



PDS de la CPA du TCHAD

Projet	Bailleur	Bureau d'étude	Date	Résultat	Raison principale
Projet Santé 8 ^{ème} FED	Union Européenne	Expert (A. Sambe)	Février 2005	cf rapport d'audit	Fidélisation des comptes 2004
Projet Santé 8 ^{ème} FED	Union Européenne	Cabinet SEC DIARRA	Février 2006	cf rapport d'audit	Fidélisation des comptes 2005 Audit organisationnel et comptable
	Fonds Mondial	Cabinet (sud- africain)	Février 2007		Audit (procédures comptables et achats)
Projet Santé 8 ^{ème} FED	Union Européenne	sélection en cours	Mars 2007		Fidélisation des comptes 2006 Audit organisationnel et comptable

La situation actuelle de votre centrale par rapport à l'approvisionnement des médicaments pour les programmes SIDA, Paludisme et Tuberculose

Prise en charge approvisionnement des Programmes	Oui/non	Si oui, type d'activité prise en charge	Agence désignée (si non)	Si non, activité à laquelle participe la centrale (stockage, distribution, etc...)	Bailleur	Nom du programme
ARV	OUI	Approvisionnement en ARV et consommables biomédicaux (dépistage VIH, IST, charge virale, comptage cellulaire)		Une cellule de gestion des ARV, dépendant du PNLS, est chargée de la distribution des ARV et des consommables biomédicaux	FOSAP (organe chargé de gérer les fonds alloués par le FM, suspendu depuis le 2 nd semestre 2006). En 2007, un programme d'urgence est directement financé par le Fonds Mondial	
ACT	NON	<i>Commentaires :</i> Le projet soumis au Fonds Mondial par le Tchad pour la lutte contre le paludisme a été rejeté. Malgré tout, le schéma thérapeutique intégrant les ACT a été validé par le PNLP et est déjà en vigueur dans certains districts soutenus par MSF et UNICEF. La CPA a anticipé et intégré les ACT dans son catalogue et dans ses stocks.				
ANTITUBERCULEUX	NON					

1. Aspects institutionnels et juridiques

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

Rubriques	Problèmes constatés	Forces	A améliorer en priorité	Stratégie	Activités	Coûts
<i>Statuts</i>						
Appui des autorités de tutelles(s) pour le développement de la centrale	Un arrêté ministériel a modifié le décret présidentiel portant création de la CPA (les modifications concernent notamment la composition du comité de gestion)	Politique de contractualisation dans le secteur du médicament Proposition de statuts type asbl faite par un expert juriste et un expert national de la DPML (cf rapports de mission « amélioration de la disponibilité des MEG », B. Hody, C. Ngabere)	OUI	Révision des statuts juridiques de la CPA et la convention Etat – CPA pour garantir une plus grande autonomie de la CPA et mettre en œuvre la politique de contractualisation dans le secteur du médicament	Capitalisation des expériences de centrales membres de l'ACAME. Missions court terme de directeurs de centrales africaines (Burkina-Faso, Bénin) ayant adopté des statuts type asbl, pour expliquer les statuts proposés et argumenter par une expérience concrète, auprès du comité directeur du MSP et MFEP	Mission prise en charge par le projet santé 8 ^{ème} FED (Union Européenne)
Alliant objectifs de santé publique et impératifs liés à une structure commerciale passant des commandes sur le marché international	RAS					
<i>Autonomie</i>						
De gestion (décision, recrutement...)	La tutelle du MSP est trop forte.		OUI	Renforcement du MSP dans son rôle de coordination, régulation et contrôle tout en garantissant l'autonomie dans la gestion de la centrale		
Dans la passation des marchés		Appel d'Offre International,				

		respectant la mise en concurrence et proscrivant les marchés de gré à gré				
Financière (fixation marges, ouverture comptes propres, développement patrimoine...)	Faiblesse du Comité de Gestion dans ses attributions de contrôle des états financiers (absence d'audit interne, absence de commissaires aux comptes...)	Recrutement d'un contrôleur interne de gestion (février 2007) Validation du nouveau manuel de procédures (décembre 2006)	OUI	Contrôle et suivi des procédures comptables et financières	Nomination d'un comité de surveillance, chargé du contrôle financier et du suivi des indicateurs de performance. Assistance technique à la Division Administration-Finances	Affectation d'un assistant technique à la DAF par le projet santé 8 ^{ème} FED (mission de 10 mois)

Clarté de la mission confiée à la centrale

Convention garantissant les droits et devoirs des deux parties	Les clauses de la Convention Etat-CPA ne sont pas respectées (créances importantes de l'Etat fragilisant la trésorerie de la centrale)	Volonté politique à recouvrer les créances de l'Etat		Révision des clauses de la Convention	Proposition de statuts juridiques type asbl, pour une autonomie plus grande	
Utilisation optimale de la centrale (programmes, hôpitaux, produits spécifiques, réactifs...)	Les procédures de gestion de la CPA ne sont pas homologuées et certifiées par les partenaires. Certains partenaires sont réticents à s'approvisionner auprès de la CPA	Nouveau manuel de procédures Volonté à certifier les procédures par les partenaires (Fonds Mondial...)	OUI	Respect des procédures de gestion.	Elaboration d'un business plan 2007-2012 Audit interne régulier. Communication externe.	Expertise d'un cabinet comptable financée par le Projet Santé 8 ^{ème} FED
Environnement de la centrale (régulation pharmaceutique, absence de taxes sur mdct, fiscalité allégée pour la centrale)	Absence d'un guide des Bonnes Pratiques Pharmaceutiques et d'un code de santé	Le MEG est exonéré de toutes taxes.	OUI		Elaboration d'un guide de BPP. Nomination d'un pharmacien responsable.	

	publique. Absence d'un Pharmacien responsable à la CPA.					
--	---	--	--	--	--	--

Relations avec le Conseil d'Administration

Rédaction de rapports	Difficultés à rédiger de bons rapports d'activités et financiers. Les rapports d'activités annuels ne sont pas diffusés auprès des partenaires, ce qui n'améliore pas l'image de la CPA auprès de ceux-ci.					
Indicateurs de performance	Certaines recommandations du COGES ne sont pas appliquées (diffusion du suivi budgétaire, diffusion des indicateurs de performance, élaboration du tableau de bord).		OUI		Conception d'outils de suivi et d'un tableau de bord	
Relais de la vision du DG auprès des autorités ou frein	Absence d'une vision à moyen et long terme. Gestion annuelle de la CPA.	Formation des DG au CESAG de Dakar par l'ACAME (décembre 2006)		Promouvoir une vision à long terme (5 ans)	Elaboration du business plan 2007-2012	Mission d'un cabinet d'expertise comptable financée par le projet santé 8 ^{ème} FED

Capacité d'évolution de la centrale

	<p>Insuffisance de trésorerie limitant fortement les capacités de développement de la CPA. Importance du marché illicite par non respect de la Politique Pharmaceutique.</p>		<p>OUI</p>	<p>Mobiliser les ressources financières de l'Etat et des partenaires</p>	<p>Plaidoyer auprès du MFEP (Ministère des Finances, de l'Economie et du Plan). Synergie des partenaires en soutien à la feuille de route présentée par le MSP.</p>	
--	--	--	------------	--	---	--

2. Aspects organisationnels

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

Rubriques	Problèmes constatés	Forces	A améliorer en priorité	Stratégie	Activités	Coûts
-----------	---------------------	--------	-------------------------	-----------	-----------	-------

Structure de la centrale

Siège

Capacité et adéquation des magasins	Ne sont pas aux normes des BPP	Locaux mis à disposition par l'Etat	OUI		Elaboration des DAO pour la réhabilitation des entrepôts Lancement de l'AO	Fonds propres CPA et mobilisation d'autres ressources financières
Fonctionnalité des bureaux	RAS					
Bureautique adaptée	RAS					
Informatique, imprimantes...	Equipement informatique désuet					
Avez-vous un site web fonctionnel ?	Non					

Dépôts régionaux, agences

Organigramme

Pôles de compétences complémentaires		Organigramme réadapté suite aux recommandations de l'audit 2006 (séparation des fonctions Entrées et Sorties de stocks)				
--------------------------------------	--	---	--	--	--	--

Ressources Humaines

Qualité						
Effectif						
Mise en place d'un programme de formation ?	Plan de formation non formalisé					

3. Management

La centrale a-t-elle un management efficace ?

Rubriques	Problèmes constatés	Forces	A améliorer en priorité	Stratégie	Activités	Coûts
Management						
Capacité d'élaboration de plans d'actions	Pas de cadre logique d'intervention	Formation du DG au CESAG de Dakar par l'ACAME	OUI	Transfert de compétences entre DG et le comité de direction Mise en œuvre des principes d'élaboration d'un cadre logique d'intervention	Restitution de la formation au CESAG	
Vision à moyen terme : capacité d'élaboration de plan de développement stratégique	Insuffisance des capacités internes à l'entreprise				Elaboration du business plan 2007-2012	Mission d'un cabinet d'expertise comptable financée par le projet santé 8 ^{ème} FED
Gestion des Ressources Humaines	Absence de dossiers des RH					
Elaboration de procédures de fonctionnement satisfaisantes		Elaboration du nouveau manuel de procédures				
Capacité d'élaboration de plan de stock / trésorerie						
Capacités de reporting						
Fixation d'indicateurs objectivement vérifiables	Pas d'auto-évaluation de la CPA Tableau de bord non documenté	Recrutement d'un contrôleur interne de gestion	OUI			
Communication interne	L'information ne circulait pas entre les membres du comité de direction	Amélioration du flux d'information par la tenue hebdomadaire de réunion du comité de direction				

<p>Communication externe (Conseil d'administration, Ministères de tutelle, partenaires)</p>	<p>Inexistante avec les partenaires. Communication houleuse avec le COGES suite au pb de qualité des rapports.</p>	<p>Trimestrielle avec le comité de gestion</p>	<p>OUI</p>	<p>Attributions du contrôleur interne de gestion</p>	<p>Amélioration de la qualité des rapports. Documentation du tableau de bord.</p>	
---	--	--	------------	--	---	--

4. Gestion financière

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

Rubriques	Problèmes constatés	Forces	A améliorer en priorité	Stratégie	Activités	Coûts
<i>Problèmes financiers ?</i>						
Capacité d'auto-financement suffisante ?	Insuffisance notoire des capacités d'auto-financement		OUI	Plaidoyer auprès du MFEP pour la recapitalisation	Elaboration du business plan 2007-2012	
Adéquation du budget de fonctionnement par rapport aux objectifs	Inadéquation du budget de fonctionnement par rapport aux objectifs		OUI	Plaidoyer auprès du MFEP pour la recapitalisation	Elaboration du business plan 2007-2012	
Maîtrise des coûts de fonctionnement	???					
Maîtrise fixation prix de vente pour assurer auto-développement	???					
Matelas de trésorerie suffisant	Trésorerie insuffisante. Dettes et créances importantes.	Amélioration du recouvrement des créances	OUI			
Montant des investissements en rapport avec les ambitions	Investissements insuffisants					
Recouvrement auprès des clients	Créances importantes	Amélioration du recouvrement des créances	OUI			
Besoin recapitalisation extérieure				Plaidoyer auprès du MFEP pour la recapitalisation	Elaboration du business plan 2007-2012	
Capacité Ressources Humaines en gestion financière				Contrôle et suivi des procédures comptables et financières	Assistance technique à la Division Administration-Finances	Affectation d'un assistant technique à la DAF par le projet santé 8 ^{ème} FED (10 mois)

5. Informatique

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

Préciser les caractéristiques du logiciel de gestion commerciale	Sage Saari Intégral					
Nbre d'ordinateurs en réseau	6					
Rubriques	Problèmes constatés	Forces	A améliorer en priorité	Stratégie	Activités	Coûts

Outil informatique

Performance ou limite de votre logiciel de gestion commerciale	Sur-évaluation des spécifications techniques du logiciel lors de son acquisition. Mauvais paramétrage du logiciel		OUI		Mission de re-paramétrage du logiciel. Formation d'une personne ressource	Formation prise en charge par ACAME
Utilisation optimale des potentialités de la gestion commerciale	Non					
Gestion par lots		Gestion par lots				
Maîtrise de la codification des articles/fournisseurs/clients	A réactualiser					
Maîtrise de la sortie de statistiques de consommation (outils d'aide à la décision)	Nbreuses ruptures de stocks qui ne garantissent pas la fiabilité des statistiques de consommation					
Maîtrise de l'administration du réseau et de la sauvegarde des données	Non		OUI			
Besoin de formation des RH à une version réactualisée	oui		OUI			

Etat du parc informatique

Besoin de remise à niveau du parc	Indisponibilité des moyens logistiques		OUI			
Autres						

6. Achats

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

Rubriques	Problèmes constatés	Forces	A améliorer en priorité	Stratégie	Activités	Coûts
Pour les produits classiques		Procédures d'achats définies et respectées : qualification des fournisseurs, attribution de marchés suite à AOI				
Pour les ARV		Procédures d'achats définies et respectées : qualification des fournisseurs, attribution de marchés suite à AOI				

Déroulement du processus d'achats

Rubriques	Problèmes constatés	Forces	A améliorer en priorité	Stratégie	Activités	Coûts
Le manuel de procédures est-il adapté ?		Révision du manuel de procédures (décembre 2006)		Veiller au respect des procédures		
Est-il en conformité avec les procédures des bailleurs ?	Aucun cahier des charges des bailleurs n'a été consulté en vue d'une certification	Audit externe (Union Européenne, Fonds Mondial)	OUI	Adapter les procédures en vue d'une certification par les bailleurs de fonds-clients de la centrale (Banque Mondiale, UNICEF, BAD, Union Européenne...)	Application des recommandations faites par les auditeurs	

Plan de passation des marchés

Planification des achats et des stocks	Absence d'une planification des stocks.	Les achats sur AOI sont planifiés.	OUI			
--	---	------------------------------------	-----	--	--	--

	Planification des achats non maîtrisée					
Quantification des besoins		Besoins quantifiés pour l'AOI 2007				
Vérification disponibilités financières Plan stock / trésorerie		Un plan de trésorerie est élaboré en début d'année, en annexe au budget				
Accès aux devises						

Mode de passation des marchés

Présélection suivie d'AOR						
AOI		Pré qualification des fournisseurs associée à un AOI				
Adéquation des dossiers d'appels d'offres (mode de marché selon seuils, urgence, marchés négociés...)		Le manuel de procédures précise les niveaux de mise en œuvre des marchés gré à gré – cotation - AO				
Fonctionnement des organes d'exécution (conseil d'administration, commissions d'achats, commissions techniques...)		L'AOI est élaboré par le comité de direction et validé par le comité de gestion. Des commissions d'achats sont convoquées pour les délibérations si cotation ou AOR. Dans le cas de l'AOI, un comité technique est mis en place.				

Transparence dans l'attribution des marchés

Respect des clauses du DAO		La commission technique a délibéré en toute				
Analyse technique						
Analyse financière						

Rapports détaillés, publication, résultats, décisions fermes, absence de pressions		transparence, selon une grille d'évaluation et une méthodologie validée par le COGES, sans pression de la part des soumissionnaires.				
--	--	--	--	--	--	--

Exécution des marchés

Respect des clauses	Les clauses de l'AO n'ont pas été respectées				Transmission de lettres de rappel des clauses aux fournisseurs.	
Délais d'approvisionnement trop longs	Les fournisseurs ont négligé le transit au port de Douala, entraînant un retard conséquent dans la livraison à N'Djamena				Application des pénalités au retard de livraison, conformément au DAO	
Retard de paiement des fournisseurs	L'insuffisance de trésorerie n'a pas permis de payer à temps les avances de démarrage, conformément aux clauses de l'AO				Elaboration d'un plan de trésorerie réaliste. Plaidoyer auprès du MFEP pour une recapitalisation de la centrale.	
Pb de réception	RAS					
Capacités des RH						

Particularités des ARV

Quantification des besoins	La cellule de gestion des ARV du MSP ne joue pas encore pleinement son rôle de coordination des partenaires,	Qualification des fournisseurs. Baisse des prix sur les ARV (de 22 000 FCFA à 6 500 FCFA en 12 mois, pour la Triomune®)		Promouvoir la coordination entre bailleurs de fonds (Banque Mondiale, BAD, Fonds Mondial...)	Organisation de tables rondes réunissant les bailleurs de fonds et les bénéficiaires.	
----------------------------	--	--	--	--	---	--

	d'estimations fiables des besoins en ARV et consommables biomédicaux, de distribution des ARV...					
Logiciel de quantification des besoins		Disponible à la cellule de gestion des ARV (PNLS)				
Respect pré qualification OMS		Les fournisseurs pré qualifiés par la CPA (CIPLA, MSD) sont qualifiés par l'OMS				
Implications ADPICS		Eligibilité du Tchad à UNITAID Adhésion à la Convention proposée par la Fondation Bill Clinton.				

7. Assurance Qualité

Rubriques	Problèmes constatés	Forces	A améliorer en priorité	Stratégie	Activités	Coûts
Sélection des produits (maîtrise des dossiers techniques, conformité matières premières, étude de bioéquivalence, de stabilité, normes consommables...)		Existence de la LNME – cf DPML				
Analyse contrôle qualité (échantillonnage, interprétation des analyses...)	Absence d'une échantillothèque	Procédures existantes pour le CQ AO lancé pour la sélection du laboratoire chargé du CQ	OUI		Création de l'échantillothèque	
Stockage – distribution (conformité Bonnes Pratiques Distribution)	Non respect de certaines règles de bonnes pratiques de distribution (gestion des produits en voie de péremption...)	Elaboration du DAO pour la mise aux normes			Elaboration des Bonnes Pratiques de Distribution – cf DPML	
Gestion des réclamations (procédures rappel de lots...)	L'absence de stocks de sécurité ne permet pas une mise en quarantaine avant les résultats du CQ					
Capacités des RH en AQ					Formation à l'AQ	

8. Infrastructures – Stockage

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

Rubriques	Problèmes constatés	Forces	A améliorer en priorité	Stratégie	Activités	Coûts
-----------	---------------------	--------	-------------------------	-----------	-----------	-------

Magasins

Volume de stockage		Entrepôts suffisants				
Respect des normes (température, ventilation, hygrométrie, propreté, protection rongeurs/incendie)	Non respect de certaines règles de bonnes pratiques de stockage	Elaboration du DAO pour la mise aux normes	OUI		Réhabilitation des entrepôts	
Agencement des magasins (différentes aires)	Non respect de certaines règles de bonnes pratiques pharmaceutiques	Elaboration du DAO pour la mise aux normes	OUI		Réhabilitation des entrepôts	
Equipement (stockage, manutention, sécurité...)	Insuffisance des équipements de manutention, de sécurité (extincteurs)		OUI			
Fonctionnement des chambres froides	RAS					

Situation en région (le cas échéant)

Volume de stockage						
Respect des normes (température, ventilation, hygrométrie, propreté, protection rongeurs/incendie)						
Agencement des magasins (différentes aires)						
Equipement (stockage, manutention, sécurité...)						
Fonctionnement des chambres froides						

Les procédures de gestion de stocks sont-elles adéquates ?

Rubriques	Problèmes constatés	Forces	A améliorer en priorité	Stratégie	Activités	Coûts
Procédures de gestion des stocks		Manuel de procédures réactualisé ; Recrutement D'un chef de division gestion des stocks.	OUI			
Rangement des produits (palettes, étagères)			OUI		DAO pour la réhabilitation et réorganisation des entrepôts	
Circuit logique des produits et classement des documents	Non respect des règles de Bonnes Pratiques dans la gestion des stocks.					
Gestion de la chaîne du froid	La CPA assure le stockage de produits livrés aux programmes.					
Gestion des produits inflammables	Les produits inflammables sont stockés dans les mêmes entrepôts que les stocks de produits non inflammables					
Gestion échantillothèque	Inexistence de l'échantillothèque				Création de l'échantillothèque	
Taux de ruptures de stocks	Nombreuses ruptures de stocks					
Taux de périmés	10% en 2006	Procédures de gestion des périmés élaborées	OUI	Communiquer auprès des clients		
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 ?

Rubriques	Problèmes constatés	Forces	A améliorer en priorité	Stratégie	Activités	Coûts
-----------	---------------------	--------	-------------------------	-----------	-----------	-------

Rationalité du circuit de distribution

Accessibilité géographique pour clients	Nbreuses ruptures de stocks en périphérie dues aux ruptures à la CPA. Ces ruptures favorisent le développement du marché illicite.		OUI	Améliorer l'efficience de la gestion de la centrale afin de réduire les ruptures de stocks. Renforcer le capital de la centrale.	Elaboration du business plan 2007-2012	
Schéma de distribution adapté au pays	Inefficience du circuit de distribution. Les PRA n'appartiennent pas à la CPA.	Pharmacie Régionale d'Approvisionnement existante dans chaque région				
Procédures de colisage, d'expédition, de réception	RAS					

Etat du parc automobile

Adéquation avec besoins	Inadéquation du parc automobile avec les besoins de la CPA (acquisition prévue dans le budget)		OUI			
Capacités des RH						

10. Ventes et Marketing

Procédures Ventes et Marketing

Rubriques	Problèmes constatés	Forces	A améliorer en priorité	Stratégie	Activités	Coûts
<i>Qualité du service</i>						
Catalogue produits	Pas de catalogue produits. Pas de stratégie marketing.		OUI	Définir une liste restreinte de médicaments essentiels.	Elaboration du catalogue des références disponibles à la CPA.	
Taux de rupture de stocks	Aucun indicateur de performance n'est évalué et suivi		OUI		Conception d'outils de suivi des stocks sur les 6 mois à venir.	
Fréquence de livraison	Une dotation semestrielle dont le transport n'est pas toujours pris en charge par la CPA.		OUI			
Prix de vente de la centrale	Pas de tarif fixe sur une année (prix fluctuant). Ce qui ne permet pas au COGES de valider le tarif, conformément aux statuts. Marge bénéficiaire appliquée sans texte officiel (16%) + frais d'approche appliqués aux coûts réels.	L'AOI a permis d'obtenir des prix fixes à l'année.	OUI		Elaboration du tarif 2007. Révision de la marge bénéficiaire et validation par le COGES	
<i>Contacts clientèle</i>						
Fréquence de visites clients	Aucune visite client n'a été programmée	Création d'une division Distribution-	OUI		Elaboration d'une stratégie de marketing.	

	en 2006. Pas de véhicule mis à disposition pour cette activité (prévu au budget 2007).	Marketing			Planification de visites des clients. Conception des outils de promotion.	
Prise en charge appro des hôpitaux						
Prise en charge appro des programmes						
Capacités RH en VM	Absence d'un personnel formé au Marketing.				Formation d'une force de vente chargée de la promotion du MEG et des prestations de service proposées par la CPA. Voyage d'étude à la CAMEG Ouaga.	