

# **TERME DE REFERENCE**

## **ASSISTANCE TECHNIQUE À SALAMA**

### **FORMATION EN QUANTIFICATION ET PLANIFICATION DES APPROVISIONNEMENTS**



**Projet :** Appui au Développement Institutionnel de la Centrale d'Achat SALAMA - Projet MG2-117

**Activité :** 1.7.4 Recrutement d'un consultant / expert (Assistance technique en quantification)

**Période de mise en œuvre :** décembre 2025 – mars 2026

**Lieu :** Antananarivo, Madagascar

**Élaboré par :** SALAMA

**Financement :** Gouvernement Princier de Monaco



Décembre 2025

## **1. Contexte et justification**

La Centrale d'Achat de Médicaments Essentiels et de Matériel Médical (SALAMA) est un acteur central du système national d'approvisionnement en produits de santé à Madagascar, en garantissant la disponibilité continue, l'accessibilité financière et la mission stratégique de garantir la disponibilité continue, l'accessibilité financière et la qualité des médicaments et intrants médicaux sur l'ensemble du territoire national.

Pour assurer cette mission, SALAMA doit améliorer la quantification des besoins en intrants de santé, qui demeure un défi majeur pour l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement.

Les constats récurrents mettent en évidence :

- une faible disponibilité et fiabilité des données de consommation issues des formations sanitaires et des données de distribution, entraînant des incertitudes majeures dans les prévisions et limitant la précision des quantifications;
- l'absence de procédures standardisées de quantification et de planification , ainsi que l'absence d'harmonisation des outils utilisés;
- et une insuffisance de compétences internes spécialisées en quantification.

Ces faiblesses entraînent des écarts entre la demande réelle et les prévisions, augmentent les risques de rupture de stock et de péremption, et conduisent à une gestion non-optimale des ressources financières et logistiques.

Conscient de ces enjeux, SALAMA a inscrit dans son Plan Stratégique 2025–2029, sous l'Axe 2 : "Assurer la disponibilité et l'accessibilité logistique et financière des produits de santé essentiels de qualité", un objectif prioritaire visant à renforcer le système de quantification et de planification des approvisionnements. Cet engagement s'inscrit dans une vision plus large d'amélioration de la performance globale de la chaîne d'approvisionnement nationale et de professionnalisation des pratiques internes.

Dans ce cadre, et grâce à l'appui du financement du Gouvernement Princier de Monaco, SALAMA prévoit de recruter un Consultant Senior en quantification et planification des besoins en intrants de santé. Cette assistance technique permettra de développer, institutionnaliser et transférer aux équipes de SALAMA une méthodologie normalisée de quantification, soutenue par des outils opérationnels et des sessions de formation et de suivi.

L'objectif final est de doter SALAMA d'un système de quantification durable, fiable et intégré, permettant d'ajuster les prévisions aux besoins réels des clients, de planifier efficacement les approvisionnements, d'assurer la

disponibilité des produits essentiels et de garantir la continuité du service au bénéfice du système de santé malgache.

## **2. Objectif général**

L'objectif général de la mission est de renforcer les capacités institutionnelles de SALAMA en matière de quantification et de planification des approvisionnements, afin d'assurer une gestion prévisionnelle efficace, harmonisée et durable des besoins en produits de santé essentiels.

Cette assistance technique vise à doter SALAMA d'un cadre méthodologique standardisé, d'outils adaptés et de compétences internes consolidées permettant :

- d'améliorer la fiabilité des données utilisées dans les prévisions,
- de garantir une adéquation constante entre les besoins réels, les stocks disponibles et les capacités financières,
- et de positionner la quantification comme un processus central et structurant du système de planification et de prise de décision, tant stratégique qu'opérationnelle.

## **3. Objectifs spécifiques**

De manière spécifique, la mission du Consultant visera à :

1. **Réaliser un diagnostic complet** du système actuel de quantification et de planification des besoins au sein de SALAMA, en identifiant les points forts, les écarts, les contraintes opérationnelles et organisationnelles, ainsi que les leviers d'amélioration prioritaires ;
2. **Mettre en place une méthodologie standardisée** de quantification des produits de santé, adaptée au contexte de SALAMA et alignée sur les meilleures pratiques internationales ;
3. **Développer ou adapter un outil fonctionnel de quantification**, interfaçable avec le système de gestion intégré (ERP) de SALAMA, le LNMEIS, ainsi qu'avec l'e-SIGL / open-LMIS du Ministère de la Santé, afin d'assurer une utilisation homogène des données et d'améliorer la fiabilité des projections ;
4. **Appuyer la production et la révision** des plans d'approvisionnement annuels et semestriels, couvrant l'ensemble des catégories de produits gérés par SALAMA (FANOME, Budget de l'État, programmes verticaux, réactifs, oncologie, etc.) ;
5. **Renforcer la fiabilité et la cohérence des données** de consommation réelle des formations sanitaires, ainsi que des données de distribution et de stock, afin d'assurer leur intégration harmonisée dans le processus de planification ;
6. **Définir et formaliser des politiques de stock** minimum et maximum, cohérentes avec les capacités logistiques, opérationnelles et financières

de SALAMA, pour améliorer la disponibilité et réduire les risques de rupture ou de surstock ;

7. **Renforcer les compétences du comité de quantification, y compris les représentants du Ministère de la Santé**, à travers des formations ciblées, des ateliers de simulation et des sessions de transfert de connaissances ;
8. **Institutionnaliser le processus de quantification en tant que fonction permanente et centrale**, intégrée au système global de planification et de prise de décision stratégique et opérationnelle de SALAMA.

#### **4. Résultats attendus**

À l'issue de la mission, les résultats suivants sont attendus :

1. **Un diagnostic documenté et validé**, présentant l'état des lieux du système de quantification et de planification, ainsi que des recommandations opérationnelles ;
2. **Un manuel institutionnalisé de quantification**, définissant les procédures, rôles et responsabilités, assorti d'une méthodologie standardisée applicable à l'ensemble des produits ;
3. **Un outil de quantification opérationnel et compatible avec l'ERP**, permettant de consolider les données de consommation, de suivre les projections et d'automatiser une partie du processus de planification ;
4. **Des plans d'approvisionnement fiables et actualisés**, produits sur la base d'une méthodologie harmonisée et d'indicateurs de performance mesurables ;
5. **Des équipes SALAMA ainsi que des représentants du Ministère de la Santé, formées et autonomes**, capables d'assurer la continuité du processus de quantification, de suivre les écarts, d'interpréter les résultats et d'actualiser les prévisions en fonction des besoins.
6. **Une intégration renforcée entre la planification technique et la planification financière**, garantissant une utilisation optimale des ressources et une meilleure anticipation des besoins futurs.

#### **5. Description des tâches**

Le Consultant Senior travaillera en étroite collaboration avec les équipes techniques de SALAMA, en lien avec la Direction des Approvisionnements et du Stock (DAS) et la Direction des Ventes et du Marketing (DVM), afin d'assurer la cohérence technique et la validation des étapes clés de la mission. Il mènera l'ensemble des activités suivantes :

*Phase 1 – Diagnostic et planification initiale*

- Réaliser une revue documentaire des politiques, procédures, termes de référence (TDR) et outils existants relatifs à la quantification et à la planification des approvisionnements ;

- Mener un diagnostic technique et organisationnel du processus actuel, incluant l'analyse des sources de données, des méthodes de calcul utilisées, des fréquences de révision et des responsabilités institutionnelles ;
- Identifier les forces, faiblesses et opportunités d'amélioration, en lien avec les capacités humaines, financières et logistiques de SALAMA ;
- Élaborer une note de cadrage et un plan de travail détaillé, validés conjointement avec les directions concernées.

#### *Phase 2 – Développement méthodologique et outils*

- Concevoir un manuel de quantification et planification, décrivant la méthodologie standardisée, les rôles des acteurs et les étapes de mise à jour des prévisions ;
- Développer ou adapter un outil pratique de quantification (sous Excel, QAT ou compatible ERP) permettant de calculer les besoins sur la base des données de consommation, de stock, de couverture et de tendances saisonnières ;
- Proposer un modèle d'indicateurs de performance (KPI) permettant d'évaluer l'adéquation entre les prévisions et les ventes réelles, ainsi que la performance globale du processus de quantification ;
- Intégrer les éléments nécessaires à l'interopérabilité avec le système ERP de SALAMA et l'e-SIGL / open-LMIS, afin d'assurer la cohérence des données, la fluidité des échanges d'information et l'automatisation progressive du processus de quantification.

#### *Phase 3 – Renforcement de capacités et accompagnement technique*

- Organiser et animer des sessions de formation destinées au personnel clé de SALAMA, notamment les membres du comité de quantification (approvisionnement, logistique, système d'information, pharmacie, ventes et marketing, etc.) ;
- Assurer un accompagnement technique rapproché lors de la mise en œuvre de la première campagne de quantification selon la nouvelle méthodologie ;
- Faciliter la révision des plans d'approvisionnement 2026, en utilisant l'outil développé et les données consolidées ;
- Mettre en place un système de suivi trimestriel pour mesurer la performance du processus et proposer les ajustements nécessaires.

#### *Phase 4 – Capitalisation et clôture*

- Élaborer un rapport de capitalisation synthétisant les réalisations, les leçons apprises et les perspectives de durabilité du processus ;
- Présenter un rapport final consolidé, incluant la version finale du manuel, de l'outil de quantification et les recommandations pour l'intégration complète dans l'ERP et dans les pratiques institutionnelles de SALAMA ;

- Assurer la transmission des livrables et la formation finale de référence aux équipes désignées par les directions concernées pour garantir la continuité du processus.

## 6. Livrables attendus

Le Consultant Senior devra produire les livrables suivants, selon le calendrier indicatif ci-dessous. Chaque version provisoire sera soumise pour revue et validation technique de SALAMA, avant production de la version finale consolidée. Les formats de livraison comprendront toujours une version modifiable (Word, Excel, PowerPoint, etc.) et une version finale en PDF pour archivage officiel.

N°	Livrable attendu	Contenu principal	Échéance indicative	Format attendu
1	<b>Rapport de diagnostic et d'analyse situationnelle</b>	- État des lieux du système actuel de quantification et de planification - Analyse des processus, outils et pratiques existants - Recommandations initiales et plan de travail validé	<b>Janvier 2026</b>	Version modifiable (Word) + version finale PDF
2	<b>Méthodologie et procédures standardisées de quantification (version provisoire)</b>	- Manuel méthodologique complet - Rôles, responsabilités et processus institutionnalisés - Indicateurs de performance (KPI) proposés	<b>Février 2026</b>	Version modifiable (Word) + version finale PDF
3	<b>Outil de quantification opérationnel et guide d'utilisation</b>	- Outil numérique développé (Excel, QAT ou compatible ERP) - Guide pratique pour son utilisation et sa mise à jour	<b>Février 2026</b>	Version modifiable (Excel/Word) + version finale PDF
4	<b>Rapport(s) de formation et feuille de route de mise en œuvre</b>	- Sessions de formation et de transfert de compétences - Supports de formation et liste des participants - Feuille de route de mise à jour continue	<b>Mars 2026</b>	Version modifiable (Word/PowerPoint) + version finale PDF

N°	Livrable attendu	Contenu principal	Échéance indicative	Format attendu
5	<b>Rapport de suivi et d'ajustement</b>	- Résultats de la mise en œuvre de la méthodologie - Analyse des écarts et ajustements recommandés - Évaluation des premiers indicateurs	<b>Mars 2026</b>	Version modifiable (Word) + version finale PDF
6	<b>Rapport final consolidé et version validée du manuel de quantification</b>	- Bilan global de la mission - Manuel et outil final validés - Leçons apprises et recommandations de durabilité	<b>31 mars 2026</b>	Version modifiable (Word/Excel) + version finale PDF

## 7. Durée et lieu d'exécution

La mission du Consultant Senior s'inscrit dans le cadre du projet d'appui au développement du Plan Stratégique de SALAMA, financé par le Gouvernement Princier de Monaco.

La période de mise en œuvre de la consultance débutera à partir de la date d'attribution provisoire, prévue autour du 09 janvier 2026, et s'achèvera impérativement le 31 mars 2026. La durée totale de la mission est ainsi estimée à deux mois et demi (2,5 mois).

Le lieu principal d'exécution de la mission sera Antananarivo, Madagascar, au siège de SALAMA à Anosiala, où se déroulera l'essentiel des activités de diagnostic, de formation et de suivi. Des déplacements ponctuels pourront être envisagés uniquement si nécessaires, en fonction des besoins identifiés au cours de la mise en œuvre.

Le calendrier détaillé des missions, réunions techniques et ateliers de formation sera précisé dans le plan de travail validé conjointement entre le consultant et SALAMA, lors du démarrage de la consultance.

## 8. Profil du consultant

Le poste requiert un Consultant Senior disposant d'une expertise reconnue dans le domaine de la quantification, de la planification des approvisionnements et du renforcement des systèmes de chaîne d'approvisionnement pharmaceutique.

*Qualifications académiques :*

- Diplôme universitaire de niveau Master ou Doctorat en pharmacie, santé publique, logistique, économie de la santé ou domaine apparenté.
- Des certifications ou formations complémentaires en supply chain management, forecasting, quantification, ou gestion des systèmes d'information logistique (LMIS/ERP) constituent un atout majeur.

*Expérience professionnelle :*

- Minimum 10 années d'expérience dans la planification et la gestion de la chaîne d'approvisionnement en produits de santé, dont au moins trois missions réussies d'assistance technique auprès de centrales d'achat pharmaceutiques nationales ou régionales (Afrique, Asie ou autres pays à revenu intermédiaire).
- Expérience confirmée dans la mise en place ou la révision de systèmes de quantification, y compris l'élaboration de guides méthodologiques nationaux, de plans d'approvisionnement pluriannuels et de procédures institutionnelles.
- Connaissance approfondie des approches de quantification basées sur la consommation, les tendances ou les modèles hybrides, et capacité à adapter ces méthodes aux contextes à données incomplètes.
- Maîtrise prouvée de l'utilisation des outils analytiques tels que Excel avancé, QAT, eLMIS, ou systèmes ERP, ainsi que des méthodes de simulation et d'analyse de sensibilité.
- Expérience solide en formation, accompagnement technique et transfert de compétences à des équipes pluridisciplinaires, dans un environnement institutionnel public ou parapublic.
- Familiarité avec les politiques de santé publique et les cadres de financement des systèmes pharmaceutiques en Afrique subsaharienne.

*Compétences techniques et comportementales*

- Excellentes capacités d'analyse, de synthèse et de résolution de problèmes complexes.
- Aptitude à structurer des processus institutionnels, rédiger des manuels et formaliser des outils normalisés.
- Grande rigueur méthodologique, esprit d'initiative et orientation vers les résultats.
- Capacité à travailler de manière collaborative avec plusieurs directions et partenaires techniques.
- Très bonnes compétences rédactionnelles et de communication en français (**langue principale de travail pour l'ensemble des livrables, formations et échanges institutionnels**) ; la maîtrise de l'anglais technique est un atout.
- Ouverture d'esprit, sens de la diplomatie et forte capacité d'adaptation à un environnement multiculturel.

## **9. Méthode d'évaluation des offres**

L'évaluation des offres se déroulera en deux étapes :

1. Évaluation technique (70 %)
2. Évaluation financière (30 %)

Seuls les candidats ayant obtenu une note technique d'au moins 70 points sur 100 seront retenus pour l'analyse financière.

### **9.1. Évaluation technique (70 points sur 100)**

L'évaluation technique sera réalisée sur la base des critères ci-dessous :

#### **Critère d'évaluation**

- |   |
|---|
| <b>1. Formation académique</b>  |
| <b>2. Expérience spécifique en quantification des produits de santé</b>                             |
| <b>3. Expérience dans l'élaboration de guides méthodologiques, manuels ou politiques nationales</b> |
| <b>4. Expérience d'appui technique auprès de centrales d'achat nationales/régionales</b>            |
| <b>5. Qualité du plan de travail et de la méthodologie proposée</b>                                 |
| <b>6. Connaissance du contexte africain et/ou malgache</b>  |
| <b>Total</b>  |

La note technique finale sera ramenée sur 70 points (pondération 70 %).

### **9.2. Évaluation financière (30 points sur 100)**

La proposition financière la plus basse recevra la note maximale de 100 points financiers (Sf). Les autres propositions seront notées selon la formule suivante :

$$Sf(X) = 100 \times (F_{min} / F_x)$$

Où :

- **Sf(X)** = note financière du candidat X
- **F<sub>min</sub>** = montant de la proposition financière la plus basse
- **F<sub>x</sub>** = montant de la proposition financière du candidat X

La note financière sera ensuite ramenée sur 30 points (pondération 30 %).

### 9.3. Note finale et sélection

La note finale (Nf) sera calculée selon la formule suivante :

$$Nf = (Nt \times 0,7) + (Nf \times 0,3)$$

Le candidat ayant obtenu la note finale la plus élevée sera retenu pour la mission, sous réserve de la validation administrative et contractuelle de SALAMA.

## 10. Supervision et coordination

La mission du Consultant Senior sera conduite sous la supervision générale de SALAMA, en lien étroit avec les directions techniques concernées.

Le consultant travaillera en étroite collaboration avec les équipes responsables des fonctions approvisionnement, logistique, système d'information et gestion des produits de santé, afin d'assurer la cohérence institutionnelle de la démarche et la pérennité des résultats obtenus.

Des réunions de suivi seront organisées périodiquement pour examiner l'état d'avancement des activités, valider les étapes clés de la mission et garantir la qualité technique des livrables avant leur finalisation.

## 11. Modalités de paiement

Le paiement des honoraires du Consultant Senior sera effectué sur la base des livrables validés, selon les étapes et pourcentages indiqués ci-dessous. Chaque paiement sera conditionné par la validation technique officielle des livrables par SALAMA, conformément aux exigences contractuelles.

N°	LIVRABLE	POURCENTAGE PAIEMENT	DU CONDITIONS VERSEMENT DE
1	Rapport de diagnostic et d'analyse situationnelle	15 %	Après validation du diagnostic et du plan de travail initial.
2	Méthodologie et procédures standardisées de quantification (version provisoire)	30 %	Après validation de la méthodologie et de la version provisoire du manuel.
3	Rapport(s) formation, outil de quantification et feuille de route de mise en œuvre	25 %	Après validation de l'outil et des formations réalisées.

N°	LIVRABLE	POURCENTAGE PAIEMENT	DU CONDITIONS VERSEMENT	DE
4	Rapport final consolidé et version validée du manuel de quantification	30 %	Après validation finale de l'ensemble des livrables et clôture de la mission.	

Les paiements seront réalisés progressivement selon les livrables validés, conformément au contrat signé entre le consultant et SALAMA. Aucun paiement ne sera effectué sans validation préalable des livrables correspondants.

## 12. Dispositions administratives

Le Consultant Senior mènera sa mission dans le respect des règles et procédures administratives de SALAMA.

### 12.1. Logistique et facilitation

SALAMA facilitera l'accès du consultant à l'ensemble des informations, documents et équipes nécessaires à la réalisation de la mission. Les réunions techniques, rencontres institutionnelles et sessions de formation seront organisées en coordination avec les directions concernées. Les déplacements liés à la mission effectués sur le territoire national, y compris dans la ville d'Antananarivo, seront pris en charge par SALAMA conformément aux procédures internes en vigueur. Les éventuels déplacements en région seront organisés et couverts après validation préalable par SALAMA. Les déplacements internationaux le cas échéant, seront à la charge du prestataire et devront être intégrés dans son offre financière. Un espace de travail, ainsi qu'un appui logistique de base (connexion, documentation, impression), seront mis à disposition du consultant au siège de SALAMA à Anosiala.

### 12.2. Livrables et propriété intellectuelle

Tous les rapports, manuels, outils, supports de formation et documents produits dans le cadre de cette mission sont la propriété exclusive de SALAMA. Le consultant ne pourra en faire usage ou diffusion qu'avec l'autorisation écrite préalable de SALAMA. Les versions finales validées seront archivées au sein de l'institution pour utilisation et mise à jour ultérieures.

### 12.3. Principes directeurs

La mission sera conduite dans le respect des principes de :

- **Neutralité et transparence** dans la gestion des données et des recommandations ;
- **Durabilité environnementale**, notamment dans l'utilisation des ressources matérielles

- **Confidentialité**, pour toutes les informations sensibles auxquelles le consultant aura accès.