

Une approche de la gestion des coûts :

Solutions durables de transport externalisé



Introduction

Une chaîne d'approvisionnement de santé publique performante constitue l'épine dorsale de tout système de santé.¹ Cependant, l'amélioration des performances de la chaîne d'approvisionnement dans les pays à revenu faible et intermédiaire est un défi, avec des contraintes de ressources qui entravent la capacité à fournir des produits aux personnes de manière cohérente. Il est crucial de trouver des moyens de réduire les coûts de la chaîne d'approvisionnement de la santé publique afin de garantir l'accessibilité, la disponibilité et le caractère abordable des médicaments et des vaccins vitaux. Les coûts de transport sont l'un des aspects de la chaîne d'approvisionnement qui peut avoir une incidence directe sur l'accessibilité financière et la disponibilité des médicaments. L'acheminement des produits de santé essentiels vers les communautés augmente généralement le prix de 12 à 25 %, voire plus dans les pays sortant d'un conflit ou dont les ressources sont limitées.² VillageReach s'est associé avec succès à des gouvernements pour mettre en œuvre des solutions de transport et utiliser une approche de gestion des coûts afin de garantir une disponibilité durable des produits de santé. Cette note technique met en lumière les leçons tirées de la mise en œuvre d'une approche de gestion des coûts pour les solutions de transport externalisées.

Gestion des coûts de transport

L'application d'une approche de gestion des coûts à une solution de transport implique une analyse continue de coûts de la solution pour trouver des possibilités de réduction. Cette analyse porte à la fois sur les éléments de coût (tels que les coûts administratifs, les coûts des technologies de l'information, les salaires des conducteurs, les coûts du carburant et l'entretien des véhicules) et sur les inducteurs de coût (tels que les heures par itinéraire, le taux de remplissage des véhicules et le temps d'attente pour le chargement). La gestion continue des coûts est essentielle, car une nouvelle solution de transport permet souvent de réaliser des économies initiales. Cependant, des facteurs opérationnels et de planification, amplifiés par des facteurs externes (tels que les catastrophes naturelles, les changements économiques ou les conflits), peuvent augmenter les coûts de transport au fil du temps. Cela peut remettre en cause la rentabilité initiale de la solution et menacer sa durabilité. La véritable valeur d'une approche de gestion des coûts est obtenue lorsque les parties prenantes vont au-delà du suivi des performances par rapport aux objectifs de coûts et se concentrent sur l'obtention d'une plus grande efficacité en matière de coûts.

SOLUTIONS DE TRANSPORT EXTERNALISEES

Les gouvernements qui envisagent de confier le transport des produits de santé à des entreprises privées doivent envisager une approche de gestion des coûts. La réussite d'une stratégie d'externalisation du transport dépend fortement d'un état d'esprit de collaboration entre les parties prenantes. Cet état d'esprit doit être appliqué non seulement pour atteindre les objectifs convenus en matière de service, de qualité et de coût au cours de la phase de passation du contrat, mais aussi pour améliorer la rentabilité tout au long de la durée de vie de la solution. Cela

¹ Prashant Yadav (2015) Health Product Supply Chains in Developing Countries : Diagnosis of the Root Causes of Underperformance and an Agenda for Reform, Health Systems & Reform, 1:2, 142-154, DOI : 10.4161/23288604.2014.968005

² Note d'information : Mesurer les coûts de la chaîne d'approvisionnement : Collecting Essential Information for Public Health Decision making, mai 2012 (usaid.gov).

nécessite un examen régulier des activités des plans de travail du gouvernement et du secteur privé et la volonté des deux secteurs d'adapter les activités et les objectifs de coûts. Cette volonté prend du temps et nécessite l'établissement de relations de confiance entre le gouvernement et plusieurs entreprises de transport du secteur privé.³ La mise en œuvre d'une approche de gestion des coûts permet de créer de meilleurs partenariats public-privé en améliorant la *transparence*, la *responsabilité* et l'*efficacité*.

Transparence

La gestion des coûts de transport favorise la transparence, car les gouvernements et les transporteurs privés doivent partager des informations sur les coûts par activité, par lieu et par période. Grâce à cette approche, les coûts réels peuvent être comparés avec plus de précision et la qualité des données est améliorée, ce qui permet aux gestionnaires de budget de prendre de meilleures décisions concernant la fréquence, la vitesse, les priorités, les volumes et les meilleurs itinéraires de transport afin d'éliminer les gaspillages et de réduire les coûts. Cette transparence accrue permet également aux transporteurs publics et privés d'établir des priorités et de mettre en œuvre facilement des plans d'amélioration des coûts.

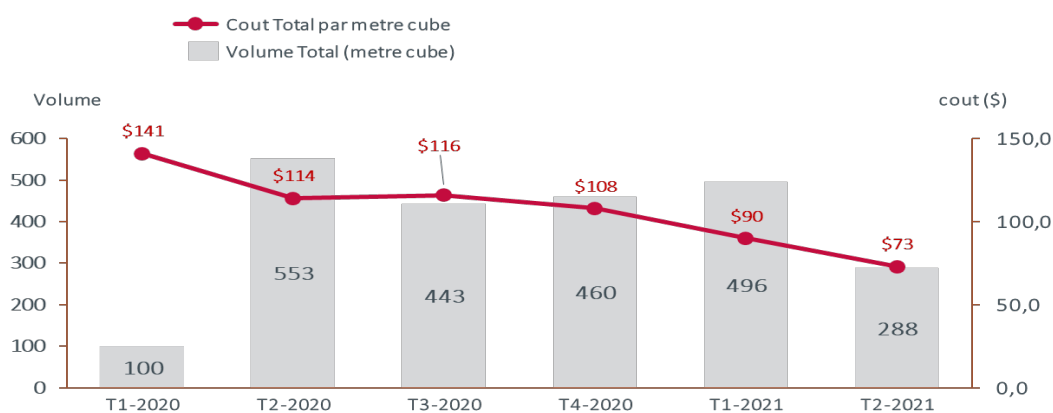
Responsabilité

La gestion des coûts de transport renforce la responsabilité en garantissant que le gouvernement et le secteur privé ajustent les facteurs de coûts qu'ils contrôlent. Si des facteurs externes tels que les conditions météorologiques et les changements économiques (variations du prix des carburants, fluctuations des taux de change) peuvent influencer sur les coûts de transport, les pratiques spécifiques des gouvernements et des entreprises du secteur privé ont également une incidence significative sur les coûts. Par exemple, le gouvernement planifie la préparation et l'emballage des produits de santé dans les entrepôts, ce qui influe sur le temps d'attente des véhicules du secteur privé pour effectuer les livraisons. Comprendre pourquoi les coûts augmentent ou diminuent et quelles sont les actions des parties prenantes qui influencent ces fluctuations rend chacun responsable de l'amélioration de l'efficacité des coûts.

Efficacité

L'application de la gestion des coûts permet aux gouvernements et aux transporteurs de prévoir les coûts futurs en utilisant des ratios clés tels que le coût par kilomètre (km), le coût par mètre cube (cbm) et le coût par site, et d'appliquer ces ratios à différents scénarios. En effectuant des examens périodiques des coûts, les parties prenantes peuvent adapter les objectifs de coûts aux changements

Figure 1 : Diminution du coût total par m3 au fil du temps (en utilisant 100 m3 comme référence au premier trimestre 2020) dans une province du Mozambique après la mise en œuvre de l'approche de



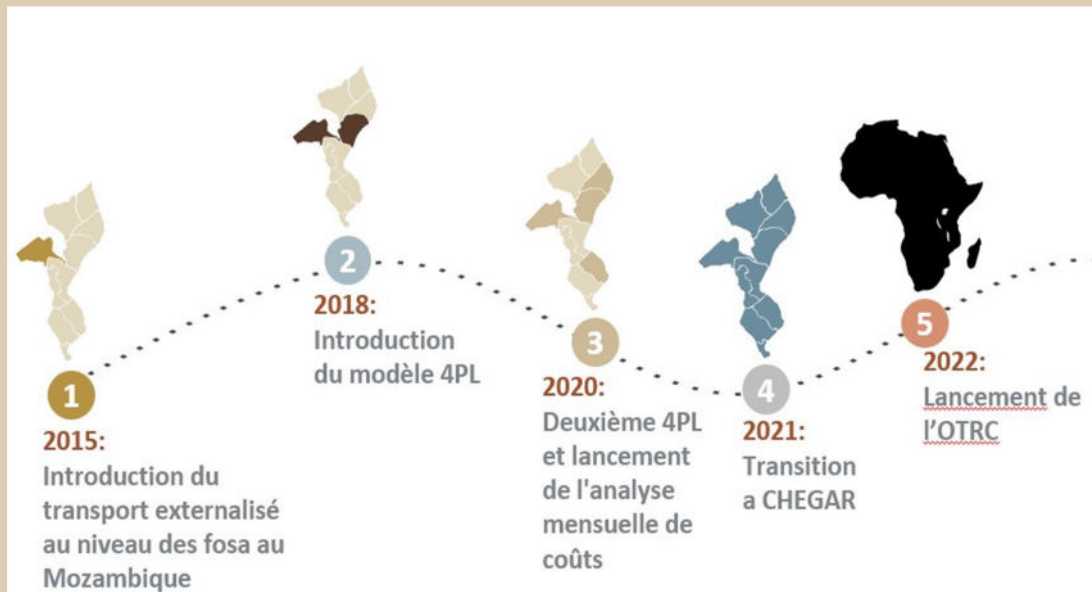
environnementaux externes et explorer les possibilités d'exploitation plus efficace. L'utilisation d'un langage commun et de ratios de calcul des coûts fiables, qui sont élaborés grâce à cette approche, réduit le risque d'une répartition inadéquate des ressources entre les parties prenantes. Cela peut également réduire la charge administrative liée à la

³ VillageReach recommande [une stratégie multi-fournisseurs](#) malgré les complexités supplémentaires liées à la gestion de la collaboration entre les différentes parties prenantes.

préparation des budgets annuels de transport pour les gouvernements, car les parties prenantes sont déjà engagées dans des révisions régulières des coûts.

APPROCHE DE LA GESTION DES COÛTS AU MOZAMBIQUE

Figure 2 : Calendrier de mise en œuvre de l'externalisation des transports au Mozambique.



Au Mozambique, VillageReach travaille avec le gouvernement depuis 2015 pour intégrer le transport externalisé dans la chaîne d'approvisionnement de la santé publique. Ce travail a commencé dans une seule province et par l'établissement de partenariats entre le gouvernement et les transporteurs du secteur privé. Grâce au financement de l'USAID, en 2021, le transport externalisé s'est étendu à toutes les provinces du Mozambique, atteignant plus de 1 540 établissements de santé distribuant régulièrement des livraisons de produits de santé intégrés chaque mois.

La mise en œuvre d'une approche collaborative de la gestion des coûts a constitué un facteur clé de succès dans l'extension de cette solution. En saisissant chaque mois les données relatives aux coûts opérationnels en vue d'une analyse mensuelle des écarts de coûts, les parties prenantes ont pu examiner en permanence les variations de coûts. En outre, un examen trimestriel conjoint des performances a été effectué pour analyser les performances globales et s'assurer que les processus étaient rationalisés afin d'améliorer les coûts de manière continue.

Sur la base de cette expérience, le centre de ressources sur les transports externalisés a été lancé en 2022 pour soutenir d'autres pays africains dans leur démarche d'externalisation.

Leçons apprises : Cinq pratiques clés pour réussir

Si la gestion des coûts de transport permet d'obtenir des réductions de coûts significatives, le succès de cette approche exige que les partenaires gouvernementaux et privés s'engagent et soient prêts à adopter plusieurs pratiques clés. Les pratiques suivantes sont basées sur les enseignements que nous avons tirés de la mise en œuvre d'une approche de gestion des coûts pour une solution de transport externalisée.

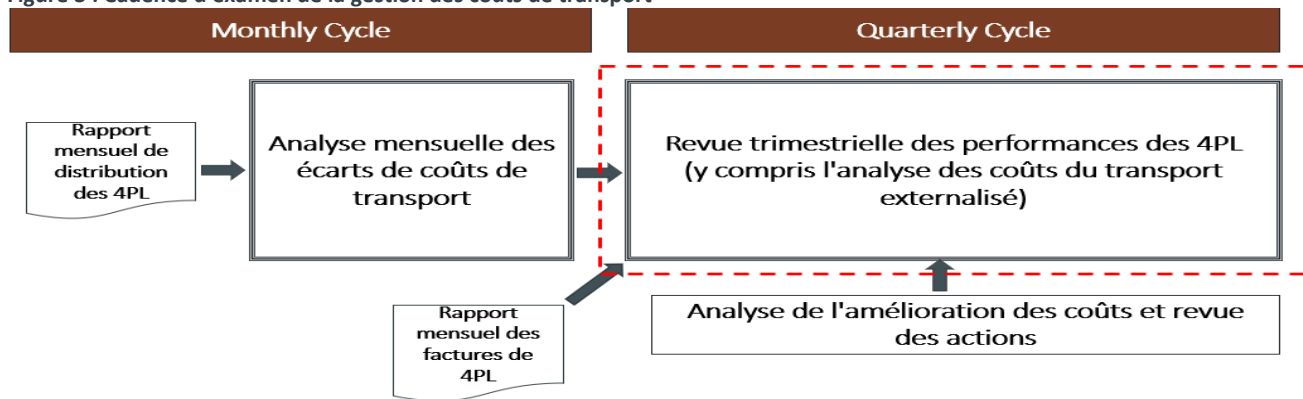
DEFINIR LE PROCESSUS DE MODELISATION DES COÛTS

Une approche efficace de la gestion des coûts commence par la définition du modèle de coûts et l'identification des facteurs et des éléments de coûts. Il est essentiel que toutes les parties prenantes aient accès à des données pertinentes et précises sur les coûts ; par conséquent, un processus doit être défini pour consolider et gérer ces données. Outre la mise en place de bases de données sur les coûts et d'outils de reporting, les parties prenantes doivent se mettre d'accord sur les règles de mesure de la performance et de calcul des coûts.

ÉTABLIR UNE CADENCE POUR LA GESTION DES COÛTS DE TRANSPORT

La gestion des coûts de transport nécessite des réunions régulières d'évaluation des coûts, soit mensuelles, soit trimestrielles (figure 2). Une fréquence mensuelle renforcera la collaboration entre les parties prenantes et les aidera à mieux comprendre les facteurs externes et les activités qui influencent les coûts. Une fois la collaboration établie, les parties prenantes peuvent passer à une fréquence d'examen trimestrielle (avec la possibilité d'effectuer des contrôles plus fréquents si nécessaire). Ces révisions permettent aux parties prenantes de comprendre les causes profondes des variations de coûts, quelle que soit la fréquence des révisions, afin de maintenir une efficacité des coûts pour une solution durable.

Figure 3 : Cadence d'examen de la gestion des coûts de transport



GARANTIR L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

Pour réaliser des économies, il ne suffit pas d'adopter une approche de gestion des coûts de transport. Cette approche nécessite l'engagement des dirigeants des différentes parties prenantes (gouvernement et secteur privé) afin d'examiner les coûts par rapport aux objectifs, de définir des plans d'amélioration des coûts et de suivre leur exécution. Bien qu'il existe plusieurs approches pour passer des contrats avec des entreprises du secteur privé, nous recommandons que les activités de gestion des coûts soient clairement définies dans tout contrat.

ÊTRE PROACTIF ET TOURNER VERS L'AVENIR

La gestion des coûts de transport est une méthode prospective qui permet aux parties prenantes d'anticiper les augmentations de coûts liées aux volumes, aux lieux de livraison, à l'accessibilité et aux prix des carburants. En anticipant les facteurs affectant les variations de coûts, les parties prenantes peuvent atténuer l'augmentation des

coûts en améliorant la planification de la distribution ou en se préparant aux livraisons de la saison des pluies. Cette approche proactive peut aider les gouvernements à prendre des décisions éclairées sur les budgets et l'allocation des ressources afin de garantir la continuité des performances de livraison des produits de santé.

APPLIQUER UNE PERSPECTIVE INTEGREE

La gestion des coûts de transport nécessite une perspective intégrée qui considère la chaîne d'approvisionnement dans sa globalité. Les plans d'amélioration des coûts de transport peuvent réussir à court terme, mais ils échoueront s'ils ne s'alignent pas sur les objectifs d'autres fonctions de la chaîne d'approvisionnement, telles que l'achat ou l'entreposage.

L'application d'une approche de gestion des coûts pour les solutions de transport externalisées peut s'avérer difficile, mais elle peut profiter à toutes les parties prenantes. En utilisant cette approche, les gouvernements peuvent s'assurer que des produits de santé de qualité et abordables sont disponibles à tous les points de prestation de services de santé à un prix compétitif. Pour le secteur privé, cette approche permet aux entreprises d'améliorer continuellement les coûts des services sans affecter leurs bénéficiaires. En utilisant cette approche collaborative, les partenariats public-privé peuvent être renforcés et les produits peuvent être livrés aux personnes au moment et à l'endroit où elles en ont besoin.

Pour plus d'informations sur le travail de gestion des coûts de VillageReach, veuillez contacter Anderson Ti-Timi, Solution Cost Analyst, anderson.ti-timi@villagereach.org

Pour plus d'informations sur le [centre de ressources sur les transports externalisés](#), veuillez contacter Alvaro Lopes, responsable du programme d'engagement du secteur privé et du soutien aux solutions, alvaro.lopes@villagereach.org