

FICHE D'INFORMATION  
SÉRIE

# Sous-traitance de la chaîne d'approvisionnement de vaccins et de la logistique au secteur privé

Cette fiche d'information cible les responsables de chaîne nationale d'approvisionnement de vaccins pour leur présenter les avantages de sous-traiter une ou plusieurs parties de leurs systèmes logistiques de vaccins au secteur privé. Il fournit également des indications utiles pour déterminer la viabilité de la sous-traitance.

## POURQUOI SOUS-TRAITER ?

De nombreuses chaînes d'approvisionnement dans le secteur public (Ministère de la Santé) rencontrent de grandes difficultés pour :

- Gérer l'introduction de nouveaux vaccins plus coûteux.
- Préserver la qualité des vaccins tout au long de la chaîne de distribution.
- Garantir la disponibilité des vaccins au niveau des points de prestation de services.
- Mobiliser les ressources financières nécessaires pour investir dans l'amélioration des équipements et de l'infrastructure des systèmes logistiques.
- Garantir la disponibilité des ressources humaines qualifiées.
- S'adapter aux nouvelles politiques en matière de gestion efficace des vaccins, à l'évolution des meilleures pratiques de gestion et aux avancées technologiques dans la chaîne du froid.

Face à ces défis, de nombreux pays cherchent des alternatives au modèle de chaîne d'approvisionnement « interne », dans lequel les Ministères de la Santé Publique assument l'entière responsabilité. Certains ont déjà délégué des tâches de logistique ou de maintenance à des sociétés privées spécialisées dans ce domaine et qui proposent des niveaux de prestation de service de qualité à des prix compétitifs.

La sous-traitance au secteur privé offre généralement les avantages suivants :

- **Une efficacité accrue**  
Le transfert de certaines tâches de la chaîne d'approvisionnement et de la logistique permet une gestion plus efficace. Les prestataires de services privés s'appuient souvent sur des processus extrêmement efficaces qui optimisent l'utilisation des ressources et des technologies disponibles, limitent le gaspillage, génèrent des économies d'échelle et s'adaptent aux changements de politiques, aux nouvelles technologies et aux meilleures pratiques de gestion.
- **Un ciblage de la spécialisation**  
En se déchargeant de la gestion du stockage et du transport, le Ministère de la Santé public et les programmes nationaux de vaccination peuvent se concentrer sur la définition de politiques et de stratégies destinées à développer des services de vaccination de haute qualité.
- **Une réduction des coûts**  
Moyennant le paiement d'une somme forfaitaire, les structures publiques peuvent réduire leurs coûts en laissant les prestataires de services privés prendre en charge les dépenses relatives au équipement de la chaîne du froid, aux camions réfrigérés, au carburant et au recrutement de logisticiens qualifiés

## QUELLES ACTIVITÉS SOUS-TRAITER ?

Il existe deux modèles de sous-traitance qui, bien que distincts, ne sont pas mutuellement exclusifs. En effet, il est possible de sous-traiter une ou plusieurs fonctions de la chaîne logistique des vaccins. Les fonctions décrites en détail ci-dessous présentent le plus gros potentiel de sous-traitance au secteur privé.

« Le secteur privé peut s'associer aux efforts des gouvernements visant à améliorer certains aspects de la logistique de santé, notamment l'achat, le stockage et la distribution de produits médicaux, de vaccins et d'autres technologies. »

Dr Luis Sambo, Directeur du bureau régional de l'OMS pour l'Afrique (Washington, D.C., 6 octobre 2010)

## MODÈLE 1 :

le prestataire de services gère une ou plusieurs fonctions de la chaîne d'approvisionnement de vaccins pour le compte du gouvernement (ou secteur public)

### Achat

Le prestataire de services facilite l'achat de vaccins de haute qualité grâce à un processus d'achat efficace respectant des processus bien établis et reconnus au niveau international (issus d'autres pays ou établis localement), qui se basent sur une connaissance approfondie du marché des vaccins, des produits proposés, de leurs prix et de leur qualité.

### Arrivée et importation

Le prestataire de services prend en charge le dédouanement et les autres formalités en veillant à ce que la chaîne du froid soit respectée tout au long du transfert.

### Transbordement

Le prestataire de services prend en charge le transport des vaccins du port d'arrivée au dépôt national ou du chargement des conteneurs de vaccins dans des camions pour leur transport vers les points de redistribution intermédiaires selon le cas.

### Stockage

Le prestataire de services prend en charge le stockage des vaccins à différents niveaux de la chaîne d'approvisionnement.

### Transport

Le prestataire de services prend en charge le transport des vaccins entre différents niveaux de la chaîne d'approvisionnement (distribution du niveau national au niveau intermédiaire, par exemple).

## MODÈLE 2 :

Le prestataire de services loue le matériel au gouvernement (secteur public) ou fournit une assistance continue

### Location de matériel

Le prestataire de services loue des véhicules ou des chambres froides au gouvernement, gère le personnel et prend en charge la maintenance et le remplacement du matériel. Les services publics ne recourent généralement à cette mesure que de façon temporaire pour faire face à un manque de véhicules disponibles ou à une augmentation du nombre de vaccins à gérer pendant une campagne de vaccination. La location à long terme est une option moins courante.

### Contrats de maintenance

Le prestataire de services prend en charge la maintenance courante du matériel de la chaîne du froid ou des véhicules appartenant au service public (gouvernement).

### Approvisionnement en carburant

Le prestataire de services est chargé de l'approvisionnement en carburant ou en propane nécessaire au fonctionnement de la chaîne du froid aux niveaux inférieurs du système, lorsque l'absence d'électricité requiert l'utilisation d'appareils à absorption.

*« Bien qu'elle puisse se révéler très bénéfique, la sous-traitance de fonctions de la chaîne d'approvisionnement au secteur privé n'est pas toujours la meilleure solution. Elle doit dans tous les cas être étudiée avec la prudence qui s'impose. »*

Michel Zaffran, Directeur du projet Optimize et Coordinateur de programme élargi de vaccination de l'OMS (Genève, 20 juillet 2012)

## COMMENT SOUS-TRAITER ?

La sous-traitance peut améliorer sensiblement les performances de la chaîne d'approvisionnement, mais elle n'est pas nécessairement appropriée dans tous les pays et tous les contextes. Avant de décider de sous-traiter des activités, le gouvernement doit procéder à des évaluations. Ces évaluations lui permettront de prendre une décision avisée, basée sur des faits, en comparant les arguments stratégiques et opérationnels en faveur de la sous-traitance et du maintien/renforcement des fonctions internes de la chaîne d'approvisionnement et de la logistique.

### Identifier les compétences de base

La gestion, le stockage et la distribution de vaccins revêtent-ils une importance stratégique pour le Ministère de la Santé et le programme national de vaccination ?

### Évaluer les processus internes

Que disent les indicateurs (d'une évaluation de la gestion efficace des vaccins GEV, par exemple) des performances de chaque aspect de la chaîne d'approvisionnement des vaccins et des systèmes logistiques ? Les performances sont-elles particulièrement insuffisantes dans certains domaines ? Des investissements importants en matériels et infrastructure sont-ils nécessaires ?

### Procéder à une analyse de faisabilité

Toutes les parties prenantes sont-elles favorables à la sous-traitance ? Si elles ne le sont pas, quels sont les points qui leur posent problème ? Combien de sociétés logistiques tierces potentielles sont capables d'assurer les services demandés et sont disponibles ?

### Procéder à une analyse coûts-avantages

La sous-traitance se justifie-t-elle financièrement ? Pour la fonction qui peut être sous-traitée, analyser le coût actuel de la gestion en interne et le coût potentiel de l'amélioration des performances internes et de l'introduction de nouveaux vaccins, et les comparer aux coûts de sous-traitance correspondants.

#### La sous-traitance doit être envisagée si le gouvernement a :

- identifié les fonctions des chaînes d'approvisionnement et de logistique d'importance stratégique moindre qui peuvent être facilement gérées avec plus d'efficacité par le secteur privé ;
- évalué les fonctions de la chaîne d'approvisionnement et de la logistique dont les performances sont insuffisantes ;
- consulté les parties prenantes concernées et étudié les avantages et les contraintes potentiels ;
- identifié des sociétés spécialisées dans la logistique du froid disponible dans le pays et de bonne réputation (capables d'assumer ces tâches) ;
- analysé le coût de la sous-traitance et comparé ce coût à celui du maintien des fonctions en interne ;
- déterminé comment procéder à une supervision contractuelle et maintenir une relation fonctionnelle avec le prestataire de services.

#### La sous-traitance peut présenter de nombreux avantages, mais peut se solder par un échec dans les cas suivants :

- Manque de coordination entre les parties (partenaires).
- Mauvais choix concernant les fonctions (tâches) à sous-traiter.
- Contrats inadaptés, sans accord du niveau de prestation des services.
- Absence de supervision adaptée des activités sous-traitées par un point focal dans le Ministère de la Santé Publique ou le programme de vaccination.
- Absence de suivi régulier de travail effectué par la compagnie sous-traitée à l'aide d'indicateurs de performance clés.

Des instructions détaillées sur le développement d'une feuille de route pour la mise en œuvre de la sous-traitance sont disponibles dans le rapport *Outsourcing Public Health Logistics in Developing Countries* de l'USAID | DELIVER PROJECT. Ce document explique comment sélectionner une société tierce de logistique à laquelle sous-traiter des tâches, développer un accord de niveau de service, choisir des indicateurs de performance clés et développer un contrat type. Il fournit par ailleurs des informations clés pour la supervision et le suivi du contrat par le gouvernement.

## EXPÉRIENCES EN MATIÈRE DE SOUS-TRAITANCE

### ÉTATS-UNIS

Avant 2008, la chaîne d'approvisionnement de vaccins américaine était décentralisée, très inefficace, complexe et fragmentée. 64 réseaux de distribution et plus de 400 dépôts fournissaient des vaccins à 44 000 points de prestation de services. Lorsque le système a été étendu pour accompagner l'introduction de nouveaux vaccins, des points de défaillance individuels ont conduit à des pénuries et des ruptures de stock de vaccins et à des retards de financement. Au fil du temps, le système s'est révélé incapable de répondre aux besoins, aussi bien pour les services de routine que pour les urgences à l'échelle nationale. Les difficultés ont atteint leur paroxysme après le 11 septembre, avec des pénuries de vaccins sans précédent.

Pour y remédier, le gouvernement a développé un nouveau système de gestion des vaccins dans lequel l'intégralité de la distribution des vaccins était sous-traitée à un distributeur privé. Le nouveau système était conçu pour renforcer l'efficacité opérationnelle, améliorer la visibilité des stocks de vaccins et réduire les dépenses de fonctionnement. Il s'apparentait sous certains aspects aux systèmes de sociétés telles que Amazon et Walmart, qui appliquent les meilleures pratiques en termes de gestion de la chaîne d'approvisionnement. Ces changements ont permis de rationaliser la chaîne d'approvisionnement de vaccins et ainsi de réduire les pertes, d'améliorer la fiabilité de l'approvisionnement et de réduire les coûts globaux.

#### Avantages de la sous-traitance de la distribution de vaccins aux États-Unis.

	1994	2008
Coût pour le secteur public	\$US 200 millions	\$US 3 milliards
Nombre de vaccins	6	12
Attribution de fonds	64 lignes de crédit et plusieurs attributions de fonds par an	Un compte centralisé
Distribution	64 systèmes de distribution indépendants disposant de leurs propres dépôts de stockage	Une société distribue les vaccins en utilisant quelques dépôts et garantit l'efficacité des opérations
Livraison	Jusqu'à 4 semaines	Entre 3 et 8 jours

Bien que le coût ait sensiblement évolué entre 1994 et 2008, il représente une augmentation considérable de la quantité de vaccins et de la qualité des services liés à la chaîne d'approvisionnement et à la logistique. Un modèle économique a montré que dès le début de 2008, le retour sur investissement global du gouvernement serait monté à US\$ 400 millions, avec US\$ 19,5 millions d'économies annuelles à partir de 2012.

### AFRIQUE DU SUD

En 2005, la chaîne d'approvisionnement de vaccins et le système logistique de la province du Cap-Occidental avaient atteint leurs limites. Une évaluation de la gestion des vaccins menée en 2004 a fait état de nombreux défauts et mis en évidence la nécessité de moderniser l'intégralité du système de la chaîne du froid, notamment en cas d'introduction de nouveaux vaccins. Mais la rénovation du dépôt provincial géré par le gouvernement nécessitait d'importants investissements, pour lequel aucun budget n'était disponible.

En 2005, la province du Cap-Occidental a établi un partenariat public/privé en sous-traitant l'achat et le stockage des vaccins dans le dépôt provincial, ainsi que leur distribution, aux centres de santé de la province. La sous-traitance a donné naissance à une chaîne d'approvisionnement rationalisée en trois étapes : du niveau national au niveau provincial, puis directement aux centres de santé.

Une analyse de cette expérience sud-africaine a fait état d'une amélioration de la gestion des vaccins pendant les phases de stockage et de transport, ainsi que d'un meilleur respect des délais dans le traitement des commandes. Les frais de sous-traitance de 6 % se sont révélés plus économiques que les coûts des chaînes d'approvisionnement et de logistique de l'ancien système géré par le gouvernement.

## THAÏLANDE

En 2009, la chaîne d'approvisionnement et le système logistique de la Thaïlande faisaient face à de grandes difficultés, telles que des pertes et expirations de produits, des problèmes de contrôle des stocks et des coûts élevés. Pour gagner en efficacité, le gouvernement a sous-traité sa chaîne d'approvisionnement de vaccins à travers un système d'inventaire géré par le fournisseur. Ce système a été testé dans 28 des 76 provinces, puis progressivement étendu à l'ensemble du pays fin 2010.

Le système d'inventaire géré par le fournisseur sous-traité a permis de rationaliser la gestion des stocks en réduisant de 5 à 3 le nombre d'étapes de la chaîne d'approvisionnement, ce qui a réduit le volume du stock et la durée de stockage des vaccins.

Une analyse économique a révélé qu'au cours de la première année, le système d'inventaire géré par le fournisseur a permis d'économiser près d'un cinquième du coût de distribution sur l'ensemble du système d'approvisionnement national. Ces résultats ont été obtenus grâce à une utilisation plus efficace des ressources, une réduction des coûts de logistique et une plus grande efficacité liée à la diminution du nombre de vaccins achetés et distribués.

### Avantages comparatifs de la sous-traitance en Afrique du Sud et en Thaïlande.

	Afrique du Sud	Thaïlande
Coût de la chaîne interne (pourcentage du coût des vaccins)	28%*	31%
Coût de la chaîne sous-traitée (pourcentage du coût des vaccins)	6%	5%
Indicateurs de coût de la sous-traitance (par dose de vaccin)	US\$0.27	US\$0.36

\* Ce chiffre représente le coût moyen d'un système de chaîne d'approvisionnement gouvernemental dans les pays de l'est et du sud de l'Afrique, estimé d'après les plans pluriannuels complets des pays.

Septembre 2012

## REMERCIEMENTS

Le projet Optimize tient à remercier les collègues en Afrique du Sud, la Thaïlande, et les Etats-Unis pour avoir partagé leur données et leur expérience.

Ce projet a bénéficié d'une subvention de la Fondation Bill & Melinda Gates.

## POUR PLUS D'INFORMATIONS

**Emerging Trends in Supply Chain Management: Outsourcing Public Health Logistics in Developing Countries.** USAID | DELIVER PROJECT, Task Order 1. 2010.  
[deliver.jsi.com/dlvr\\_content/resources/allpubs/guidelines/EmerTrenSCM\\_Outsc.pdf](http://deliver.jsi.com/dlvr_content/resources/allpubs/guidelines/EmerTrenSCM_Outsc.pdf)

**Private Sector Role in Health Supply Chains: Review of the Role and Potential for Private Sector Engagement in Developing Country Health Supply Chains.** Technical Partner Paper 13. Fondation Rockefeller, Dalberg et MIT-Zaragoza. 2008.  
[tinyurl.com/oobfnug](http://tinyurl.com/oobfnug)

**Smarter Medicine: How the US Centers for Disease Control and Prevention Revolutionized the Way Vaccines are Delivered.** Michael Copeland. Strategy & Business, Autumn 2008, Issue 52.  
[www.strategy-business.com/media/file/sb52\\_o8307.pdf](http://www.strategy-business.com/media/file/sb52_o8307.pdf)

**An Assessment of Vaccine Supply Chain and Logistics Systems in Thailand.** PATH, Organisation mondiale de la Santé, Health Systems Research Institute, Mahidol University.  
[www.path.org/publications/files/TS\\_opt\\_vac\\_sup\\_thai.pdf](http://www.path.org/publications/files/TS_opt_vac_sup_thai.pdf)

**Outsourcing the Vaccine Supply Chain and Logistics System to the Private Sector: The Western Cape Experience in South Africa.** WHO, Collaborating Center for Cold Chain Management.  
[www.path.org/publications/files/TS\\_opt\\_outsourcing\\_sa.pdf](http://www.path.org/publications/files/TS_opt_outsourcing_sa.pdf)

PATH [www.path.org/projects/project-optimize](http://www.path.org/projects/project-optimize)

Organisation mondiale de la Santé  
[www.who.int/immunization\\_delivery/optimize/fr/index.html](http://www.who.int/immunization_delivery/optimize/fr/index.html)