



Société canadienne du sang
donnez, c'est dans votre nature

Série de conférences sur la transformation des politiques de santé

**Présentation en séance plénière :
leçons tirées des stratégies de gestion
de la chaîne d'approvisionnement**

7 juin 2016, 11 h 45

Arcadian Court, Toronto, Ontario

Notes d'allocution

(la version prononcée fait foi)

Graham Sher

Chef de la direction

Société canadienne du sang

Rares sont les organisations dans le monde qui tirent leur matière première de leurs amis ou de leurs voisins.

Vous connaissez probablement la Société canadienne du sang comme étant l'organisme qui vous demande de donner du sang. De fait, depuis près de vingt ans maintenant, nous faisons appel à la générosité des Canadiens pour alimenter la chaîne qui procure à chaque patient et à chaque hôpital le sang dont ils ont besoin, où qu'ils soient au Canada.

Permettez-moi de citer quelques chiffres pour vous donner une idée de l'ampleur de nos activités. L'an dernier, nous avons distribué au-delà de 1,2 million d'unités de produits périssables à quelque 700 hôpitaux et cliniques à la grandeur du pays. Nous avons accompli cette tâche grâce au travail de plus de 4 000 employés répartis dans 36 établissements d'un océan à l'autre. Pour nous fournir la matière première, le sang, nous comptons sur environ 475 000 donateurs. Nos véhicules couvrent près de six millions de kilomètres chaque année. Notre budget annuel dépasse légèrement le milliard de dollars.

Nous gérons plus d'un million de produits biologiques et pouvons en assurer la traçabilité complète, car chacun a son propre numéro de lot. Ces produits doivent être conservés à des températures précises et ont une courte durée de conservation, ce qui signifie que nous ne pouvons pas en stocker au cas où. Nous devons aussi préserver la chaîne du froid sur de grandes distances et dans des conditions environnementales fluctuantes. De plus, comme ces produits thérapeutiques ont un caractère critique, nous devons réduire le risque d'erreur au minimum et créer des conditions de sécurité et de qualité optimales, et ce en offrant un bon rapport coût-efficacité. C'est ça, la réalité des fournisseurs de sang. Si vous pensiez que la chaîne d'approvisionnement du lait est complexe...

Pour continuer de livrer le bon produit au bon endroit au bon moment, nous avons dû transformer notre chaîne d'approvisionnement et nos infrastructures, un exercice qui nous occupe depuis vingt ans. Vous êtes sans doute nombreux à vous souvenir de la crise du sang contaminé dans les années 80-90. En 1998, nous avons hérité d'un système fragmenté qui présentait de graves problèmes de qualité. Les installations, vieillissantes, étaient en mauvais état et la structure était des plus complexes. Depuis, nous avons travaillé avec nos bailleurs de fonds — les ministères

provinciaux et territoriaux de la Santé —, avec l'organisme qui réglemente nos activités — Santé Canada — et avec les principales parties intéressées pour restructurer et moderniser notre prestation de services, et rétablir la confiance des Canadiens envers leur système de collecte et de distribution du sang.

On parle de la chaîne d'approvisionnement en sang, mais la chaîne intégrée que nous exploitons aujourd'hui sert les intérêts des gouvernements provinciaux et territoriaux dans cinq grands domaines de la santé :

- les produits sanguins labiles pour la médecine transfusionnelle;
- les protéines plasmatiques, comme les immunoglobulines, l'albumine et les concentrés de facteurs de coagulation, utilisés dans le traitement de nombreuses conditions cliniques;
- les cellules souches provenant de donneurs adultes ou de sang de cordon pour les greffes;
- les registres nationaux et les programmes facilitant le don et la greffe d'organes et de tissus;
- et, dans certaines provinces, des services diagnostiques.

Pour alimenter et enrichir ce modèle de service, nous avons l'appui d'un programme de recherche et d'innovation de classe mondiale axé sur deux objectifs : 1) optimiser la médecine et les sciences de la transfusion et de la transplantation et 2) perfectionner nos produits et nos processus à chaque étape de la chaîne. Oui, nous sommes un organisme indépendant sans but lucratif à vocation sociale, mais nous sommes aussi un fabricant de produits biologiques soumis aux mêmes contrôles réglementaires et à la même surveillance que les fabricants de vaccins et d'autres produits. À notre connaissance, nous sommes la seule organisation profitant d'un financement public conjoint et exploitant une chaîne d'approvisionnement qui couvre l'ensemble des systèmes de santé provinciaux.

Pour arriver là où nous sommes, nous avons fait une série de transformations centrées sur la sécurité des patients et la qualité des produits. D'une dizaine de chaînes d'approvisionnement régionales, nous avons créé une chaîne nationale intégrée dès nos premières années. Nous avons instauré un système de partage des stocks, une infrastructure logistique solide, des techniques de pointe pour les analyses sanguines et un système de gestion de l'information qui permet la traçabilité des produits. Nous avons aussi ouvert des centres de collecte, mis en place

des processus normalisés pour garantir une qualité uniforme des produits et fusionné nos opérations de préparation et d'analyse.

Les besoins des patients sont complexes et évoluent constamment. Pour y répondre, nous appliquons les meilleures pratiques qui soient en matière d'approvisionnement : prévision de la demande, planification des ventes et des opérations, entreposage de données et veille stratégique. Ces outils et ressources nous procurent des économies d'échelle et nous permettent d'améliorer le rendement de nos activités d'approvisionnement, de préparation, d'entreposage et de distribution. C'est aussi grâce à tout cela que nous avons pu consolider nos relations avec les hôpitaux, ce qui nous aide à gérer les pénuries régionales et à redistribuer les produits périssables qui arrivent à la fin de leur durée de vie utile afin qu'ils soient utilisés avant d'arriver à expiration.

Sur le plan opérationnel, nous avons fait beaucoup pour rentabiliser au maximum notre chaîne d'approvisionnement, en ciblant surtout les résultats et la valeur ajoutée. Nous sommes de fervents partisans de la production allégée et nous appliquons cette philosophie depuis un certain temps déjà, mais cette année, nous sommes allés encore plus loin en

adoptant le système de production de Toyota, qui est d'ailleurs à l'origine du principe de production allégée. Nous avons appliqué le concept Toyota à notre établissement phare, notre centre de Brampton, en Ontario. La Société canadienne du sang a d'ailleurs été la première organisation sans but lucratif au Canada à travailler directement avec Toyota pour appliquer le concept. Pour nous, ce système incarne le summum de l'excellence en matière de chaîne d'approvisionnement.

Comme la plupart des autres fournisseurs de sang dans le monde, nous prenons des mesures très énergiques pour répondre à la nouvelle donne financière, démographique, technologique et sociale. Et comme beaucoup de nos partenaires du système de santé ici au Canada, nous avons un pied dans un environnement de travail manuel et l'autre dans un monde numérique.

D'un côté, nous avons adopté e-Progesa, un système d'information des plus sophistiqués pour faciliter la gestion du sang. Aussi, nous utilisons des codes à barres pour assurer la traçabilité de chaque unité de sang et notre matériel d'analyse est complètement automatisé. Parallèlement, nous utilisons toujours un questionnaire papier pour évaluer les donateurs et

nous communiquons avec les banques de sang des hôpitaux
principalement par fax!

Mais je suis heureux d'annoncer que le mois prochain, nous
entreprendrons une transformation majeure de nos centres de collecte à la
grandeur du pays. Nous intégrerons à notre réseau plus de 6 000 pièces
d'équipement électronique. Il n'y aura plus de documents papier en amont
de la chaîne, ce qui réduira grandement le risque d'erreur. La qualité et la
sécurité s'en trouveront améliorées et les gains de productivité annuels se
mesureront en millions de dollars. Et, autre facteur tout aussi important,
l'automatisation améliorera le flux des donneurs dans les collectes et
créera un environnement de travail plus stimulant pour les employés. À
venir dans une collecte près de chez vous le 3 juillet!

Nous voyons également beaucoup de potentiel dans l'idée d'une chaîne
d'approvisionnement intégrée que la Société canadienne du sang
superviserait de bout en bout pour gérer les banques de sang des
hôpitaux, simplifier le système et optimiser les soins aux patients. En
adoptant le concept de gestion des stocks par le fournisseur, nous pouvons
réduire la charge de travail des hôpitaux et mettre en place un inventaire
transparent et intégré qui fera état à la fois de tous les produits, depuis la

source — la Société canadienne du sang — jusqu'au patient. Nous sommes en train d'explorer les possibilités et espérons lancer un projet pilote à l'échelle régionale ou nationale. Mais mener à bien un tel changement dans un système de santé fédéré plurigouvernemental n'est jamais chose facile.

Que peut-on retenir de l'expérience de la Société canadienne du sang? Il y a, à mon avis, deux choses essentielles :

La première, c'est qu'offrir des services selon un modèle pancanadien constitue une bonne politique de santé. Élargir l'action à l'ensemble du pays plutôt que fonctionner par province ou territoire permet de gagner beaucoup en efficacité et d'améliorer le rendement du système ainsi que les soins aux patients.

Dans certains cas, nous sommes même allés au-delà des frontières nationales. Nous avons élargi la recherche de donneurs de cellules souches potentiels au monde entier en associant nos programmes à d'autres banques de sang de cordon et registres de cellules souches dont les normes de qualité sont aussi rigoureuses que les nôtres.

La deuxième chose à retenir, c'est qu'il faut repenser la façon de créer de la valeur à long terme. On observe dans les systèmes de santé une forte tendance vers la réorientation des pratiques d'approvisionnement. La qualité des soins et l'amélioration du système dans son ensemble font partie des principaux indicateurs de réussite, en plus du contrôle des coûts. Sur ce dernier plan, la Société canadienne du sang compte près de vingt ans d'expérience.

Nous lançons des appels d'offres publics pour l'achat en gros de protéines plasmatiques. Nous achetons des produits d'environ 45 marques d'une valeur annuelle de près de 600 millions de dollars. Notre processus de sélection tient compte de l'avis de nos parties intéressées et au bout du compte, nous arrivons à obtenir des prix concurrentiels sans être obligés de faire affaire avec un seul fournisseur ou de faire des compromis sur le choix des produits.

Nos négociations ont mené à des économies ou à des évitements de coûts de 600 millions de dollars sur cinq ans (2013-2018) et nous avons ramené le prix de certaines grandes classes de médicaments à des niveaux inférieurs à ceux de 2009. En mars dernier, suite à un appel d'offres

national visant deux médicaments pour traiter l'hémophilie, nous avons réalisé des économies additionnelles de 60 millions de dollars par année.

Grâce aux pratiques que nous avons mises en place pour améliorer notre chaîne d'approvisionnement, nous pouvons offrir certains des avantages qu'on associerait à un programme national d'assurance médicaments, par exemple le choix de produits, la sécurité de l'approvisionnement ainsi que la qualité et l'égalité d'accès pour tout le monde au pays.

Je terminerai en vous parlant d'une liste publiée récemment sur Twitter par l'Association de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. On y disait que les chaînes d'approvisionnement les plus *cool* sont celles qui « font circuler le sang ». Qui aurait pensé qu'on qualifierait un jour de *cool* les systèmes de sang et de transplantation... Notre chaîne d'approvisionnement relie de généreux donateurs à des receveurs reconnaissants, et ce d'une façon qui assure une valeur à long terme pour tous les Canadiens. Faire partie de tout cela est un privilège et oui, il est vrai que c'est plutôt *cool*!

Merci de votre attention.