



NOM DE LA CENTRALE	PAYS
CAMEG-TOGO (Centrale d'Achat des Médicaments Essentiels et Génériques du Togo)	TOGO

EVALUATIONS DE LA CENTRALE

PROJET	BAILLEUR	BUREAU ETUDE	DATE	RESULTAT	RAISON PPAALE

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	/	PNUD-Togo	Stockage/Distribution	Fonds Mondial	Intensification de la lutte contre le VIH/SIDA au Togo
ACT	Non	/	PNUD-Togo	Stockage/Distribution	Fonds Mondial	Projet Renforcement de la lutte antipaludique au Togo

Anti Tb	Non	/	/	/	Fonds Mondial	Projet d'Intensification du traitement de la Tuberculose au Togo par le DOTS
---------	-----	---	---	---	---------------	--

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
	Statuts						
	Appui des autorités de tutelle(s) pour le Développement de la Centrale	Convention Etat-CAMEG-Togo non signée à ce jour. Immeubles non transférés par l'Etat	Mise à disposition de ressources pour le démarrage. Supervision des activités	Oui	Renforcement du cadre institutionnel	Réviser les statuts et faire signer la convention Etat-CAMEG-Togo (en cours)	0

	Aliant objectifs de santé publique et impératifs liés à une structure commerciale passant des commandes sur marché international	Pas de mesures réelles de protection économique de la Centrale, prévues par les statuts		Oui	Renforcement du cadre institutionnel	1-Réviser les statuts et faire signer la convention Etat-CAMEG-Togo (en cours) pour supprimer certains droits de douanes et taxes; 2- Sensibiliser les formations sanitaires publiques sur la place de la CAMEG-T dans leur système d'approvisionnement	
	Autonomie						
	de gestion (décision, recrutement, etc)		Autonomie de gestion accordée par les statuts	Non			
	dans la passation marchés		Autonomie de gestion accordée par les statuts	Non			
	financière (fixation marges, ouverture comptes propres, développement patrimoine, etc)		Autonomie de gestion accordée par les statuts	Non			
	Clarté de la mission confiée à la CA						
	Convention garantissant les droits et devoirs des deux parties	Droits et devoirs des deux parties non formalisés par une convention		Oui	Renforcement du cadre institutionnel	Réviser les statuts et faire signer la convention Etat-CAMEG-Togo (en cours)	

	Utilisation optimale de la Centrale (programmes, hôpitaux, produits spécifiques, réactifs, etc)	Les formations sanitaires ne s'approvisionnent pas en priorité à la CAMEG-T; la plupart des programmes de santé ne s'approvisionnent pas à travers la CAMEG-T.	Tous ont recours à la CAMEG-T en cas d'urgence	Oui	1-Renforcement du cadre institutionnel; 2- Renforcement du volet marketing et communication à la CAMEG-T	1.1-Faire le plaidoyer auprès du ministère de la santé en vue de la responsabilisation de la CAMEG-T pour l'approvisionnement des programmes de santé et des formations sanitaires en MEG; 1.2-Faire prendre un arrêté ministériel confiant l'approvisionnement des programmes de santé à la CAMEG-T; 2.1-Mettre en place le service Marketing & Communication; 2.2-Mener des actions de sensibilisation auprès des formations sanitaires	
	Environnement de la Centrale (régulation pharmaceutique, absence de taxes sur med, fiscalité allégée pour la CA)	Aucune précision sur le statut fiscal de la CA, ni sur la réglementation applicable		Oui	Renforcement du cadre institutionnel	Réviser les statuts et faire signer la convention Etat-CAMEG-Togo (en cours): la convention prend en compte la fiscalité allégée	

	Relations avec le Conseil d'Administration						
	Rédaction de rapports	Périodicité de rédaction non respectée		Oui	Renforcement du cadre institutionnel; manuel de procédures		
	Indicateurs de performance	Taux de disponibilité des MEG à améliorer de 70% à 100%		Oui	Renforcement du cadre institutionnel; renforcement de capacités humaines et matérielles	Signer la convention avec l'Etat; recrutement; investissement en infrastructures de stockage; manuel de procédures.	
	Relai de la vision du DG auprès des autorités ou frein	Méconnaissance de la Cameg		Oui	Renforcement du cadre institutionnel; développement d'un plaidoyer	Réviser les statuts; mettre en place un plan de communication	
	Capacité d'évolution de la structure		Existence de potentialités et d'une volonté d'évolution	Oui	Renforcement du cadre institutionnel et organisationnel	Réviser les statuts; manuel de procédures	

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
	Structure de la Centrale						
	Siège						

	Capacité et adéquation des magasins	Dispersion géographique des magasins, besoin en surface de stockage de plus en plus élevé	Existence d'un bâtiment à réhabiliter	Oui	Création d'un unique magasin central	1-Réaliser une étude de faisabilité en vue de la réhabilitation du bâtiment devant servir à abriter le magasin central; 2-Réhabiliter le magasin central; 3-Equiper le magasin central en matériel de stockage (étagères, fenwicks, etc.)	
	Fonctionnalité des bureaux	Insuffisance de locaux, dispersion géographique	Existence d'un bâtiment à réhabiliter;	Oui	Création d'un bloc administratif suffisant	1-Réhabiliter le bâtiment de la direction générale de l'ancienne structure de distribution	
	Bureautique adaptée (Tel, fax, E mail ADSL, etc).		Bureautique adaptée	Non			
	Informatique, imprimantes, data show, etc	Matériel insuffisant; base de données propriétaire du logiciel de gestion		Oui	Renforcement de capacité	1 -Acquisition du logiciel SAARI SQL; 2 - Renouvellement du parc informatique; 3 - Mise en place d'un réseau sans fil	
	Avez-vous un site web fonctionnel ?	Certains liens du site ne sont pas encore à jour	Site Web existant et partiellement fonctionnel	Non			
	Dépôts Régionaux, agences						

	Magasins	besoin en espace de stockage plus grand	Dépôts régionaux existants et opérationnels dans toutes les régions sanitaires	Oui	Extension et équipement des locaux	1-Réaliser une étude de faisabilité en vue de l'extension des dépôts régionaux; 2- Réaliser les travaux d'extension; 3- Equiper les magasins régionaux en matériel de stockage modernes (étagères, fenwicks). 4- installer des groupes électrogènes	
	Bureaux	insuffisants		Oui	Extension et équipement des locaux	5-Equiper les bureaux	
	Bureautique	Bureautique insuffisante		Non			
	Informatique	Matériel insuffisant		Oui	Renforcement de capacité	Equiper les dépôts en matériel informatique	
	Organigramme						
	pôles de compétence complémentaires	Organigramme pas vraiment fonctionnel		Oui (en cours)	Mise en place d'un nouvel organigramme	1-Faire adopter le nouvel organigramme proposé; 2- Recruter le personnel nécessaire pour pourvoir aux postes	
	Ressources Humaines						

	Qualité	Globalement faible	Certains postes bien fournis	Oui	Mise en place d'un nouvel organigramme; description des postes et définition des profils (manuel de procédures)	1-Faire adopter le nouvel organigramme proposé; 2- Recruter le personnel nécessaire pour pourvoir aux postes	
	Effectif	Elevé issu de l'ancienne structure de distribution nationale		Oui	Mise en oeuvre d'un plan social	Plaidoyer auprès de l'Etat pour reverser le personnel de l'ancienne structure à la Fonction Publique	
	Mise en place d'un programme de formation ?	Des formations sont faites mais pas dans le cadre d'une stratégie globale	Personnel d'encadrement souvent formé	Oui	Mise en place d'un plan de formation	1-Elaborer un plan de formation; 2- Réaliser le plan de formation	

3 MANAGEMENT

La Centrale a-t-elle un management efficace ?

N°	RUBRIQUES	PROBLEMES CONSTATES	FORCES	A AMELIORER EN PRIORITE OUI/NON	STRATEGIE	ACTIVITES	COÛTS
	Management						
	Capacité d'élaboration de plans d'actions	Plans d'actions non clairement élaborés	Existence de capacités	Oui	Formation	Former le personnel cible sur l'élaboration de plans d'actions budjetisés	
	Vision à moyen terme : capacité d'élaboration de plan de développement stratégique	Pas de plan de développement stratégique formalisé	Existence de capacités	Oui	Assistance à l'élaboration d'un plan de développement stratégique formalisé	1-Recruter une assistance technique; 2- Elaborer un document de développement stratégique	

	Gestion des ressources humaines	Inexistence d'une politique de gestion des RH		Oui	Mise en place d'une politique de gestion des ressources humaines	1-Recruter un personnel qualifié chargé des RH; 2- Elaborer un document de politique GRH; 3- Mettre en œuvre la politique GRH	
	Elaboration de Procédures de fonctionnement satisfaisantes	Existence de procédures non actualisées et non formalisées	Existence d'une volonté d'amélioration (audit de gestion commandité)	Oui	Réviser/ Améliorer les procédures	Elaborer, faire valider et appliquer un nouveau manuel de procédures administratives et de gestion financière et comptable	
	Capacité d'élaboration de plan de stock/trésorerie	Plans de stock/trésorerie inexistant	Trésorerie confortable	Oui	Formation	Former le responsable de la trésorerie	
	Capacités de reporting	Reporting limité	Existence de capacités	Oui	Réviser/ Améliorer les procédures	Elaborer un manuel de procédures et les tableaux de bord	
	Fixation d'indicateurs objectivement vérifiables	Pas d'IOV fixés		Oui	Réviser/ Améliorer les procédures	Définir et valider des IOV	
	Communication interne	Insuffisante		Oui	Mise en œuvre d'un nouvel organigramme	Elaborer un manuel de procédures et les tableaux de bord	
	Communication externe (CA, Ministères de tutelles, partenaires)		Contacts permanents avec partenaires	Non			

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
	Problèmes financiers ?						
	Capacité d'auto-financement suffisante ?	Non utilisation optimale de la capacité d'autofinancement	Capacité d'autofinancement plus que suffisante	Oui	Mise en place d'un plan de développement stratégique formalisé	Elaborer un document de développement stratégique	
	Adéquation du Budget de fonctionnement % objectifs	Objectifs non clairement définis pour évaluation		Oui	Mise en place d'un plan de développement stratégique formalisé	Elaborer un document de développement stratégique	
	Maîtrise des coûts de fonctionnement	Fluctuation constante des charges de fonctionnement	Existence d'un contrôle des charges récurrentes	Oui	Mise en place d'un plan de développement stratégique formalisé	Elaborer un document de développement stratégique	
	Maîtrise fixation prix de vente pour assurer auto-développement		Suivi des prix de revient et repercussion des augmentations et ou diminutions aux clients	Non			
	Matelas de trésorerie suffisant	Trésorerie non rentabilisée	Trésorerie suffisante	Oui	Formation	Former le responsable de la trésorerie	
	Montant des investissements en rapport avec les ambitions	Parc immobilier vieillissant, non totalement adapté		Oui	Renforcement de capacités	Elaborer un document de développement stratégique	
	Recouvrement auprès des clients	Augmentations des créances sur l'Etat et ses démembrements	Limitation des ventes à crédit	Non			
	Besoin recapitalisation extérieure		Ressources stables plus que suffisantes	Non			
	Capacités RH en gestion fin.	organisation fonctionnelle insuffisante	Existence de RH de qualité	Oui	Formation	Former le responsable de la trésorerie	

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

Logiciel de gestion commerciale ligne100 pack+	Base de donnée propriétaire, limite des outils de maintenance	Version 14.00 année 2006	Oui	Renforcement de capacité	Acquisition de la version SQL du logiciel	Régions OUI/NON OUI
Ordinateurs		Environnement optimal	Non			

N°	RUBRIQUES	PROBLEMES CONSTATES	FORCES	A AMELIORER EN PRIORITE OUI/NON	STRATEGIE	ACTIVITES	COÛTS
	Outil informatique						
	Performance ou limite de votre logiciel de gestion commerciale	Limites des potentialités de la version actuelle	Dernière version du logiciel	Oui	Renforcement de capacité	1-Acquisition en cours de la Saisie de Caisse Décentralisée SAARI pour la gestion des ARV; 2-Acquisition de la version SQL	
	Utilisation optimale des potentialités de la gestion commerciale	Traitements semi-automatique pour certaines tâches que devrait gérer le logiciel	Dernière version du logiciel	Oui	Renforcement de capacité	1-Acquisition en cours de la Saisie de Caisse Décentralisée SAARI pour la gestion des ARV; 2-Acquisition de la version SQL	
	Gestion par lots		Oui	Non			
	Maîtrise de la Codification des articles/fourn/clients		Oui	Non			
	Maîtrise de la sortie de statistiques de consommation (d'outils d'aide à la décision)	Pas d'éditeurs de véritables statistiques commerciales	Liaison avec les logiciels de bureautique	Oui		Elaborer un manuel de procédures et les tableaux de bord	

	Maîtrise de l'Administration du réseau et de la sauvegarde des données		Oui	Non			
	Besoin de formation des RH à une version réactualisée			Oui	Formation des RH	Former le personnel cible	
	Etat du parc informatique						
	Besoin de remise à niveau du parc	Vétusté du serveur et de certains postes clients	Bonnes performances de certains postes clients	Oui (en cours)	Renforcement de capacité	Acquisition d'un serveur de dernière génération et de postes clients de bonnes performances	
	Autres	Absence de licence du système d'exploitation serveur		Oui	Renforcement de capacité	Acquisition d'un système d'exploitation serveur	

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	Absence de visites spécialisées sur les sites de fabrication	Cahier de charges bien élaboré	Non			
	Pour les ARV (prévisions)	Absence de visites spécialisées sur les sites de fabrication	Appui sur les présélections de l'OMS	Non			

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 ?	Manuel de procédures non adapté	Actualisation en cours	Oui	Réviser/ Améliorer les procédures	Elaborer, faire valider et appliquer un nouveau manuel de procédures administratives et de gestion financière et comptable	
	Est-il en conformité avec procédures des bailleurs	Non application des pénalités aux différentes étapes du processus		Oui	Elargir le panel de fournisseurs	Elaborer une politique de recherche de potentiels fournisseurs	
	Plan de passation des marchés						
	Planification des achats et des stocks	Absence d'une véritable programmation informatisée	Achats semi-automatiques effectués compte tenu des niveaux du stocks	Oui	Programmer les stocks d'alerte	Définir les niveaux de stocks en informatique	
	Quantification des besoins	Estimation semi-automatique des besoins		Oui	Renforcement de capacité	Acquisition de logiciel d'application adapté	

	Vérification disponibilités financières	Non effectuée	Bonne trésorerie	Oui	Elaborer un plan de trésorerie	Mise en œuvre du plan de trésorerie et suivi hebdomadaire de la trésorerie	
	Plan stock/trésorerie	Inexistant		Oui	Formation	Former les responsables à l'élaboration et à la mise en œuvre du plan stock/trésorerie	
	Accès aux devises		Oui	Non			
	Modes de passation marchés						
	AOI		Appel à la préselection des fournisseurs	Non			
	Présélection suivie d'AOR		Présélection en commission	Non			
	Adéquation des dossiers d'appels d'offres (mode de marché selon seuils, urgence, marchés négociés, etc.)	Inexistence d'un contrôle continu des procédures d'appels d'offres selon les cas	Dossiers d'appels d'offres établis sur modèles des bailleurs	Oui	Réviser/ Améliorer les procédures	1- Mise à jour des besoins qualitatifs des cahiers de charges; 2-Elaboration de cahiers des charges pour chaque mode d'achat; 3-Traduction du cahier des charges en anglais	
	Fonctionnement des organes d'exécution (CA, Commissions AO, Commission Technique, etc)	Fonctionnement non optimal des commissions, composées des ressources externes		Oui	Réviser/ Améliorer les procédures	Formaliser l'existence et le fonctionnement des organes d'exécution	

Transparence dans l'attribution marchés						
	Respect des clauses du DAO		Vérifiée par commission	Non		
	Analyse technique		Vérifiée par commission	Non		
	Analyse financière		Vérifiée par commission	Non		
	Rapports détaillés, publication résultats, décisions fermes, absence de pressions		Les décisions d'attribution de marché se font sans pression et sont publiées et affichées	Non		
Execution des marchés						
Respect clauses						
	délais d'approvisionnement trop longs	Délais pas toujours en accord avec clauses contractuelles		Oui	Respect des clauses de contrats	Application des pénalités de retard
	Retards de paiement des fournisseurs		Fournisseurs généralement payés dans le délai	Non		
	Pb de Réception	Insuffisance d'analyse des documents (colisage, facture, bordereau de réception...) lors de la réception des produits	Vérification à l'arrivée	Oui	Formation	Elaboration et mise en œuvre d'un plan de formation
	Capacités des RH	Insuffisance des RH qualifiées		Oui	Recrutement et formation	Elaboration et mise en œuvre d'un plan de formation
Particularités ARV						
	Quantification des besoins	Quantification aléatoire, estimation semi-automatique des besoins		Oui	Renforcement de capacité	Acquisition de logiciel d'application adapté
	Logiciel de quantification des besoins	Inexploité	existence du logiciel QUANTIMED	Oui	Formation	Traduction du logiciel en français et large diffusion (formation sur site des utilisateurs)
	Respect PréQualification OMS		Oui	Non		

	Implications Adpics	Oui	Non			
--	---------------------	-----	-----	--	--	--

7 ASSURANCE QUALITE

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)		Présence au sein de la commission technique de différentes spécialités de pharmaciens couvrant différents aspects des dossiers techniques	Non			
	Analyse Contrôle de qualité (échantillonnage, interprétation analyses, etc)		Contrôle qualité systématique des réceptions par un laboratoire agréé par l'OMS	Non			
	Stockage distribution (conformité Bonnes Pratiques Distribution)		Oui	Non			
	Gestion des réclamations (procédures rappel de lots, etc)		Gestion des réclamations sous la responsabilité du Directeur Commercial	Non			
	Capacités des RH en AQ	Insuffisance de RH qualifiées		Oui	Recrutement et formation	Elaboration et mise en œuvre d'un plan de 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
	Magasins (Siège)						
	Volume de stockage	Dispersion géographique des magasins, besoin en surface de stockage de plus en plus élevé	Existence d'un bâtiment à réhabiliter	Oui	Création d'un unique magasin central	1-Réaliser une étude de faisabilité en vue de la réhabilitation du bâtiment devant servir à abriter le magasin central; 2-Réhabiliter le magasin central; 3-Equiper le magasin central en matériel de stockage (étagères, fenwicks, etc.)	
	Respect des normes (tempé, ventil, hygrométrie, propreté, protection rong/ incendie)	Pas d'affichage systématique des normes de stockage pour contrôle	Magasins aérés, propres	Oui	Création d'un unique magasin central	1-Réaliser une étude de faisabilité en vue de la réhabilitation du bâtiment devant servir à abriter le magasin central; 2-Réhabiliter le magasin central; 3-Equiper le magasin central en matériel de stockage (étagères, fenwicks, etc.)	

	Agencement des magasins (différentes aires)	Dissémination géographique des aires de stockage		Oui	Création d'un unique magasin central	1-Réaliser une étude de faisabilité en vue de la réhabilitation du bâtiment devant servir à abriter le magasin central; 2-Réhabiliter le magasin central; 3-Equiper le magasin central en matériel de stockage (étagères, fenwicks, etc.)	
	Equipement (stockage, manutent., sécurité, etc)	Equipements insuffisants		Oui	Renouvellement des équipements	Acquisition des équipements	
	Fonctionnement des Chambre(s) froide(s)	Pas de système électrique de secours (groupe électrogène)	Bon fonctionnement de la chambre froide	Oui	Sécuriser le réseau électrique	Acquisition de groupe électrogène	
	Situation en région (le cas échéant)						
	Volume de stockage	besoin en espace de stockage plus large		Oui	Agrandissement des dépôts régionaux	1-Réaliser une étude de faisabilité en vue de l'extension des dépôts régionaux; 2- Réaliser les travaux d'extension; 3- Equiper les magasins régionaux en matériel de stockage modernes (étagères, fenwicks)	

	Respect des normes	Pas d'affichage systématique des normes de stockage pour contrôle	Magasins aérés, propres	Non			
	Agencement des magasins		Satisfaisant	Non			
	Équipement (stockage, manutent., sécurité, etc)	Équipements de manutention et extincteurs insuffisants		Oui	Renouvellement des équipements	Acquisition des équipements	
	Chambre(s) froide(s)	Non fonctionnelle	Matériel frigorifique suffisant	Non			

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	Non formalisés		Oui	Mise en place d'une procédure de gestion de stocks formalisé	Elaborer un manuel de procédures de gestion des stocks	
	Rangement des produits (palettes, étagères)		Rangement de produits sur palettes et étagères	Non			
	Circuit logique des produits et classements des documents		Oui	Non			
	Gestion de la chaîne du froid		Oui	Non			
	Gestion des produits inflammables		Magasin des inflammables isolé	Non			
	Gestion échantillothèque		Echantillothèque en cours de mise en place	Non			
	Taux de ruptures de stock	Ruptures fréquentes (10 %)		Oui	Reconstitution du stock de sécurité	Commandes à livraisons fractionnées	
	Taux de périmés	2,50%		Oui	Réduction du taux de péremption à 0,1%	Relance des clients pour les produits spéciaux	
	Capacités des RH	Personnel d'exécution pléthorique		Oui	Mise en oeuvre d'un plan social	Reverser le personnel de l'ancienne structure à la Fonction Publique	

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
	Rationalité du circuit de distribution						

	Accessibilité géographique pour clients		Accessibilité dans tous les Chefs lieux de régions	Non			
	Schéma de distribution adapté au pays	La Centrale ne contrôle pas toutes les pharmacies régionales	Existence de pharmacies régionales dans chaque région	Oui	Rattachement de toutes les pharmacies régionales à la Centrale	1-Réaliser une étude de faisabilité pour le rattachement des pharmacies régionales à la centrale; 2-Rattacher les pharmacies régionales à la centrale	
	Procédures de colisage, d'expédition, de réception	Des lenteurs dans le traitement des livraisons/expéditions		Oui	Renforcement des capacités	Elaboration d'un manuel de procédures	
	Etat du parc automobile						
	Adéquation avec besoins	Parc vieillissant		Oui	Renforcement du parc automobile	Acquérir des véhicules de livraison	
	Capacités des ressources humaines	Insuffisance de formation des RH à la logistique		Oui	Formation	Mise en œuvre d'un plan de formation des RH à la logistique	

10 VENTES ET MARKETING

Procédures ventes et marketing

N°	RUBRIQUES	PROBLEMES CONSTATES	FORCES	A AMELIORER EN PRIORITE OUI/NON	STRATEGIE	ACTIVITES	COÛTS
	Qualité du service						
	Catalogue produits		Catalogue assez fourni	Non			
	Taux de rupture de stock	Ruptures fréquentes		Oui	Reconstituer le stock de sécurité	Commandes à livraisons fractionnées	
	Fréquence de livraison		Deux livraisons par mois pour les pharmacies régionales	Non			
	Prix de vente de la Centrale		Prix sociaux	Non			
	Contacts clientèle						
	Fréquence de visites clients	Pas de visites clients		Oui	Mise en place d'une politique marketing	Recruter un agent commercial	
	Prise en charge appro des hôpitaux	Non systématique		Oui	Mise en place d'une politique marketing	Recruter un agent commercial	
	Prise en charge appro des programmes	Non systématique		Non			
	Capacités RH en VM	Très insuffisantes		Oui	Recrutement et formation	Former les RH aux techniques de marketing	