un organisme donateur fait appel à un prestataire en développement pour organiser le concours de financement et inviter des propositions innovantes qui ne seraient peut-être pas découvertes au travers des mécanismes plus traditionnels de financement ou d'établissement de subventions.

En 2003, la Fondation Bill et Melinda Gates a appliqué les fonds d'encouragement à la santé mondiale à grande échelle et lancé *Grand Challenges in Global Health*, ou Grands défis en matière de santé mondiale, qui a réussi à gagner la participation de multiples partenaires de financement. Cette initiative était axée sur 14 défis scientifiques majeurs qui, s'ils étaient résolus, pouvaient entraîner des avancées essentielles dans la prévention, le traitement et la guérison de maladies du monde en développement. Cherchant à s'attirer les esprits les plus créatifs de la planète, Grand Challenges in Global Health a octroyé 44 subventions d'une valeur totale dépassant 450 millions de dollars en faveur de projets de recherche auxquels participaient des scientifiques de 33 pays. Le financement comprenait un projet d'appui additionnel traitant des problèmes éthiques, sociaux et culturels dans l'ensemble de l'initiative. Celle-ci se poursuit à l'heure actuelle sous le nom de Grand Challenges, et comprend à présent des fonds d'encouragement s'attaquant aux problèmes au sein de la communauté du développement mondial au sens large.

Pour ce type d'instrument, le Fonds mondial ne serait probablement pas un investisseur direct, a indiqué John Fairhurst, directeur du département du secteur privé au Fonds mondial. C'est plutôt un domaine où le Fonds pourrait jouer un rôle significatif en assurant l'harmonisation et la coordination des donateurs si différents fonds d'encouragement sont créés qui visent les trois maladies dans les pays où le Fonds mondial a une forte présence.

Garanties d'achats futurs

Les garanties d'achats futurs, qui visent à stimuler le développement de produits, est un autre instrument de financement innovant que le Fonds mondial pourrait soutenir indirectement. Ce mécanisme, auquel Gavi a recours depuis 2009 dans le cadre du développement de vaccins antipneumococciques, implique la signature par un sponsor, ou une coalition de sponsors, d'un contrat souscrivant un prix garanti pour un fournisseur de vaccin.

Les pays pauvres décident d'acheter un produit donné à un prix abordable, et les sponsors s'engagent à verser un supplément pour garantir un prix plus élevé, pour que le développeur puisse en tirer des recettes comparables à celles de ses autres produits biopharmaceutiques. Le fournisseur s'engage à son tour à, dès que le nombre total de traitements a été acheté au prix

garanti, vendre des traitements supplémentaires à un prix abordable sur le long terme, ou à octroyer des licences sur la technologie concernée à d'autres fabricants, notamment des fabricants locaux à même de produire et vendre les traitements à un prix inférieur.

Le Fonds mondial pense que ce type d'instrument financier innovant pourrait créer des incitations en faveur de la découverte, du développement et de l'utilisation de plusieurs produits nécessaires dans la lutte contre les trois maladies, et compte en particulier étudier comment collaborer avec d'autres entités en vue de développer de nouvelles générations de moustiquaires, ainsi que de nouveaux traitements contre la tuberculose multirésistante et ultrarésistante, pour lesquels il reste d'importantes lacunes à combler en termes de traitements efficaces.

Financement de démarrage

À mesure que les pays à revenu faible et intermédiaire progressent sur le plan économique et peuvent augmenter leurs dépenses en matière de santé, ils sont nombreux à pouvoir entamer la transition en vue de s'affranchir du soutien du Fonds mondial. Celui-ci collabore étroitement avec les pays afin de les aider à assurer la pérennité à long terme de leurs programmes de santé, et les financements innovants pourraient offrir une autre source de soutien en vue de garantir qu'ils maintiennent les avancées réalisées dans la lutte contre les trois maladies, et que la créativité continue d'être stimulée pour s'adapter à la nature changeante des maladies.

Lorsque les pays passent du soutien du Fonds mondial à d'autres sources de financement, les organisations de la société civile qui ont souvent servi de bénéficiaire principal et de sous-bénéficiaire du soutien du Fonds mondial peuvent être confrontées à un déficit de financement. Le Fonds mondial étudie comment, par la collaboration avec les partenaires, les financements innovants pourraient fournir des capitaux de démarrage permettant la mise en œuvre de nouvelles méthodes de mobilisation de ressources par les maîtres d'œuvre locaux, afin de reconstituer et faire croître le financement après l'affranchissement du soutien financier du Fonds.

Les consultations du Fonds mondial en matière de financement innovant se poursuivent. M. Fairhurst dit s'attendre à présenter une approche structurée du financement innovant à la prochaine réunion du Conseil d'administration, en novembre. Après cela, lui et son équipe élaboreront une boîte à outils à l'intention des partenaires de développement du Fonds mondial, en vue d'une meilleure interaction entre ceux-ci et le Fonds concernant les initiatives de financement innovant.

« Le terme "financement innovant" est intéressant car il englobe tant de choses différentes », affirme M. Fairhurst. « La réelle innovation dans le domaine du financement réside dans l'application de celui-ci à un problème. Il ne s'agit bien souvent pas de l'instrument lui-même. La réelle innovation consiste à partir du problème et concevoir une solution financière en vue de le régler. Nous ne cherchons pas à régler tous nos problèmes par le financement innovant. Nous prenons les problèmes face auxquels nous pensons qu'il peut s'avérer utile et apporter une réelle plus-value, et nous cherchons à concevoir des solutions financières novatrices qui nous aideront à résoudre ces problèmes spécifiques. »

3. ANALYSE : Le Kenya achète avec succès ses produits de santé sans passer par le mécanisme d'achat groupé du Fonds mondial

L'autorité de fournitures médicales obtient des prix concurrentiels souvent inférieurs aux moyennes internationales

Ann Ithibu

L'Agence de fournitures médicales du Kenya (KEMSA) achète et distribue avec succès des produits financés par les pouvoirs publics, le Fonds mondial et d'autres donateurs. Les prix qu'elle obtient sont compétitifs par rapport aux prix obtenus par le mécanisme d'achat groupé du Fonds mondial, les ruptures de stock sont rares, les produits sont livrés dans les délais et les stocks sont gérés comme il se doit à tous les stades de la chaîne d'approvisionnement. Les cadres juridiques et institutionnels robustes, les modalités d'achat solides et les partenariats stratégiques sont des facteurs importants de la réussite de la KEMSA.

Le Kenya est l'un des rares pays africains dont l'agence publique d'achat (KEMSA) achète les fournitures médicales financées avec le soutien du Fonds mondial directement au nom du récipiendaire principal étatique (le Trésor public). L'Éthiopie, le Rwanda et l'Afrique du Sud sont trois des autres pays qui font de même. La KEMSA est chargée par la loi d'acheter, stocker et distribuer les médicaments et autres fournitures médicales destinés aux programmes publics de santé comme les programmes de lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme et les programmes de santé reproductive.

La plupart des autres pays africains ont recours au mécanisme d'achat groupé du Fonds mondial, une initiative créée en 2009 en vue de rassembler les commandes et de négocier de meilleurs prix pour les pays bénéficiaires de financements du Fonds. À l'heure actuelle, plus de 60 pays utilisent ce mécanisme pour leurs achats de produits financés par le Fonds mondial. Le recours au mécanisme d'achat groupé est essentiellement volontaire. Toutefois, le Fonds mondial peut exiger d'un pays qu'il utilise ce mécanisme si la capacité d'achat du récipiendaire principal est inadéquate ou si celui-ci opère dans un « contexte d'intervention difficile ».

Cet article décrit comment la KEMSA réalise ses achats de produits financés par le Fonds mondial et les facteurs qui ont contribué à sa réussite à cet égard. Les informations proviennent de publications de la KEMSA, de documents de subvention disponibles en ligne et d'un entretien avec M. John Kabuchi, responsable des achats de la KEMSA pour les programmes financés par les donateurs.

Procédure d'achat de la KEMSA

L'achat de produits financés par le Fonds mondial se fait en collaboration entre la KEMSA, le Trésor public (l'équivalent du ministère des finances), le ministère de la santé et ses différents programmes de lutte contre les maladies, à savoir le programme national de lutte contre le sida et les infections sexuellement transmissibles, le programme national de lutte contre la tuberculose, la lèpre et les maladies pulmonaires et le programme national de lutte contre le paludisme. Les programmes sélectionnent et quantifient annuellement les produits de santé pour les différentes maladies et prévoient les besoins pour les quatre années à venir, avec

l'appui de la KEMSA. Un mécanisme robuste de projection et de suivi régulier de la demande détermine le calendrier d'achat de la KEMSA.

La procédure d'achat comporte les étapes importantes suivantes :

Appels d'offres et soumissions. La KEMSA commence par publier un appel d'offres international ouvert – dans 95 pour cent des cas – dans lequel elle invite les fabricants locaux et internationaux présélectionnés par l'OMS à soumettre une offre. L'évaluation des offres et la sélection des fournisseurs sont des procédures rigoureuses et transparentes assurées par une équipe de la KEMSA et du ministère de la santé en conformité avec les exigences légales en matière d'achats publics. M. Kabuchi nous a expliqué que la sélection repose sur trois critères principaux : un critère juridique – il s'agit de savoir si le fournisseur répond aux exigences légales du pays –, un critère technique – le fournisseur a-t-il la capacité nécessaire pour fabriquer et livrer les produits au pays – et un critère commercial – prix et conditions de livraison.

Assurance qualité. Le fournisseur envoie un échantillon de produits de santé à la KEMSA, qui vérifie les spécifications et exigences convenues. La qualité de l'échantillon est testée dans les laboratoires de la KEMSA et dans des laboratoires indépendants présélectionnés par l'OMS. Lorsqu'il ressort de ces tests que l'échantillon est satisfaisant, la KEMSA place sa commande pour des quantités spécifiques de chaque produit.

Dès réception d'un envoi des fournisseurs, la KEMSA place tous les produits en quarantaine et procède à un deuxième contrôle de la qualité, mais cette fois sur des échantillons pris au hasard. Lorsque la qualité est appropriée, les produits sont libérés et peuvent être distribués. Cette procédure est généralement rapide et ne retarde pas la distribution des produits.

Distribution. La KEMSA est responsable de la livraison des produits de santé à tous les établissements publics de santé. Afin de faciliter la distribution, elle a divisé le pays en trois régions et confié le « dernier kilomètre » de distribution à des entreprises de transport/logistique. Elle a également passé un contrat avec un service de messagerie pour faire face aux urgences. Les entreprises sous contrat sont payées lorsque la livraison complète et à temps aux établissements de santé est confirmée.

La KEMSA procède à des contrôles supplémentaires sur des échantillons de produits de santé livrés aux établissements de santé afin de vérifier qu'ils sont de bonne qualité, sûrs et efficaces.

Trois facteurs importants contribuent à la réussite de la KEMSA

Les cadres juridiques et institutionnels robustes, les modalités d'achat solides et les partenariats stratégiques sont trois facteurs importants de la réussite de la KEMSA. Lorsque le Fonds mondial a commencé à investir au Kenya en 2003, il a constaté que la KEMSA, qui était à l'époque un département du ministère de la santé, ne disposait pas de capacités adéquates pour assurer les achats et la gestion des chaînes d'approvisionnement. Un consortium composé de quatre institutions – la KEMSA, l'Agence allemande pour la coopération internationale (GIZ), John Snow International et Crown Agents – a été mis sur pied pour assurer temporairement les achats de produits financés par l'État et par le Fonds mondial.

En 2005, la KEMSA, sous une nouvelle structure de gestion, a commencé à intégrer les 11 chaînes d'approvisionnement parallèles qui étaient actives à l'époque. En 2010, le Fonds mondial a réévalué la capacité de la KEMSA à se charger des achats de produits financés par lui et l'a estimée adéquate. Aujourd'hui, la KEMSA achète, stocke et distribue les produits de santé pour le compte du gouvernement, du Fonds mondial et d'autres partenaires stratégiques, dont USAID, l'UNICEF, le Programme alimentaire mondial, la Banque mondiale et l'Agence danoise de développement international (Danida). Selon les estimations, la KEMSA reçoit 80 millions de dollars par an pour les achats de produits de santé soutenus par le Fonds mondial.

Cadres juridiques et institutionnels robustes

La KEMSA a connu une période de croissance lorsqu'elle a acquis son indépendance du ministère de la santé, après quoi elle a été aux prises avec les structures et systèmes institutionnels dans ses efforts pour réaliser son plein potentiel. Ainsi, en 2007, le ministère de la santé n'avait toujours pas transféré entièrement la responsabilité des achats et de l'approvisionnement en fournitures médicales à la KEMSA. En 2009, le conseil d'administration, dysfonctionnel, a été démantelé et un nouveau conseil a été mis en place selon le principe de gestion en fonction des résultats.

EN 2013, le Parlement a adopté une loi relative à la KEMSA, qui octroyait à celle-ci le statut d'« autorité légale » et la dotait d'une structure de gouvernance solide et d'un pouvoir financier suffisant. Sur le plan financier, la KEMSA reçoit des fonds du budget du ministère de la santé pour desservir les établissements publics, mais elle est également autorisée à créer une division offrant des services commerciaux concurrentiels au public kényan. Auparavant, la KEMSA disposait uniquement des financements du ministère de la santé.

La loi autorise la KEMSA à établir un réseau d'installations de stockage, de conditionnement et de distribution, à conclure des partenariats stratégiques et à aider les gouvernements locaux à établir et maintenir des systèmes de chaîne d'approvisionnement. La KEMSA a notamment investi dans les technologies de l'information et de la communication et dans des systèmes et structures d'entreposage modernes. Elle possède actuellement deux entrepôts dans la capitale, Nairobi, et huit autres à travers le pays.

La KEMSA a entièrement automatisé ses processus au moyen de logiciels de gestion intégrés (ERP), qui lui permettent notamment de suivre la distribution des fournitures à l'aide de systèmes de localisation GPS. Les logiciels ERP permettent également aux établissements de santé de communiquer les données relatives à leur consommation et de placer des commandes d'achat instantanées par le système d'information de gestion logistique (SIGL) développé en interne.

La KEMSA approvisionne l'ensemble des 47 comtés du Kenya en fournitures médicales, desservant ainsi les plus de 6 000 établissements publics de santé du pays, ainsi que des établissements de santé confessionnels et privés. L'[UNICEF](#) estime à 95 pour cent et 80 pour cent respectivement la disponibilité des produits de programmes spécifiques et des médicaments essentiels aux établissements de santé.

La loi autorise par ailleurs la KEMSA à recruter, selon une procédure concurrentielle, du personnel qualifié pour diriger et gérer ses opérations. À ce jour, quelques postes haut placés de la direction et du conseil d'administration de la KEMSA sont vacants ; bien que des fonctionnaires assument ces fonctions à titre intérimaire, de telles lacunes retardent les décisions stratégiques et ont une incidence négative sur la planification à long terme. D'après M. Kabuchi, les systèmes et structures institutionnels robustes de la KEMSA minimisent l'impact de ces lacunes.

Modalités d'achat robustes

La procédure d'appels d'offres ouverts et les énormes volumes de commandes permettent à la KEMSA de négocier des prix compétitifs. (Le Kenya compte quelque 48 millions d'habitants, dont environ 1 million sont sous traitement antirétroviral.) La KEMSA a économisé plus de 13 millions de dollars dans le cadre des subventions du Fonds mondial au niveau des achats d'antirétroviraux, de tests de diagnostic rapide et de combinaisons thérapeutiques à base d'artémisinine en 2016.

Afin d'assurer la fluidité du processus d'achat, la KEMSA adopte une approche à deux volets. Premièrement, elle se concentre sur les fournisseurs sous contrat : elle les forme aux exigences juridiques relatives aux processus d'achats publics au Kenya, à la conformité en matière d'impôt et de douanes, et insiste sur des délais de livraison appropriés et des quantités de stock appropriées. Deuxièmement, elle se centre sur les processus et la rapidité dans le pays. Par exemple, le Fonds mondial exige des pays bénéficiaires d'exempter de taxes les produits achetés avec ses crédits. La KEMSA a obtenu du Trésor public une dérogation générale pour les fournitures achetées au titre des subventions du Fonds mondial. Ensuite, concernant les expéditions individuelles, elle demande et obtient des dérogations spécifiques pour chaque commande. M. Kabuchi nous a expliqué que les dérogations spécifiques sont approuvées administrativement aux niveaux inférieurs de la direction du Trésor public, et prennent donc beaucoup moins de temps.

Ainsi, dans la pratique, lorsque la KEMSA attend un envoi de médicaments par transport aérien, elle demande et obtient des dérogations spécifiques basées sur la dérogation générale existante auprès du Trésor public. Cette dérogation spécifique est généralement traitée en une semaine. Ensuite, la KEMSA transmet la dérogation au fabricant environ une semaine avant l'expédition des produits de santé. À son arrivée, l'envoi peut donc être traité rapidement et ne reste pas bloqué au port d'entrée.

Partenariats stratégiques

Plusieurs partenaires internationaux ont soutenu la croissance et le renforcement des capacités de la KEMSA à assurer les achats et la distribution des fournitures médicales. USAID, Danida, la KfW allemande, la Banque mondiale et l'UNICEF comptent parmi ces partenaires. Le soutien au renforcement de la KEMSA a pris la forme d'assistance technique ou financière. L'[UNICEF](#) estime à quelque 900 millions de dollars le montant que la KEMSA a reçu des partenaires internationaux entre 2010 et 2017.

En 2015, USAID a accordé à la KEMSA un contrat de cinq ans d'une valeur de 650 millions de dollars – son plus gros contrat bilatéral – en vue de renforcer le système de gestion de la chaîne d'approvisionnement des produits de lutte contre le VIH et le sida (produits pharmaceutiques, fournitures, produits alimentaires, réactifs et matériel de laboratoire) et d'appuyer le stockage et la distribution de certains produits liés à la planification familiale, à l'alimentation et au paludisme.

Conclusion

La KEMSA est devenue experte dans l'achat de produits de santé et la gestion des systèmes d'approvisionnement dans la région, expérience dont d'autres pays peuvent bénéficier. Sa réussite est la preuve qu'un pays peut mettre en place ses propres systèmes en vue d'acheter et distribuer les produits de santé de manière efficace, avec les structures juridiques et de gouvernance appropriées ainsi que les partenariats stratégiques adéquats. Une appropriation ferme du processus de transformation par le pays semble être le principal facteur de réussite.

Le deuxième objectif de la stratégie actuelle du Fonds mondial recommande le renforcement des capacités des processus en matière d'achat et de chaîne d'approvisionnement dans le pays, afin de relever les défis récurrents dans ce domaine. Le Fonds mondial devrait inciter tous les pays maîtres d'œuvre à développer ces capacités.

Sources :

Site Web de la KEMSA : <http://www.kemsa.co.ke/>

Étude de cas de l'UNICEF : La KEMSA après le transfert des responsabilités : pérennité financière à travers une stratégie de chaîne d'approvisionnement fortement axée sur les ressources humaines et le leadership <https://www.technet-21.org/iscstrengthening/media/attachments/2017/11/06/51497-1---unicef-national-capacity-development---kenya---web.pdf>

[HAUT](#)

Ceci est le numéro 72 de la lettre d'information de l'Observateur du Fonds mondial (OFM). Pour nous faire parvenir des commentaires, des suggestions de sujets ou des remarques, vous pouvez écrire à la rédactrice en chef intérimaire à l'adresse suivante : adele.sulcas@aidspan.org. Pour vous abonner à l'OFM, rendez-vous sur www.aidspan.org. Les articles sont également disponibles en anglais.

La lettre d'information indépendante et gratuite de l'OFM couvre l'actualité du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme et offre analyses, commentaires et opinions. (<http://www.theglobalfund.org/fr/>).

Aidspan (www.aidspan.org) est une ONG internationale basée à Nairobi, au Kenya, dont la mission est d'agir comme un observateur indépendant du Fonds mondial et de fournir des services qui peuvent profiter à tous les pays désireux d'obtenir un financement du Fonds et d'en faire un usage efficace. Aidspan se finance grâce aux subventions des gouvernements et des fondations. Aidspan n'accepte aucun financement de la part du Fonds mondial, ne fournit aucun travail rémunéré de consultance et

son contenu est gratuit. Le Conseil d'administration et le personnel du Fonds mondial n'ont aucune influence sur le contenu de l'OFM ni sur aucune des autres publications d'Aidspan, et ne sont aucunement responsables de ces contenus.

La lettre d'information de l'OFM est disponible en anglais et en français.

Rédactrice en chef intérimaire de l'OFM : Adèle Sulcas (adele.sulcas@aidspan.org). Directrice exécutive d'Aidspan : Ida Hakizinka (ida.hakizinka@aidspan.org).

La reproduction des articles de la lettre d'information est autorisée avec la mention : « Source : lettre d'information de l'Observateur du Fonds mondial (www.aidspan.org/gfo), un service d'Aidspan ».

Pour vous désabonner, cliquez [ici](#).

© 2018 Aidspan. Tous droits réservés.

[HAUT](#)