

Projet Last Mile The Coca-Cola Company



Projet Last Mile / The Coca-Cola Company

Le défi

Dans toute l'Afrique, les gouvernements et d'autres bailleurs de fonds investissent des milliards de dollars pour consolider les systèmes de santé et garantir la disponibilité de médicaments à des prix abordables. Cependant, les chaînes d'approvisionnement publiques peinent souvent à faire parvenir les médicaments et les fournitures jusqu'aux établissements de santé et aux personnes qui en ont le plus besoin. Un autre cas de figure est celui des ministères de la Santé qui proposent des services de santé de qualité, mais ne parviennent pas à attirer les patients qui ont recours à ces services.

Les difficultés de chaîne d'approvisionnement auxquelles se heurtent les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire concernent notamment les systèmes d'information déficients, la pénurie de personnel qualifié, le manque de matériel approprié pour le stockage des médicaments et le mauvais état du réseau routier et de l'infrastructure qui entrave le transport entre les dépôts centraux et les lieux de distribution locaux. Il y a par ailleurs des échanges limités avec les entités du secteur privé pour renforcer les chaînes d'approvisionnement, apprendre des meilleures pratiques du secteur privé, accroître la collaboration et les économies au niveau des coûts de distribution et élaborer des méthodes de travail innovantes.

Projet Last Mile

Le projet Last Mile (le dernier mile) a été mis sur pied en 2010 dans le but de tirer parti des compétences fondamentales du secteur privé pour améliorer durablement les systèmes de santé dans toute l'Afrique. Pour ce faire, le projet exploite l'expérience du système Coca-Cola dans le domaine de la logistique, de la chaîne d'approvisionnement et du marketing pour améliorer la portée et l'utilisation des médicaments essentiels,

notamment contre le VIH, et les systèmes de santé en Afrique.

Parmi les partenaires du projet figurent le Fonds mondial, la Fondation Bill et Melinda Gates, l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), The Coca-Cola Company et The Coca-Cola Foundation, des partenaires de mise en œuvre locaux et des ministères de la santé.

Le projet Last Mile est actuellement actif dans neuf pays.

Suivi et évaluation

L'Initiative de leadership en matière de santé mondiale (GHLI) de l'Université de Yale est le partenaire de suivi et d'évaluation du projet Last Mile. GHLI mesure les investissements du programme, ses progrès au regard des produits et son impact dans le temps dans tous les pays participants.

Le Fonds mondial / Nicholas Peart



Celestine Haule (à gauche) et Shedrack Bambaganya (à droite), du service des dépôts de produits pharmaceutiques, dans leur dépôt central à Dar es Salaam (Tanzanie), évoquent la manière dont le soutien du Fonds mondial et du projet Last Mile a contribué à moderniser le service et à mieux répondre aux besoins de ses clients. Selon M. Bambaganya, le service des dépôts de produits pharmaceutiques a pu acheter des camions supplémentaires, réduire les coûts de maintenance et accélérer la livraison de médicaments, en particulier dans les régions difficiles d'accès, grâce à l'optimisation des itinéraires.

Questions-réponses avec Adrian Ristow, directeur du projet Last Mile

1 Comment est né le partenariat du projet Last Mile avec le Fonds mondial ?

Le Fonds mondial et la Fondation Bill et Melinda Gates se sont adressés à The Coca-Cola Company en 2009, à la recherche de solutions neuves et innovantes pour mettre à profit les compétences du secteur privé face aux goulots d'étranglement qui entravent la disponibilité des médicaments dans les établissements de santé reculés, phénomène souvent décrit comme « le dernier mile ». À l'époque, le Fonds mondial cherchait en particulier à s'attaquer aux problèmes de chaîne d'approvisionnement des médicaments recensés en Tanzanie. Compte tenu de la réputation de Coca-Cola comme l'un des meilleurs distributeurs de produits en Afrique, le Fonds mondial voyait le potentiel d'apprendre des modèles commerciaux de la société dans le cadre d'un projet pilote en Tanzanie. L'engagement a été pris de développer ce partenariat, baptisé le projet Last Mile en 2014. À ce moment, USAID a rejoint le partenariat et il a été décidé de mettre à l'échelle le projet et de le reproduire dans 10 pays d'ici 2020. La portée du projet a elle aussi été élargie à d'autres aspects des compétences de Coca-Cola, notamment en matière de marketing.

2 Comment le projet Last Mile a-t-il amélioré la livraison de médicaments en Afrique ?

Le Projet Last Mile jette un éclairage unique sur la difficulté d'assurer la disponibilité continue des médicaments essentiels. Un facteur important de différenciation est le fait que les solutions sont tirées de modèles éprouvés qui ont été perfectionnés au fil de nombreuses années dans le système de Coca-Cola, et sont évaluées au regard de ces modèles. Coca-Cola est à même de mettre à disposition ses meilleures pratiques mondiales, agrémentées de ses connaissances locales, pour régler efficacement les problèmes et aider à mettre au point les meilleures solutions possibles. Nous pensons également que le projet Last Mile a modelé un nouveau genre de partenariat public-privé qui s'attache à mettre à profit les capacités commerciales du secteur privé de manière structurée et facilitée. Cela permet de consolider les capacités du secteur public de la santé à mener à bien sa mission plus efficacement. D'autres partenariats ont depuis été lancés sur le modèle du projet Last Mile.

3 Quels sont quelques-uns des enseignements ?

Dès le début du partenariat, le projet Last Mile a fait appel à l'Initiative GHLI de Yale comme partenaire de recherche et de suivi-évaluation chargé de suivre les apprentissages. Un des principaux enseignements consiste à s'assurer que le projet Last Mile identifie dans chaque pays les meilleures personnes à même de tirer parti des compétences de Coca-Cola en matière de logistique et de chaîne d'approvisionnement pour améliorer la livraison des médicaments par le ministère de la Santé. Un deuxième enseignement important est le fait de donner à une idée novatrice le temps de se développer et devenir un modèle de partenariat fonctionnel. Les deux projets pilotes initiaux réalisés en Tanzanie et au Ghana ont été cruciaux pour la mise au point du modèle de travail du projet Last Mile. La participation active et continue des parties prenantes pour approfondir les connaissances et la confiance ne saurait non plus être sous-estimée.

4 Envisagez-vous d'élargir le projet Last Mile à d'autres pays ?

Notre mission est de mettre au point des solutions exhaustives et durables. Un principe essentiel de notre modèle est la réponse à la demande, et nous nous appuyons fortement sur nos partenaires de développement pour identifier les pays présentant à la fois un besoin, la volonté et l'engagement à apporter des changements. C'est pourquoi, même si nous continuerons d'envisager de nouvelles possibilités, nous n'allons pas fixer de cible spécifique quant au nombre de pays, car nous sommes également fermement déterminés à approfondir et renforcer la participation et l'appui dans les pays actuels où nous mettons en œuvre le projet. Cela nous permet de continuer à élaborer des modèles en vue de faire participer d'autres partenaires du secteur privé.

Nous sommes extrêmement enthousiastes et déterminés à continuer d'élargir l'impact du projet Last Mile en collaboration avec le Fonds mondial et nos autres partenaires.

L'impact

Le projet Last Mile est conçu pour exploiter les compétences ciblées du secteur privé en complément des efforts d'initiatives de santé publique de plus grande envergure. Il transfère les compétences et les connaissances du réseau Coca-Cola aux ministères de la Santé partenaires et conçoit des solutions adaptées. Les apports créent des changements dans les systèmes qui peuvent avoir un impact durable, afin de garantir que les patients ont accès aux médicaments essentiels au moment où ils en ont besoin. Voici quelques exemples :

Tanzanie

Le projet Last Mile, mis à l'essai en 2010 en collaboration avec le service gouvernemental des dépôts de produits pharmaceutiques de Tanzanie, a contribué à transformer la livraison de médicaments de 130 centres régionaux à plus de 5 700 établissements de santé, notamment dans des zones difficiles d'accès. L'embouteilleur de Coca-Cola a partagé avec le personnel du service des dépôts de produits pharmaceutiques ses meilleures pratiques en matière d'optimisation des itinéraires en vue d'accroître l'efficacité des livraisons et de permettre des économies de carburant. Des ateliers de renforcement des compétences ont par ailleurs été organisés avec 11 dépôts de produits pharmaceutiques afin d'améliorer la gestion de la chaîne d'approvisionnement. En 2018, le projet Last Mile a contribué à renforcer la distribution de médicaments dans quatre des 31 régions de Tanzanie au travers de la collecte approfondie de données et de l'analyse d'optimisation des itinéraires.

Mozambique

Au Mozambique, le projet Last Mile a appuyé la Central de Medicamentos e Artigos Médicos, la centrale des médicaments et fournitures médicales, et ses partenaires locaux dans le cadre de la conception et de la mise à l'essai de solutions pour la chaîne d'approvisionnement. Le projet a appliqué les meilleures pratiques en matière de voie d'accès au marché et de logistique en se fondant sur les méthodes que Coca-Cola appliquerait pour organiser la distribution d'un de ses produits.

Les activités du projet Last Mile ont permis de réaliser des économies en termes de coûts de distribution des médicaments et d'améliorer les itinéraires des véhicules en fonction des besoins saisonniers. Des données GPS détaillées ont été collectées pour déterminer l'emplacement optimal des entrepôts intermédiaires et les itinéraires idéaux pour les véhicules et les livraisons. En juin 2019, la vérification des itinéraires était terminée dans neuf provinces, et elle est en cours dans deux autres provinces. L'appui du projet Last Mile à la centrale des médicaments et fournitures médicales a permis de repenser la livraison des médicaments dans tout le pays.

Afrique du Sud

Le projet Last Mile a appuyé le ministère de la Santé sud-africain dans le cadre de la livraison des médicaments à près de deux millions de personnes vivant avec le VIH aux quatre coins du pays.

Depuis 2016, le projet a soutenu le programme central de distribution et délivrance de médicaments pour maladies chroniques (CCMDD) du ministère de la Santé en vue d'améliorer l'accès aux antirétroviraux pour les personnes vivant avec le VIH. Le CCMDD permet aux patients d'aller chercher leurs médicaments à des endroits pratiques au sein des communautés, notamment dans des pharmacies privées, des épiceries et des magasins de détail. Le nombre de points d'enlèvement dans le pays a augmenté considérablement, passant de 180 en 2016 à 1 020 en janvier 2019.

Byekwaso B. Tabura

Directeur par intérim de la logistique au service des dépôts de produits pharmaceutiques

« Le projet Last Mile a supposé une transformation profonde pour le service des dépôts de produits pharmaceutiques. Auparavant, nous assurions quatre livraisons de médicaments par an, mais nous passons à présent à six livraisons annuelles grâce au projet Last Mile, ce qui nous a aidés à optimiser nos calendriers de distribution. »

Sako Mwakalobo

Directeur des finances et de la planification au service des dépôts de produits pharmaceutiques

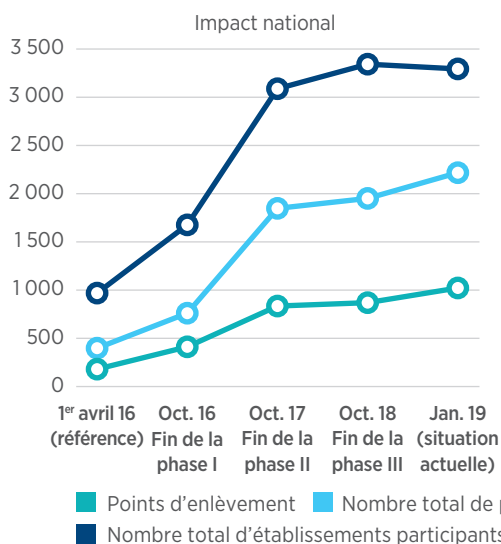
« Avec le soutien du Fonds mondial et de Coca-Cola, nous avons constaté que même le secteur public, si on lui en donne les moyens, peut fournir les résultats escomptés à toutes les parties prenantes. »

José Neves

Chef de pays du projet Last Mile pour le Mozambique

« En nous appuyant sur l'analyse des itinéraires de distribution des médicaments de sept des onze provinces du Mozambique au moyen d'un logiciel géospatial, nous avons élaboré un nouveau modèle, plus efficace et plus rentable, que la Centrale des médicaments et fournitures médicales peut appliquer pour améliorer la livraison des médicaments jusqu'au dernier kilomètre. Il s'agit notamment d'appuyer la mise en œuvre du modèle d'entrepôt intermédiaire reposant sur l'optimisation des itinéraires et des véhicules de livraison. Le projet Last Mile est déterminé à renforcer les capacités de la Centrale de manière durable par des initiatives de renforcement des compétences et les outils et logiciels nécessaires pour consolider la gestion de la chaîne d'approvisionnement. »

Élargissement du CCMDD dans le temps



Globalement, le soutien du projet Last Mile a mobilisé une collaboration et une communication renforcées entre les secteurs public et privé, a contribué à augmenter les économies en termes de coûts de distribution et à assurer la livraison plus rapide et efficace des médicaments. Il a par ailleurs permis la mise au point de méthodes de travail innovantes, notamment l'utilisation stratégique des données et une approche créative de la résolution de problèmes afin de mieux répondre aux besoins des patients et d'élargir l'accès aux médicaments vitaux.

Girl Champ en Eswatini

Exploitant le réseau de marketing créatif et les connaissances des consommateurs de The Coca-Cola Company, le projet Last Mile a commencé en 2017 à travailler avec le Fonds mondial et l'Unité de promotion de la santé d'Eswatini en vue de développer le concept de marketing stratégique connu sous le nom de Girl Champ. Il s'agit d'un concept novateur fondé sur la recherche en matière de conception centrée sur l'humain afin de mieux comprendre pourquoi le VIH est épidémique chez les jeunes filles d'Eswatini.

Girl Champ permet aux adolescentes et aux jeunes filles de s'informer et de prendre en main leur avenir et la protection de leur santé. Il met en place, dans un club de santé réservé aux filles, des espaces sûrs pour un dialogue centré sur les jeunes à propos de questions de santé sensibles. Les événements sont organisés sous forme de programme divertissant de boxercise et de fitness.

Les coaches de Girl Champ parlent de santé sexuelle aux filles en faisant appel à la métaphore de la boxe intelligente. Le ministère de la Santé



Sister Gumede, coach Girl Champ, s'adresse à un public d'adolescentes à un événement organisé par Girl Camp à la clinique Lamvelase de Zombodze (Eswatini) en décembre 2018.

d'Eswatini s'est associé à Girl Champ pour renforcer les capacités des interventions ciblant les filles. Plus de 2 000 d'entre elles se sont enregistrées auprès de services de santé au travers des événements Girl Champ.

Enseignements

Les dix années de mise en œuvre du projet Last Mile ont produit plusieurs enseignements sur la conception de partenariats public-privé efficaces, dont les suivants :

- 1 **faire participer les ressources humaines nécessaires pour porter l'initiative et faciliter le processus de transfert de connaissances entre le système Coca-Cola, le ministère de la Santé et les embouteilleurs locaux afin de garantir un lancement réussi et la mise à l'échelle du projet ;**
- 2 **mettre l'accent sur la participation et l'alignement en vue d'assurer la compatibilité avec les partenaires gouvernementaux et les initiatives existantes, et promouvoir l'adhésion ;**
- 3 **établir une confiance mutuelle grâce à des communications transparentes, au partage des données et à l'obtention de résultats concrets ;**
- 4 **faire appel à des chefs d'équipe crédibles et dynamiques pour stimuler la camaraderie et le travail d'équipe.**

ACCÉLÉRONS LE MOUVEMENT

L'élimination des épidémies de VIH, de tuberculose et de paludisme à l'horizon 2030 est en ligne de mire mais pas encore tout à fait à notre portée. Après des années d'avancées remarquables, de nouvelles menaces comme la stagnation des financements et la progression de la pharmacorésistance nous ont fait dévier de notre trajectoire. Nous arrivons à un moment décisif. Allons-nous accélérer le mouvement ou relâcher notre vigilance ? Pour le prochain cycle triennal, le Fonds mondial s'est fixé l'objectif de récolter au moins 14 milliards de dollars US. Il appelle le secteur privé à mobiliser au moins un milliard de dollars US. Ces sommes contribueront à sauver 16 millions de vies et à réduire de moitié les taux de mortalité imputables au VIH, à la tuberculose et au paludisme d'ici 2023, tout en construisant des systèmes de santé plus solides qui favoriseront la mise en place d'une couverture sanitaire universelle. L'heure est venue d'accélérer le mouvement.

À propos du Fonds mondial

Le Fonds mondial est un partenariat conçu pour mettre plus rapidement un terme aux épidémies de sida, de tuberculose et de paludisme. En tant qu'organisation internationale, il mobilise et investit plus de quatre milliards de dollars US chaque année à l'appui de programmes dirigés par des spécialistes locaux dans plus de 100 pays. En partenariat avec les autorités publiques, la société civile, les institutions techniques, le secteur privé et les personnes touchées par les maladies, nous nous attaquons aux obstacles et nous encourageons l'innovation.