

Intégration des produits de santé

Un catalyseur essentiel pour l'externalisation des transports



L'utilisation des capacités des prestataires logistiques privés locaux dans les transports des produits de santé est un élément clé de la mise en place de chaînes d'approvisionnement plus équitables, résilientes et durables. L'une de façon d'utiliser cette capacité est d'externaliser le transport des produits de santé auprès de transporteurs privés. Les avantages de l'externalisation du transport, ^{12 3}, combinés à l'intendance gouvernementale sont bien documentés, mais l'externalisation réussie du transport dans les pays à revenu faible et intermédiaire exige plus le développement des partenariats avec des transporteurs du secteur privé. Elle nécessite également une intégration réfléchie des produits de santé qui sont souvent gérés par des équipes gouvernementales et des partenaires différents.

Chez VillageReach, nous définissons l'intégration de la chaîne d'approvisionnement de manière holistique afin d'inclure l'intégration des ressources du secteur privé, des produits et des données de la chaîne d'approvisionnement. Cette note technique souligne le lien important entre l'intégration des produits et l'externalisation du transport et présente plusieurs obstacles à l'intégration des produits que les pays devraient prendre en compte avant de mettre en œuvre une solution d'externalisation du transport.

Avantages de l'intégration des produits au Mozambique

VillageReach travaille au Mozambique depuis 2000 en étroite collaboration avec le Ministère de la Santé du Mozambique (MISAU) pour mettre en œuvre des stratégies d'amélioration de la chaîne d'approvisionnement à l'échelle nationale. En 2013, le MISAU a adopté le plan stratégique de logistique pharmaceutique (PELF) pour relever les défis de la chaîne d'approvisionnement et a autorisé l'entrepôt médical central (CMAM) à intégrer pleinement les chaînes d'approvisionnement de la santé afin d'améliorer la fourniture de produits de santé dans tout le pays. VillageReach soutient le MISAU dans l'intégration de la chaîne d'approvisionnement pour combiner la distribution de tous les médicaments et vaccins en une seule chaîne d'approvisionnement, ainsi que par le biais du programme de la chaîne d'approvisionnement du dernier kilomètre (LMSC).

L'intégration des produits au Mozambique a nécessité du temps et une approche progressive, mais ses avantages pour toutes les parties prenantes sont évidents. Pour le gouvernement, il est plus facile de ***se concentrer sur la gestion*** de la chaîne d'approvisionnement car tous les produits quittent l'entrepôt le même jour et arrivent dans les établissements de santé en une seule livraison combinée. Le gouvernement et les partenaires du secteur privé s'accordent à dire que l'intégration des produits a permis de ***réduire les coûts de transport*** et l'intégration des produits a permis d'***accroître l'efficacité du personnel de santé***, que ce soit pour préparer les commandes à l'entrepôt ou pour recevoir les produits dans les établissements de santé.

¹ Patrick Lydon, Ticky Raubenheimer, Michelle Arnot-Krüger, Michel Zaffran, Outsourcing vaccine logistics to the private sector: The evidence and lessons learned from the Western Cape Province in South-Africa, Vaccine, Volume 33, Issue 29, 2015, Pages 3429-3434, ISSN 0264-410X, <https://doi.org/10.1016/j.vaccine.2015.03.042>

² Martin Wright, Gary Forster, John Beale, Improving iSC performance through outsourcing - Considerations for using third-party service providers to increase innovation, capacity and efficiency, Vaccine, Volume 35, Issue 17, 2017, Pages 2195-2197, ISSN 0264-410X, <https://doi.org/10.1016/j.vaccine.2016.11.108>.

³ Priya Agrawal, Iain Barton, Roberto Dal Bianco, Dana Hovig, David Sarley et Prashant Yadav Santé mondiale : Science et pratique Septembre 2016, 4(3):359-365 ; <https://doi.org/10.9745/GHSP-D-16-00130>

ACCENT MIS SUR LA GESTION

L'intégration des produits permet au personnel du gouvernement de se concentrer sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Les gouvernements sont les gardiens des chaînes d'approvisionnement de la santé publique, ils assurent la direction et la gestion globale, même lorsqu'ils s'associent à d'autres secteurs pour gérer différents aspects de la chaîne d'approvisionnement.⁴ Il est difficile d'assurer cette direction et cette gestion globale lorsque les chaînes d'approvisionnement sont fragmentées et que les produits de santé sont achetés et distribués en silos. Sergio Gomes, point focal de CMAM pour l'externalisation des transports au sein du gouvernement du Mozambique, a expliqué comment l'intégration des produits a amélioré sa capacité à gérer la chaîne d'approvisionnement.

"L'intégration des médicaments et des vaccins a amélioré la gestion de la chaîne d'approvisionnement, car nous avons élaboré des procédures opérationnelles standard pour garantir la qualité des processus et des procédures de transport dans la chaîne d'approvisionnement, la gestion et la manipulation des médicaments et des vaccins, ainsi que le contrôle des stocks dans les établissements de santé et les entrepôts."

REDUCTION DES COÛTS DE TRANSPORTS

L'intégration des produits permet de réduire considérablement les coûts de gestion et d'exploitation, ce qui rend les chaînes d'approvisionnement plus durables et plus résilientes. L'intégration des produits permet de partager les coûts, ce qui contribue à optimiser l'utilisation des ressources :

1. En éliminant les doublons, en réduisant les dépenses de fonctionnement et d'investissement ;
2. Maximiser l'utilisation du transport et du stockage ;
3. Tirer parti des économies de coûts pour financer les améliorations continues de la chaîne d'approvisionnement.

"L'utilisation des mêmes moyens de transport pour distribuer simultanément des médicaments et des vaccins s'est avérée nettement plus efficace que l'utilisation et l'allocation de ressources parallèles pour différents programmes tels que le paludisme, la tuberculose, le VIH, entre autres, à mettre en œuvre dans le pays", a déclaré M. Gomes, et poursuit que "L'intégration a non seulement permis de réduire les coûts de mise en œuvre, mais elle a également influencé positivement la performance de la distribution. "

Sans intégration des produits, l'externalisation du transport sera probablement considérée comme une option excessivement coûteuse et comme une source de complexité supplémentaire pour le système de santé. Toutefois, au Mozambique, M. Gomes a noté que l'intégration des produits améliorerait la capacité du gouvernement à établir des partenariats avec le secteur privé, ainsi que la volonté du secteur privé d'opérer dans le domaine de la santé publique.

AMELIORATION DE L'EFFICACITE DU PERSONNEL DE SANTE

Le principal avantage de l'intégration des produits au Mozambique a été l'amélioration de l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement et de son personnel. Izequiel Filipe Chilengue, directeur de l'entrepôt provincial de Maputo, a noté que l'intégration avait amélioré son flux de travail global.

"Le travail s'est amélioré, car auparavant, l'entrepôt gérait le transport et les livraisons aux établissements de santé du dernier kilomètre. Il y avait des difficultés liées au manque de ressources humaines. Avec l'externalisation du transport et l'intégration des médicaments et des vaccins, la charge de travail s'est considérablement allégée. Nous pouvons

"L'utilisation des mêmes moyens de transport pour distribuer simultanément des médicaments et des vaccins s'est avérée nettement plus efficace que l'utilisation et l'allocation de ressources parallèles pour différents"

⁴ Une approche d'intendance pour façonner l'avenir des systèmes de chaîne d'approvisionnement en santé publique. Alan Bornbusch, Todd Dickens, Carolyn Hart, Chris Wright Global Health: Science and Practice Dec 2014, 2 (4) 403-409; DOI:10.9745/GHSP-D-14-00123

désormais consacrer plus de temps à servir les patients au lieu d'interrompre le travail pour recevoir et trier les multiples livraisons de fournitures chaque jour."

Ces gains d'efficacité dans le flux de travail de Chilengue profitent aux communautés. Par exemple, il a souligné qu'avec le transport intégré des médicaments et des vaccins dans le modèle externalisé, davantage de produits parviennent à plus d'établissements de santé en temps voulu, car auparavant, son équipe chargée des opérations d'entreposage manquait souvent de ressources (transport, carburant, personnel) pour acheminer ces produits vers certaines des communautés les plus difficiles à atteindre.

"Lorsque les médicaments et les vaccins sont attribués de manière cohérente, ils permettent au pharmacien de mieux estimer leur consommation et de calculer ainsi les quantités à commander pour une période donnée, évitant ainsi de se retrouver dans des situations de rupture de stock", a déclaré M. Gomes.

Obstacles à l'intégration des produits

Pour parvenir à l'intégration des produits au Mozambique, il a fallu surmonter plusieurs obstacles par rapport à d'autres systèmes de chaîne d'approvisionnement de la santé publique dans les pays à faible et moyen revenu.

DESALIGNEMENT ORGANISATIONNEL

Les parties prenantes gouvernementales doivent s'aligner sur le concept d'intégration des produits dans la chaîne d'approvisionnement de la santé publique. Par exemple, au Mozambique, le PELF a été créé en 2013, mais ce n'est qu'en 2019 que les vaccins, gérés par le département du Programme élargi de vaccination (PEV), ont été intégrés à la fourniture d'autres produits de santé. VillageReach estime que les facteurs suivants ont contribué à l'alignement au Mozambique:

- **Alignement de la vision** : L'objectif d'une chaîne d'approvisionnement intégrée est défini comme une priorité nationale au Mozambique et est reconnu par toutes les parties prenantes (PELF);
- **Leadership** : Les acteurs des gouvernements centraux et provinciaux jouent un rôle de premier plan dans la mise en œuvre des activités d'intégration;
- **Alignement des stratégies** : Les activités d'intégration sont alignées sur d'autres stratégies nationales et harmonisées avec d'autres initiatives de bailleurs de fonds et de partenaires;
- **Champion de l'intégration** : Un point focal fait le lien entre le CMAM et le PEV, ce qui permet de partager la responsabilité et la supervision de la mise en œuvre de la feuille de route;
- **Coordination et communication** : Des mécanismes de coordination et de communication entre les unités et les parties prenantes existent grâce à des groupes de travail techniques thématiques.

"Auparavant, nous ne distribuions que des médicaments mais aujourd'hui, nous avons intégré les vaccins sur le site Nous devons maintenant nous asseoir avec le PEV pour planifier la distribution et identifier les problèmes d'acheminement, ce qui ne s'est pas produit et a changé notre routine," a déclaré M. Chilengue.

PROCESSUS FRAGMENTES DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

L'amélioration de l'efficacité des chaînes d'approvisionnement en matière de santé publique passe par la conception d'un système intégré et la mise en place des processus normalisés pour toutes les parties prenantes.

Les chaînes d'approvisionnement verticales fragmentées utilisent des procédures normalisées, des systèmes de données, une planification de la demande et de la distribution et des cycles de transport différents. Lorsque VillageReach a commencé à travailler au Mozambique, les chaînes d'approvisionnement du pays étaient fragmentées. Lorsque le gouvernement a adopté une approche plus stratégique pour superviser tous les types de distributeurs de la chaîne d'approvisionnement (c'est-à-dire publics, privés à but lucratif et privés à but non lucratif), cette fragmentation a diminué au fur et à mesure que le Mozambique évoluait vers une conception plus intégrée de la chaîne d'approvisionnement, gérée par le gouvernement.

"L'introduction de procédures opérationnelles normalisées pour le transport des médicaments et des vaccins a amélioré la qualité des services et, à la base, les relations de travail (entre le secteur public et le secteur privé) se sont améliorées dans le sens d'un travail d'équipe et coordonné grâce à l'élaboration d'un plan de distribution commun", a déclaré M. Gomes.

MAUVAISE COMPREHENSION DE L'INTEGRATION

L'intégration des produits ne signifie pas que tous les produits sont sous le contrôle d'une seule entreprise de transport. L'intégration consiste à utiliser le même calendrier de planification et d'exécution et à s'assurer que tous les transporteurs utilisent les mêmes outils et les mêmes procédures opérationnelles normalisées. Certains fonctionnaires ont malheureusement confondu l'intégration avec le fait de n'avoir qu'un seul transporteur. En fait, la multiplicité des entreprises est un levier essentiel pour garantir la concurrence et la rentabilité, de sorte que cette confusion peut entraver la réussite de l'externalisation. Au Mozambique, avant l'intégration des produits, le gouvernement transportait les vaccins et les produits de la chaîne du froid avec un ensemble de véhicules et les autres produits de santé avec un autre ensemble de véhicules. Une fois que les partenaires du secteur privé ont compris les exigences de la chaîne du froid pour des produits spécifiques, ils ont eu la capacité de transporter tous les produits de santé dans un seul véhicule tout en maintenant les exigences de la chaîne du froid pour des produits spécifiques. Cela a demandé beaucoup de planification et de logistique, mais l'intégration des chaînes d'approvisionnement en vaccins et autres produits de santé en une seule livraison a considérablement amélioré l'efficacité et l'efficience de la chaîne d'approvisionnement de la santé publique au Mozambique et peut faire de même dans d'autres pays à faible revenu.

ATTENTES DES DONATEURS

Dans de nombreux pays à revenu faible et intermédiaire, les bailleurs de fonds achètent des médicaments et des vaccins pour les distribuer dans le cadre de programmes de santé spécifiques, tels que le paludisme, le VIH et/ou les contraceptifs de planification familiale. Au Mozambique, le gouvernement gère l'entreposage de tous les produits de santé, mais en raison de ses ressources limitées, il ne peut pas toujours transporter les médicaments et les vaccins achetés par ces bailleurs de fonds aussi rapidement que nécessaire. Par conséquent, de nombreux bailleurs de fonds au Mozambique disposent de leurs propres ressources de transport, ce qui crée des chaînes d'approvisionnement parallèles, obligeant les établissements de santé à recevoir plusieurs envois de la part de plusieurs fournisseurs. En outre, lorsque les bailleurs de fonds disposent d'un plan d'approvisionnement distinct de celui du secteur public, les achats du gouvernement sont plus difficiles, ce qui peut entraîner des ruptures de stock ou des achats excessifs de certains médicaments. Grâce à l'externalisation du transport, le gouvernement a pu s'assurer que tous les produits de santé achetés par les bailleurs de fonds seraient distribués à temps grâce à des livraisons régulières. Au fil du temps, les donateurs ont considéré que le transport externalisé était fiable, ce qui a permis d'intégrer les produits achetés par les bailleurs de fonds dans la même livraison que tous les autres produits de santé.

"L'externalisation du transport et l'intégration des médicaments et des vaccins ont permis de réduire considérablement la charge de travail", a déclaré M. Chilengue.

CAPACITE DE TRANSPORT

Les gouvernements ont besoin d'un ou de plusieurs partenaires de transport capables de transporter tous les types de produits de santé. Cela signifie qu'ils doivent respecter les exigences de la chaîne du froid et les besoins spécifiques de distribution de certains produits de santé. Trouver le(s) bon(s) partenaire(s) peut s'avérer difficile. Au Mozambique, de nombreux transporteurs du secteur privé n'avaient pas d'expérience dans le transport de vaccins et de médicaments soumis à des exigences spécifiques en matière de chaîne du froid. Il a donc fallu former les transporteurs privés à la gestion de la chaîne du froid. Ces formations ont été menées par le gouvernement et des mécanismes ont été mis en place pour s'assurer que les transporteurs du secteur privé respectent toutes les exigences de la chaîne du froid. Lorsque les gouvernements ont les bons partenaires en matière de transport, ils peuvent établir des relations solides et de meilleures collaborations.

"En général, au début, il y avait un manque de compréhension et de collaboration entre les transporteurs et l'équipe de l'entrepôt, mais avec le temps, la coordination et la communication se sont améliorées, ce qui a eu un impact direct sur la façon dont nos activités ont été menées," a déclaré Ernesto Bento Mondlane, directeur de WSS Logistics (société de logistique tierce au Mozambique qui fournit des services de transport à la CMAM).

Conclusion

Aujourd'hui, les Mozambicains ont un bien meilleur accès aux médicaments dont ils ont besoin. Depuis 2021, toutes les provinces font appel à des sociétés de logistique de quatrième partie (Bolloré Transport & Logistics et Agility) pour la gestion des transports afin d'atteindre plus de 1 540 établissements de santé. Ces entreprises gèrent un réseau de transporteurs locaux qui effectuent régulièrement des livraisons intégrées de médicaments, de vaccins et de matériel chirurgical sur une base mensuelle. Cela n'aurait pas été possible sans les avantages de l'intégration des produits. Outre une plus grande disponibilité des produits, le pays a bénéficié d'une plus grande attention portée à la gestion de la chaîne d'approvisionnement par le gouvernement, d'une réduction des coûts de transport et d'une plus grande efficacité du personnel de santé. Nous conseillons à tout pays envisageant l'externalisation d'évaluer d'abord les obstacles spécifiques à l'intégration des produits avant de mettre en œuvre une solution de transport externalisée. Lorsque nous abordons l'intégration de la chaîne d'approvisionnement de manière globale, nous pouvons mettre en place des chaînes d'approvisionnement très performantes et finalement des communautés plus saines.

Pour en savoir plus sur l'intégration de produits et le transport externalisé, contactez le centre de ressources sur le transport externalisé à l'adresse otrc@villagereach.org