



NOM DE LA CENTRALE	PAYS
CAMERWA asbl	RWANDA

EVALUATIONS DE LA CENTRALE

PROJET	BAILLEUR	BUREAU ETUDE	DATE	RESULTAT	RAISON

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
ARV	OUI	approvisionnement, stocka			GF,MAP, MSF,PEPFAR
ACT	OUI	Idem			GF
Anti Tb	OUI	Stockage/Distribution	GDF	Stockage&distribution	OMS(/WHO)

1 ASPECTS INSTITUTIONNELS ET JURIDIQUES

La Centrale a-telle un Statut lui permettant d'accomplir au mieux sa mission ?

N°	RUBRIQUES	PROBLEMES CONSTATES	FORCES	A AMELIORER EN PRIORITE OUI/NON	STRATEGIE	ACTIVITES
	Statuts					
	Appui des autorités de tutelle(s) pour le Développement de la Centrale					
	Aliant objectifs de santé publique et impératifs liés à une structure commerciale passant des commandes sur marché international					
	Autonomie					
	de gestion (décision, recrutement, etc)					
	dans la passation marchés	Bureaucratie		Régulation propre de la Centrale	Concertation avec le National Tender Board & MINISANTE	Adoption des directions portant modalités administratives et procédures particulières de passation des marchés des Procédures pharmaceutiques à la CAMERWA
	financière (fixation marges, ouverture comptes propres, développement patrimoine, etc)					
	Clarté de la mission confiée à la CA					
	Convention garantissant les droits et devoirs des deux parties					Cahier des charges
	Utilisation optimale de la Centrale (programmes, hôpitaux, produits spécifiques, réactifs, etc)					
	Environnement de la Centrale (régulation pharmaceutique, absence de taxes sur med, fiscalité allégée pour la CA)					

Relations avec le Conseil d'Administration					
Rédaction de rapports	Signatures de rapports			Implication de tous les membres du CA	
Indicateurs de performance					Rapports signés
Relai de la vision du DG auprès des autorités ou frein					
Capacité d'évolution de la structure	Fonds de roulement			Appui de l'Etat	

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
	Structure de la Centrale					
	Siège					
	Capacité et adéquation des magasins	Magasins étroit	Bon rangement	Espace de stockage à agrandir		Agrandir l'espace d'ici début 2007
	Fonctionnalité des bureaux					
	Bureautique adaptée (Tel, fax, E mail ADSL, etc).					
	Informatique, imprimantes, data show, etc					
	Avez-vous un site web fonctionnel ?	Il n'est pas actualisé	Il existe et est fonctionnel	le Design(Architecture)		L'activité est en cours
	Dépôts Régionaux, agences					
	Magasins					
	Bureaux					
	Bureautique					
	Informatique					
	Organigramme					
	pôles de compétence complémentaires		Structure bien définie	Définition des tâches & restructuration des fonctions	Mise en place d'une commission ad hoc	Restructuration
	Ressources Humaines					
	Qualité		Compétent	Redéploiement		
	Effectif		Suffisant			

Mise en place d'un programme de formation ?		Renforcement des capacités			
---	--	-----------------------------------	--	--	--

3 MANAGEMENT

La Centrale a-t-elle un management efficace ?

N°	RUBRIQUES	PROBLEMES CONSTATES	FORCES	A AMELIORER EN PRIORITE OUI/NON	STRATEGIE	ACTIVITES
	Management					
	Capacité d'élaboration de plans d'actions		Capacités du personnel			
	Vision à moyen terme : capacité d'élaboration de plan de développement stratégique	Non finalisation du plan stratégique 2007-2011		Finalisation du plan stratégique 2007-2011		
	Gestion des ressources humaines					
	Elaboration de Procédures de fonctionnement satisfaisantes	Procédures pas actualisées		Actualisation du Manuel des Procédures	Implication de tous les département	Elaboration
	Capacité d'élaboration de plan de stock/trésorerie			A élaborer		
	Capacités de reporting		Capacités suffisantes			
	Fixation d'indicateurs objectivement vérifiables		Capacités suffisantes			
	Communication interne		Suffisante			
	Communication externe (CA, Ministères de tutelles, partenaires)		Suffisante			

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
	Problèmes financiers ?					
	Capacité d'auto-financement suffisante ?	Insuffisance des fond de roulement par rapport aux besoins des clients(du marché)	Bonne relations avec les fournisseurs	Recherche des fonds supplémentaires		
	Adéquation du Budget de fonctionnement % objectifs		Minimisation des dépenses			
	Maîtrise des coûts de fonctionnement	Fluctuation des prix	Flexibilité d'adaptation			
	Maîtrise fixation prix de vente pour assurer auto-développement					
	Matelas de trésorerie suffisant	Insuffisance	Crédit fournisseurs	Augmentation	Plaidoirie	Etude
	Montant des investissements en rapport avec les ambitions	Insuffisance	Prioritiser les investissements			
	Recouvrement auprès des clients	Lenteur				Activités en cours
	Besoin recapitalisation extérieure					
	Capacités RH en gestion fin.		Suffisantes(Compétents)	Création du service du budget		Restructuration en cours

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

Logiciel de gestion commerciale (préciser la ligne, le pack+)	Exact Globe for Windows 3.64	Version exacte (année, N° de code)		En réseau (préciser le nombre de postes)	18
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
	Outil informatique					
	Performance ou limite de votre logiciel de gestion commerciale	Ne supporte pas la gestion des code barre		OUI	Achart de module	
	Utilisation optimale des potentialités de la gestion commerciale	Problèmes d'élabores les factures pro forma dans le logiciel	Nouvelle politique de Distribution Active	OUI		
	Gestion par lots	Pas de problème				
	Maîtrise de la Codification des articles/fourn/clients	Pas de problème				
	Maîtrise de la sortie de statistiques de consommation (d'outils d'aide à la décision)	Pas de problème				
	Maîtrise de l'Administration du réseau et de la sauvegarde des données	Quelques lacunes dans l'administration				
	Besoin de formation des RH à une version réactualisée	Exact Entreprise 2003	Prévu dans le plan de formation 2007	OUI	Formation	Formation
	Etat du parc informatique			NON	Formation	Formation
	Besoin de remise à niveau du parc	Quelque ordinateurs à remplacer				
	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
	Pour les produits classiques					
	Pour les ARV (prévisions)					

Déroulement du processus d'achats

N°	RUBRIQUES	PROBLEMES CONSTATES	FORCES	A AMELIORER EN PRIORITE OUI/NON	STRATEGIE	ACTIVITES
	Le Manuel procédures est-il adapté ?		OUI			
	Est-il en conformité avec procédures des bailleurs			Nous avons réuni les bailleurs en un syst.coordonnée d'approv.et de distrib. dénommé CPDS		
	Plan de passation des marchés					
	Planification des achats et des stocks					
	Quantification des besoins	Pas adaptée	Celles des ARVs est adaptée	Savoir les besoins des FOSA	Distribution Active	
	Vérification disponibilités financières		OUI			
	Plan stock/trésorerie					
	Accès aux devises	Nous avons un accès facile				
	Modes de passation marchés					
	Présélection suivie d'AOR	Utilisé en cas d'urgence				
	AOI	8ans que la procédure est utilisée				
	Adéquation des dossiers d'appels d'offres (mode de marché selon seuils, urgence, marchés négociés, etc.)	Oui les DAO sont adaptés				

	Fonctionnement des organes d'exécution (CA, Commissions AO, Commission Technique, etc)	Commissions d'analyses mises en places				
--	--	--	--	--	--	--

	Transparence dans l'attribution marchés					
	Respect des clauses du DAO		OUI			
	Analyse technique		Préqualification technique			
	Analyse financière		OK			
	Rapports détaillés, publication résultats, décisions fermes, absence de pressions	Nous n'avons pas de pressions		Nous allons commencer à publier les résultat des analyses		
	Execution des marchés	Retards de livraisons				Nous pensons qu'il serait préférable de diminuer le nombre de fournisseurs
	Respect clauses			OUI		
	délais d'approvisionnement trop longs	Très grave problème	Notre délai est 150jour CIF	Nous allons laisser les petites quantités par fournisseurs qui exigent des groupages		
	Retards de paiement des fournisseurs	Il ne signent pas systématiquement les rapports de réception	OUI			
	Pb de Réception					
	Capacités des RH					
	Particularités ARV					
	Quantification des besoins	Les utilisateurs ne respectent pas les protocoles				
	Logiciel de quantification des besoins		Oui-Quantimed			
	Respect PréQualification OMS		Oui+USPDA approved			
	Implications Adpics		Force=Quantification faite par une commission multidisciplinaire			

N°	RUBRIQUES	PROBLEMES CONSTATES	FORCES	A AMELIORER EN PRIORITE OUI/NON	STRATEGIE	ACTIVITES
	Sélection des produits (maîtrise des dossiers techniques : conformité matières premières, étude de bioéquivalence, de stabilité, normes consommables, etc)	Fiabilité des documents Méthodologie d'analyse des documents Pas d'audit fournisseur Elaboration des spécifications techniques des consommables	Commission d'analyse technique des dossiers souveraine et impliquant le ministère et les utilisateurs	Méthodologie d'analyse Spécifications techniques des consommables	Amélioration de la méthode d'analyse Vérification des données des dossiers par des audits Elaboration des spécifications techniques des consommables Echanges d'information entre Centrales sur les préqualifications	Elaborer une nouvelle méthodologie efficiente d'analyse des dossiers Formation en audit fabricant/distributeur et en exigences techniques des consommables
	Analyse Contrôle de qualité (échantillonnage, interprétation analyses, etc)	Cout élevé des analyses donc budget de CQ trop élevé Temps d'analyse long Nombre limité de labos agréés donc pas de compétitivité Pas de labo national de CQ	Autorité sensible aux différents problèmes de CQ	Création d'un laboratoire national de CQ Plusieurs labos de CQ agréés dans la région	Echanges d'informations sur les labos agréés S'entraider mutuellement en offrant des expertises pour la mise en place d'un labo national de QC	Créer un cadre de collaboration pour l'échanges d'information Accélérer la mise en place d'un labo national de CQ
	Stockage distribution (conformité Bonnes Pratiques Distribution)	Espace insuffisant Ignorance des BPD par le personnel	Service AQ Extension des hangars en 2007	Sensibilisation du personnel sur les BPD	Séances de formation du personnel	Organiser des séances d'informations et de formations sur les BPD pour le personnel
	Gestion des réclamations (procédures rappel de lots, etc)	Pas d'assurance de continuité des bonnes pratiques de stockage chez la clientèle	Vérification de la commande avec le client avant l'emballage final donc peu de retour	Procédures de rappel de lot bien élaborées Aider la clientèle à respecter les BPD	Procédures de rappel de lot BPD par la clientèle	Procédures de rappel de lot bien élaborées et les diffuser aux clients

	Capacités des RH en AQ	Pas de connaissances en AQ	-	Système de gestion de la qualité	Mise en place d'un système de gestion de la qualité	Appui technique pour la mise en place d'un système de gestion de la qualité Formation du personnel en AQ
--	------------------------	----------------------------	---	----------------------------------	---	---

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
	Magasins (Siège)					
	Volume de stockage	Trop étroit	Bon rangement	Agrandir les espaces		L'extension commence juin 2007
	Respect des normes (tempé, ventil, hygrométrie, propreté, protection rong/ incendie)		OUI			
	Agencement des magasins (différentes aires)		OUI			
	Equipement (stockage, manutent., sécurité, etc)	Sécurité difficile	Nous avons installés, etc	Système de surveillance		Acheter et installer les cameras de surveillance
	Fonctionnement des Chambre(s) froide(s)	Bon mais Etroit	Nous en avons 2 qui fonctionnent bien	Extension de la chambre froide		Extension commence déc 2007
	Situation en région (le cas échéant)					
	Volume de stockage					
	Respect des normes					
	Agencement des magasins					
	Equipement (stockage, manutent., sécurité, etc)					
	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
	Procédures de gestion de stock	Pas adaptés	Adaptation en cours			
	Rangement des produits (palettes, étagères)	Peu d'étagères	Nous avons trouvé un bailleur qui va acheter les étagères nécessaires			Achat en cours
	Circuit logique des produits et classements des documents		Oui, très bon circuit.			
	Gestion de la chaîne du froid		Très bien géré, nous avons une alimentation continue avec 2 groupes électrogènes			
	Gestion des produits inflammables	Nous les mettons dans les magasins				
	Gestion échantillothèque	Il n'est pas mis à jour				
	Taux de ruptures de stock	18%		Quantification		Formation
	Taux de périmés	0,2%	OUI			
	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
	Rationalité du circuit de distribution		Etroitesse du pays (26,000km ²)	Gestion du système d'information	Distribution Active	
	Accessibilité géographique pour clients	CAMERWA-PD-FOSA				
	Schéma de distribution adapté au pays			Pharmacie de District vers Formations Sanitaires	Renforce les PD	
	Procédures de colisage, d'expédition, de réception	Manque de professionnalisme des transporteurs privés			Transport mix	Achat des véhicules+outsourcing
	Etat du parc automobile					
	Adéquation avec besoins	Absent				

	Capacités des ressources humaines	Personnel qualifiés insuffisant	Assistance technique(MSH-PSCM)	Besoins formations	Formation	
--	-----------------------------------	---------------------------------	--------------------------------	--------------------	-----------	--

10 VENTES ET MARKETING

Procédures ventes et marketing

N°	RUBRIQUES	PROBLEMES CONSTATES	FORCES	A AMELIORER EN PRIORITE OUI/NON	STRATEGIE	ACTIVITES
	Qualité du service					
	Catalogue produits	Absence	InstructionMinistérielle	OUI	Catalogue/Semestre	
	Taux de rupture de stock	Recurrent		OUI	Allégement des procédures	
	Fréquence de livraison	Absence de de planning		OUI	Planning	
	Prix de vente de la Centrale	Absence de régulation		OUI	Régulation	
	Contacts clientèle					
	Fréquence de visites clients	Très peu	Système de communication	OUI	Customer care department	
	Prise en charge appro des hôpitaux		Mutuelles de santé	OUI	Coordination	
	Prise en charge appro des programmes		PEPFAR, GLOBAL FUND	OUI	Coordination	
	Capacités RH en VM					

--

COÛTS
20,000USD
20,000USD

COÛTS

Régions OUI/NON

COÛTS
1 000 €
7 000 €



COÛTS
?
?
?

?

COÛTS
1,000,000USD
20,000USD
Compris dans le prix de 1,000,000USD

COÛTS
50,000USD
30,000USD

COÛTS
1,113,000USD



COÛTS