

# LE RECOURS À DES ENTREPRISES DU SECTEUR PRIVÉ POUR L'EXTERNALISATION DES TRANSPORTS DANS LES SYSTÈMES DE SANTÉ PUBLIQUE



## Introduction

---

Cette note technique a été élaborée pour partager les leçons tirées suite à la participation accrue du secteur privé dans les chaînes d'approvisionnement de la santé publique. VillageReach accompagne les gouvernements à travailler avec les prestataires de services logistiques du secteur privé, en mettant l'accent sur le transport des produits de santé du niveau provincial/district vers les établissements de santé en République Démocratique du Congo (RDC), au Malawi et au Mozambique. L'externalisation du transport par le biais des sociétés de gestion des transports a été mise en œuvre à l'échelle nationale au Mozambique après avoir introduit l'utilisation des transporteurs privés dans la province de Tete entre 2015 et 2018 grâce au financement de la Fondation Vitol.

En 2018, le Ministère de la Santé, avec l'appui technique de VillageReach et au financement de l'USAID, a lancé l'utilisation des sociétés de gestion de transport du secteur privé dans la province de Zambézia par le biais du programme de la chaîne d'approvisionnement au dernier kilomètre (LMSC). Début 2021, deux sociétés de gestion des transports dont Bolloré Transport & Logistics et Agility Mozambique géraient un certain nombre des transporteurs dans 10 provinces, livrant des médicaments, des vaccins et des fournitures médicales à plus de 600 établissements de santé et améliorant ainsi la disponibilité des médicaments et des vaccins grâce à des livraisons régulières soutenues par un système de preuve de livraison électronique. Vous trouverez plus d'informations sur la mise en œuvre de l'externalisation de transport au Mozambique en cliquant ici ([cliquez ici.](#))

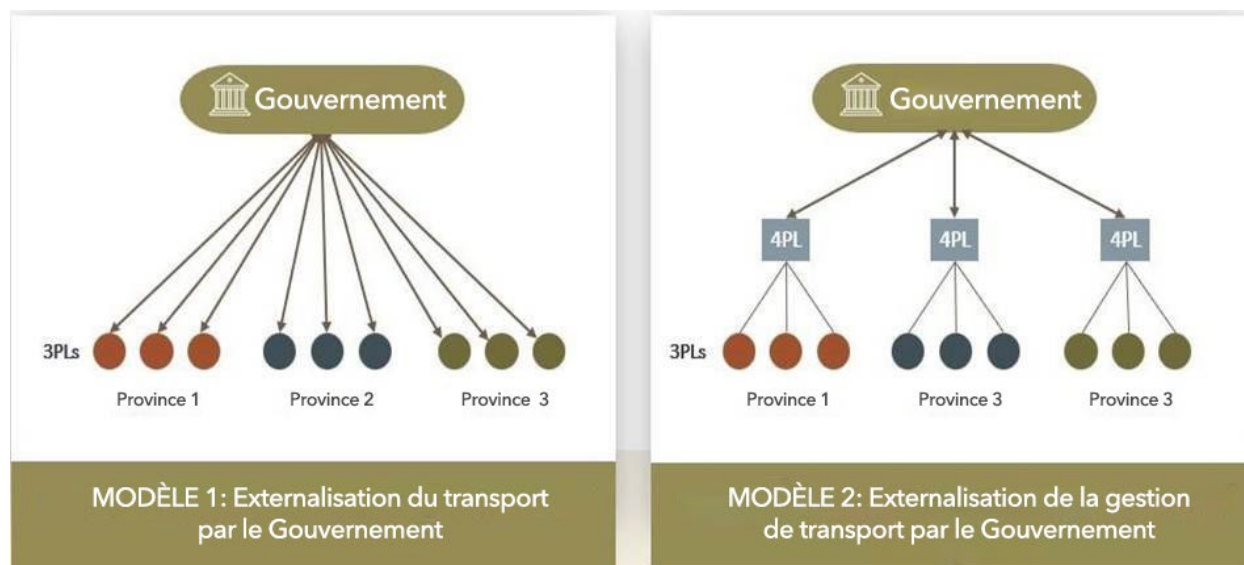
## QUE FAUT-IL POUR GÉRER LE TRANSPORT DANS LES CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT DE LA SANTÉ PUBLIQUE ?

Les établissements de santé doivent recevoir des livraisons régulières, à temps et complètes, les produits étant transportés conformément aux normes médicales en matière d'expédition et de manutention. Pour que le système fonctionne bien et soit rentable, de nombreuses activités de gestion sont nécessaires : Définir les exigences de service et les procédures opérationnelles standard ; identifier les itinéraires de transport optimaux ; fixer des objectifs de performance pour la durée, les délais et les coûts de livraison ; identifier et passer des contrats avec les transporteurs; former les chauffeurs et le personnel de livraison pour qu'ils respectent les normes médicales; maintenir la technologie (suivi des véhicules, preuve de livraison, etc.) ; recueillir des données sur les livraisons et évaluer la performance ; définir et gérer des plans d'amélioration de la performance; gérer et payer les factures des fournisseurs. Le gouvernement peut soit réaliser ces activités en interne, soit les confier à des entreprises du secteur privé.

Options d'engagement du secteur privé : En supposant que le gouvernement ait décidé d'externaliser, deux options majeures s'offrent à lui en ce qui concerne la collaboration avec le secteur privé. Ces options déterminent les activités de gestion qui seront menées par le gouvernement et celles qui seront menées par le secteur privé. La première option consiste pour le gouvernement à passer un contrat directement avec des entreprises dont

l'activité principale est de fournir des services de transport. Ces entreprises sont souvent appelées entreprises de logistique tierce partie (3PL).

Selon le dictionnaire APICS (16e édition) de l'Association for Supply Chain Management, les 3PL sont "une tierce partie qui fournit des services de livraison de produits. Cette tierce partie peut apporter une expertise supplémentaire en matière de chaîne d'approvisionnement."



**Graphique 1 : Externalisation des transports par les pouvoirs publics vs. externalisation de la gestion des transports par les pouvoirs publics.**

Une autre option consiste pour le gouvernement à passer un contrat avec des entreprises qui n'assurent pas le avec leurs propres véhicules, mais qui fournissent des services de gestion du transport. Ces entreprises sont souvent appelées entreprises de logistique de quatrième partie (4PL). Selon le dictionnaire APICS (16e édition) de l'Association for Supply Chain Management, "*l'organisation 4PL est une interface entre le client et de multiples fournisseurs de services logistiques*".

Ces deux modèles sont illustrés dans le graphique 1 : Externalisation des transports par les pouvoirs publics ou externalisation de la gestion des transports par les pouvoirs publics. Le facteur de différenciation entre les deux modèles est que dans le modèle 1, le gouvernement ne sous-traite que l'exécution du transport, alors que dans le modèle 2, il sous-traite à la fois l'exécution du transport et les activités de gestion du transport.

Si certains prestataires de services logistiques proposent également des services d'entreposage, de transit, de dédouanement et d'autres services, mais nous n'allons pas nous concentrer sur ces différents domaines, notre analyse portera sur les transports.

## **CHOISIR SON MODÈLE DE TRANSPORTEUR PRIVÉ**

Le choix entre les deux modèles dépend de vos objectifs prioritaires et de votre capacité interne à gérer la logistique. Le choix de contracter directement avec les transporteurs nécessite une organisation associée et un personnel suffisant pour gérer les transporteurs, tandis que le contrat avec une société de gestion des transports nécessite une organisation plus petite mais capable d'assurer la supervision nécessaire.

Soyez prudent, car de nombreux prestataires de services de transport ne sont pas en mesure de fournir l'ensemble des services de gestion des transports. La plupart sont des prestataires de services de transport "de base", qui se contentent d'acheter et de gérer des services de transport. Ils répondront à votre besoin de transporter des produits en temps voulu d'un point A à un point B, passeront des contrats avec des transporteurs et les paieront en votre nom. Cela aura pour avantage de simplifier votre activité de gestion. Les prestataires de services plus "avancés" peuvent fournir des services à valeur ajoutée supplémentaires, notamment l'optimisation des itinéraires, la formation et le développement des transporteurs, l'analyse des données de transport et les études d'amélioration des processus, qui peuvent tous contribuer à réduire les coûts et à améliorer les niveaux de service.

POINT DE DÉPART	OBJECTIF(S) PRIORITAIRE(S)	CHOIX OPTIMAL
Forte capacité de gestion logistique avec la structure organisationnelle et le personnel nécessaires	Améliorer la disponibilité des ressources de transport tout en évitant les dépenses d'investissement et d'entretien liées aux véhicules appartenant au gouvernement.	<b>Externalisation des transports par le Gouvernement</b>
Décision de développer uniquement les capacités et l'organisation de la gestion logistique afin de concentrer le personnel du ministère de la santé sur les activités essentielles de prestation de services de santé.	Améliorer la disponibilité des transports et l'utilisation des capacités ; améliorer le coût de la flotte interne, des transporteurs externes ou d'une combinaison des deux.  Optimiser le service de livraison et les coûts grâce à la technologie, aux données et à l'optimisation des itinéraires	<b>Externalisation de la gestion des transports par les pouvoirs publics</b>

**Graphique 2 : Choix entre les modèles d'externalisation du transport**

## Enseignements tirés

Nous partageons ci-dessous quelques-uns de nos principaux enseignements applicables aux deux modèles d'externalisation:

**Définissez clairement vos besoins et vos exigences** : Il est important de se mettre d'accord sur les services que vous souhaitez afin de vous assurer que vous obtenez le contrat dont vous avez besoin et que vous

sélectionnez les bons fournisseurs. La qualité de service de transport est-il suffisant ou avez-vous également besoin de données sur les preuves de livraison? Qu'en est-il des services supplémentaires tels que les données de visibilité ou la collecte de données d'inventaire au niveau des établissements de santé, la gestion de la logistique inverse des médicaments accumulés ou périmés ou la gestion de la chaîne du froid pour la distribution des vaccins ? Vous devrez travailler avec toutes les parties prenantes pour définir vos besoins en matière de qualité de services et comprendre l'impact sur votre organisation actuelle.

**Assurez-vous que vos contrats sont clairs** : les exigences de service, les critères de performance et les méthodes de mesure de la performance doivent être clairement décrits dans vos contrats. Voici quelques exemples de questions auxquelles vous devrez répondre lors de la définition d'un contrat : Quelles données doivent être fournies par les entreprises de transport ? Les données relatives à la preuve de livraison seront-elles collectées électroniquement ou manuellement ? Quels accès aurez-vous aux systèmes d'information du transporteur ? Pour les accords à plus long terme, le contrat doit fixer des attentes en matière d'amélioration des performances d'une année sur l'autre, en particulier en ce qui concerne les coûts.

**Comprendre l'importance de la collaboration** : S'il est fondamental d'avoir un contrat clair, le contrat n'est que le début d'une relation productive avec une entreprise du secteur privé. La collaboration sera la clé de la rentabilité et de la qualité du service. Par exemple, des changements peuvent être nécessaires dans les pratiques opérationnelles du gouvernement pour éviter mettre à disposition des véhicules ne répondant pas aux normes de transport ou d'aligner des véhicules en attente pour commencer les livraisons ou pour combiner les cargaisons afin d'optimiser l'utilisation de la capacité des véhicules. Comment ces changements seront-ils identifiés, évalués, décidés et gérés ?

**Prévoir une période de montée en puissance** : Les prestataires de services de transport opèrent dans plusieurs secteurs, ce qui leur permet de développer leur expertise et d'investir dans des outils et des processus. Toutefois, ces entreprises peuvent ne pas avoir l'expérience du transport de produits de santé et de la collaboration avec les acteurs de la chaîne d'approvisionnement de la santé publique. Par conséquent, une période de mise en route peut s'avérer nécessaire. Vous devrez peut-être investir pour que les entreprises de transport comprennent les procédures de transport des produits de santé tels que les vaccins et qu'elles sachent comment travailler avec les responsables des provinces, des districts et des établissements de santé.

**S'organiser pour gérer les relations avec les prestataires de services de transport** : On a généralement l'impression qu'il suffit d'avoir des contrats en place pour s'engager de manière productive avec les entreprises du secteur privé, mais les contrats ne sont qu'un début.

L'obtention d'une valeur ajoutée de la part des fournisseurs de services de transport nécessite une collaboration active facilitée par des accords de niveau de service (SLA) et des examens trimestriels conjoints des performances. En outre, vous aurez besoin d'un gestionnaire de relations du ministère de la santé qui comprenne les transports pour travailler avec le secteur privé. Le personnel financier du ministère de la santé sera également nécessaire pour aider le responsable des relations et les responsables provinciaux à examiner les coûts et les données, pour convenir et mettre en œuvre des plans de réduction des coûts et des plans d'action visant à améliorer les indicateurs clés de performance.

Bien que travailler avec des entreprises de transport du secteur privé nécessite des investissements et des changements au sein des ministères de la santé, VillageReach estime que ces efforts en valent la peine. Heureusement, il existe un certain nombre d'outils qui peuvent être utilisés pour naviguer dans l'engagement du secteur privé dans les transports. En 2020, une boîte à outils pour l'externalisation (OSTK) a été élaborée pour aider les gouvernements à envisager l'externalisation. Le développement de l'OSTK a été mené par l'Africa Resource Centre (ARC), avec le soutien de l'Agence américaine pour le développement international (USAID), du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (The Global Fund), et de la Fondation Bill & Melinda Gates. L'examen des mises en œuvre

existantes, telles que le programme Last Mile Supply Chain de VillageReach au Mozambique, peut également constituer une bonne source d'informations pour les gouvernements désireux d'en savoir plus.

Pour plus d'informations, veuillez contacter: Alvaro Lopes, Responsable du Programme d'Engagement du Secteur Privé et de l'appui aux solutions, [alvaro.lopes@villagereach.org](mailto:alvaro.lopes@villagereach.org) et Esselina Brito, Conseillère en transport externalisé [esselina.brito@villagereach.org](mailto:esselina.brito@villagereach.org)