

Éviter, détecter et limiter les conséquences de la fraude, du vol et du détournement de moustiquaires imprégnées d'insecticide



Synthèse de l'expérience et des meilleures pratiques des programmes nationaux
May 2017



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



U.S. President's Malaria Initiative

VECTOR)WORKS

Scaling Up Vector Control for Malaria Prevention

<http://www.vector-works.org/>

Ce rapport a pu voir le jour grâce au généreux soutien du peuple américain, par l'intermédiaire de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) et de l'Initiative présidentielle de lutte contre le paludisme (PMI), en vertu de l'Accord de coopération AID-OAA-A-14-00057 entre l'USAID et l'Université Johns Hopkins. Le contenu de ce document ne reflète pas nécessairement le point de vue de l'USAID, de la PMI ou du gouvernement des États-Unis.

Les auteurs remercient les personnes qui ont répondu à leurs questions et ont toutes donné de leur temps, livré leur expérience en toute honnêteté et partagé des documents et outils publiés ou en cours d'élaboration. Ils tiennent également à remercier Matthew Lynch, qui a relu ce document, et Rebecca Shore, qui l'a mis en page.

Référence proposée : Hamisu Hassan, Kate Kolaczinski et Angela Acosta. *Éviter, détecter et limiter les conséquences de la fraude, du vol et du détournement de moustiquaires imprégnées d'insecticide : synthèse de l'expérience et des meilleures pratiques des programmes nationaux*. Projet VectorWorks, Centre pour les programmes de communication de l'Université Johns Hopkins (JHUCCP), et Tropical Health LLP. 2016.

Crédit photo de couverture : Une enfant et sa nouvelle moustiquaire à l'école primaire Iringo B, en Tanzanie. © 2016 Riccardo Gangale/VectorWorks, avec l'autorisation de Photoshare.

Table des matières

Abréviations	iv
Glossaire	v
Introduction	2
Contexte.....	2
Présentation de différents canaux de distribution de MII.....	4
Méthodologie	8
Résultats	10
Évaluation des risques de la logistique des MII.....	10
Pratiques et recommandations actuelles.....	25
Documents de recommandations actuels	41
Conclusions et recommandations	44
Synthèse des risques de fraude, de vol et de détournement.....	44
Principaux points forts et points faibles des recommandations et pratiques actuelles.....	45
Recommandations.....	46
Coût et impact potentiel des principales recommandations.....	47
Annexe A. Outils et ressources	49
Annexe B. Documents analysés	51

Abréviations

3PL	Prestataire de services logistiques
ACT	Combinaison thérapeutique à base d'artémisinine
APP	Alliance pour la prévention du paludisme
CMA	Audit de la gestion des produits
DC	Distribution continue
DFID	Ministère britannique du Développement international
EUV	Vérification de l'utilisation finale
FHI 360	Family Health International
FICR	Fédération des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
GPS	Global positioning system
HC3	Health Communication Capacity Collaborative
JHU-CCP	Université Johns Hopkins/Centre pour les programmes de communication
JSI	John Snow Incorporated
LQAS	Échantillonnage par lots pour l'assurance qualité
MdE	Ministère de l'Éducation
MdS	Ministère de la Santé
MII	Moustiquaire imprégnée d'insecticide
MILD	Moustiquaire imprégnée d'insecticide à longue durée d'action
OIG	Bureau de l'Inspecteur général
PEV	Programme élargi de vaccination
PMI	Initiative présidentielle de lutte contre le paludisme
PNEP	Programme national d'élimination du paludisme/Programme national d'éradication du paludisme
PNLP	Programme national intégré de lutte contre le paludisme
POD	Preuve de livraison
POS	Procédure opérationnelle standard
PSI	Population Services International
RBM	Roll Back Malaria
RDC	République démocratique du Congo
SANRU	Projet Santé Rurale de la République démocratique du Congo
SFH	Society for Family Health
SLICE	Évaluation interne de la chaîne d'approvisionnement et de la logistique
SMS	Short message service
SPN	Soins prénatals
TDR	Test de diagnostic rapide
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international
WEC	Coordinateurs éducatifs de quartier

Glossaire

Évaluation des risques	Analyse d'un système visant à identifier les risques possibles, ainsi que le type, la source, l'ampleur et la probabilité de chaque risque.
Détournement	Fait de distribuer, sans autorisation, des MII à d'autres groupes que les bénéficiaires prévus. Il peut s'agir d'un détournement vers des zones géographiques non ciblées ou vers des sous-populations non ciblées au sein de la même zone géographique.
Fraude	Intervention non autorisée au sein de la chaîne d'approvisionnement dans l'intention de détourner ou de voler des MII. Quelques exemples : essayer de forcer des conteneurs, falsifier des documents d'inventaire et/ou modifier délibérément le plan de positionnement.
Vol	Fait de voler des MII à n'importe quel stade de la chaîne logistique pour son enrichissement personnel.

Résumé

Les programmes nationaux de lutte contre le paludisme ont distribué un milliard de moustiquaires imprégnées d'insecticide (MII) au cours des 15 dernières années. Compte tenu de l'ampleur des activités et de la rapidité avec laquelle les distributions de MII ont été intensifiées, il est nécessaire de synthétiser les meilleures pratiques actuelles permettant d'éviter, de détecter et de limiter les pertes potentielles dues à la fraude, au vol et au détournement de MII.

Les programmes ont accumulé beaucoup d'expérience dans la distribution de MII et, par conséquent, dans le contrôle des responsabilités liées aux MII tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Ce document résume les enseignements tirés de cette expérience. Pour rassembler ces informations, le projet VectorWorks a réalisé des entretiens et des analyses de documents avec les partenaires de mise en œuvre, les représentants des gouvernements et les bailleurs de fonds.

Ce rapport débute par une [évaluation des risques](#) d'une chaîne d'approvisionnement en MII type. Cette section pourra être utile aux pays qui entreprennent leur propre analyse des risques. Elle définit les types de risques possibles à chaque étape de la chaîne d'approvisionnement, la probabilité qu'une perte survienne et l'ampleur potentielle de cette perte. Les autres pays pourront s'appuyer sur les conclusions de ces évaluations afin d'ajuster leurs plans logistiques pour la distribution de MII.

L'évaluation a révélé que les pertes pouvaient se produire à tous les niveaux. Les pertes de moustiquaires se produisent le plus souvent pendant le transport et le stockage au niveau inférieur, même si ce sont les pertes pendant le transport qui ont le plus grand impact potentiel. Les stratégies d'atténuation efficaces comprennent (a) la planification anticipée et détaillée, (b) la mise en place de contrats de transport solides avec des prestataires de services logistiques (3PL) et (c) la souscription d'une assurance suffisante pour le transport et le stockage.

La [section Pratiques actuelles](#) présente ensuite les méthodes employées par les partenaires pour **éviter, détecter et atténuer** l'impact de la fraude, du vol et du détournement de MII. Les meilleures pratiques logistiques relatives au stockage, au transport et aux documents sont intégrées aux plans logistiques et considérées comme l'une des principales solutions pour éviter les pertes. De nombreux pays rencontrent néanmoins des difficultés pour faire respecter les plans et les meilleures pratiques. Même lorsqu'ils sont optimisés, le suivi et la supervision ont leurs limites, en particulier lorsque les activités sont très étendues. Renforcer l'engagement politique et faire en sorte que les communautés soutiennent davantage et comprennent mieux le processus permet visiblement de garder un œil sur les activités, même en l'absence de superviseurs officiels. Les initiatives de simplification et d'intégration des activités de mise en œuvre, de supervision, de documentation et de reporting aux pratiques ou systèmes qui existent déjà dans un pays semblent également utiles, en particulier pour éviter les pertes, mais aussi pour mieux les détecter et limiter leur impact.

La détection des pertes semble poser problème. Les méthodes de suivi les plus répandues (le contrôle des documents et les vérifications aléatoires) révèlent parfois les pertes longtemps après qu'elles se sont produites, nécessitent un budget conséquent pour être utiles à grande échelle et ne font pas forcément la distinction entre les erreurs et les vrais cas de fraude ou de vol. Il est bien souvent impossible de comparer les zones géographiques, les partenaires ou les canaux de distribution, car les différences dans la façon dont les pertes sont détectées ne permettent pas de savoir si les chiffres déclarés sont exacts. Les partenaires n'ont pas tous la même position concernant les enquêtes sur les pertes présumées, car une enquête peut demander beaucoup de temps et d'argent. Si les pertes sont minimales, les partenaires peuvent décider de ne pas donner suite. Les seuils varient, mais les pertes de plus de 500 MII font généralement l'objet d'une enquête.

L'analyse de documents a montré que les planificateurs avaient plusieurs documents et outils à leur disposition. Ces ressources sont synthétisées dans la [section Recommandations actuelles](#). Les documents

disponibles présentent bien les pratiques qui peuvent permettre d'éviter les pertes, mais ne comportent pas de recommandations pour analyser et interpréter les données de suivi, ou d'autres documents, afin de détecter les cas de fraude, de vol ou de détournement potentiellement graves.

La [section Conclusions et recommandations](#) comporte des suggestions détaillées pour chaque volet des distributions de MII. Le Tableau 13 résume les principales recommandations, les ressources nécessaires et l'impact potentiel sur la prévention ou l'atténuation des fraudes, des vols et des détournements. La plupart de ces recommandations ne demandent pas beaucoup de temps, mais ont un impact modéré ou important. Les recommandations nationales qui ont un impact important à moindre coût comprennent les contrats solides avec les 3PL, la planification et la budgétisation anticipées et détaillées, la simplification des exigences en matière de documents et la communication opportune avec les points de stockage et de distribution pour les informer du nombre de moustiquaires qu'ils sont censés recevoir. À l'échelle mondiale, il est nécessaire de proposer des recommandations et des outils permettant d'établir des contrats solides avec les 3PL, ainsi que des recommandations sur l'analyse des documents et le suivi des données en vue d'éviter les pertes.

Introduction

Contexte

Environ 3,2 milliards de personnes dans le monde sont menacées par le paludisme, une maladie qui peut être évitée mais a causé près de 600 000 décès en 2014. Les MII sont l'un des outils les plus importants et efficaces pour prévenir le paludisme. Avec l'aide des partenaires de développement internationaux, les programmes nationaux de lutte contre le paludisme ont distribué un milliard de MII au cours des 15

Encadré 1 : Caractéristiques des moustiquaires imprégnées d'insecticide

Les MII sont des **produits très encombrants** qui doivent être stockés et transportés en dehors de la chaîne d'approvisionnement traditionnelle du système de santé publique. Elles nécessitent bien souvent de recruter davantage de personnel et de mettre en place un réseau de stockage, un réseau de transport et de nouveaux systèmes et procédures.

La distribution des MII coûte relativement **cher** (principalement en raison de leur volume) et les fonds destinés à la santé publique sont limités. Les MII sont souvent distribuées en dehors de la chaîne d'approvisionnement traditionnelle du système de santé publique, ce qui signifie que les activités comprises dans la distribution, comme la supervision et le suivi, ne sont généralement pas suffisamment financées.

La **distribution des MII s'est intensifiée rapidement** et plusieurs milliards de dollars destinés à la santé publique ont été investis dans ce produit. Les distributions se font à très grande échelle et offrent peu d'opportunités d'acquérir de l'expérience et de consolider les systèmes. L'ampleur des activités au niveau communautaire et le recours à des distributeurs communautaires dans le cadre des campagnes de distribution massive compliquent la supervision et augmentent les risques de détournement.

Les MII **ne sont pas classées dans la même catégorie que les médicaments ou les diagnostics**. Par conséquent, les chaînes d'approvisionnement souvent solides mises en place pour soutenir le flux de médicaments et de diagnostics ne profitent pas toujours à la chaîne d'approvisionnement en MII. Par exemple, le personnel formé des pharmacies n'est pas forcément responsable des MII, qui peuvent être gérées par des employés moins compétents, expérimentés et formés.

Les MII **se revendent facilement** et à bon prix. La plupart des MII volées se retrouvent sur le marché. Les produits pharmaceutiques et les produits de laboratoire sont beaucoup plus réglementés que les MII. La valeur des MII est bien plus évidente pour le grand public que celle d'une boîte de médicaments antirétroviraux, dont le marché est limité.

dernières années. Ces moustiquaires ont été distribuées par le biais de campagnes de distribution massive et de canaux de distribution continue (DC), notamment les établissements de santé, y compris les cliniques prénatales (CPN) et les cliniques participant au programme élargi de vaccination (PEV), les écoles, les réseaux communautaires et, plus rarement, les ventes subventionnées dans le secteur privé.

Les bailleurs de fonds accordent de plus en plus d'attention à la nécessité de minimiser les pertes dues à la fraude, au vol et au détournement des produits de santé. Des ressources conséquentes ont été investies dans la création de systèmes et processus qui garantissent la neutralité et la transparence de la chaîne d'approvisionnement, conformément aux meilleures pratiques internationales, et qui répondent à la nécessité de vérifier que les produits ont bien été distribués. Toutes les chaînes d'approvisionnement en produits sont confrontées aux difficultés de la prévention, de la détection et de l'atténuation des pertes, et les MII ne font pas exception. Les MII présentent néanmoins certaines caractéristiques qui donnent lieu à des difficultés supplémentaires (cf. [Encadré 1](#)).

Divers documents de recommandations peuvent aider les gouvernements et d'autres partenaires de mise en œuvre à éviter, détecter et atténuer les fraudes ou les vols de produits de santé. L'Alliance pour la prévention du paludisme a par exemple récemment publié des recommandations pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement des MII pendant les campagnes de distribution massive. Il existe un grand nombre de documents sur la distribution des MII par le biais de divers canaux et dans différents pays. Ces documents contiennent de nombreux enseignements précieux pour éviter au maximum les pertes au sein d'une chaîne d'approvisionnement en MII nationale.

Ce document n'est pas un guide pratique, mais plutôt un ensemble d'expériences, d'approches concrètes et de recommandations visant à aider les pays et les partenaires à concevoir des chaînes d'approvisionnement qui réduisent le risque de fraude, de vol et de détournement. Des guides plus détaillés et des procédures opérationnelles standard (POS) sont disponibles pour certains canaux de distribution (cf. [section Outils et ressources](#)). Nous recommandons aux planificateurs et aux responsables de la mise en œuvre de consulter ces guides pour en savoir plus sur la planification. Ce document n'est pas un guide de planification logistique détaillé.

Notre travail porte sur les distributions de MII dans le secteur public, par le biais des campagnes de distribution massive et des distributions régulières dans les établissements de santé, les écoles et les communautés. Les ventes subventionnées par le biais des chaînes d'approvisionnement du secteur privé constituent également une méthode de distribution continue de MII, mais les problèmes de chaîne d'approvisionnement rencontrés sont différents et ne sont pas abordés dans ce document, à l'exception du système de coupons utilisé en Tanzanie ; dans le cadre de ce système, des coupons étaient distribués aux femmes enceintes lors des consultations de SPN, puis échangés contre des moustiquaires par les bénéficiaires dans des points de vente du secteur privé.

Ce document porte sur les chaînes d'approvisionnement nationales, c'est-à-dire de l'arrivée au port à la remise au bénéficiaire. Les problèmes de fraude à l'achat, notamment les produits de contrefaçon et de mauvaise qualité, sont des risques potentiels importants, mais ne sont pas abordés dans ce document.

Ce rapport vient compléter les efforts de l'Alliance pour la prévention du paludisme (APP), qui tente d'aider les partenaires à gérer de façon rigoureuse les campagnes de distribution de MII. Il porte sur le contrôle du nombre de moustiquaires confiées au gouvernement et aux partenaires de mise en œuvre, mais n'aborde pas la question du contrôle des fonds utilisés pour la mise en œuvre. Les risques de falsification des rapports de formation, des rapports de supervision, des reçus et d'autres documents doivent être pris en compte lors de la planification des programmes de distribution de MII, faire l'objet d'un suivi et donner lieu à des mesures lors de la mise en œuvre, dans le cadre des pratiques de contrôle des finances.

Présentation de différents canaux de distribution de MII

Les chaînes d'approvisionnement en MII varient en fonction du canal de distribution utilisé et du contexte dans lequel se déroule la distribution. La conception des distributions qui font appel à un canal en particulier, comme les CPN, peut par exemple varier d'un contexte à l'autre. La conception a un impact sur le degré de risque de vol, de fraude et de détournement à différents stades, ainsi que sur les opportunités de prévenir, de détecter et de limiter ce risque.

Ce document emploie une terminologie qui fait la distinction entre le niveau central, le niveau intermédiaire et le niveau inférieur de la chaîne d'approvisionnement. Voici la définition de ces niveaux :

- Niveau central : la capitale du pays, siège du ministère de la Santé et du programme national intégré de lutte contre le paludisme (PNLP).
- Niveau intermédiaire : siège des équipes de supervision infranationales, comme les équipes sanitaires des régions, des états et des districts.
- Niveau inférieur : points de distribution, y compris écoles, établissements de santé et communautés.

Le Tableau 2 donne des exemples de similitudes et de différences entre les chaînes d'approvisionnement classiques utilisées pour certains des canaux de distribution les plus courants ; ces informations peuvent également rappeler les problèmes pertinents dans le cadre d'une analyse des risques détaillée (cf. [section Évaluation des risques](#)).

Tableau 1. Caractéristiques de la chaîne d’approvisionnement des canaux de distribution de MII courants

Caractéristiques de la chaîne d’approvisionnement	Campagne de distribution massive	Établissements de santé (par ex. CPN, PEV)	Écoles	Réseaux communautaires
Degré d’intégration aux systèmes existants	Intégration modérée (par ex. utilisation des entrepôts de stockage du niveau intermédiaire) ; sinon, indépendante	Intégrée au système de santé dans la mesure du possible (y compris pour la planification, la distribution, le reporting et la gestion des données) Activités parallèles parfois nécessaires (par ex. transport ou stockage, compte tenu du volume des MII)	Intégrée aux établissements scolaires, avec l’aide de leur personnel L’activité en elle-même est indépendante.	Intégration généralement limitée Peut être rattachée aux réseaux communautaires existants Le personnel du système de santé est responsable de la planification et de la supervision.
Personnel impliqué	Personnel du MdS à tous les niveaux Équipes sanitaires des districts pour la planification et la supervision Beaucoup de personnel temporaire au niveau inférieur	Personnel du MdS à tous les niveaux Équipes sanitaires des districts pour la planification et la supervision Personnel des établissements de santé pour la distribution Les partenaires peuvent contribuer.	Personnel du MdS et du ministère de l’Éducation (MdE) à tous les niveaux Les équipes sanitaires des districts apportent souvent leur aide. Personnel des écoles Les partenaires peuvent contribuer.	Personnel du MdS à tous les niveaux Équipes sanitaires des districts pour la planification et la supervision Agents de santé communautaires, groupes communautaires, autres bénévoles communautaires
Calendrier	Ponctuelle, généralement tous les trois ans	Distribution continue	Généralement annuelle, pourrait être continue	Distribution continue

Caractéristiques de la chaîne d'approvisionnement	Campagne de distribution massive	Établissements de santé (par ex. CPN, PEV)	Écoles	Réseaux communautaires
Stockage	<p>La conception du réseau de stockage varie.</p> <p>Certains pays contournent le niveau central et font livrer les moustiquaires directement au niveau intermédiaire ou dans les districts.</p>	<p>La conception du réseau de stockage varie.</p> <p>Certains pays contournent le niveau central et font livrer les moustiquaires directement au niveau intermédiaire ou dans les districts.</p> <p>Les dépôts de district peuvent approvisionner tous les établissements d'un district.</p> <p>Les dépôts de district existants peuvent suffire ou nécessiter d'être agrandis et modernisés.</p>	<p>La conception du réseau de stockage varie.</p> <p>Utilisation des dépôts de district existants, même si un espace de stockage supplémentaire peut être nécessaire, en fonction des volumes</p> <p>Utilisation du local de stockage de l'école/du bureau du directeur pour le stockage avant la distribution</p>	<p>La conception du réseau de stockage varie.</p> <p>Les établissements de santé peuvent servir de points d'approvisionnement.</p> <p>La communauté stocke les MII chez les responsables ou les bénévoles, ou dans des établissements locaux (établissement de santé, école).</p>
Transport	<p>Transport à quelques années d'intervalle</p> <p>Transport confié à des 3PL</p> <p>Les niveaux supérieurs font appel à des sociétés de logistique nationales ou régionales.</p> <p>Les niveaux inférieurs font appel à du personnel temporaire, en particulier dans les zones difficiles d'accès ou les contextes opérationnels complexes. Ces contextes et le fait que ce personnel ne soit pas assuré compliquent le contrôle des responsabilités.</p>	<p>Transport annuel, semestriel ou trimestriel jusqu'aux districts</p> <p>Les districts distribuent les MII en fonction des données sur la consommation.</p> <p>Les plans de transport et de stockage des sous-districts varient :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au cours de la supervision de routine • Les partenaires peuvent contribuer au transport. • Les établissements de santé peuvent aller chercher des MII. 	<p>Les districts et les partenaires peuvent contribuer au transport au sein des districts mais, dans le cas des distributions annuelles, les quantités sont telles que le transport est souvent confié à des 3PL.</p>	<p>Transport annuel, semestriel ou trimestriel jusqu'aux districts</p> <p>Les plans de transport et de stockage des districts varient :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les établissements de santé peuvent approvisionner les communautés. • Les partenaires peuvent contribuer. • Les communautés peuvent aller chercher des stocks de réapprovisionnement.

Caractéristiques de la chaîne d'approvisionnement	Campagne de distribution massive	Établissements de santé (par ex. CPN, PEV)	Écoles	Réseaux communautaires
Les bénéficiaires et leur identification	<p>Le nombre de moustiquaires auquel chaque ménage a droit est fixe ou lié à la taille du ménage.</p> <p>Exercice de recensement pour identifier les bénéficiaires</p> <p>Les opportunités de gonfler le nombre de bénéficiaires (« bénéficiaires fantômes ») et de voler le surplus sont relativement nombreuses et les quantités concernées peuvent être conséquentes.</p>	<p>Femmes enceintes lors de leur première consultation de SPN</p> <p>Enfants qui se font vacciner (à un âge défini, généralement 9 mois ou 1 an)</p> <p>Les bénéficiaires sont identifiés lors des consultations de routine ; il est possible de contrôler la carte de santé pour savoir quand une personne a reçu une MII pour la dernière fois.</p> <p>Les opportunités de gonfler le nombre de bénéficiaires sont relativement nombreuses, mais les quantités concernées sont moins importantes que lors des distributions massives.</p>	<p>Certaines classes sont sélectionnées et tous les enfants de ces classes sont éligibles.</p> <p>Le personnel des écoles peut également recevoir des MII.</p> <p>Les bénéficiaires sont identifiés au moyen des listes d'élèves. Les enseignants connaissent les enfants.</p> <p>Les opportunités de gonfler le nombre de bénéficiaires sont relativement nombreuses et les quantités concernées peuvent être conséquentes lorsque la distribution se fait au moyen de campagnes ponctuelles.</p>	<p>Les critères d'éligibilité visent à identifier les familles qui ont besoin de moustiquaires supplémentaires ou de nouvelles moustiquaires.</p> <p>L'identification est plus ou moins difficile en fonction des critères. Elle peut s'avérer plus compliquée que pour la distribution dans les établissements de santé, par le biais de campagnes ou dans les écoles.</p> <p>Les opportunités de gonfler le nombre de bénéficiaires sont relativement nombreuses, mais les quantités concernées peuvent être moins importantes que lors des campagnes de distribution à grande échelle.</p>
Preuve de livraison	Les bénéficiaires apposent leur signature, une marque d'identification ou leur empreinte sur la fiche de recensement.	Inscription dans le registre de l'établissement de santé et éventuellement sur la carte SPN/PEV	Les bénéficiaires apposent leur signature, une marque d'identification ou leur empreinte sur la fiche de recensement.	<p>Les bénéficiaires apposent leur signature, une marque d'identification ou leur empreinte sur la fiche de recensement.</p> <p>Une copie du coupon ou du bon peut constituer une POD supplémentaire.</p>

Méthodologie

Les informations utilisées pour ce rapport ont été obtenues au moyen d'analyses de documents et d'entretiens avec des informateurs clés.

Vingt-trois documents ont été analysés ([section Documents analysés](#)). Nous les avons trouvés en faisant des recherches sur Internet, en étudiant les listes de références de documents importants et en demandant conseil aux informateurs clés.

Nos recherches Internet comprenaient à la fois un moteur de recherche (Google) et des recherches plus ciblées combinant les termes suivants (chaque recherche comprenait au moins un terme de chacune des deux lignes ci-dessous) :

- MILD ; moustiquaire imprégnée d'insecticide à longue durée d'action ; MII ; moustiquaire imprégnée d'insecticide ; produits de santé
- logistique ; (gestion) chaîne d'approvisionnement ; perte ; vol ; détournement ; fraude ; contrôle des responsabilités

Nous avons également consulté les sites Web des bailleurs de fonds et programmes suivants en quête de guides ou d'outils pertinents que nous n'aurions pas trouvés lors de notre recherche Internet initiale : USAID ; Initiative présidentielle de lutte contre le paludisme (PMI) ; Ministère britannique du Développement international (DFID) ; Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) ; Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (GFATM) ; Population Services International (PSI) ; John Snow, Inc. (JSI) et le projet DELIVER de l'USAID.

Nous nous sommes entretenus avec 13 informateurs clés. La liste des informateurs a été établie au moyen d'un processus itératif, à la suite de discussions entre Tropical Health LLP, le Centre pour les programmes de communication de l'Université Johns Hopkins (JHU-CCP) et la PMI. Les informateurs retenus apportent des recommandations ou une supervision aux programmes de distribution de MII à l'échelle internationale et/ou sont directement impliqués dans les activités de planification, de gestion et de reporting liées aux distributions de MII. Cette liste comprend des personnes qui ont de l'expérience dans les campagnes de distribution et dans les canaux de DC.

Pour ne pas trop nous disperser, nous avons décidé de nous concentrer sur l'expérience et les enseignements de quatre pays : la Tanzanie, la République démocratique du Congo (RDC), l'Ouganda et le Nigeria. Ces pays représentent divers canaux de distribution, contextes de mise en œuvre et défis. Le Tableau 3 résume les types de distributions entrepris dans ces pays.

Nous avons choisi deux informateurs clés de chaque pays, en privilégiant les personnes qui participaient à la mise en œuvre ou supervisaient directement les activités. Nous avons utilisé un guide de discussion type pour les entretiens téléphoniques avec les principaux informateurs clés. Nous avons posé nos questions supplémentaires par e-mail, y compris à d'autres informateurs clés recommandés par les informateurs clés principaux.

Tableau 2. Synthèse des activités de distribution de MII dans les pays retenus

Pays	Types de distributions de MII	Principaux bailleurs de fonds des distributions de MII	Principaux partenaires de mise en œuvre
République démocratique du Congo	Campagne DC : SPN et PEV	GFATM, PMI et DFID	PNLP, UNICEF, PSI, SANRU
Nigeria	Campagne DC : SPN, PEV, écoles et communautés	GFATM, DFID, PMI et Banque mondiale	PNEP, Malaria Consortium, JSI, FHI 360, HC3, centre Carter et SFH
Tanzanie	Campagne DC : Système de coupons dans les cliniques prénatales (fait le lien entre les cliniques prénatales et les revendeurs du privé) et écoles	GFATM, PMI et DFID	PNLP, PSI, MEDA et Institut tropical et de santé publique suisse
Ouganda	Campagne DC : SPN	GFATM, PMI et DFID	PNLP, Malaria Consortium et JHU-CCP

Résultats

Nous avons organisé les résultats des entretiens et des analyses de documents de trois façons principales. Pour commencer, nous présentons les types de risques présents à différents stades de la chaîne d'approvisionnement, la fréquence des pertes et l'ampleur des risques.

Nous proposons ensuite une liste de pratiques actuelles pour prévenir et détecter les fraudes, les vols et les détournements, ainsi qu'une liste de pratiques visant à atténuer les conséquences de ces événements.

Pour terminer, nous présentons les documents de recommandations actuels, ainsi que les sujets dont ils traitent. Nous signalons les sujets qui ne comportent pas suffisamment de recommandations.

Évaluation des risques de la logistique des MII

Dans cette section, nous présentons les informations issues de l'analyse de documents et des entretiens avec les informateurs clés pour réaliser une analyse des risques à différents points d'une chaîne d'approvisionnement en MII type, de l'arrivée au port d'entrée jusqu'au point de remise au bénéficiaire. Nous mettons en évidence les risques présents à différents stades de la chaîne d'approvisionnement, nous étudions les conséquences potentielles d'une perte et nous proposons des solutions pour limiter les risques à chaque étape.

Cette section donnera matière à réflexion aux planificateurs qui réalisent une évaluation des risques plus détaillée des chaînes d'approvisionnement en MII propres à un contexte donné. Les évaluations des risques peuvent ensuite être utilisées pour définir et mettre en œuvre des plans de gestion des risques.

Avant l'arrivée dans le pays

Le processus d'achat et l'étape de l'acheminement de l'usine au port d'arrivée de la chaîne d'approvisionnement en MII présentent plusieurs opportunités de corruption et de fraude, y compris des risques de corruption lors du processus d'achat et des risques d'achat de produits de contrefaçon ou de mauvaise qualité. Des directives des bailleurs de fonds, des documents de recommandations et des outils sont disponibles pour vous aider à réduire ces risques, à contrôler les responsabilités et à garantir suffisamment de transparence au cours de ces étapes. Vous pouvez notamment vous référer au *Pacte d'intégrité* régissant le comportement des fournisseurs du GFATM et à l'Article 9 de la Convention des Nations Unies contre la corruption, qui exige que les systèmes soient « fondés sur la transparence, la concurrence et des critères objectifs pour la prise des décisions » pour tous les achats liés aux Nations Unies. Pour protéger les actifs et les finances des organismes bailleurs de fonds, par exemple le Bureau de l'Inspecteur général (OIG) de l'USAID, des autorités indépendantes sont chargées de détecter les possibles cas de corruption lors de l'approvisionnement et d'y remédier.

Le contrôle et l'assurance qualité sont particulièrement importants à ce stade de la chaîne d'approvisionnement, et les méthodes comme les tests pré-expédition sont utiles si elles sont mises en œuvre correctement et fondées sur les meilleures pratiques. Les risques présents à ce stade de la chaîne d'approvisionnement sont importants mais dépassent le cadre de ce document, qui porte uniquement sur les problèmes rencontrés au sein de la chaîne d'approvisionnement en MII nationale.

Point d'arrivée

L'arrivée des MII dans le pays est souvent la dernière étape du cycle d'achat. Les organismes chargés des achats font généralement appel aux services d'un 3PL. Les 3PL travaillent avec les autorités douanières pour faciliter le dédouanement et peuvent endosser des responsabilités supplémentaires (cf. [Encadré 2](#)).

Une fois dédouanées, les MII peuvent être immédiatement acheminées jusqu'à un dépôt central (livraison centralisée), ou le contrat d'achat peut inclure une livraison de lots prédéfinis directement aux dépôts du niveau intermédiaire (les dépôts des régions ou des districts, par exemple). Ces dépôts sont alors considérés comme le point d'arrivée (livraison décentralisée). Dans certains cas, les dépôts centraux sont utilisés pour stocker de plus petites quantités de moustiquaires. Les gros volumes destinés aux campagnes

de distribution massive sont de plus en plus souvent livrés directement au niveau intermédiaire. Dans certains pays, la quasi-totalité des contrats d'achat prévoient une livraison dans les dépôts du niveau intermédiaire.

La livraison décentralisée (cf. [Encadré 2](#)) présente des avantages et inconvénients importants.

Réseau de stockage

Les réseaux de stockage varient considérablement d'un pays à l'autre ; les bons planificateurs adaptent également la conception du réseau *au sein d'un même pays*. Lorsque les risques de sécurité concernent le niveau supérieur, le niveau intermédiaire ou le niveau inférieur, il est possible de mettre l'accent sur les autres niveaux, en veillant à éviter au maximum les points faibles connus. En général, il est judicieux de limiter le nombre de points de stockage de la chaîne d'approvisionnement, dans la mesure du possible.

Encadré 2 : Avantages et inconvénients de la livraison décentralisée

Avantages de la livraison décentralisée :

Elle ne nécessite pas une grande capacité de stockage au niveau central. Pour les campagnes, le nombre total de MII peut atteindre plusieurs millions et il peut alors s'avérer impossible de trouver un ou plusieurs dépôts centraux.

Elle évite le risque de vol massif qui existe lorsqu'un grand nombre de MII sont stockées au même endroit.

Elle réduit les risques du stockage entre le niveau central et le niveau intermédiaire en évitant de devoir décharger et reconditionner de grandes quantités de moustiquaires.

Elle permet d'avoir recours à un seul 3PL pour toutes les MII jusqu'au niveau intermédiaire, avant de devoir faire appel à un plus grand nombre de sociétés de logistique du pays.

Inconvénients de la livraison décentralisée :

Elle nécessite une quantification minutieuse au moment de l'achat pour déterminer combien de MII doivent être livrées aux dépôts du niveau intermédiaire, et ce, avant d'avoir procédé à un recensement en vue d'une campagne.

Il peut être nécessaire de déplacer des MII entre les différentes régions du pays si la quantification est inexacte. Cette situation peut être très coûteuse et entraîner des difficultés politiques si elle donne l'impression qu'une région a reçu un certain nombre de MII avant d'en être « privée ». Les pays réalisent souvent une estimation prudente des besoins en MII de chaque région, puis entreposent un stock de réserve au niveau central, qui peut ensuite être utilisé pour fournir des MII supplémentaires à chaque région, en fonction des besoins (après un exercice de recensement, par exemple). Cette option semble bien fonctionner dans la pratique, même si elle a un coût.

Notez que ces deux inconvénients peuvent également poser problème dans un système de livraison centralisée, par exemple lorsque la distribution aux niveaux inférieurs a lieu avant la campagne de recensement. Dans le cas de la livraison décentralisée des MII, ces difficultés sont néanmoins inévitables.

Tableau 3 : Évaluation des risques au niveau des points de stockage centraux

Types de pertes potentiels : vol ou fraude.

On peut citer l'exemple d'un vol à grande échelle qui s'est produit sous les yeux des forces de police locales sans qu'elles puissent intervenir, pour des raisons politiques. Ce type de vol à grande échelle est plus susceptible de se produire au niveau central et au niveau intermédiaire, compte tenu des quantités stockées.

Élément de risque	Degré de risque	Explications
Risque qu'une perte se produise, avec explications	Modéré	Au point de livraison, le personnel des dépôts qui signe les documents peut falsifier le nombre de balles reçues. Compte tenu de la quantité de moustiquaires en jeu, il est plus difficile de repérer les documents falsifiés car les vérifications aléatoires et les inspections visuelles peuvent être plus compliquées à réaliser, en particulier lorsque les bonnes pratiques en matière d'empilage ne sont pas respectées.
Fréquence des pertes	Faible	Les systèmes et locaux de ce niveau (le premier point de la chaîne d'approvisionnement) étant généralement de meilleure qualité et davantage respectés, les pertes sont moins fréquentes. Par exemple, les volumes à ce niveau sont conséquents, ce qui nécessite souvent de faire appel aux services d'un 3PL pour l'entreposage. Les clauses contractuelles sont strictes et les pertes sont donc rares. Le personnel reçoit par ailleurs une formation continue à la gestion des stocks, et le suivi et la supervision sont renforcés à ce niveau.
Impact potentiel d'une perte	Modéré-Important	Si un vol se produit à ce stade, l'impact potentiel d'une perte à grande échelle est important car les volumes en jeu sont conséquents. Les dépôts de ce niveau sont généralement bien assurés.
Degré de risque	Modéré	Le risque de perte à grande échelle est contrebalancé par les assurances souscrites, la faible fréquence des pertes et le risque de perte modéré.
Facilité à limiter les risques et stratégies employées	Important	<p>Dans certains cas, lorsque les dépôts centraux présentent un risque important, on privilégie la livraison décentralisée pour les campagnes de distribution massive et pour la DC.</p> <p>Les dépôts centraux de plusieurs pays sont équipés de caméras de sécurité pour dissuader les voleurs et enquêter sur les vols.</p> <p>Il est nécessaire d'assurer les dépôts.</p> <p>Les meilleures pratiques de stockage permettent de limiter les risques, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • En insistant sur les meilleures pratiques d'empilage afin de faciliter les vérifications et les comptages visuels • En utilisant des registres de stocks normalisés et en veillant à ce que le personnel soit bien formé et supervisé • En veillant à ce que les MII soient en permanence sous la responsabilité de deux membres du personnel (entrées, sorties, comptages, cadenas) • En réduisant le nombre d'employés ayant accès aux MII. <p>Réduire la durée de stockage des MII. Pour ce faire, il faut mettre en place un plan logistique détaillé bien avant l'arrivée des MII dans le pays.</p>

Stockage central

Même si la livraison décentralisée s'impose de plus en plus, de nombreux pays entreposent un grand nombre de MII, et parfois des stocks de réserve, au niveau central, même lorsqu'ils ont recours à la livraison décentralisée. Compte tenu de la grande quantité de MII en jeu, les dépôts publics sont souvent trop petits et les pays font généralement appel à des dépôts centraux privés.

Dépôts intermédiaires (régions/états/districts)

Les points de stockage intermédiaires, au niveau des régions ou des districts, ne sont pas des dépôts centraux, mais des points d'approvisionnement pour les dépôts du niveau inférieur. L'étendue du réseau intermédiaire varie en fonction des régions, des volumes de MII et du canal de distribution.

Tableau 4 : Évaluation des risques dans les dépôts intermédiaires

Types de pertes potentiels : vol, fraude ou détournement.

Exemples :

- Il est déjà arrivé que des balles soient volées ou disparaissent et que des chiffres soient falsifiés sur des documents d'inventaire.
- L'ingérence politique dans la destination des moustiquaires peut aboutir à un détournement.
- Les moustiquaires excédentaires finissent souvent à ce niveau et présentent un risque de perte lorsque la surveillance rapprochée des produits prend fin après une campagne.

Élément de risque	Degré	Explications
Risque qu'une perte se produise, avec explications	Important	Le risque de perte est relativement élevé. Les quantités restent assez importantes, mais la qualité du personnel et des locaux des dépôts peut être moins bonne qu'au niveau central. Les MII peuvent notamment être détournées à des fins politiques.
Fréquence des pertes	Faible-Modéré	L'expérience montre que les pertes sont relativement rares à ce niveau. Les systèmes sont variables mais peuvent être bons et les équipes sanitaires des districts et provinces exercent souvent une surveillance rapprochée.
Impact potentiel d'une perte	Modéré-Important	Les volumes restent importants, en particulier pour les campagnes de distribution.
Degré de risque	Modéré	L'impact potentiel d'une perte à grande échelle et le risque de perte élevé sont contrebalancés par la faible fréquence des pertes à ce niveau.
Facilité à limiter les risques et stratégies employées	Important	En cas de doute, il est assez facile de contourner ce niveau. Le fait de conserver les MII dans des conteneurs le plus longtemps possible au fil de la chaîne d'approvisionnement réduit les risques associés au chargement et au déchargement pendant le transport. Les districts conservent les conteneurs pour les réutiliser plus tard. Contrôle des stocks une fois par semaine avant les campagnes de distribution massive. Il est nécessaire d'assurer les dépôts. Application des meilleures pratiques de stockage (cf. Tableau 3)

Dans le cas des campagnes de distribution, le stockage au niveau intermédiaire est très courant, compte tenu des volumes de moustiquaires qui parcourent la chaîne d'approvisionnement. Ces volumes signifient également qu'il est souvent nécessaire d'utiliser des dépôts temporaires au niveau intermédiaire, par exemple en louant des entrepôts privés. Le stockage temporaire est également possible si les conteneurs de transport sont conservés et surveillés.

Dans le cas de la DC, où la quantité de MII est moins importante et plus flexible, il est souvent possible d'omettre ce niveau et de livrer directement aux districts, même si un grand nombre de pays continuent de passer par ce niveau. Les volumes moins importants permettent généralement d'utiliser les dépôts du ministère de la Santé (MdS).

Dépôts des niveaux inférieurs et stockage aux points de distribution

Dans le cadre des campagnes de distribution massive, pour faciliter l'accès, on utilise plusieurs points de distribution afin de rapprocher les MII des bénéficiaires. Les points de distribution peuvent stocker les MII dans de petits établissements de santé, des écoles, des structures religieuses et/ou chez des chefs de communauté respectés. Un très grand nombre de dépôts sont nécessaires à ce niveau pour soutenir une campagne de couverture universelle et la qualité des dépôts et de la supervision en souffre inévitablement.

Dans le cas de la DC, les établissements de santé stockent des MII pour la distribution dans les centres de SPN et les cliniques participant au PEV. Les MII n'étant pas classées dans la même catégorie que les médicaments, elles ne sont bien souvent pas stockées dans la pharmacie des établissements de santé (qui est généralement bien gérée), mais plutôt dans un autre local de stockage qui n'est pas toujours aussi bien géré. Les écoles stockent leurs MII pendant au moins un ou deux jours avant la distribution, par exemple dans un local de stockage ou dans le bureau du directeur. La distribution communautaire utilise à la fois des structures communautaires et des structures de prestation de services de santé ; les établissements de santé peuvent servir de dépôts d'approvisionnement des points de distribution communautaire, par exemple le domicile des chefs de communauté ou les postes sanitaires.

La combinaison de ces diverses structures du niveau inférieur complique la gestion des MII.

Tableau 5 : Évaluation des risques dans les dépôts du niveau inférieur et les points de distribution

Types de pertes potentiels : vol, fraude ou détournement		
Exemples :		
<ul style="list-style-type: none"> • Un vol de quelques moustiquaires d'une balle s'est produit avec une preuve de livraison (POD) falsifiée. Aucun vol de balles complètes n'a été signalé, peut-être parce que la plupart des points de distribution et des dépôts du niveau inférieur ne détiennent que quelques balles. • Des détournements ont été constatés à ce niveau, le personnel ayant manipulé ou assoupli les critères d'éligibilité pour remettre des MII à des groupes non ciblés à des fins personnelles ou politiques. 		
Élément de risque	Degré	Explications
Risque qu'une perte se produise	Important	<p>Ce niveau semble particulièrement sujet aux pertes dans le cadre des campagnes et de la DC.</p> <p>Le grand nombre de dépôts implique un fort risque de pertes, même si ces dernières ne se produisent que sur un petit pourcentage de sites.</p> <p>Les entrepôts de ce niveau ne sont bien souvent pas assurés.</p> <p>La plupart des manutentionnaires sont recrutés de façon temporaire et, dans certains cas, ne signent pas de vrai contrat avec les autorités.</p> <p>Faible capacité en matière de transporteurs non professionnels pour gérer la logistique, malgré la formation.</p> <p>On note souvent une absence de surveillance efficace, même lorsqu'un cadre de supervision est en place.</p> <p>Les responsables politiques ou les dirigeants locaux peuvent constituer une menace sérieuse s'ils repèrent une opportunité d'utiliser les MII à des fins politiques.</p> <p>Les documents de suivi qui arrivent tardivement (c'est-à-dire après l'arrivée des MII) présentent des risques de fraude lorsqu'ils sont remplis après coup.</p>
Fréquence des pertes	Modéré	
Impact potentiel d'une perte	Faible	Chaque perte concerne un très petit nombre de moustiquaires.
Degré de risque	Modéré	Principalement dû au très grand nombre de dépôts et de points de distribution au niveau inférieur.

Facilité à limiter les risques et stratégies employées	Modéré	<p>Il convient d'insister sur la formation logistique pour les campagnes et la DC. Dans le cas des campagnes, on privilégie actuellement une formation logistique indépendante.</p> <p>Pour réduire la durée de stockage des MII, il est nécessaire de mettre en place un plan logistique détaillé bien avant l'arrivée des MII dans le pays.</p> <p>Meilleures pratiques de stockage (Tableau 3). Dans la plupart des points de distribution, il peut s'avérer plus compliqué de faire surveiller les MII par deux personnes en permanence, car le personnel n'est bien souvent composé que d'une personne ou d'un bénévole. De la même façon, toutes les personnes qui vivent ou se rendent chez les membres des communautés qui stockent des MII chez eux peuvent théoriquement avoir accès aux moustiquaires.</p> <p>Impliquer les membres de la communauté dans le contrôle des responsabilités en leur confiant le rôle d'observateurs indépendants.</p>
--	--------	--

Événement de distribution

La distribution se déroule à différents endroits en fonction des canaux de distribution.

Pour les campagnes de distribution massive, la distribution a généralement lieu sur un site central auquel plusieurs communautés locales peuvent accéder, par exemple dans un établissement de santé, un poste sanitaire ou une école. Les principaux risques sont liés à la gestion de la foule pendant les distributions communautaires.

Tableau 6 : Évaluation des risques des événements de distribution

Types de pertes potentiels : fraude, vol et détournement

Exemples :

- Cas de vols à petite ou moyenne échelle commis par des groupes de personnes sur des sites de distribution.
- Soupçons de détournement ou de vol face à des cas évidents de POD falsifiées.
- Disparition de moustiquaires excédentaires (par exemple lorsqu'un point de distribution a reçu plus de MII que nécessaire, mais qu'aucun excédent n'a été signalé ou retourné). Le fait d'arrondir les quantités de moustiquaires ou de ne livrer que des balles complètes peut entraîner des surplus. Des fraudes peuvent survenir pendant le réacheminement des moustiquaires en surplus entre les points de distribution. Lorsque les MII ne sont pas livrées en balles, le risque d'erreurs de comptage augmente et les points de distribution qui ont reçu trop de moustiquaires ont tendance à falsifier les registres d'inventaire.

Élément de risque	Degré	Explications
Risque qu'une perte se produise, avec explications	Faible-Modéré	<p>Il est possible de gonfler le nombre de bénéficiaires et de voler les moustiquaires excédentaires.</p> <p>Pendant les campagnes, une organisation chaotique le jour de la distribution peut permettre au personnel de voler de petites quantités de moustiquaires.</p> <p>La foule qui s'amasse sur les sites de distribution des campagnes peut présenter un risque.</p> <p>L'absence de contrat entre le personnel temporaire et les autorités présente des risques de vol et/ou ne permet pas d'enquêter sur les pertes.</p> <p>Il est impossible d'assurer une supervision et une surveillance permanentes à cette échelle.</p> <p>Lorsque les bénéficiaires sont moins nombreux que prévu, les MII excédentaires risquent d'être volées ou détournées si elles ne sont pas renvoyées pour réattribution. Certaines moustiquaires excédentaires ne sont pas renvoyées du niveau régional au niveau central parce que les superviseurs ne sont pas revenus les chercher ou pour des raisons politiques.</p> <p>Les documents de suivi qui arrivent tardivement (c'est-à-dire après l'arrivée des MII) présentent des risques de fraude lorsqu'ils sont remplis après-coup.</p>
Fréquence des pertes	Faible-Modéré	
Impact potentiel d'une perte	Modéré	Risques de pertes à plus ou moins grande échelle, sans possibilité de recourir à une assurance à ce niveau. La manipulation du nombre de bénéficiaires et la falsification à grande échelle des POD présentent un risque de vol de quantités non négligeables.
Degré de risque	Modéré-Important	Grand nombre de distributions et risque de pertes relativement importantes.

Facilité à limiter les risques et stratégies employées	Modéré-Important	<p>Distributions bien organisées, avec un service de sécurité suffisant pour gérer la foule pendant la distribution.</p> <p>Faire en sorte que les stocks de produits soient suffisants, pour éviter les problèmes de mouvements de foule.</p> <p>Veiller à ce que la communauté comprenne bien comment les moustiquaires sont attribuées. Des plans et horaires détaillés peuvent permettre d'éviter les problèmes de gestion de la foule.</p> <p>Impliquer les membres de la communauté dans le contrôle des responsabilités en leur confiant le rôle d'observateurs indépendants.</p>
--	------------------	--

Pour ce qui est des canaux de distribution continue, la distribution a lieu pendant les activités de routine, par exemple dans le cadre d'une consultation de SPN individuelle ou collective, au moment où un enfant se fait vacciner ou, dans le cas de la distribution scolaire, pendant les cours. Avec ces canaux, le risque que la distribution soit perturbée par la foule est très faible.

Le déroulement de la distribution est plus varié avec les canaux de distribution communautaire. Bien souvent, ce sont les agents communautaires qui identifient les bénéficiaires et leur remettent un coupon à échanger contre des MII dans un point de distribution communautaire. Les membres de la communauté qui pensent être éligibles peuvent également se rendre d'eux-mêmes dans un point de distribution communautaire. Il peut également arriver qu'un agent communautaire remette directement des MII à un ménage. La distribution par ce canal est plus variable et peut impliquer davantage de personnes, ce qui accroît le risque de détournement ou de fraude.



Le personnel du projet Stop Malaria aide des employés du gouvernement à distribuer les moustiquaires imprégnées d'insecticide à longue durée d'action du Fonds mondial en Ouganda. © 2012 Kim Burns Case/JHUCCP, avec l'autorisation de Photoshare.

Réseau de transport

Compte tenu des similitudes entre les problèmes rencontrés, ce document regroupe toutes les étapes du transport dans cette section afin de faciliter l'analyse. Nous abordons également des problèmes propres à certains aspects ou certaines étapes du transport au sein de la chaîne d'approvisionnement.

Les pays et partenaires confient souvent le transport des MII à des 3PL, dans la mesure du possible. Aux niveaux inférieurs, les petits volumes permettent d'intégrer le transport à d'autres livraisons médicales ou gouvernementales, même si cela n'est pas possible pour les campagnes de distribution. Pour les campagnes, les derniers kilomètres du transport impliquent généralement un grand nombre de transporteurs non professionnels, par exemple des commerçants ou des gens du coin qui proposent de transporter une ou deux balles à moto, à vélo ou à pied. Ces personnes ne sachant pas forcément lire et n'ayant aucune, ou quasiment aucune, compétence logistique, il n'est pas facile de garantir le respect des POS.

Tableau 7 : Évaluation des risques des étapes du transport

Types de pertes potentiels : vol, voire fraude

Exemples :

- Vols dans des conteneurs scellés entre les ports et les entrepôts régionaux.
- Non-respect de l'adresse de livraison (le transporteur s'arrange avec l'agent de réception pour livrer à un autre endroit que l'adresse de livraison prévue). Les cas de vol pendant le transport sont souvent liés à un non-respect des adresses de livraison.

Élément de risque	Degré	Explications
Risque qu'une perte se produise, avec explications	Modéré-Important	<p>Au niveau supérieur, lorsque les balles sont toujours dans des conteneurs, il est possible de les voler en forçant les scellés.</p> <p>Les transporteurs peuvent rejeter la faute sur le personnel de réception, et inversement.</p> <p>Les transporteurs et le personnel de réception peuvent être complices et/ou échanger des pots-de-vin.</p> <p>Pendant les campagnes, les derniers kilomètres du transport sont souvent assurés par un grand nombre de transporteurs non professionnels et peu qualifiés.</p>
Fréquence des pertes	Modéré	
Impact potentiel d'une perte	Important	Peut impliquer des quantités conséquentes et être aggravé par la difficulté à obtenir une indemnisation si les sous-traitants peuvent s'accuser mutuellement.
Degré de risque	Modéré-Important	De nombreux cas de pertes sont liés au réseau de transport ; il s'agit parfois de pertes à grande échelle.

Facilité à limiter les risques et stratégies employées	Important	<p>Veiller à ce que les rôles et responsabilités soient clairement définis dans le plan logistique, en mettant l'accent sur les points où les moustiquaires changent de main.</p> <p>Utiliser, dans la mesure du possible, des documents de transport harmonisés conformément aux bonnes pratiques et les formats de bons de livraison déjà utilisés dans le pays.</p> <p>Peser les conteneurs à l'arrivée pour vérifier leur contenu.</p> <p>Signer des contrats stricts avec les transporteurs professionnels, en incluant l'obligation de livrer l'intégralité de la marchandise et de souscrire une assurance adéquate.</p> <p>Conserver les MII dans des conteneurs le plus longtemps possible au fil de la chaîne d'approvisionnement (utiliser les conteneurs au lieu des dépôts et les faire surveiller). Cette solution limite les risques associés au chargement et au déchargement pendant le transport.</p> <p>Recruter des convoyeurs pour escorter chaque déplacement, s'il existe un risque de sécurité avéré.</p> <p>Demander à ce que les balles reçoivent un numéro de série au moment de l'achat et utiliser ces numéros sur les documents de transport.</p> <p>Utiliser des GPS pour suivre les camions utilisés par les sociétés de transport.</p> <p>Mettre en place un plan de transport/logistique clair, détaillé et largement diffusé.</p>
--	-----------	--

Logistique inversée

La logistique inversée désigne le fait de renvoyer des MII plus haut dans la chaîne d'approvisionnement. Elle ne concerne généralement que les campagnes de distribution. Lorsqu'un point de distribution a reçu plus de MII que nécessaire, ces dernières doivent être renvoyées au niveau supérieur. L'utilisation des moustiquaires en surplus varie d'un pays à l'autre et la décision est prise pendant la phase de planification. Les MII en surplus peuvent être envoyées à l'établissement de santé le plus proche et intégrées à la DC, ou être renvoyées au district, ou même au niveau régional ou central, pour être redistribuées plus tard.

La logistique inversée devrait suivre les mêmes procédures (y compris en matière de documents) que la logistique normale, mais elle présente des risques particuliers, généralement en raison d'un manque de planification, de formation ou de financement.

Tableau 8 : Évaluation des risques de la logistique inversée

Types de pertes potentiels : vol, fraude ou détournement		
Exemples :		
<ul style="list-style-type: none"> Dans la plupart des cas, il s'agit de moustiquaires excédentaires qui disparaissent ou de pertes dues à un manque de moyens pour aller récupérer les surplus. Il est difficile de dire s'il s'agit de vrais cas de vol ou de détournement. 		
Élément de risque	Degré	Explications
Risque qu'une perte se produise, avec explications	Modéré-Important	<p>Certaines personnes peuvent penser que les MII en trop ne serviront pas, contrairement aux MII à livrer ou à distribuer aux bénéficiaires. Ces moustiquaires sont donc plus susceptibles d'être détournées ou volées par le personnel impliqué dans la campagne. Cette impression peut être exacerbée si les superviseurs omettent de rappeler aux points de distribution qu'il faut renvoyer les MII en trop ou si la procédure de logistique inversée n'a pas encore été définie ou mise en place.</p> <p>Le contrôle des documents et des procédures peut être moins strict pour la logistique inversée, ce qui accroît le risque de vol.</p> <p>La planification du transport des MII qui remontent la chaîne d'approvisionnement est souvent insuffisante ou inexistante.</p> <p>Lorsque le transport a été planifié, le budget n'est pas toujours suffisant. Il est très compliqué de prévoir un budget pour la logistique inversée, compte tenu des difficultés à estimer les surplus.</p>
Types de pertes potentiels	vol, fraude ou détournement	Dans la plupart des cas, il s'agit de moustiquaires excédentaires qui disparaissent ou de pertes dues à un manque de moyens pour aller récupérer les surplus. Il est difficile de dire s'il s'agit de vrais cas de vol ou de détournement.
Fréquence des pertes	Uniquement des cas ambigus et non confirmés	
Impact potentiel d'une perte	Faible-Modéré	Dépendra du niveau de surapprovisionnement
Degré de risque	Modéré	Risque important mais volumes limités, bien qu'il soit difficile de donner une estimation à ce stade de la chaîne d'approvisionnement.
Facilité à limiter les risques et stratégies employées	Modéré	<p>Insister sur le fait qu'il est important de tenir compte des moustiquaires excédentaires dans le plan logistique et de concevoir un plan de logistique inversée clair.</p> <p>Mettre l'accent sur la logistique inversée dans la formation logistique.</p> <p>Définir des responsabilités claires pour la logistique inversée.</p> <p>Utiliser tous les documents associés à la logistique classique de la même manière pour la logistique inversée (bons de transport, feuilles de stocks des entrepôts, fiches de contrôle des stocks et feuilles de pointage).</p> <p>Même s'il est difficile de budgétiser la logistique inversée, le chapitre consacré à la logistique des recommandations relatives aux campagnes de l'AMP contient des conseils utiles.</p>

Autres domaines à risque transversaux au sein de la chaîne d'approvisionnement

Jusqu'à présent, nous avons décrit dans la [section *Évaluation des risques*](#) les risques présents à différents stades de la chaîne d'approvisionnement. Dans cette sous-partie, nous abordons brièvement d'autres aspects plus transversaux de la chaîne d'approvisionnement. Même s'ils ont déjà été mentionnés au cours de l'analyse des risques de la chaîne d'approvisionnement, il est intéressant de les aborder à nouveau de façon générale.

Personnel : ce sont les gens qui commettent des vols, des fraudes et des détournements. Les personnes impliquées dans la gestion et la mise en œuvre de la chaîne d'approvisionnement sont donc au cœur d'une évaluation des risques. En règle générale, moins il y a de personnes impliquées dans la mise en œuvre de la chaîne d'approvisionnement, plus le risque de vol est faible. Cependant, il peut parfois être judicieux d'impliquer davantage de personnes, par exemple en faisant en sorte qu'il faille deux personnes pour accéder à un dépôt (l'une qui détient la clé de la porte et l'autre la clé d'un cadenas) ou pour valider les documents d'inventaire ou de transport.

Il est nécessaire d'avoir recours à du personnel logistique qualifié à chaque niveau de la chaîne d'approvisionnement pour que les activités de stockage et de transport soient menées à bien, en respectant les POS et en remplissant correctement les documents. Il est cependant très courant que le personnel logistique formé ne soit impliqué qu'à quelques points de la chaîne d'approvisionnement, la majorité des activités étant confiées à des personnes qui ne sont généralement pas formées ou qui ont, dans le meilleur des cas, bénéficié d'une ou deux journées de formation.

Outre la logistique, le contrôle des responsabilités nécessite également d'autres compétences pendant la planification et la gestion de la distribution. Les équipes de gestion des programmes auront par exemple besoin de l'aide d'administrateurs qui sont capables de choisir judicieusement et en toute transparence les 3PL et de signer des contrats solides avec eux, mais aussi d'obliger d'autres employés du gouvernement à rendre des comptes.

Complexité de la chaîne d'approvisionnement : en général, moins il y a de contacts au sein de la chaîne d'approvisionnement, moins il y a de risques : par exemple, un petit nombre de points de stockage est plus sûr qu'un grand réseau composé de multiples sites de stockage.

Degré d'intégration aux autres structures publiques ou aux programmes existants : l'intégration aux structures existantes présente d'importantes opportunités de simplification, d'économies et, éventuellement, de pérennisation, mais elle peut également apporter son lot de difficultés. L'ampleur de ces difficultés dépendra du degré d'intégration. Même si les contrats clairs et solides avec les 3PL sont importants pour limiter les risques, ils sont moins faciles à mettre en œuvre lorsque les activités de la chaîne d'approvisionnement se déroulent au sein des systèmes publics existants. Il existe toutefois des solutions pour mettre en place des accords officiels et bénéficier d'une assurance.

Pratiques et recommandations actuelles

Cette section présente les méthodes employées et recommandées par les partenaires pour éviter, détecter et atténuer l'impact de la fraude, du vol et du détournement de MII.

Ces recommandations générales s'appliquent aussi bien aux campagnes de distribution qu'à la distribution continue. Nous proposons des recommandations spécifiques pour les différents canaux lorsque l'application de ces recommandations varie considérablement d'un canal à l'autre.

Prévention

Il peut s'avérer difficile de prévenir tous les cas de fraude, de détournement et de vol. Les distributions de MII ont lieu dans des régions dotées de systèmes de santé fragiles, où la fraude et le vol peuvent être des problèmes courants. Le renforcement généralisé des systèmes de santé, des processus d'achat et des chaînes d'approvisionnement contribuera largement à la prévention de ces problèmes mais nécessitera des changements progressifs sur le long terme. En attendant, les programmes nationaux de lutte contre le paludisme et les partenaires de mise en œuvre doivent prendre des mesures concrètes à chaque étape pour éviter les pertes.

Planification

Ces 15 dernières années, les distributions de MII ont pris de l'ampleur et gagné en diversité et en complexité. Les campagnes ciblées sur certaines populations ont laissé la place aux campagnes universelles, tandis que le nombre de canaux de DC potentiels a augmenté. Une planification anticipée et complète peut permettre d'atteindre les objectifs de distribution et de rendre compte des progrès.

Recommandations

1. Réaliser une évaluation des risques de la chaîne d'approvisionnement en MII. S'aider des outils d'évaluation des risques types, mais insister sur l'analyse du contexte et des canaux de distribution de MII propres au pays (consulter l'[Annexe B](#) pour voir un exemple concernant la Sierra Leone). Il convient de s'appuyer sur l'évaluation des risques pour élaborer et améliorer le plan logistique.
2. Réaliser une évaluation de certains sites de stockage une fois que les principales décisions sur le réseau de stockage ont été prises. Cette initiative permettra d'orienter le plan logistique et de faire en sorte



Le personnel du CCP contrôle les conditions de stockage dans l'entrepôt national de Dar es Salaam, en Tanzanie. © 2016 Claire Gillum, avec l'autorisation de Photoshare.

- que chaque district dispose de suffisamment de sites de stockage de qualité.
3. Veiller à ce que les supports de formation et de sensibilisation et, par-dessus tout, les documents de suivi des MII, soient disponibles bien avant que les MII arrivent dans le pays. Il est tout aussi important de préparer les éléments suivants avant l'arrivée des MII : cadenas pour les dépôts/conteneurs ; lampes de poche et piles pour les gardiens de nuit ; palettes pour l'empilage ; guides d'empilage pour les magasiniers et sacs-poubelles transparents, en particulier pour les jours de distribution des campagnes, etc. Pour la distribution continue, il est nécessaire de disposer de coupons, de formulaires de distribution de MII et de formulaires HMIS (dans le cas de la distribution dans les établissements de santé).
 4. Recruter les 3PL après avoir planifié le réseau de stockage et de transport. Lire les contrats avec les 3PL pour qu'ils soient bien au courant des conditions. Consulter la section [Atténuation](#) pour savoir ce qu'il faut inclure dans les contrats avec les 3PL.
 5. Conclure des accords officiels si des employés du secteur public sont impliqués dans la distribution (il arrive fréquemment que des employés du secteur public soient responsables des dépôts des districts ou régions ou des points de distribution des établissements de santé).

Dans certains cas où les partenaires ont rencontré de sérieux problèmes de fraude ou de vol au sein des structures publiques, il a été décidé de contourner toutes les structures publiques et de concevoir une chaîne d'approvisionnement séparée grâce à un **système parallèle** faisant l'objet d'un contrôle interne plus strict. (L'utilisation de systèmes parallèles n'est cependant pas toujours due à des problèmes de corruption de fonctionnaires ou de contrôle interne insuffisant).

Personnel

Les MII n'étant pas aussi réglementées que les médicaments, elles sont manipulées par des personnes souvent moins qualifiées/formées que celles qui gèrent les médicaments. Certains dépôts des niveaux supérieurs peuvent être gérés par du personnel formé. En revanche, les points de stockage du niveau inférieur et les points de distribution sont souvent gérés par des bénévoles communautaires qui n'ont pas les compétences des logisticiens professionnels.

Recommandations :

1. Si possible, privilégier les personnes ayant reçu une formation logistique lors du recrutement. Privilégier les personnes compétentes dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement en médicaments et la gestion des stocks. Aux niveaux inférieurs, il est important de savoir lire et écrire.
2. Définir clairement les rôles et responsabilités pour éviter que les employés se rejettent mutuellement la faute lorsque les responsabilités ne sont pas claires. Cette recommandation est particulièrement importante aux différents points de la chaîne d'approvisionnement où les MII changent de main.
3. Recruter et former le personnel en avance, mais pas plus de 1 ou 2 mois avant le début de la distribution.

Formation

La formation est essentielle pour éviter les vols, les fraudes et les détournements. La logistique est considérée comme l'aspect le plus important de la formation. Il est important que le personnel des campagnes soit davantage formé à la logistique, car une grande partie des activités dont ils sont censés se charger devraient idéalement être confiées à des logisticiens qualifiés, qui sont en réalité peu nombreux.

Recommandations :

1. Dispenser une formation logistique approfondie. Dans le cadre des campagnes de distribution soutenues par la Fédération des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR), la formation logistique est désormais organisée séparément, tandis que tous les autres aspects de la campagne sont regroupés au sein d'une formation générale. La distribution continue fait généralement l'objet d'une seule formation qui accorde beaucoup d'importance à la logistique et aux documents.

2. La formation logistique doit comprendre les éléments suivants :
 - Discussion sur l'importance de la prévention, de l'identification et de l'atténuation des conséquences du vol, de la fraude et du détournement, et sur les méthodes employées dans ce sens
 - Discussion sur la nécessité de consacrer du temps à la gestion de la chaîne d'approvisionnement, aux documents, au rapprochement des données et au recoupement des informations
 - Calendrier de suivi et de supervision
 - Séances de mise en pratique avec utilisation des outils de suivi et de documentation
 - Discussion sur la façon de remédier à certaines erreurs (par exemple lorsqu'une équipe de distribution oublie de faire signer certains bénéficiaires, lorsqu'une clinique prénatale ne dispose pas de registres de distribution ou lorsqu'il n'y a plus de place sur une feuille de pointage)
 - Séances de réflexion/partage d'expérience pour discuter ouvertement des problèmes, des pressions, des pratiques et des opportunités de remédier à ces problèmes (on peut par exemple aborder le sujet des hommes politiques locaux qui font pression sur le personnel pour détourner des MII, de la gestion des mouvements de foule ou des collègues qui suggèrent parfois des activités malhonnêtes)
 - Processus impliqués dans la logistique inversée.
3. Divers processus et outils sont utilisés pour tenter de vérifier les livraisons ou de détecter les pertes (cf. [Détecter les fraudes, vols et détournements](#)). Il est important de bien clarifier ces plans pendant la formation et la supervision pour dissuader le personnel de commettre des vols, des fraudes ou des détournements.

Quantification et réapprovisionnement

Les partenaires estiment que la quantification précise des besoins est importante pour éviter les pertes, les vols et les détournements. S'il n'y a pas assez de MII pour répondre aux besoins, le risque de vol au niveau inférieur et au niveau communautaire est plus important. S'il y a trop de MII, deux problèmes se présentent : le risque de vol direct augmente, tout comme le risque de vol ou de détournement des moustiquaires excédentaires, qui ne sont pas renvoyées aux dépôts régionaux ou centraux pour être redistribuées.

Pour garantir une quantification exacte pendant les campagnes, on procède généralement à une macro-quantification, puis à une micro-quantification étayée par des données détaillées sur les communautés, qui peuvent être obtenues au moyen d'un recensement des ménages. Ces informations permettent de planifier la distribution. Les microdonnées ne sont cependant pas toujours disponibles au moment de l'achat. Si les agents maritimes sont censés livrer les MII au niveau intermédiaire, on s'appuie bien souvent sur la macro-quantification pour concevoir le plan de distribution jusqu'à ce niveau, puis sur la micro-quantification pour planifier la distribution au niveau inférieur. Pour faciliter ce processus, les partenaires prévoient généralement un stock de réserve au niveau intermédiaire, afin d'éviter de devoir redistribuer les moustiquaires entre les dépôts du niveau intermédiaire.

Recommandations :

1. Valider les données de micro-quantification. Dans le cadre de la distribution scolaire, on utilise les listes d'élèves pour déterminer le nombre de moustiquaires à livrer aux écoles. Pour valider ces données, comparer le nombre d'élèves avec celui des classes de l'année précédente. De la même façon, pour les campagnes, valider les données du recensement en les comparant avec d'autres sources de données sur les communautés, par exemple les travaux de cartographie réalisés par d'autres organisations ou par le personnel du gouvernement pour la prestation de certains services.
2. Pour la distribution dans les établissements de santé, la quantification sera plus précise si l'éligibilité est liée à un service en particulier. Il est par exemple plus facile de détecter une fraude, un vol ou un

détournement si les moustiquaires sont censées être distribuées uniquement aux enfants vaccinés contre la rougeole, et non à tous les enfants de moins de cinq ans.

3. Pour la distribution dans les établissements de santé et les communautés, la quantité de réapprovisionnement est généralement basée sur le nombre de moustiquaires réellement distribuées, plutôt que sur une quantité prédéfinie.

Stockage et transport

Les pertes de moustiquaires se produisent le plus souvent pendant le transport et le stockage au niveau inférieur, même si ce sont les pertes pendant le transport qui ont le plus grand impact potentiel. Fort heureusement, il existe des solutions pour limiter les risques à toutes les étapes.

Recommandations pour le transport :

1. Concevoir un plan de transport détaillé dans le cadre du plan logistique global, en indiquant les partenaires, les sous-traitants, les distances, les itinéraires et les délais. Préparer ce plan suffisamment à l'avance pour pouvoir recruter des transporteurs et prévoir des plans d'urgence au cas où aucun transporteur compétent ne serait disponible. Le réseau de transport et de stockage doit comporter le moins de points de contact possible.
2. Veiller à ce que les partenaires et les 3PL signent des contrats solides qui mentionnent clairement les POS et les délais à respecter et indiquent comment prouver que toutes les MII ont bien été livrées, notamment en remplissant correctement tous les documents requis. Les contrats doivent mentionner les conséquences financières en cas de perte de MII.
3. Envisager la possibilité de demander aux organismes internationaux chargés du transport des MII de les acheminer jusqu'aux points de distribution du niveau intermédiaire, ce qui réduit le nombre de sociétés impliquées dans la chaîne d'approvisionnement et simplifie le processus de gestion du transport et de la chaîne d'approvisionnement. L'utilisation d'itinéraires plus directs peut entraîner une diminution des coûts. Des frais supplémentaires peuvent néanmoins se présenter en cas d'achat de conteneurs pour transporter et stocker les moustiquaires dans les points de distribution du niveau intermédiaire. Fournir un plan logistique détaillé avec la commande de MII afin de pouvoir estimer précisément les coûts. Ce plan doit être basé sur les précédentes expériences de distribution de MII et indiquer si les itinéraires sont possibles et si des lieux de stockage adéquats sont disponibles.
4. Définir les critères à respecter dans le choix des transporteurs. Il est possible que cela ne soit réalisable que pour le transport jusqu'aux régions ou districts. Bien souvent, les partenaires doivent revoir leurs exigences à la baisse dans le cadre des campagnes, qui nécessitent un grand nombre de transporteurs pour parcourir les derniers kilomètres de la chaîne d'approvisionnement. Dans le cadre des chaînes d'approvisionnement de la DC, il est généralement possible d'éviter le recours à des transporteurs non professionnels.
5. Planifier minutieusement les calendriers de livraison. Prévoir des délais suffisants, en particulier pour les zones difficiles d'accès. Livrer les moustiquaires dans la journée, aux heures où le personnel est présent et disponible pour les réceptionner.
6. Les parties prenantes doivent bien coordonner l'arrivée, le dédouanement et le transport des MII pour éviter les retards injustifiés et les pertes. Prévenir tous les points de stockage et de distribution de la quantité de MII qu'ils sont censés recevoir.
7. Dans les endroits où le risque que les conteneurs soient forcés est important, recruter des agents de sécurité pour escorter le transport des moustiquaires du port jusqu'aux dépôts du niveau intermédiaire.
8. Prévoir un budget pour la logistique inversée, qui doit être aussi bien gérée que la logistique classique de la chaîne d'approvisionnement en MII. La logistique inversée présente un important risque de perte de MII. Insister sur ce point pendant la planification, la formation et la mise en œuvre.

Recommandations pour le conditionnement

1. Dans les contrats d'achat, stipuler que les balles de MII doivent recevoir une étiquette comportant un numéro de série, en fonction du nombre total de balles par conteneur. Par exemple, dans un conteneur de 750 balles, chaque balle reçoit un numéro de série de 1 à 750 (1 sur 750, 2 sur 750, etc.). Expliquer ce système pendant la formation, car une fois le chargement des conteneurs divisé, ces étiquettes ne veulent plus rien dire et peuvent porter à confusion. Si possible, ajouter des codes-barres pour chaque balle dans les contrats d'achat.
2. Garder les balles dans des conteneurs, et les MII dans des balles, le plus longtemps possible dans la chaîne d'approvisionnement.

Recommandations pour le stockage

1. Concevoir un plan de stockage détaillé dans le cadre du plan logistique global. Ce plan doit décrire les quantités, les volumes nécessaires, les questions d'accès (dates et heures), le niveau de sécurité requis, etc. Il doit être basé sur les évaluations du stockage et préparé suffisamment de temps avant l'arrivée des moustiquaires pour pouvoir louer des entrepôts privés et rénover les espaces de stockage existants.
2. Réaliser des évaluations des entrepôts bien avant les livraisons. Ces évaluations ont pour objectif de déterminer si l'espace et les conditions de stockage sont adaptés et si les bonnes pratiques d'entreposage sont respectées.
3. Lorsque les moustiquaires sont stockées dans des dépôts, plusieurs mesures doivent être prises :
 - Interdire l'accès au personnel non autorisé, en particulier pendant le chargement et le déchargement.
 - Recruter des agents de sécurité supplémentaires si le dispositif de sécurité d'un entrepôt est jugé insuffisant.
 - Utiliser un système à deux clés : il faut deux clés, chacune détenue par une personne différente, pour entrer dans l'entrepôt.
 - Utiliser en permanence un système d'alarme et de vidéosurveillance. Ce dispositif est plus courant dans les dépôts du niveau central, car il coûte généralement trop cher pour le niveau intermédiaire et le niveau inférieur.
 - Interdire aux membres du personnel d'entrer dans les dépôts avec leur propre sac. Veiller à ce que tous les sacs-poubelles soient transparents.
 - Toujours empiler les balles correctement pour faciliter les inventaires rapides (la fréquence des inventaires est propre au comté et doit correspondre aux exercices de suivi et supervision).
 - Planifier les livraisons et le transport pour réduire la durée de stockage au minimum.
 - Utiliser des compteurs pour compter précisément les balles, pendant le chargement et le déchargement des MII.

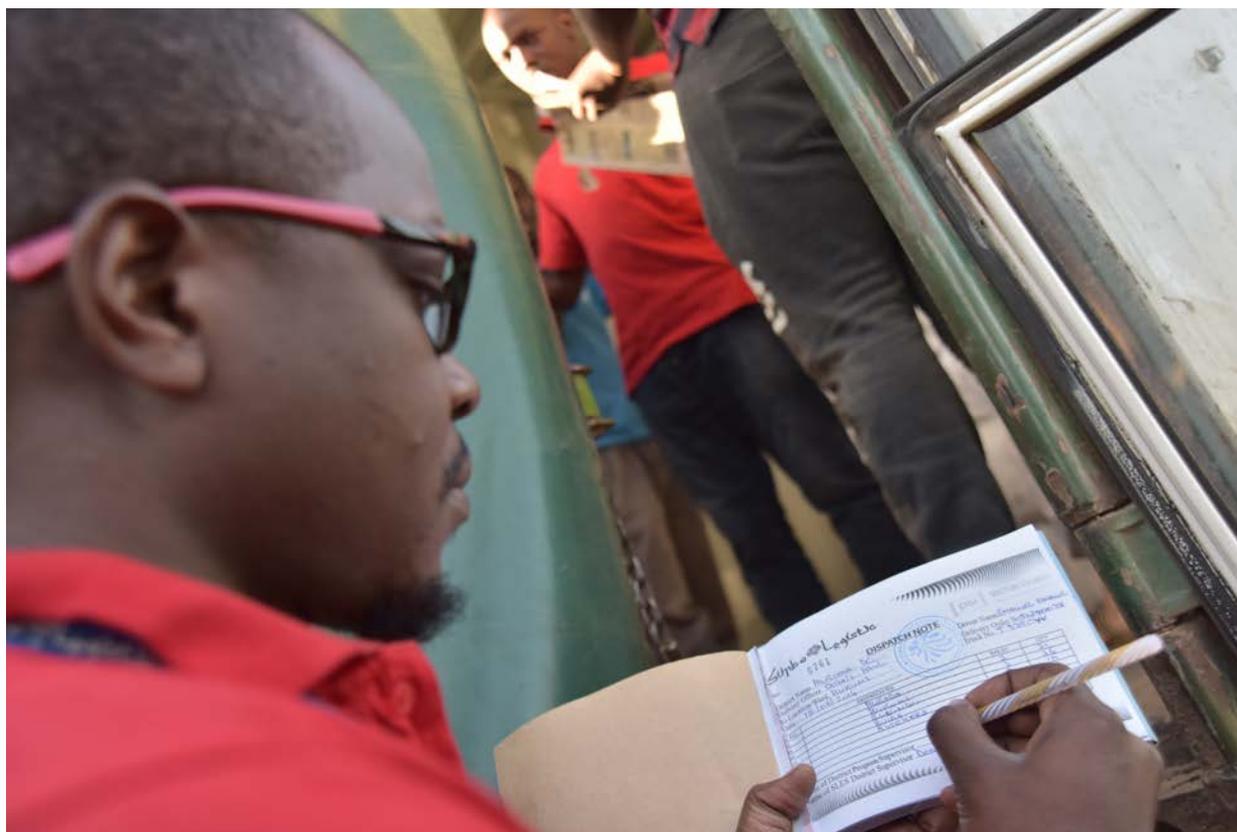
Supervision

La supervision contribue au respect des POS, mais elle coûte cher. Il est rare de parvenir à s'accorder sur le bon niveau de supervision, c'est-à-dire celui où le rapport coûts/bénéfices passe du positif au négatif. Tout dépend bien entendu du contexte mais, compte tenu de l'absence de données sur l'utilité de la supervision, les partenaires ont du mal à concevoir des plans de supervision rentables.

Recommandations :

1. Concevoir et chiffrer le calendrier de supervision. Étudier les différents types de supervision à moindre coût, comme les appels téléphoniques réguliers et les rappels sur téléphone portable, et les inclure dans les plans de supervision. Assurer une supervision le plus souvent possible.
2. Dans la mesure du possible, intégrer la supervision de la distribution de MII aux activités et structures de supervision existantes. L'intégration est plus répandue dans les programmes de DC.

3. Veiller à ce que les POS relatives aux outils ou aux listes de contrôle soient respectées ; les superviseurs doivent notamment s'appuyer sur ces procédures pour l'inspection visuelle des stocks et la vérification des documents.
4. Les superviseurs doivent utiliser les outils et les modèles pour améliorer la cohérence et la rigueur des visites de supervision. Inclure ces outils dans les POS et apprendre au personnel à les utiliser dans le cadre des formations.
5. L'implication des groupes communautaires et des chefs de communauté dans la supervision peut permettre de limiter les risques.
6. Évaluer les processus afin de déterminer quels éléments sont particulièrement utiles pour améliorer la qualité de la supervision. Étudier les problèmes (qualité des outils et de la formation des superviseurs, qualité de la communication entre les différents niveaux de la supervision, meilleures pratiques utilisées par les bons superviseurs et fréquence des activités de supervision) et en tenir compte dans la planification des futures activités.



Le personnel logistique de Simba vérifie le nombre de moustiquaires imprégnées d'insecticide à livrer pour la distribution dans une école du district de Musoma, en Tanzanie. © 2016 Riccardo Gangale/VectorWorks, avec l'autorisation de Photoshare.

Documentation

L'intégrité de l'ensemble des documents est essentielle pour contrôler les responsabilités relatives aux MII. Avec des documents inexacts ou incomplets, il est difficile de connaître le pourcentage de MII qui ont atteint leur destination prévue.

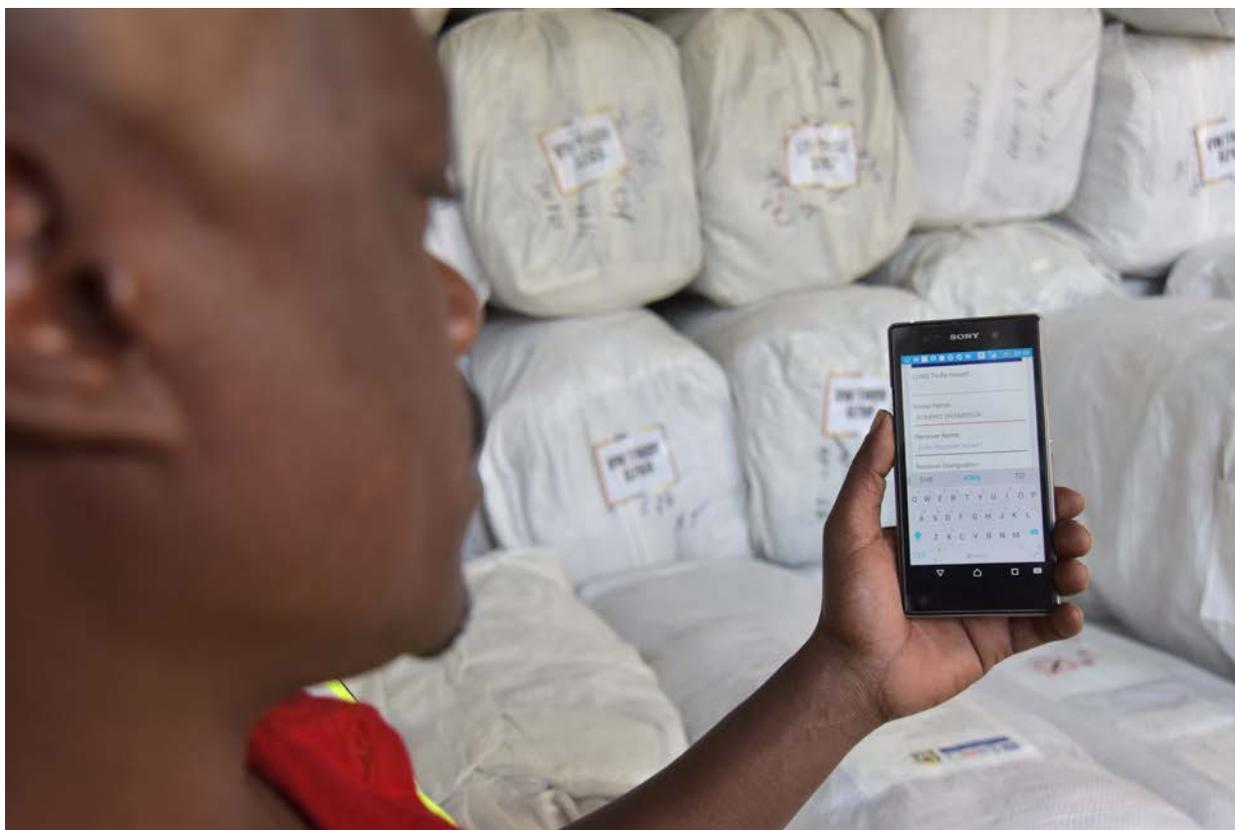
Recommandations

1. Remplir les documents de suivi (en particulier les bons de livraison, les registres des dépôts, les feuilles de pointage et les registres de distribution) à chaque point de mouvement dans la chaîne d'approvisionnement. Simplifier les documents au maximum et utiliser les formats de documents qui existent déjà dans le pays, si possible (par ex. bons de livraison types et fiches de stocks déjà utilisés, ajout des MII aux registres classiques, rapports HMIS pour la distribution dans les établissements de santé, etc.).
2. Utiliser un système standard pour remplir les documents et veiller à ce qu'ils ne puissent pas être mal interprétés (toujours cocher les cases de la même façon, par exemple). Inclure les POS dans le cadre des formations.
3. Si des documents de suivi spéciaux sont utilisés (comme les coupons dans le cas de la distribution communautaire), prévoir un plan de réapprovisionnement pour les supports de suivi. Si la distribution passe par l'échange de bons ou de coupons contre des MII, faire en sorte que ces derniers soient difficiles à copier (impression de sécurité ou embossage et numérotation, par exemple).
4. Insister sur la nécessité de disposer de documents clairs et précis pendant la formation et la supervision, dans les contrats et lors des évaluations.
5. Certains partenaires estiment que la visibilité des informations (par exemple la publication des rapports) est utile pour prévenir la fraude, le détournement et le vol. Cette méthode est particulièrement adaptée et efficace dans le cas de la DC, où il est possible de rendre compte régulièrement du nombre de MII reçues et distribuées par les établissements de santé, les écoles ou les groupes communautaires.
6. Envisager de passer au format électronique, dans la mesure du possible. Les lecteurs de codes-barres et les systèmes de reporting sur téléphone portable permettent un suivi en temps réel et peuvent réduire la charge de travail associée au reporting et faciliter la coordination (cf. [Encadré 3](#)).
7. Suivre les mêmes procédures pour la logistique inversée que pour la logistique normale (y compris en matière de documents).

Sensibilisation et communication

La sensibilisation aux plans de livraison et à l'objectif des distributions permet aux parties prenantes, aux responsables et aux communautés de mieux comprendre les enjeux, ce qui peut dissuader les fraudeurs ou les voleurs et faciliter la détection des pertes.

Il est également judicieux de mobiliser les responsables politiques, les autorités, les chefs de communauté et les groupes influents à tous les niveaux pour accroître la probabilité que les cas de vol ou de détournement soient dénoncés et évités.



Dominic Nyamboga, de Simba Logistics, utilise une application sur son téléphone portable pour vérifier le nombre de moustiquaires déjà livrées à une école du district de Musoma, en Tanzanie. © 2016 Riccardo Gangale/VectorWorks, avec l'autorisation de Photoshare.

Encadré 3. Moderniser les systèmes de contrôle des responsabilités

Le programme de distribution continue de la Tanzanie utilise la technologie pour faciliter le contrôle des responsabilités relatives aux moustiquaires imprégnées d'insecticide. Il s'agit d'un bel exemple qui illustre comment le secteur public peut collaborer avec le secteur privé pour simplifier la distribution des MII.

Pour maintenir le bon niveau de couverture en MII du pays, le programme national de lutte contre le paludisme en Tanzanie a demandé au projet VectorWorks de mettre en place un système de distribution dans les écoles et les établissements de santé de 7 de ses 10 régions. Dans ces régions, les moustiquaires sont remises aux femmes enceintes qui bénéficient de services de SPN et aux enfants vaccinés contre la rougeole, ainsi qu'à certaines classes une fois par an. Le projet VectorWorks est dirigé par le Centre pour les programmes de communication (CCP) de l'École de santé publique Johns Hopkins Bloomberg, avec le soutien logistique de PSI. En 2016, VectorWorks distribuera 1,15 million de moustiquaires dans 5 244 écoles et 433 établissements de santé. Le projet a décidé de travailler avec une société de transport, Simba Logistics and Equipment Supplies. Ce choix a permis au projet de simplifier la coordination, le suivi et le reporting.

Simba utilise un système de suivi en temps réel par Internet et sur téléphone portable pour vérifier que les moustiquaires sont livrées au bon endroit, dans les quantités prévues. Lorsqu'un transporteur arrive dans une école ou un établissement de santé, l'application contrôle ses coordonnées GPS pour vérifier qu'il se trouve sur le bon site de livraison. L'application mobile indique ensuite au transporteur combien de moustiquaires il doit livrer. Le transporteur saisit la quantité livrée, ainsi que le nom et les coordonnées du personnel ayant réceptionné les moustiquaires. Ces informations sont automatiquement transmises à une base de données centrale dans le cloud, que le personnel de VectorWorks et de Simba peut utiliser pour suivre les livraisons en temps réel.

La collaboration avec Simba a également réduit le temps que le personnel du gouvernement et de VectorWorks consacre à la coordination des livraisons. Avant la livraison, le système informatique envoie automatiquement des SMS aux coordinateurs éducatifs de quartier (WEC) (qui supervisent deux à six écoles dans chaque quartier), pour indiquer quand les moustiquaires seront livrées, préciser combien de moustiquaires seront livrées à chaque école et demander à ce que quelqu'un soit présent pour réceptionner la livraison et signer le bon de livraison à une heure précise. Les WEC sont ensuite tenus de communiquer ces informations aux directeurs d'école. De la même façon, une fois la livraison effectuée, le système envoie automatiquement des SMS aux WEC et appelle les directeurs d'école pour confirmer la réception.

Le système envoie des messages similaires aux responsables des établissements de santé avant et après la livraison des moustiquaires. Pour terminer, le personnel de Simba appelle le responsable de l'établissement juste après la livraison pour confirmer la réception des moustiquaires et connaître le nombre de moustiquaires reçues et les éventuels problèmes rencontrés.

Le système de suivi électronique de Simba n'a pas remplacé les formulaires papier. Le gouvernement exige toujours des documents papier, si bien que Simba demande des signatures sur les preuves de livraison, les accusés de réception de marchandises, les feuilles de pointage au chargement et les bordereaux d'expédition. Après avoir reçu et contrôlé ces documents, le personnel de VectorWorks télécharge les données de livraison de la base de données électronique dans Excel, compare le nombre de moustiquaires attribuées et le nombre de moustiquaires livrées, puis valide le paiement des factures de Simba. Cette « contrainte » pourrait en réalité être considérée comme une opportunité de comparer les documents papier et les formulaires électroniques, d'accroître la confiance dans le système électronique et de prendre des décisions visant à abandonner les systèmes papier.

En dehors de cette contrainte, la collaboration de VectorWorks Tanzanie avec Simba Logistics prouve que le secteur public et le secteur privé peuvent travailler ensemble et utiliser la technologie pour simplifier les activités, réduire la charge de travail du personnel et veiller à ce que les documents soient remplis et les responsabilités contrôlées en temps voulu. Les autres pays devraient se rapprocher de sociétés de logistique privées pour savoir si des systèmes de suivi électronique sont disponibles.

Détection

Malgré les efforts entrepris par les bailleurs de fonds impliqués dans la santé publique et les gouvernements pour améliorer et consolider les chaînes d'approvisionnement, on constate encore des cas de vol ou de détournement dans le cadre de la distribution de MII. Il est important de détecter ces incidents pour ajuster les méthodes employées et connaître précisément l'impact des fonds alloués à la santé publique.

Certains cas de pertes sont faciles à détecter, par exemple lorsque des vols flagrants sont signalés immédiatement ou que des MII censées être gratuites se retrouvent en vente dans le commerce. Certains indicateurs de fraude sont en revanche plus difficiles à confirmer. Les erreurs relevées dans les documents peuvent par exemple révéler une activité frauduleuse (comme la falsification de preuves de livraison pour dissimuler un vol), mais aussi correspondre à des erreurs commises de bonne foi ou à un non-respect des procédures. Les personnes interrogées ont cité de nombreux exemples de documents en apparence frauduleux ou suspects qui peuvent en réalité s'expliquer par une mauvaise compréhension des formulaires, des difficultés à remplir les formulaires pour les personnes qui ne savent pas bien lire ou écrire, la réticence des bénéficiaires à signer des papiers, un formulaire d'inscription oublié (notamment dans le cadre des activités normales d'un établissement de santé) ou encore des formulaires couverts de signatures ou d'empreintes. Même si aucun de ces exemples n'est à encourager, ils ne constituent pas des cas de vol de MII. Dans ces exemples, les documents peuvent donner l'impression qu'un vol a eu lieu alors que les MII ont bien été remises aux bénéficiaires.

La fragilité des systèmes existants pose également problème dans la détection des cas de vol, de fraude et de détournement. Les points faibles et les différences entre les régions ou les pays font qu'il peut également être difficile de mesurer l'ampleur du problème à un endroit donné. Il existe plusieurs cas de figure concernant la détection des vols, pertes ou détournements et la véritable ampleur de ce qui se déroule réellement :

- Aucune perte n'est détectée et aucune perte n'a lieu.
- Aucune perte n'est détectée, mais des pertes à petite ou grande échelle ont lieu.
- Une perte est détectée, mais elle ne reflète pas la véritable ampleur de la perte qui se produit.
- Une perte est détectée, mais elle correspond à des erreurs ou des mauvaises pratiques de tenue des registres, et non à une véritable perte.

Ce constat signifie également que les pays qui signalent un grand nombre de cas de pertes ne subissent peut-être pas plus de pertes que les pays qui signalent peu de cas, mais ont peut-être simplement des systèmes de reporting plus solides.

Les pratiques et recommandations actuelles concernant la détection des cas de vol, de fraude et de détournement comprennent (a) la vérification de l'ensemble des documents, (b) les inspections visuelles et (c) les évaluations et les audits.

Vérifier l'ensemble des documents

L'une des méthodes couramment utilisées pour détecter les vols, fraudes ou détournements consiste à vérifier que les quantités du plan de distribution correspondent aux bons de livraison, que les bons de livraison correspondent aux registres des stocks et que les preuves de distribution correspondent aux rapports de distribution.

Les vérifications s'effectuent à différents moments, comme indiqué dans le Tableau 9 :

Tableau 9 : Calendrier de vérification des documents

Calendrier de vérification des documents	Canal de distribution de MII	
	Campagnes	Distribution continue
Pendant les <u>visites de suivi et de supervision</u> , quand les superviseurs contrôlent les registres des sites de stockage et des points de distribution	√	√
À <u>intervalles réguliers, généralement une fois par mois ou par trimestre</u> , quand les rapports habituels sont transmis aux niveaux supérieurs		√
<u>Après les événements de distribution</u> , quand tous les documents peuvent être compilés pour examen*	√	√
Quand des systèmes de suivi électronique en temps réel sont disponibles, il est possible d'effectuer les vérifications <u>pendant toute la phase de transport</u> , quand les transporteurs se prêtent à des vérifications électroniques au moyen de téléphones portables ou de lecteurs de codes-barres, ou quand les GPS vérifient la présence des transporteurs sur les axes définis	√	√

* Pour certains partenaires réalisant des campagnes, les bailleurs de fonds exigent que toutes les POD soient contrôlées (manuellement) pour confirmer que toutes les MII censées avoir été distribuées l'ont bien été et demandent à ce que les POD leur soient transmises. Cette procédure demande beaucoup de temps et pose parfois problème aux partenaires, par exemple lorsque des documents papier sont perdus ou illisibles. La vérification de la POD de chaque MII demande beaucoup de temps et de travail.

Procéder à différents types de comparaisons pendant ces vérifications :

- Vérifier que les documents sont complets et n'ont pas été falsifiés.
- Comparer les bons de livraison et les quantités censées être livrées à la réception des MII ; avant d'accepter une livraison, appeler les superviseurs en cas d'écart.
- Comparer le nombre de moustiquaires reçues et les écarts dans les bons de livraison, discuter avec les transporteurs et pousser les recherches si les raisons des écarts ne sont pas claires.
- Comparer le nombre de moustiquaires chargées pour le transport avec les plans de distribution et les fiches de stock, et enquêter sur les écarts.
- Comparer le nombre de bénéficiaires éligibles et d'autres données sur la population pour valider les données de recensement ou de quantification ; comparer le nombre de moustiquaires distribuées et le nombre de bénéficiaires éligibles (*Encadré 4*).
- Comparer le nombre de moustiquaires distribuées aux bénéficiaires (registres, talons des coupons, etc.) et le nombre de moustiquaires restantes avec le nombre de moustiquaires livrées au point de distribution.

Encadré 4. Le suivi de la distribution continue

Comparer le nombre de moustiquaires distribuées par le biais des établissements de santé et le nombre **estimé** et **réel** de femmes enceintes et d'enfants éligibles **dans le temps**, ainsi que le nombre de moustiquaires **en stock**. Pendant la phase de planification, les planificateurs de tous les ministères pertinents et les partenaires doivent se mettre d'accord sur les niveaux d'écart acceptables. Lorsque l'écart dépasse un certain niveau, les superviseurs doivent être chargés de mener l'enquête. Ce type de suivi est plus simple dans les endroits où des systèmes d'information pour la gestion sanitaire et logistique sont activement utilisés et où des efforts ont été entrepris pour améliorer ou préserver la qualité des données.

Voici des exemples de comparaisons qui peuvent être réalisées avec ces données et de mesures que les superviseurs doivent envisager de prendre :

- Le nombre de moustiquaires distribuées est supérieur au nombre de bénéficiaires éligibles – enquêter pour savoir s'il s'agit d'un vol, d'un détournement ou d'une mauvaise tenue des registres.
- Le nombre de bénéficiaires est supérieur au nombre de moustiquaires distribuées – vérifier que les professionnels de santé ont bien compris les critères d'éligibilité ; vérifier qu'il y a bien la quantité de moustiquaires prévue en stock.
- Le nombre de bénéficiaires éligibles réel et déclaré et le nombre de moustiquaires distribuées augmentent considérablement au fil du temps – vérifier si les critères d'éligibilité ont changé (ou si les professionnels de santé comprennent bien les critères d'éligibilité), si les données ont été falsifiées et s'il y a eu vol et détournement. Si possible, analyser les données du MdS pour vérifier s'il y a eu une modification importante du nombre de grossesses escomptées au sein de la population, ou analyser les données sur la population pour savoir s'il y a eu une arrivée massive de nouveaux résidents (des réfugiés, par exemple).

Les écarts identifiés lors de l'une de ces vérifications peuvent être ignorés ou donner lieu à une enquête. La décision de mener une enquête est prise au cas par cas et dépend d'un grand nombre de critères, notamment le lieu où le problème est identifié, les partenaires impliqués, les bailleurs de fonds impliqués, le contexte, la logistique, le coût d'une enquête et l'ampleur de la perte présumée.

- La section consacrée à l'évaluation de l'état des stocks du Manuel de logistique du PROJET DELIVER de l'USAID (cité dans l'[Annexe A](#)) s'est avérée utile pour certains partenaires lors de l'évaluation des stocks de MII au niveau central (et aux niveaux inférieurs). Cet outil peut être utile pour l'évaluation de la disponibilité des produits par rapport aux besoins et permet de prévoir les ruptures de stock et de planifier le réapprovisionnement. Il peut également mettre en évidence des niveaux de stock anormalement bas, qui pourraient révéler des pertes potentielles nécessitant une enquête.

Évaluations et audits

- Audit de la gestion des produits (CMA). Cet audit permet d'identifier les problèmes de responsabilités ou de transparence d'une distribution de MII. Les cas de vol, fraude ou détournement sont généralement détectés. Les conclusions du CMA peuvent être utilisées pour revoir la conception des systèmes et les procédures afin d'améliorer le contrôle des responsabilités. Il est conseillé de réaliser les CMA au moins deux semaines après une campagne de distribution massive, mais ils pourraient également être utilisés dans le cadre de la DC. Un CMA a pour but de vérifier que :
 - Les outils classiques et adéquats sont utilisés pour le suivi des MII, conformément aux POS.
 - Une piste d'audit claire et complète retraçant le parcours des MII du fabricant jusqu'aux bénéficiaires est disponible, ce qui implique d'examiner les justificatifs de transport des MII tout au long de la chaîne d'approvisionnement.
 - Les documents de la chaîne d'approvisionnement sont correctement remplis et transmis.
 - Les rapports de logistique et de distribution contiennent des chiffres exacts étayés par les documents de suivi adéquats.
 - Il existe suffisamment de rapports de logistique et de distribution détaillés et consolidés de qualité pour prouver que chacun a joué son rôle dans les distributions et que ces dernières ont eu lieu en toute transparence.

Si le CMA permet de conclure que les rapports de distribution sont complets (c'est-à-dire qu'ils couvrent l'ensemble des points de distribution) et fiables (accompagnés des bons de livraison, feuilles de stocks et feuilles de pointage correspondants), on pourrait en conclure que ces rapports reflètent véritablement les résultats de la campagne.

Un CMA est également censé répondre aux questions suivantes :

- Combien de MII ont été reçues et distribuées dans le cadre des campagnes ?
- Combien de MII ont atteint les bénéficiaires cibles ?
- Combien de MII ont disparu pendant la campagne ?
- Combien de MII devrait-il rester ?
- À l'issue de la campagne, parmi les MII qu'il devrait rester, combien ont disparu ?
- Combien de MII vont être transférées à d'autres canaux de distribution de MII ?
- Les enquêtes de suivi des moustiquaires sont généralement réalisées après les distributions de MII et ont déjà été utilisées pour la distribution scolaire. Ces enquêtes consistent à suivre un petit échantillon de MII censées avoir été livrées aux bénéficiaires pour confirmer que ces derniers les ont bien reçues. Elles permettent de détecter l'utilisation de « bénéficiaires fantômes » dans les formulaires de recensement des bénéficiaires de MII. Les enquêtes de suivi des moustiquaires ne sont cependant réalisées que sur quelques sites, ce qui ne permet pas de détecter les fraudes ou les vols commis ailleurs. Un suivi non officiel des moustiquaires peut avoir lieu pendant les visites de suivi, lorsque les superviseurs prennent le temps de suivre un petit nombre de MII dans le cadre de leurs visites dans les établissements de santé, auprès des agents de distribution

communautaire, dans les écoles et dans d'autres points de distribution. Cette méthode peut néanmoins entraîner des coûts de supervision.

- L'enquête de vérification de l'utilisation finale (EUV) de la PMI est couramment utilisée pour évaluer la disponibilité des produits de gestion des cas de paludisme dans les établissements de santé, mais elle peut être adaptée pour inclure les MII quand elles sont distribuées par le biais des établissements de santé. L'objectif va au-delà de la simple détection des pertes potentielles. Cette enquête évalue la disponibilité des produits antipaludiques pour les bénéficiaires. Elle permet de comprendre les causes des ruptures de stock, qu'il s'agisse d'un problème de quantification, d'achat ou de logistique. Les activités consistent à réunir des informations similaires à celles requises pour un audit, analyser les documents et vérifier que les POS sont respectées au niveau des points de distribution (y compris pour ce qui est du stockage, du contrôle des responsabilités et du reporting). Cet outil peut permettre de détecter les pertes aux niveaux inférieurs. La méthode d'échantillonnage n'est cependant pas nécessairement représentative ou aléatoire, et il n'est donc pas possible de généraliser les conclusions à l'ensemble des établissements de santé.
- Audits réalisés par l'OIG des principaux bailleurs de fonds ou des gouvernements. Ces audits peuvent être réalisés en cas de soupçons concernant un programme en particulier. Ils peuvent être réalisés de manière aléatoire ou selon un cycle prédéterminé. L'OIG de certains bailleurs de fonds peut décider d'auditer les pays ayant recours à des campagnes de distribution massive de MII en cours d'année en raison de l'ampleur financière des activités. Les audits des OIG sont réalisés par des organismes totalement indépendants de la distribution, qui contrôlent les responsabilités et la transparence en général de l'achat à la livraison, vérifient les documents et procèdent à des vérifications visuelles. Certains aspects d'un audit de gestion des produits (décrits ci-dessous) sont également présents dans l'audit OIG, qui dépasse néanmoins le cadre d'un CMA. Les rapports des audits OIG sont publiés sur le site Web de l'OIG du bailleur de fonds concerné.

Atténuation

Les partenaires et bailleurs de fonds peuvent prendre diverses mesures en cas de fraude, de vol et de détournement. Les partenaires de mise en œuvre peuvent par exemple mener une enquête interne, prendre des mesures disciplinaires (si leur personnel ou celui d'un sous-traitant est impliqué), prévenir rapidement le bailleur de fonds, envoyer un rapport d'incident au bailleur de fonds et porter plainte. Les partenaires tentent ensuite de remplacer les moustiquaires perdues, en se rapprochant de leur compagnie d'assurances ou du sous-traitant responsable, s'il a été identifié. L'USAID prend par exemple des mesures adaptées aux circonstances des événements dans le pays en question. Elle a pour politique d'informer l'OIG/l'Office of investigations et d'impliquer le ministère des Affaires étrangères du pays concerné, afin de remédier au problème par la voie diplomatique. L'OIG de l'USAID travaille en étroite collaboration avec le gouvernement et les autorités locales pour enquêter sur les affaires de vol et de fraude et entamer des poursuites judiciaires. De la même façon, le Fonds mondial réagit au cas par cas aux affaires de fraude, de vol ou de détournement. L'ampleur de l'incident détermine les mesures à prendre, qui peuvent aller des sanctions disciplinaires locales à l'implication de la police ou de l'OIG du Fonds mondial pour approfondir l'enquête et émettre des recommandations. Ces recommandations vont parfois jusqu'à l'arrêt du versement des subventions en attendant que des mesures soient prises pour réduire le risque de récurrence.

Pour atténuer l'impact des pertes, les partenaires appliquent et recommandent actuellement ce qui suit :

1. Faire appel à des 3PL pour transporter les moustiquaires et faire en sorte qu'ils soient responsables des pertes, détournements ou vols éventuels. Les contrats avec les 3PL doivent :
 - Être juridiquement contraignants
 - Obliger les 3PL à souscrire une assurance suffisante

- Stipuler clairement que les prestataires ne seront pas payés s'ils ne peuvent pas prouver qu'ils sont en possession du nombre exact de produits requis à un moment donné
- Être relus avec les 3PL au moment de la signature
- Couvrir à la fois les prestataires de services de transport et de stockage.

Un grand nombre de pays respectent les meilleures pratiques internationales pour le choix et le recrutement des 3PL, mais il reste des points faibles. Certains partenaires signent des contrats solides et détaillés avec les 3PL, qui prévoient des sanctions financières si toutes les MII ne sont pas livrées ; d'autres signent des contrats moins solides et ratent des opportunités de limiter l'impact d'une perte potentielle. L'un des points faibles communs aux processus de sélection et aux contrats concerne les obligations relatives aux 3PL qui sous-traitent les activités à des entrepôts/transporteurs locaux, ce qui constitue un risque majeur au sein de la chaîne d'approvisionnement en MII.

2. Souscrire une assurance pour limiter l'impact des pertes.
3. Former des partenariats, voire des groupes de travail officiels, aux niveaux clés, y compris avec :
 - Les forces de l'ordre, comme l'armée et la police, si possible, afin de pouvoir enquêter rapidement sur les cas de fraude ou de vol et d'accroître les chances de retrouver les produits volés.
 - La communauté, y compris la société civile et les mouvements de jeunesse, pour que les vols soient rapidement signalés et pour faciliter l'identification des coupables et accroître les chances de retrouver les MII volées.
4. Faire le point au moins une fois par an ou, selon les cas, conformément au cycle de planification et de mise en œuvre ; utiliser les conclusions pour ajuster le plan logistique, les politiques, les systèmes et les pratiques de la chaîne d'approvisionnement en MII. Certains partenaires ont réussi à adapter les systèmes grâce à ces bilans. Les améliorations peuvent consister à contourner le stockage central lorsqu'il présente des risques trop élevés ou trop chers à gérer, à mettre en place un système à deux clés pour accéder aux dépôts, à obliger les 3PL à souscrire une assurance plus conséquente et à prévoir une formation logistique plus longue et détaillée, indépendante des autres formations. Certains partenaires estiment cependant que les affaires de vol ou de détournement aboutissent parfois à un changement minime, qui n'exploite pas les opportunités d'amélioration.

Documents de recommandations actuels

Présentation générale

Il existe divers documents et outils qui peuvent aider les planificateurs à gérer la chaîne d'approvisionnement en MII. La plupart d'entre eux contiennent des recommandations précises pour éviter les fraudes, les vols et les détournements et limiter leur impact. Des guides répertoriant les meilleures pratiques relatives aux produits médicaux ou antipaludiques sont également disponibles. Même si les chaînes d'approvisionnement en MII doivent être adaptées à l'aspect encombrant et coûteux du produit, la plupart des recommandations relatives à la gestion de la chaîne d'approvisionnement d'autres produits médicaux peuvent également s'appliquer aux MII.

Le Tableau 10 résume les types de recommandations disponibles. Certaines recommandations sont destinées aux évaluations des risques, même s'il serait nécessaire de les adapter aux MII. Les documents disponibles sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement des produits médicaux, y compris des MII, abordent longuement les méthodes de prévention des pertes. Il n'existe cependant pas, ou quasiment pas, de recommandations pour l'analyse et l'interprétation des données de suivi, ou d'autres documents de suivi, afin de détecter en temps réel les cas potentiellement graves de fraude, de vol ou de détournement (pendant les visites de supervision ou lors de la remise et de la collecte des bons de livraison). Il existe également quelques recommandations sur l'atténuation de l'impact des pertes, dans divers documents.

Tableau 10. Types de documents de recommandations disponibles

Sujet	Disponible	Sources clés
Prévention : évaluations des risques	Non	Peuvent être déduites/adaptées à partir de ce rapport et/ou du rapport du Chartered Institute of Management Accounts
Prévention : gestion de la chaîne d'approvisionnement en produits médicaux ou antipaludiques	Oui	Divers documents du PROJET DELIVER de L'USAID (voir ci-dessous)
Prévention : gestion de la chaîne d'approvisionnement des MII distribuées par le biais des campagnes de distribution massive	Oui	Boîte à outils de l'Alliance pour la prévention du paludisme
Prévention : gestion de la chaîne d'approvisionnement des MII distribuées par le biais de la DC	Oui	<i>Boîte à outils pour la distribution continue</i> de VectorWorks
Détection des fraudes, vols ou détournements	Quelques-unes	Pas de recommandations pour l'analyse ou l'interprétation des documents pendant les visites de supervision ou la compilation des rapports de livraison/stockage. Quelques recommandations sont disponibles pour les évaluations post-distribution
Enquête sur les cas de fraude, de vol ou de détournement	Non	Pas de recommandations spécifiques ; chaque pays et partenaire a sa propre stratégie. Les audits et les analyses de documents peuvent faire office d'enquête et sont décrits dans la section Pratiques actuelles .
Atténuation	Quelques-unes	Plusieurs recommandations dans la <i>Boîte à outils de l'Alliance pour la prévention du paludisme</i>

Recommandations concernant l'évaluation des risques

Il n'existe aucune recommandation sur la cartographie et l'évaluation des risques des chaînes d'approvisionnement en MII.

Même s'il ne s'agit pas d'un guide consacré à la santé publique, le document de l'International Chartered Institute of Management Accounts intitulé [Fraud Risk Management: A Guide to Good Practice](#) (Gestion des risques de fraude : guide des bonnes pratiques) comporte une excellente section sur les évaluations des risques, qui peut être utilisée pour aider les programmes nationaux de lutte contre le paludisme et leurs partenaires à concevoir des évaluations des risques et des *stratégies d'atténuation des risques*. Il convient de tenir compte de plusieurs facteurs contextuels, parmi lesquels :

- Les bailleurs de fonds qui ont une faible tolérance au risque
- La mesure dans laquelle il est possible d'éviter ce risque en optant pour un autre produit
- La mesure dans laquelle il est possible de mettre en place de bonnes pratiques de gestion de la chaîne d'approvisionnement
- La capacité à assurer les produits à certains points de la chaîne d'approvisionnement

Recommandations concernant la prévention des vols, des fraudes et des détournements

Il existe des documents de recommandations générales pour les produits de santé et la DC, ainsi que des recommandations détaillées pour les campagnes de distribution de MII. Les POS doivent être adaptées au contexte et au canal de livraison.

Recommandations propres aux MII

- *Boîte à outils pour les campagnes de distribution massive de l'AMP*

La [boîte à outils](#) de l'AMP porte sur les campagnes de distribution de MII. Elle comprend un chapitre détaillé sur la logistique, qui met l'accent sur l'élaboration d'un plan logistique solide. Toutes les recommandations permettent d'améliorer la prévention des vols, des fraudes ou des détournements, et la plupart peuvent s'appliquer à la DC. Ce chapitre comprend :

- Des recommandations logistiques essentielles concernant la planification anticipée, la formation, la campagne et les activités post-campagne
 - Des recommandations concernant la formation logistique, y compris pour ce qui est du format et du contenu
 - Des recommandations pour l'élaboration d'un plan d'action logistique
 - Des recommandations pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement, y compris des détails sur les documents à remplir et diverses autres recommandations (avec des modèles)
 - Des recommandations concernant l'achat des MII, notamment le choix entre la livraison centralisée et la livraison décentralisée
 - Des recommandations concernant la planification et la gestion de la logistique inversée (y compris la budgétisation)
 - Des recommandations concernant l'évaluation des entrepôts (accompagnées d'un guide d'évaluation)
 - Des recommandations concernant la planification de l'atténuation des risques (y compris des documents types d'atténuation des risques)
- *Boîte à outils pour la distribution continue de VectorWorks*, disponible sur : <http://www.continuousdistribution.org/>

Le projet VectorWorks de l'USAID/la PMI a conçu une boîte à outils pour faciliter la planification et la mise en œuvre de la distribution continue de MII. Cette ressource contient des recommandations générales sur la quantification, le transport, le stockage, le contrôle des responsabilités et la supervision, ainsi que des exemples d'outils utilisés sur le terrain.

Recommandations concernant la santé ou le paludisme en général, mais pas les MII en particulier

- *The Logistics Handbook: A Practical Guide for the Supply Chain Management of Health Commodities.* USAID | PROJET DELIVER (2011), disponible sur : http://deliver.jsi.com/dlvr_content/resources/allpubs/guidelines/LogiHand.pdf

Cet excellent manuel contient des recommandations concrètes et détaillées, même si la plupart concernent davantage les chaînes d'approvisionnement en médicaments. Les parties les plus intéressantes sont les suivantes :

- La Section 2, qui présente les documents et outils nécessaires au sein d'un système d'information de gestion logistique solide.
 - La Section 8, qui répertorie les meilleures pratiques de planification et de mise en œuvre de réseaux de stockage et de distribution solides qui limitent le risque de vols et de fraudes.
 - La section 9, qui propose des recommandations concernant le suivi et l'évaluation et présente plusieurs bonnes pratiques qui permettent de détecter les vols, fraudes ou détournements (voir ci-dessous).
- *Guidelines for Managing the Malaria Supply Chain: A Companion to the Logistics Handbook.* USAID | PROJET DELIVER (2011), disponible sur : http://deliver.jsi.com/dlvr_content/resources/allpubs/guidelines/GuidManaMalariaSC.pdf

Ce document vient compléter le manuel logistique mentionné ci-dessus, mais contient des recommandations propres aux combinaisons thérapeutiques à base d'artémisinine (ACT) et aux tests de diagnostic rapide (TDR) du paludisme. Il ne présente pas explicitement les difficultés et enjeux propres aux MII, les auteurs estimant que les MII n'empruntent généralement pas la même chaîne d'approvisionnement que les médicaments. Les sections qui débutent aux pages 45 et 53 contiennent cependant des conseils utiles, notamment sur le stockage, la distribution, le suivi et la supervision. Une grande partie des recommandations s'appliquent également aux chaînes d'approvisionnement en MII.

- *Optimizing Supply Chains for Improved Performance.* USAID | PROJET DELIVER (2014). Disponible sur : http://deliver.jsi.com/dlvr_content/resources/allpubs/logisticsbriefs/OptiSuppChai.pdf

Cette courte note d'information contient des recommandations sur les techniques visant à optimiser les chaînes d'approvisionnement, parmi lesquelles la comparaison de différents axes de transport possibles afin de calculer le coût ou le rendement potentiel d'autres plans. Cette méthode d'évaluation et de planification pourrait également être appliquée à la conception d'un réseau de stockage et de distribution limitant les risques de fraude, de vol et de détournement, par exemple pour créer un système qui ferait appel à un minimum de points de contact, à moins de transporteurs, etc.

Recommandations concernant la détection des vols, fraudes et détournements

Les documents de recommandations décrits ci-dessus contiennent des informations sur les méthodes de suivi et de supervision qui devraient permettre de détecter les cas de fraude, de vol et de détournement. Ils insistent généralement sur la nécessité de contrôler les documents pour éviter les écarts, sur l'utilité des vérifications visuelles aléatoires pendant les visites de supervision et de suivi et sur les opportunités de réaliser des audits complets ; ils ne donnent néanmoins pas beaucoup plus de détails sur la détection des cas de vol, de fraude et de détournement, ce qui laisse à penser qu'il n'existe pas, ou quasiment pas, de

recommandations pour analyser et interpréter les données de suivi, ou d'autres documents de suivi, afin de détecter les cas de fraude, de vol ou de détournement potentiellement graves.

D'autres outils sont plus utiles pour détecter les pertes à l'issue d'une distribution. Ils pourraient également être utilisés dans le cadre de la DC, mais ne sont pas conçus pour fournir des informations rapidement afin d'agir dans les meilleurs délais. Ces outils comprennent les audits de la gestion des produits, les enquêtes EUV, les enquêtes post-distribution ou enquêtes de suivi des moustiquaires et les audits des bailleurs de fonds (cf. [Évaluations et audits](#)).

Recommandations concernant les enquêtes sur les cas de vol, de fraude ou de détournement présumés

Il n'existe pas, ou quasiment pas, de recommandations sur les mesures à prendre en cas de soupçons de vol ou de fraude. Les programmes nationaux, les partenaires et les bailleurs de fonds ont chacun leurs méthodes (cf. [Pratiques actuelles](#)) et il n'existe pas d'outils ou de modèles sur lesquels s'appuyer pour les enquêtes.

Des audits sont parfois réalisés en cas de soupçons et pourraient donc être considérés comme un moyen d'enquêter sur les pertes présumées. Il existe plusieurs guides et outils pour la planification des audits (cf. [Annexe A](#)). De la même façon, les analyses de documents pourraient être considérées comme un type d'enquête mais, comme indiqué précédemment, il n'existe pas de recommandations concernant l'analyse des données provenant des bons de livraison et d'autres données de suivi.

Recommandations concernant l'atténuation de l'impact des vols, fraudes ou détournements

Il n'existe pas ou quasiment pas de recommandations pour aider les partenaires à limiter l'impact des vols, des fraudes ou des détournements.

La boîte à outils de l'AMP contient quelques recommandations importantes pour limiter l'impact des pertes potentielles. Elles ne sont pas regroupées dans une même section, mais réparties dans toute la boîte à outils. Ces recommandations comprennent la livraison décentralisée, pour faire en sorte que les pertes éventuelles relèvent de la responsabilité d'un partenaire extérieur au pays jusqu'à un niveau sous-central, et la nécessité de signer des contrats solides prévoyant une assurance avec les 3PL. La section [Pratiques actuelles](#) décrit d'autres méthodes employées par les partenaires.

Conclusions et recommandations

Synthèse des risques de fraude, de vol et de détournement

L'évaluation des risques a révélé des niveaux de risque relativement homogènes à chaque stade de la chaîne d'approvisionnement. Les pertes peuvent se produire à tous les niveaux. Les pertes de moustiquaires se produisent le plus souvent pendant le transport et le stockage au niveau inférieur, même si ce sont les pertes pendant le transport qui ont le plus grand impact potentiel. Fort heureusement, il existe des stratégies d'atténuation pour tous les niveaux. Les stratégies d'atténuation efficaces comprennent (a) la planification anticipée et détaillée, (b) la mise en place de contrats de transport solides avec des 3PL et (c) la souscription d'une assurance suffisante pour le transport et le stockage.

Tableau 11. Risques présents à chaque niveau de la chaîne d’approvisionnement en MII

Point de la chaîne d’approvisionnement	Risque qu’une perte se produise	Fréquence des pertes constatées	Impact potentiel d’un cas de perte	Facilité à atténuer l’impact
Stockage central	Modéré	Faible	Modéré-Important	Important
Stockage au niveau intermédiaire	Important	Faible-Modéré	Modéré-Important	Important
Stockage aux niveaux inférieurs et points de distribution	Important	Modéré	Faible	Modéré
Événement de distribution	Faible-Modéré	Faible-Modéré	Modéré	Modéré-Important
Phases de transport	Modéré-Important	Modéré	Important	Important
Logistique inversée	Modéré-Important	Difficile à déterminer	Faible-Modéré	Modéré

Principaux points forts et points faibles des recommandations et pratiques actuelles

Pratiques actuelles

Les programmes nationaux et les partenaires insistent de plus en plus sur l’importance de procéder à une planification et une gestion logistiques solides. Les principaux points faibles résident dans la mise en application des meilleures pratiques, traduites en POS, lors de la mise en œuvre. Certains pays ont fait des progrès dans ce domaine grâce à des méthodes de suivi plus efficaces et uniformes, mais le suivi et la supervision ont leurs limites. Les campagnes de distribution dont les activités sont très étendues souffriront toujours d’importantes lacunes dans ce domaine. Dans ce cas, renforcer l’engagement politique et faire en sorte que les communautés soutiennent davantage et comprennent mieux le processus permet visiblement de garder un œil sur les activités, même en l’absence de superviseurs officiels. Les initiatives de simplification et d’intégration des activités de mise en œuvre, de supervision, de documentation et de reporting aux pratiques ou systèmes qui existent déjà dans un pays semblent également utiles, en particulier pour éviter les pertes, mais aussi pour mieux les détecter et limiter leur impact. Il convient également d’envisager de tirer profit de la technologie, notamment les numéros de suivi des livraisons, le suivi GPS des transporteurs et l’utilisation d’appareils mobiles (des téléphones ou des lecteurs de codes-barres, par exemple) pour traiter et envoyer les données et notifications.

Ce sont les initiatives systématiques visant à identifier les vols ou les détournements qui présentent le plus de points faibles en général. Certains pays ont fait des progrès dans ce domaine, principalement en mettant l’accent sur la supervision et le contrôle régulier des documents lors de la planification, de la formation et de la budgétisation. Beaucoup d’autres présentent toujours des lacunes.

L’atténuation de l’impact des pertes est un domaine dans lequel les solutions claires et efficaces passent par des contrats solides, une assurance et de bons partenariats. Dans les faits, les bailleurs de fonds, les partenaires de mise en œuvre internationaux et certains programmes nationaux ne voient clairement pas les choses de la même façon. Il devrait être relativement facile de mettre en place de meilleures pratiques au niveau national et aux niveaux inférieurs, une étape importante pour atténuer l’impact des vols ou des détournements.

Les responsables de la mise en œuvre s’inquiètent également du temps et des ressources nécessaires pour vérifier les preuves de livraison à l’issue des campagnes. Un grand nombre de bailleurs de fonds exigent une preuve de livraison papier pour chaque MII. Lorsque les campagnes de distribution impliquent des millions

de MII, les ressources nécessaires pour fournir ces preuves de livraison peuvent être conséquentes. Il serait utile de discuter du rapport coûts/bénéfices de cette méthode et des façons de simplifier le processus.

Recommandations actuelles

Les évaluations des risques représentent un outil important pour l'élaboration des plans de gestion des risques, mais il n'existe pas de recommandations détaillées pour réaliser des évaluations des risques propres aux chaînes d'approvisionnement en MII. Ce rapport contient des informations qui aideront les planificateurs dans ce domaine, mais il n'a pas vocation à être un guide ou un outil détaillé.

Il existe un grand nombre de documents contenant des recommandations pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement, mais la plupart ne portent pas spécifiquement sur les MII. Ces documents de recommandations concernant d'autres produits que les MII contiennent de nombreux enseignements utiles pour les planificateurs, mais leur utilisation et la sélection des recommandations pertinentes pourraient s'avérer insuffisantes pour les planificateurs gouvernementaux pressés par le temps, ce qui signifie que l'utilité de ces documents est probablement limitée.

Il existe certains documents de recommandations propres aux MII, en particulier la boîte à outils de l'AMP pour les campagnes, qui comprend un grand nombre d'informations visant à concevoir un plan logistique solide. La plupart de ces recommandations s'appliquent aussi bien à la distribution continue qu'aux campagnes. La boîte à outils pour la DC de la PMI porte sur la planification et la gestion en général et contient moins d'informations logistiques détaillées que la boîte à outils de l'AMP. Il serait utile de disposer de recommandations plus détaillées sur la planification logistique de la DC.

L'analyse de documents a également révélé un manque flagrant de recommandations sur la détection des pertes et l'atténuation de leur impact. Le suivi des activités et la documentation du flux de produits sont les principales sources d'informations pour la détection des pertes. Les recommandations actuelles expliquent de façon assez détaillée quand et comment mettre en œuvre ces activités, mais n'indiquent pas comment interpréter les résultats du suivi, quels documents comparer et quand les comparer, ni comment interpréter les résultats de ces activités et agir en conséquence. Les partenaires estiment qu'il est difficile de déterminer quand une incohérence ou une inexactitude correspond en réalité à une fraude, un vol ou un détournement, et il n'existe pas de recommandations pour assurer le suivi de ces problèmes ou déterminer si le coût de l'enquête est justifié.

L'atténuation de l'impact des fraudes, des vols ou des détournements au sein de la chaîne d'approvisionnement en MII n'est que brièvement abordée dans les documents de recommandations actuels, mais les bonnes pratiques de base dans ce domaine font l'objet d'un consensus assez solide.

Recommandations

Les recommandations qui suivent portent sur les méthodes que les pays ont jugées efficaces ou qu'ils aimeraient adopter. Elles sont divisées en deux catégories : les mesures qui devraient être prises à l'échelle internationale ou en impliquant plusieurs pays, et les mesures qui devraient orienter la planification et la mise en œuvre nationales.

À l'échelle internationale

La *boîte à outils pour la distribution continue* pourrait être améliorée pour contenir davantage de détails sur la logistique et le suivi, notamment la cartographie des risques et la planification de la gestion des risques, et sur le stockage, le transport, la supervision et le contrôle des documents.

La boîte à outils de l'AMP pourrait être étoffée pour inclure davantage de recommandations sur le suivi ciblé, l'analyse des documents de suivi et les situations qui devraient éveiller des soupçons d'activité frauduleuse. Les recommandations pourraient également inclure l'échantillonnage par lots pour l'assurance qualité (LQAS) comme solution de renforcement du cadre de suivi utilisé lors des exercices de recensement des ménages (opportunités importantes en matière de détection des bénéficiaires « fantômes »).

Des recommandations ou des modèles types pour les contrats avec les 3PL seraient utiles. Les programmes nationaux ont tendance à signer des contrats moins stricts que les bailleurs de fonds ou certains partenaires de mise en œuvre. Les contrats qui stipulent les responsabilités des sous-traitants, les assurances à souscrire, les conditions de transport des *merchandises en transit* et les sanctions en cas de manquement aux obligations sont essentiels pour limiter l'impact potentiel des pertes.

Les analyses coûts-bénéfices peuvent également permettre d'identifier les meilleures pratiques de prévention, de détection et d'atténuation des pertes de MII. Ces analyses doivent comparer les différents niveaux de supervision, les différentes fréquences de suivi et les différentes obligations en matière de contrôle visuel de toutes les POD des distributions de MII. Il pourrait également être bénéfique d'étudier les différences entre les canaux et les contextes.

Les partenaires devraient envisager d'avoir recours aux technologies qui permettraient de consacrer moins de temps et d'argent aux POD au sein de la chaîne d'approvisionnement et/ou sur les sites de livraison. L'utilisation de codes-barres sur les moustiquaires, ou du moins sur les balles, a été suggérée, ainsi que l'utilisation d'appareils numériques pour confirmer la réception des MII. Ces technologies sont utilisées dans les chaînes d'approvisionnement d'autres produits, mais elles peuvent présenter des contraintes importantes en termes de coût et de maintenance. Les avantages et la faisabilité varient d'un pays à l'autre et d'un canal à l'autre.

À l'échelle nationale

Les recommandations nationales sont présentées en détail dans le chapitre [Pratiques actuelles](#). Les recommandations mettent l'accent sur les meilleures pratiques de gestion de la chaîne d'approvisionnement, notamment la planification anticipée et détaillée, les évaluations des risques et du stockage, l'importance de la logistique pendant la formation, les contrats solides avec les 3PL, la réduction du nombre de points de transport et de stockage, l'analyse des documents et les CMA.

Coût et impact potentiel des principales recommandations

Le Tableau 12 synthétise les recommandations présentées ci-dessus. Il est intéressant de noter que la plupart des recommandations prennent peu de temps, mais ont un impact modéré ou important. Les recommandations nationales qui ont un impact important à moindre coût comprennent les contrats solides avec des 3PL, la planification et la budgétisation anticipées et détaillées, la simplification des exigences en matière de documents et la communication opportune avec les points de stockage pour les informer du nombre de moustiquaires qu'ils sont censés recevoir. À l'échelle mondiale, il est nécessaire de proposer des recommandations et des outils permettant d'établir des contrats solides avec les 3PL, ainsi que des recommandations sur l'analyse des documents et le suivi des données en vue de détecter d'éventuelles pertes.

Tableau 12. Coût et impact potentiel des principales recommandations

Recommandation	Coût/Temps	Impact	Calendrier
À l'échelle internationale			
Étoffer la boîte à outils de la DC pour inclure davantage de détails sur la gestion logistique, les enquêtes sur les pertes et l'atténuation de l'impact	Faible	Modéré	En cours
Recommandations détaillées concernant l'interprétation des données de suivi et les problèmes de documents pour détecter d'éventuelles pertes et enquêter	Faible	Modéré	Court ou moyen terme, pour avoir le temps de réunir un consensus sur cette question (parfois compliquée)
Concevoir des outils pour les contrats avec les 3PL. Des modèles de contrats pourraient permettre au MdS ou aux partenaires de signer des contrats plus solides avec les 3PL, pour veiller à ce que toutes les obligations, conditions et sanctions nécessaires soient incluses.	Faible	Important	Court terme
Analyser le rapport coûts/bénéfices de diverses méthodes qui pourraient permettre de prévenir les pertes, de les détecter ou de limiter leur impact	Modéré	Modéré	Moyen terme, avec des contraintes
À l'échelle nationale			
Rester réactifs et mettre à jour le plan logistique régulièrement	Faible	Modéré	Court terme, moyen terme et long terme
Planification anticipée et détaillée des distributions	Faible	Important	Court terme
Partenariats solides	Faible	Modéré	Court terme, moyen terme et long terme
Concevoir un plan d'action logistique chiffré et daté qui fait office de document évolutif à mettre à jour et utiliser dans le cadre de la distribution continue et des campagnes	Faible	Important	Court terme
Évaluation des entrepôts	Modéré	Important	Court terme
Évaluation des risques	Faible	Modéré-Important	Court terme
Contrats solides avec les 3PL	Faible	Important	Court terme
Signer des engagements officiels avec le personnel du secteur public	Faible	Modéré	Court terme
Veiller à ce que les documents soient conformes aux meilleures pratiques générales, aussi simples que possible et conformes aux outils/modèles nationaux existants	Faible	Important	Court terme
Veiller à ce que le personnel bénéficie d'une formation logistique indépendante, avec des séances de mise en pratique et des discussions encadrées	Important	Important	Court ou moyen terme

Recommandation	Coût/Temps	Impact	Calendrier
Veiller à ce que le réseau de transport et de stockage comporte le moins d'étapes et de points de contact possible	Faible	Modéré	Court terme
Faire figurer les meilleures pratiques logistiques dans les plans et formations	Faible	Modéré	Court terme
Veiller à ce que la supervision et le suivi soient conformes aux outils et modèles et insister sur le respect des POS et l'analyse des documents	Important	Important	Court ou moyen terme
Prévenir tous les dépôts/points de distribution du nombre de MII qu'ils sont censés recevoir	Faible	Important	Court terme
Procéder à des vérifications visuelles aléatoires des dépôts le plus souvent possible	Important	Important	Court ou moyen terme
Réaliser des CMA dans les deux semaines suivant une campagne et une fois par an pour la DC	Modéré	Modéré	Court ou moyen terme

Légende : la couleur verte indique une méthode très rentable (faible coût, impact important), la couleur orange une méthode moyennement rentable (coût moyen et impact modéré) et la couleur rouge une méthode plus coûteuse et moins efficace.

Annexe A. Outils et ressources

Gestion générale de la chaîne d'approvisionnement

Guidelines for Managing the Malaria Supply Chain: A Companion to the Logistics Handbook. USAID | DELIVER PROJECT (2011). Disponible sur :

http://deliver.jsi.com/dlvr_content/resources/allpubs/guidelines/GuidManaMalariaSC.pdf (Consulté le : 10.02.16)

The Logistics Handbook: A Practical Guide for the Supply Chain Management of Health Commodities. USAID | DELIVER PROJECT (2011). Disponible sur :

http://deliver.jsi.com/dlvr_content/resources/allpubs/guidelines/LogiHand.pdf (Consulté le 10.02.16)

Planification et gestion de la distribution de MII, y compris outils et modèles

AMP Toolkit 2.0 for Campaign Distributions. En particulier, Chapter 5: Logistics: Disponible sur :

<http://allianceformalariaprevention.com/amp-tools/amp-toolkit/>

Boîte à outils pour la distribution continue de VectorWorks ; contient un grand nombre d'outils et de modèles. Disponible sur : www.continuousdistribution.org

Évaluation des risques

Fraud Risk Management: a Guide to Good Practice. Chartered Institute of Management Accounts (2008). Disponible sur :

http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cid_techguide_fraud_risk_management_fe_b09.pdf.pdf. (Consulté le : 10.02.16)

Risk Mitigation Framework. Sierra Leone National Malaria Control Program and Alliance for Malaria Prevention (2014). Disponible sur

https://www.dropbox.com/s/0j75eomqt3vewsf/Risk%20Mitigation%20Framework%20_March%202014.xlsx?dl=0 (Consulté le : 31.01.16)

Audit de la gestion des produits

Le protocole et les outils de collecte de données sont en cours de révision, mais ils sont disponibles sur demande. Un exemple de rapport de campagne de distribution massive est disponible sur :

<http://allianceformalariaprevention.com/wp-content/uploads/2015/10/CMA-Report-Nasarawa-2jun15.pdf>

Annexe B. Documents analysés

AMP toolkit 2.0 for campaign distributions. AMP (2012). Disponible sur : <http://allianceformalariaprevention.com/amp-tools/amp-toolkit/> (Consulté le : 15.01.16)

Approach and Steps to Counter Theft and Diversion of Medicines. U.S. President's Malaria Initiative (PMI) (Non daté). Disponible sur : http://www.pmi.gov/docs/default-source/default-document-library/tools-curricula/malariadrugs_counteringtheft.pdf?sfvrsn=4 (Consulté le : 25.02.2016)

Commodity Management Audit Briefs. AMP (2015).

Commodity Management Audit, Nasarawa State, Nigeria. Alliance for Malaria Prevention (AMP) (2015). Disponible sur : <http://allianceformalariaprevention.com/wp-content/uploads/2015/10/CMA-Report-Nasarawa-2jun15.pdf> (Consulté le : 26.01.2016)

Control Measures Greatly Reduce Leakage of LLINs in Liberia. USAID | DELIVER PROJECT (2011). Disponible sur : http://deliver.jsi.com/dlvr_content/resources/allpubs/logisticsbriefs/LR_LLINDistrContrMeas.pdf (Consulté le : 31.01.2016)

Good practice in donors' anti-corruption strategies. U4Brief (2010). Disponible sur : <http://www.u4.no/publications/implementing-a-transparency-and-accountability-policy-to-reduce-corruption-the-gavi-alliance-in-cameroon/> (Consulté le : 29.01.2016)

Guidelines for managing the malaria supply chain: a companion to the logistics handbook. USAID/DELIVER (2011). Disponible sur : http://deliver.jsi.com/dlvr_content/resources/allpubs/guidelines/GuidManaMalariaSC.pdf (Consulté le : 10.02.16)

Implementing a transparency and accountability policy to reduce corruption: the GAVI alliance in Cameroon. U4Brief (2013). Disponible sur : <http://www.u4.no/publications/implementing-a-transparency-and-accountability-policy-to-reduce-corruption-the-gavi-alliance-in-cameroon/> (Consulté le : 29.01.2016)

LLIN Process Evaluation Report for Uganda Sept 2015. USAID Uganda (2015). Disponible sur : http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00KRT3.pdf (Consulté le : 24.03.16)

The Logistics Handbook: A Practical Guide for the Supply Chain Management of Health Commodities. USAID | DELIVER PROJECT (2011). Disponible sur : http://deliver.jsi.com/dlvr_content/resources/allpubs/guidelines/LogiHand.pdf (Consulté le : 10.02.16)

McPake B, Asimwe D, Mwesigye F, et al. (1999) Informal economic activities of public health workers in Uganda: implications for quality and accessibility of care. *Social Science Medicine* 49(7):849-865. doi:10.1016/S0277-9536(99)00144-6.

Office of the Inspector General Investigations Fraud Indicators. USAID (non daté), disponible sur : https://oig.usaid.gov/sites/default/files/fraud_awareness_handbook_052201.PDF (Consulté le : 27.02.2016)

Optimizing Supply Chains for Improved Performance. USAID | DELIVER PROJECT (2014). Disponible sur : http://deliver.jsi.com/dlvr_content/resources/allpubs/logisticsbriefs/OptiSuppChai.pdf (Consulté le : 10.02.2016)

Risk Management for Public Health Supply Chains. USAID | DELIVER PROJECT (2013). Disponible sur : http://deliver.jsi.com/dlvr_content/resources/allpubs/guidelines/RiskMgmtPublHealSC.pdf (Consulté le : 28.01.2016)

Roll Back Malaria Procurement and Supply Management Working Group Workshop on Procurement and Supply Management of Long Lasting Insecticidal Nets, 13-15 October 2009, Geneva, Switzerland. RBM (2009). Disponible sur : http://www.rollbackmalaria.org/files/files/partnership/wg/wg_procurementsupply/docs/2009trainingWS/LINworkshop1pagerOct2009.pdf (Consulté le : 10.02.16)

Savedoff WD, Hussmann K. (2006) Why Are Health Systems Prone to Corruption? In *Transparency International Global Corruption Report 2006*. Berlin: Germany.

Strengthening Accountability of In-Country Malaria Supply Chains. USAID | DELIVER PROJECT (2012). Disponible sur : http://deliver.jsi.com/dlvr_content/resources/allpubs/logisticsbriefs/StreAccoMala.pdf (Consulté le : 26.02.2016)

Tami A, Mbatia J, Nathan R, et al. (2006) Use and misuse of a discount voucher scheme as a subsidy for insecticide-treated nets for malaria control in southern Tanzania. *Health Policy and Planning* 21(1):1-9. doi:10.1093/heapol/czj005.

Risk Mitigation Framework. Sierra Leone National Malaria Control Program and Alliance for Malaria Prevention (2014). Disponible sur https://www.dropbox.com/s/0j75eomqt3vewsf/Risk%20Mitigation%20Framework%20_March%202014.xlsx?dl=0 (Consulté le : 31.01.16)

Training Manual: Distribution of Long Lasting Insecticide Treated Nets (LLINs) through campaign distribution method in Uganda. Uganda MoH (2010). Disponible sur : <https://www.k4health.org/toolkits/uganda-stop-malaria/training-manual-distribution-long-lasting-insecticide-treated-nets> (Consulté le : 10.01.16)

Vian T. (2008) Review of corruption in the health sector: theory, methods and interventions. *Health Policy Plan*. 23:83-94. doi:10.1093/heapol/czm048.