



NOM DE LA CENTRALE	PAYS
CAMEBU	BURUNDI

**EVALUATIONS DE LA CENTRALE**

PROJET	BAILLEUR	BUREAU ETUDE	DATE	RESULTAT	RAISON PPALE

**La situation actuelle de votre Centrale par rapport à l'approvisionnement des médicaments pour les programmes Sida, palu et TB**

PRISE EN CHARGE APPRO PROGRAMMES	OUI/NON	SI OUI TYPE D'ACTIVITE PRISE EN CHARGE	AGENCE désignée (si NON)	SI NON ACTIVITE A LAQUELLE PARTICIPE LA CA (stockage, distribution, etc)	BAILLEUR	NOM PROGRAMME
ARV	Non		Conseil National de Lutte Contre le SIDA (CNLS)	Stockage et distribution	Fonds Global et Banque Mondiale	APRODIS PMLSAO
ACT	Non		UNICEF	Stockage et distribution	Fonds Global	Fonds Global Paludisme

Anti Tb	Non		Programme National de Lutte contre la Lèpre et la Tuberculose (PNLT)	-	Fonds Global Coopération Belge	Fonds Global Tuberculose
---------	-----	--	--	---	--------------------------------	--------------------------

## 1 ASPECTS INSTITUTIONNELS ET JURIDIQUES

La Centrale a-t-elle un Statut lui permettant d'accomplir au mieux sa mission ?

N°	RUBRIQUES	PROBLEMES CONSTATES	FORCES	A AMELIORER EN PRIORITE OUI/NON	STRATEGIE	ACTIVITES	COÛTS
	<b>Statuts</b>						
	Appui des autorités de tutelle(s) pour le Développement de la Centrale	Instabilité des autorités gouvernementales	Volonté d'améliorer le statut	Choix du Gouvernement	Etude faite sur l'amélioration du statut	Mettre en place un comité de suivi	
	Aliant objectifs de santé publique et impératifs liés à une structure commerciale passant des commandes sur marché international	Statut étatique contraignant APE Autonomie relative		Méthodes et seuils en matière de passation des marchés			
	<b>Autonomie</b>						
	de gestion (décision, recrutement, etc)	Certaines décisions doivent être approuvées par la tutelle	La Direction et le Conseil d'Administration sont opérationnels				
	dans la passation marchés	Pas d'autonomie	Connaissance des procédures	Renforcer l'autonomie de la CAMEBU en matière de réapprovisionnement	Plaidoyer	Introduire une requête	
	financière (fixation marges, ouverture comptes propres, développement patrimoine, etc)	Oui et non parce que l'excédent éventuel sur le résultat peut être pris en recette par l'Etat	Comptes propres budget annuel (possibilités de développement progressif)		Promotion du développement de la structure		
	<b>Clarté de la mission confiée à la CA</b>						

	Convention garantissant les droits et devoirs des deux parties	La convention n'existe pas					
	Utilisation optimale de la Centrale (programmes, hôpitaux, produits spécifiques, réactifs, etc)	Centrale sous utilisée Parfois considérée comme un simple magasin	Centralisation et distribution des stocks à partir de la CAMEBU	Communication active avec les partenaires		Organiser des réunions	
	Environnement de la Centrale (régulation pharmaceutique, absence de taxes sur med, fiscalité allégée pour la CA)	Absence de Politique Pharmaceutique Nationale	Médicaments exonérés sauf pour les droits compensatoires (5,5 %) Pas d'impôts sur le résultat	Améliorer et mettre en place les textes de régulation pharmaceutique	Promotion des textes à présenter au Gouvernement	Faire le suivi des textes à adopter	

	<b>Relations avec le Conseil d'Administration</b>						
	Rédaction de rapports		Rapports réguliers				
	Indicateurs de performance	Absence des indicateurs		Mettre sur pied les indicateurs	Discussions	Dégager les indicateurs pertinents	
	Relai de la vision du DG auprès des autorités ou frein	Insuffisance de relai	Bonne collaboration avec les Administrateurs				
	<b>Capacité d'évolution de la structure</b>						

## 2 ASPECTS ORGANISATIONNELS

La Centrale d'Achat a-t-elle une organisation adaptée à ses activités actuelles et à la prise en charge des nouveaux programmes ?

N°	RUBRIQUES	PROBLEMES CONSTATES	FORCES	A AMELIORER EN PRIORITE OUI/NON	STRATEGIE	ACTIVITES	COÛTS
	<b>Structure de la Centrale</b>						
	<b>Siège</b>						
	Capacité et adéquation des magasins	Espace de plus en plus insuffisant	Bonne organisation des magasins	Augmentation de l'espace de stockage	Plaidoyer et mobilisation des fonds	Faire des plans d'extension	
	Fonctionnalité des bureaux	Exiguité	Utilisation efficiente des bureaux	Revoir l'aménagement des bureaux	Plaidoyer et mobilisation des fonds	Faire des plans d'extension	
	Bureautique adaptée (Tel, fax, E mail ADSL, etc).	Nécessité d'un réseau internet wireless	Existence d'une bureautique assez fonctionnelle	Inventaire régulier	Budgétisation Planification	Remplacer le matériel hors usage et compléter	
	Informatique, imprimantes, data show, etc	Absence de réseau	Existence d'un parc suffisant d'ordinateurs	Equiper tous les magasins en matériel informatique	Planification et budgétisation	Demander un appui ou acheter	
	Avez-vous un site web fonctionnel ?	Absence d'un site web					
	<b>Dépôts Régionaux, agences</b>	Pas de dépôts régionaux					
	Magasins						

	Bureaux						
	Bureautique						
	Informatique						
	<b>Organigramme</b>						
	pôles de compétence complémentaires						
	<b>Ressources Humaines</b>						
	Qualité	Insuffisance des pharmaciens	Personnel assidu, consciencieux et dynamique	Recrutement d'un personnel technique complémentaire	Planification	Recrutement	
	Effectif	La CAMEBU a un personnel chiffré à 34. Il faut le compléter par un personnel technique.					
	Mise en place d'un programme de formation ?	Budget insuffisant	Plan d'action 2007	Formation in situ	Recours à une assistance technique	Encadrer et former le personnel	

### 3 MANAGEMENT

#### La Centrale a-t-elle un management efficace ?

N°	RUBRIQUES	PROBLEMES CONSTATES	FORCES	A AMELIORER EN PRIORITE OUI/NON	STRATEGIE	ACTIVITES	COÛTS
	<b>Management</b>						
	Capacité d'élaboration de plans d'actions	Adéquation entre objectifs et activités	Expérience dans l'élaboration annuelle des plans d'action	Avoir des plans d'actions réalistes	Appui technique	Formation	
	Vision à moyen terme : capacité d'élaboration de plan de développement stratégique	Nécessité d'appui	Expérience dans la planification à court terme	Passage du plan annuel d'action au plan de développement à court terme	Appui technique	Formation	
	Gestion des ressources humaines	Instabilité et insuffisance des Ressources Humaines	Personnel assidu et dynamique	Mettre en adéquation les postes et tâches	Augmentation des ressources humaines et redéploiement du personnel	Recrutement	

	Elaboration de Procédures de fonctionnement satisfaisantes	Absence d'un manuel de procédures	Expérience vécue par les autres centrales d'achat	Révision des procédures		Elaboration d'un manuel de procédures	
	Capacité d'élaboration de plan de stock/trésorerie	Nécessité d'appui	Bonne trésorerie	Améliorer le recouvrement		Planifier le recouvrement	
	Capacités de reporting		Rapports réguliers				
	Fixation d'indicateurs objectivement vérifiables	Nécessité d'amélioration	Les IOV sont proposés annuellement	Le suivi et l'évaluation	Renforcement des services	Formation	
	Communication interne	A améliorer		Multiplier les rencontres		Organiser les réunions	
	Communication externe (CA, Ministères de tutelles, partenaires)	A renforcer	La Centrale est invitée/associée dans les différentes réunions/activités du secteur de la santé	Améliorer constamment l'image de la Centrale	Communication	Marketing Visites	

#### 4 GESTION FINANCIERE

##### La Centrale a-t-elle les moyens financiers d'assurer son auto-développement ?

N°	RUBRIQUES	PROBLEMES CONSTATES	FORCES	A AMELIORER EN PRIORITE OUI/NON	STRATEGIE	ACTIVITES	COÛTS
	<b>Problèmes financiers ?</b>						
	Capacité d'auto-financement suffisante ?	Capacité d'autofinancement insuffisante	Budget annuel de fonctionnement et d'investissement disponible	Améliorer les activités (vente, recouvrement, réduction des ruptures de stock, mobilisation des ressources additionnelles,...)	Evaluation	Planification	
	Adéquation du Budget de fonctionnement % objectifs	Inadéquation	Budgétisation annuelle	Suivi budgétaire	Evaluation	Planification	
	Maîtrise des coûts de fonctionnement	Variations imprévues	Budgétisation annuelle et revue à mi-parcours	Suivi de l'exécution budgétaire	Austérité budgétaire	Identifier les charges compressibles et évitables	
	Maîtrise fixation prix de vente pour assurer auto-développement	Minimisation de la marge (souci social)	Marge bénéficiaire assez confortable pour bien couvrir les charges de fonctionnement	Etude pour fixation d'une marge optimale pouvant garantir l'autonomie de développement	Planification et appui technique	Identifier un expert et le recruter	
	Matelas de trésorerie suffisant						
	Montant des investissements en rapport avec les ambitions	Faible montant des investissements	Budget annuel d'investissement	Choisir les investissements à réaliser année par année	Planification	Identifier les priorités	
	Recouvrement auprès des clients	Problématique (surtout avec l'Etat)	Existence d'un service de recouvrement	Améliorer le suivi	Implication de la Direction	Visiter les clients	
	Besoin recapitalisation extérieure						
	<b>Capacités RH en gestion fin.</b>						

## 5 INFORMATIQUE

Le logiciel de gestion commerciale est-il d'actualité et utilisé au mieux ?

						Régions OUI/NON
Logiciel de gestion commerciale (préciser la ligne, le pack+ )		Version exacte (année, N° de code)		En réseau (préciser le nombre de postes)		
Ordinateurs	Préciser en annexe les caractéristiques des ordi qui travaillent avec la gestion commerciale					

N°	RUBRIQUES	PROBLEMES CONSTATES	FORCES	A AMELIORER EN PRIORITE OUI/NON	STRATEGIE	ACTIVITES	COÛTS
	<b>Outil informatique</b>						
	Performance ou limite de votre logiciel de gestion commerciale						
	Utilisation optimale des potentialités de la gestion commerciale	<b>Projet</b>					
	Gestion par lots						
	Maîtrise de la Codification des articles/fourn/clients	<b>d'informatisation</b>					
	Maîtrise de la sortie de statistiques de consommation (d'outils d'aide à la décision)	<b>en cours</b>					
	Maîtrise de l'Administration du réseau et de la sauvegarde des données						
	Besoin de formation des RH à une version réactualisée	<b>d'élaboration</b>					
	<b>Etat du parc informatique</b>						
	Besoin de remise à niveau du parc	Nécessité d'évaluation permanente	Existence d'un service de maintenance	L'augmentation et l'utilisation efficiente des machines	Plaidoyer et mobilisation de financement	Acheter d'autres machines	
	Autres						

## Les procédures d'achats sont-elles conformes aux exigences des organisations internationales ?

N°	RUBRIQUES	PROBLEMES CONSTATES	FORCES	A AMELIORER EN PRIORITE OUI/NON	STRATEGIE	ACTIVITES	COÛTS
	Pour les produits classiques	Achats via les marchés publics	Maîtrise des procédures	Préqualifier les fournisseurs	Echange d'expérience	Planification de l'activité	
	Pour les ARV (prévisions)	Notre rôle est limité au stockage et à la distribution					

## Déroulement du processus d'achats

N°	RUBRIQUES	PROBLEMES CONSTATES	FORCES	A AMELIORER EN PRIORITE OUI/NON	STRATEGIE	ACTIVITES	COÛTS
	Le Manuel procédures est-il adapté ?	Absence de manuel					
	Est-il en conformité avec procédures des bailleurs						
	<b>Plan de passation des marchés</b>						
	Planification des achats et des stocks	Cette activité n'est pas régulière	Connaissance des délais	Régulariser la planification	Encadrement et formation du personnel	Etude et planification	
	Quantification des besoins	Difficile/Absence des besoins des structures sanitaires					
	Vérification disponibilités financières		Adéquation commandes et disponibilités financières				
	Plan stock/trésorerie		Bonne trésorerie				
	Accès aux devises		Disponibilité des devises (actuellement)				
	<b>Modes de passation marchés</b>						

	Présélection suivie d'AOR						
	AOI	Lourd travail d'analyse	Expérience	Révision et amélioration des procédures	Formation et échange d'informations	Planification	
	Adéquation des dossiers d'appels d'offres (mode de marché selon seuils, urgence, marchés négociés, etc.)	Prédominance des marchés publics (AOI)					
	Fonctionnement des organes d'exécution (CA, Commissions AO, Commission Technique, etc)	Les Commissions ne se réunissent pas toujours comme souhaité (problème de disponibilité des membres)	Expérience dans le traitement des dossiers	Organisation des séances de travail	Echange d'expérience	Encadrer et former le personnel impliqué	

	<b>Transparence dans l'attribution marchés</b>						
	Respect des clauses du DAO	Suivi des					
	Analyse technique	procédures des					
	Analyse financière	marchés					
	Rapports détaillés, publication résultats, décisions fermes, absence de pressions	publics					
	<b>Execution des marchés</b>						
	<b>Respect clauses</b>						
	délais d'approvisionnement trop longs	Enclavement du pays et non respect des délais par les fournisseurs	Pénalités de retard				
	Retards de paiement des fournisseurs		Pas de problèmes de trésorerie				
	Pb de Réception	Difficultés de réunir tous les membres de la commission					
	Capacités des RH		Expérience	Formation en passation des marchés	Planification	Requête de financement et formation	
	<b>Particularités ARV</b>						
	Quantification des besoins	Rôle de la					
	Logiciel de quantification des besoins	Centrale limité					
	Respect PréQualification OMS	au stockage et					
	Implications Adpics	à la distribution					

N°	RUBRIQUES	PROBLEMES CONSTATES	FORCES	A AMELIORER EN PRIORITE OUI/NON	STRATEGIE	ACTIVITES	COÛTS
	Sélection des produits (maîtrise des dossiers techniques : conformité matières premières, étude de bioéquivalence, de stabilité, normes consommables, etc)	Besoins d'actualiser les connaissances	Expérience du personnel	Nécessité de formation	Mobilisation de financement	Formation	
	Analyse Contrôle de qualité (échantillonnage, interprétation analyses, etc)	Budget limité ne permettant pas de contrôler la qualité de beaucoup de médicaments	Expérience dans le domaine de contrôle de qualité	Besoins d'actualisation des connaissances	Planification	Formation et échange d'expérience	
	Stockage distribution (conformité Bonnes Pratiques Distribution)	Réduction progressive de l'espace de stockage et absence de planification de la distribution	Amélioration constante des bonnes pratiques de stockage et distribution	Augmenter l'espace de stockage	Mobilisation des fonds	Planification	
	Gestion des réclamations (procédures rappel de lots, etc)		Jusque-là les réclamations sont rares				
	Capacités des RH en AQ	Non maîtrise des notions globales d'assurance de la qualité		Formation	Planification	Requête de financement et formation	

## 8 INFRASTRUCTURES STOCKAGE

Les magasins sont-ils suffisants pour faire face à la demande actuelle et à venir ?

N°	RUBRIQUES	PROBLEMES CONSTATES	FORCES	A AMELIORER EN PRIORITE OUI/NON	STRATEGIE	ACTIVITES	COÛTS
	<b>Magasins (Siège)</b>						
	Volume de stockage	Espace réduit d'année en année	Projet d'extension en cours d'élaboration				
	Respect des normes (tempé, ventil, hygrométrie, propreté, protection rong/ incendie)	Difficile de tout suivre régulièrement	Suivi des normes magasin par magasin	Régularité de suivi	Formation et encadrement du personnel	Attirer régulièrement l'attention du personnel	
	Agencement des magasins (différentes aires)	Magasins indépendants	Magasins conçus pour le stockage des produits pharmaceutiques	Améliorer la succession logique des aires de stockage	Planification	Construction	
	Equipement (stockage, manutent., sécurité, etc)	Insuffisance des équipements	Existence d'équipements nouveaux	Acquérir d'autres équipements	Mobilisation des ressources	Acheter des équipements	
	Fonctionnement des Chambre(s) froide(s)		Chambres froides bien opérationnelles et entretenues	Acquérir une nouvelle chambre froide	Mobilisation de ressources ou autofinancement	Achat	
	<b>Situation en région (le cas échéant)</b>	<b>Pas de dépôts régionaux</b>					
	Volume de stockage						
	Respect des normes						

	Agencement des magasins						
	Equipement (stockage, manutent., sécurité, etc)						
	Fonctionnement des Chambre(s) froide(s)						

## Les Procédures de gestion de stocks sont-elles adéquates ?

N°	RUBRIQUES	PROBLEMES CONSTATES	FORCES	A AMELIORER EN PRIORITE OUI/NON	STRATEGIE	ACTIVITES	COÛTS
	Procédures de gestion de stock	Absence d'un manuel de procédures	Expérience du personnel en matière de gestion des stocks	Améliorer les procédures	Appui technique	Elaborer un manuel des procédures	
	Rangement des produits (palettes, étagères)	Les étagères ne correspondent pas aux besoins		Revoir l'espace de stockage et l'aménager autrement	Mobilisation des fonds	Installer des palettiers	
	Circuit logique des produits et classements des documents	Nécessité d'appui	Volonté de mieux faire	Améliorer le circuit des produits et le classement des documents	Révision des procédures actuelles		
	Gestion de la chaîne du froid	Besoins grandissants	Surveillance régulière	Acquérir une nouvelle chambre froide	Mobilisation des ressources	Achat d'une chambre froide	
	Gestion des produits inflammables		Existence d'un local des inflammables				
	Gestion échantillothèque	Suivi irrégulier	Existence d'un échantillothèque				
	Taux de ruptures de stock	Pas maîtrisable	Réduction progressive	Planifier les achats	Maîtrise des besoins	Commandes régulières	
	Taux de périmés	Pas toujours maîtrisable	Suivi des produits en voie de péremption	Améliorer le suivi et la prévention de péremption en général	Formation permanente	Encadrer le personnel	
	Capacités des RH						

## 9 LOGISTIQUE DE DISTRIBUTION

### La logistique de distribution permet-elle de livrer les clients de façon satisfaisante, et pourra-t-elle supporter un surcroît d'activités ?

N°	RUBRIQUES	PROBLEMES CONSTATES	FORCES	A AMELIORER EN PRIORITE OUI/NON	STRATEGIE	ACTIVITES	COÛTS
	<b>Rationalité du circuit de distribution</b>						
	Accessibilité géographique pour clients	Distribution souvent passive	Pays à dimensions limitées	Distribution active	Agmentation du charroi	Requête de financement	
	Schéma de distribution adapté au pays	Absence de planification de la distribution		Améliorer l'organisation et le circuit de distribution	Réunion avec les intervenants	Planification	
	Procédures de colisage, d'expédition, de réception	Absence des équipements de reconditionnement	Maîtrise des procédures	Acquisition des équipements et amélioration des procédures	Mobilisation des ressources et appui technique	Achat des équipements et adoption de nouvelles procédures	
	<b>Etat du parc automobile</b>						
	Adéquation avec besoins	Charroi insuffisant	Bon entretien du charroi existant	Renforcer quantitativement le charroi	Mobilisation des financements	Formuler des requêtes de financement	
	Capacités des ressources humaines	Besoins d'actualisation des connaissances	Bonne expérience	Formation	Mobilisation des financements	Formuler des requêtes de financement	

## 10 VENTES ET MARKETING

### Procédures ventes et marketing

N°	RUBRIQUES	PROBLEMES CONSTATES	FORCES	A AMELIORER EN PRIORITE OUI/NON	STRATEGIE	ACTIVITES	COÛTS
	<b>Qualité du service</b>						
	Catalogue produits	Difficultés de le mettre régulièrement à jour	Existence d'un modèle	Présentation et contenu	Utilisation de la LNME révisée	Elaborer un nouveau catalogue	
	Taux de rupture de stock	Difficile à maintenir au niveau souhaité	Suivi des stocks	Gestion des stocks et des approvisionnements	Formation	Contrôler régulièrement les stocks	
	Fréquence de livraison						
	Prix de vente de la Centrale	variables	accessibles	Maintenir les prix à un niveau fixe pendant une période fixe	Etude	Fixer les prix périodiques	
	<b>Contacts clientèle</b>						
	Fréquence de visites clients	Irrégularité	Bonnes relations	Améliorer la fréquence	Planification	visites	
	Prise en charge appro des hôpitaux	A promouvoir (concertation avec les Directeurs)					
	Prise en charge appro des programmes	A promouvoir (concertation avec les Directeurs ou coordonnateurs)					
	Capacités RH en VM	Le marketing n'est pas bien maîtrisé					