



NOM DE LA CENTRALE	PAYS
Office Pharmaceutique National (OPN)	GABON

EVALUATIONS DE LA CENTRALE

PROJET	BAILLEUR	BUREAU ETUDE	DATE	RESULTAT	RAISON PPAL
Fonds Mondial	Fonds Mondial	Price Waterhouse	2004 - 2005	Bon	

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	OUI	- Acquisition - Stockage - Distribution - Dispensation	-	-	- Etat - Fonds Mondial	- PLIST (programme de lutte contre les infections sexuellement transmissibles) - Fonds Mondial SIDA
ACT	OUI	- Stockage - Distribution	-	-	- Etat - Fonds Mondial	- PNLP - Fonds Mondial

Anti Tb	OUI	- Acquisition - Stockage - Distribution	-	-	- Etat	- PNLT
---------	-----	---	---	---	--------	--------

ASPECTS INSTITUTIONNELS ET JURIDIQUES

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

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	- Volonté politique insuffisante pour donner une pleine autonomie de gestion financière à l'OPN	- Textes réglementaires - Statut OPN (EPIC)	OUI	- Rendre l'OPN autonome financièrement	- Faire un playdoyer à l'endroit de l'Etat gabonais par un document explicatif et stratégique	-
Aliant objectifs de santé publique et impératifs liés à une structure commerciale passant des commandes sur marché international	Pas de problème	-	-	-	-	-
Autonomie						
de gestion (décision, recrutement, etc)	Pas de problème	-	-	-	-	-
dans la passation marchés	- Retard de décaissement pour payer les fournisseurs dans les délais	- Cahier de charges efficient	OUI	- Mise en place d'un compte bancaire OPN destiné exclusivement à payer les marchés de médicaments et dispositifs médicaux	- Playdoyer auprès des autorités de tutelles - Sécuriser les subventions de l'Etat destinées à l'achat des médicaments et dispositifs médicaux où l'argent serait versé en début d'exercice sur un compte spécial	-
financière (fixation marges, ouverture comptes propres, développement patrimoine, etc)	- Pas de compte bancaire propre	-	OUI	(voir ci-dessus)	(voir ci-dessus)	-

Clarté de la mission confiée à la CA						
Convention garantissant les droits et devoirs des deux parties	- Absence de convention	- Textes réglementaires - Statut OPN (EPIC)	OUI	- Signature d'une convention	- Elaborer une convention sur base des expériences des autres centrales d'achat	
Utilisation optimale de la Centrale (programmes, hôpitaux, produits spécifiques, réactifs, etc)	- Non, les Hôpitaux publics achètent chez les grossistes privées en cas de non disponibilité des produits à l'OPN	- Présence d'une LNME (révisée tous les 2 ans)	OUI	- Elargir la gamme produits	- Augmentation du budget achat	1 500 millions CFA
Environnement de la Centrale (régulation pharmaceutique, absence de taxes sur med, fiscalité allégée pour la CA)	-	- Exonération des droits de douane et de TVA sur le médicament et dispositifs médicaux	-	-	-	-

Relations avec le Conseil d'Administration						
Rédaction de rapports	OUI	- Réunions régulières dans un climat constructif	NON	-	-	-
Indicateurs de performance	En cours	- Plan d'actions avec indicateurs d'activités	OUI	- Diffusion régulière d'un tableau de bord auprès des autorités de tutelles (MSP, CA)	- Mesurer les indicateurs fixés dans le plan d'actions de façon régulière dans les principaux services de l'OPN	-
Relai de la vision du DG auprès des autorités ou frein	Pas de problème	-	-	-	-	-
Capacité d'évolution de la structure	OUI	- Textes réglementaires - Statut OPN (EPIC)	OUI	- Application des textes réglementaires	- Sensibiliser les autorités de tutelles	-

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 ?

RUBRIQUES	PROBLEMES CONSTATES	FORCES	A AMELIORER EN PRIORITE OUI/NON	STRATEGIE	ACTIVITES	COÛTS
Structure de la Centrale						
Siège						
Capacité et adéquation des magasins	- Espace de stockage insuffisant	- Conditions de conservation (climatisation, chambre froide, sécurité, hygiène)	OUI	- Augmentation de la capacité de stockage	- Acquisition d'une 2ème chambre froide	40 millions CFA
Fonctionnalité des bureaux	- Manque de bureaux	- Bureaux Equipés	NON	- Augmenter le budget investissement	- Plaidoyer auprès des autorités de tutelle (MSP, CA)	-

Bureautique adaptée (Tel, fax, E-mail ADSL, etc).	- Manque d'une connexion internet haut débit	-	OUI	- Internet haut débit installé chez les chefs de service	- Recherche de financement auprès des partenaires au développement - Formation des cadres à la recherche de source d'informations médico-pharmaceutique pour une information pharmaceutique de qualité	-
Informatique, imprimantes, data show, etc	- Obsolescence de certains appareils informatiques	-	OUI	- Renouveler le parc informatique	- Inscrire l'achat de nouveaux appareils dans le budget d'investissement de l'année	-
Avez-vous un site web fonctionnel ?	NON	-	NON	-	-	-
Dépôts Régionaux, agences	- Non fonctionnels	- Infrastructures existantes dans 5 régions sur 8 prévues	OUI	- Construire 3 autres antennes régionales	- Sensibilisation auprès du MSP et bailleurs de fonds	-
Magasins	- Espaces de stockage insuffisants - Non équipés	-	OUI	- Equipement des magasins (Etagères, appareils de manutention, conservation au froid)	- Sensibilisation auprès du MSP et bailleurs de fonds	-
Bureaux	- Non équipés	-	OUI	Idem	Idem	-
Bureautique	Idem	Idem	Idem	Idem	Idem	-
Informatique	Idem	Idem	Idem	Idem	Idem	-
Organigramme	OUI	- Profils de poste	-	-	-	-
pôles de compétence complémentaires	?	?	?	?	?	?
Ressources Humaines						

	Qualité - Insuffisante	- Ecole de formation d'agent technique en pharmacie présent au Gabon (ENASS)	OUI	- Dispenser une formation ou un recyclage pour chaque agent au moins 1 fois par an	- Augmenter le nombre de formation dans le domaine technique, administratif et financier	
	Effectif - Insuffisant	- Ecole de formation de techniciens en pharmacie présent au Gabon (ENASS)	OUI	- Recruter 2 pharmaciens + 4 techniciens en pharmacie	- Pladoyer auprès de la DRH du MSP	-
Mise en place d'un programme de formation ?	NON	- Budget formation prévu chaque année	OUI	- Définir les besoins en formation des agents en fonction des lacunes observées	- Former et superviser	-

MANAGEMENT

La Centrale a-t-elle un management efficace ?

RUBRIQUES	PROBLEMES CONSTATES	FORCES	A AMELIORER EN PRIORITE OUI/NON	STRATEGIE	ACTIVITES	COÛTS
Management						
Capacité d'élaboration de plans d'actions	- Evaluation régulière du plan d'actions	- Plan d'actions élaboré chaque année	OUI	- Formation des cadre aux outils de planification (microsoftproject)	- Former les cadres	-
Vision à moyen terme : capacité d'élaboration de plan de développement stratégique	- Absence de plan stratégique	- Vision de l'OPN	OUI	- Elaboration d'un document stratégique	- Appui par une expertise externe	-
Gestion des ressources humaines	- Evaluation du personnel non-conforme aux critères retenus	- ROI et procédures d'évaluation rédigées	OUI	- Évaluer le personnel de façon objective en fonction des critères retenus	- Former les cadres à évaluer son personnel	-
Elaboration de Procédures de fonctionnement satisfaisantes	- Procédures de fonctionnement incomplètes	- Existence des procédures techniques de gestion	OUI	- Document des procédures administrative et techniques écrites	-Finaliser les procédures administratives et techniques en fonction du format retenu	-

Capacité d'élaboration de plan de stock/trésorerie	Non applicable					
Capacités de reporting	- Très faible					
Fixation d'indicateurs objectivement vérifiables	-	- Indicateurs fixés	OUI	- Evaluation périodique	- Mise en place d'un document de recueil des indicateurs de performance	-
Communication interne	- Pas de problème	- Réunions régulières	OUI	- Mettre en place une procédure de rétroinformation	- Formation des cadres aux techniques de communication et de circulation de l'information	-
Communication externe (CA, Ministères de tutelles, partenaires)	- Pas de problème	- Réunions régulières avec les autorités de tutelle et autres partenaires	NON	-	-	-

GESTION FINANCIERE

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

RUBRIQUES	PROBLEMES CONSTATES	FORCES	A AMELIORER EN PRIORITE OUI/NON	STRATEGIE	ACTIVITES	COÛTS
Problèmes financiers ?						
Capacité d'auto-financement suffisante ?	Non applicable					
Adéquation du Budget de fonctionnement % objectifs	- Budget achat médicament insuffisant au regard des besoins exprimés par les clients		OUI	- Augmentation du budget de l'Etat - Recherche de financement auprès de partenaire pour la mise en place d'un fonds de roulement à la centrale	- Playdoyer auprès des autorités de tutelle et des partenaires au développement - Se servir de l'expérience des autres centrales d'achat pour sensibiliser les autorités gabonaises sur la nécessité de rendre l'OPN autonome	
Maîtrise des coûts de fonctionnement	Non applicable	- Coûts de fonctionnement prise en charge par l'Etat				
Maîtrise fixation prix de vente pour assurer auto-développement	Non applicable					
Matelas de trésorerie suffisant	Non applicable					
Montant des investissements en rapport avec les ambitions	Non applicable					
Recouvrement auprès des clients	- Absence d'une réglementation instituant formellement le recouvrement des coûts dans le secteur public		OUI	- Mettre en place des textes réglementaires sur le recouvrement des coûts	- S'appuyer sur l'expérience des autres pays africains (UEMOA et CEMAC)	
Besoin recapitalisation extérieure	OUI					
Capacités RH en gestion fin.			OUI	- Plan de formation		

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+)	SAGE Gestion commerciale 100 PACK +	Version exacte (année, N° de code)	Version 11,00	En réseau (préciser le nombre de postes)	12	NON
Ordinateurs	Préciser en annexe les caractéristiques des ordi qui travaillent avec la gestion commerciale					

RUBRIQUES	PROBLEMES CONSTATES	FORCES	A AMELIORER EN PRIORITE OUI/NON	STRATEGIE	ACTIVITES	COÛTS
Outil informatique						
Performance ou limite de votre logiciel de gestion commerciale	- Réaliser certains états avec requêtes (statistiques, stocks, péremption, etc.)	- Personnels motivés et compétents	OUI	- Acquérir la nouvelle version (SAGE 100 V14 Edition Pilotée)	- Formation des utilisateurs	-
Utilisation optimale des potentialités de la gestion commerciale	Partiellement		OUI	- Recyclage des cadres à l'utilisation optimale du logiciel	- Recyclage des utilisateurs	
Gestion par lots	OUI		NON			
Maîtrise de la Codification des articles/fourn/clients	OUI	-	-	-	-	-
Maîtrise de la sortie de statistiques de consommation (d'outils d'aide à la décision)	- Partiellement, demande des manipulations informatiques importantes (exportation dans excel) et donc des compétences informatiques	-	OUI	- La Version pilotée devrait simplifier les manipulations	- Former l'ensemble des cadres de la Centrale	-
Maîtrise de l'Administration du réseau et de la sauvegarde des données	OUI	-	OUI	- Recruter un informaticien pour l'adminisration du réseau et de sa maintenance	- Pladoyer auprès de la DRH du MSP - Formation	-

Besoin de formation des RH à une version réactualisée	OUI					
Etat du parc informatique						
Besoin de remise à niveau du parc	OUI	- Renouvellement en cours	OUI	-	-	-
Autres						

ACHATS

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

RUBRIQUES	PROBLEMES CONSTATES	FORCES	A AMELIORER EN PRIORITE OUI/NON	STRATEGIE	ACTIVITES	COÛTS
Pour les produits classiques	-	- Cahier de charges				
Pour les ARV (prévisions)	- Financement insuffisant		OUI	- Mise en place d'une procédure de financement pérenne des ARV et réactifs labo		

Déroulement du processus d'achats

RUBRIQUES	PROBLEMES CONSTATES	FORCES	A AMELIORER EN PRIORITE OUI/NON	STRATEGIE	ACTIVITES	COÛTS
Le Manuel procédures est-il adapté ?	- Le manuel de procédures est adapté malgré une certaine lourdeur lors du dépouillement et analyse des offres (activités récurrentes)	- Procédure d'évaluation des offres écrites	OUI	- Etudier la mise en place d'un marché cadre sur 3 ans ce qui allégerait la passation des marchés	- Appui d'une expertise extérieure - Expériences des autres centrales	
Est-il en conformité avec procédures des bailleurs	OUI	-	-	-	-	
Plan de passation des marchés						
Planification des achats et des stocks	OUI	- Calendrier des achats fixé en début d'année	OUI	- Echelonner les livraisons en fonction des capacités de stockage des magasins	- Etudier les possibilités d'une livraison échelonnée avec le fournisseur	
Quantification des besoins	- Estimation des besoins réels des structures	- Logiciel de gestion	OUI	- Mise en place de nouveaux outils de calcul des besoins dans les formations sanitaires publiques	- Formation dans les formations sanitaires publiques	

Vérification disponibilités financières	non applicable					
Plan stock/trésorerie	non applicable	-	-	-	-	
Accès aux devises	-	-	-	-	-	-
Modes de passation marchés						
Présélection suivie d'AOR	-	-	-	-	-	
AOI	-	-	-	-	-	
Adéquation des dossiers d'appels d'offres (mode de marché selon seuils, urgence, marchés négociés, etc.)	- Pas de problème					
Fonctionnement des organes d'exécution (CA, Commissions AO, Commission Technique, etc)	- Pas de problème					

Transparence dans l'attribution marchés						
Respect des clauses du DAO	- pas de problème particulier					
Analyse technique	Idem	- Procédure d'analyse écrite				
Analyse financière	Idem	- Procédure d'analyse écrite				
Rapports détaillés, publication résultats, décisions fermes, absence de pressions	Idem	- Procédure d'analyse écrite				
Execution des marchés						
Respect clauses						
délais d'approvisionnement trop longs	- Délais d'approvisionnement long liés aux problèmes de paiement des fournisseurs		OUI	- Voir ci-dessous		
Retards de paiement des fournisseurs	- Des paiements aux fournisseurs échelonnés en fonction de la trésorerie disponible		OUI	- Mise en place d'un compte bancaire OPN destiné exclusivement à payer les marchés de médicaments et dispositifs médicaux	- Playdoyer auprès des autorités de tutelle et des partenaires au développement	
Pb de Réception	- Effectif en personnel insuffisant - Espace de réception insuffisant		OUI	- Recrutement d'un personnel supplémentaire	- Former le personnel recruter aux bonne pratiques de réception	
Capacités des RH	- A améliorer	-	-	-	-	-

Particularités ARV						
Quantification des besoins	- La quantification des besoins se fait par la méthode des consommations	- Outils de gestion bien en place				
Logiciel de quantification des besoins	- Pas de logiciel de quantification	-	OUI	- Mise en place du logiciel Quantimed	- Formation à l'utilisation du logiciel - Installation du logiciel (paramétrages)	

Respect PréQualification OMS	OUI	-	-	-	-	-
Implications Adpics	-	-	-	-	-	-

ASSURANCE QUALITE

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)	- Quelques problèmes pour l'interprétation de certains documents techniques	- Procédures et grille d'analyse technique existentes	OUI	- Un recyclage des membres de la commission technique d'analyse	- Formation	
Analyse Contrôle de qualité (échantillonnage, interprétation analyses, etc)	AUCUN	-	-	-	-	
Stockage distribution (conformité Bonnes Pratiques Distribution)	- Un contrôle de la préparation des commandes en magasin insuffisante, de nombreuses erreurs constatées à la réception chez le client	-	OUI	- Renforcer la vérification de la préparation des commandes par le personnel	- Recrutement d'un personnel supplémentaire - Formation	
Gestion des réclamations (procédures rappel de lots, etc)	- Communication périphérique parfois difficile vers des zones très isolées	- Couverture du réseau de téléphonie mobile bien développé	OUI	- Mise en place d'un réseau d'information et de communication pharmaceutique avec l'appui de la DMP		
Capacités des RH en AQ	- A améliorer					

**INFRASTRUCTURES
STOCKAGE**

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

RUBRIQUES	PROBLEMES CONSTATES	FORCES	A AMELIORER EN PRIORITE OUI/NON	STRATEGIE	ACTIVITES	COÛTS
Magasins (Siège)						
Volume de stockage	- Insuffisant					
Respect des normes (tempé, ventil, hygrométrie, propreté, protection rong/ incendie)	OUI	- Infrastructures bien équipées	OUI	- Renouvellement des équipements en fonction de leur durée d'ammortissement	- L'inscrire dans le budget d'investissement	-
Agencement des magasins (différentes aires)	-	-	-	-	-	-
Equipement (stockage, manutent., sécurité, etc)	-	-	-	-	-	-
Fonctionnement des Chambre(s) froide(s)	OK	-	OUI	- Achat d'une 2ème chambre froide	- L'inscrire dans le budget d'investissement	
Situation en région (le cas échéant)	- Antennes Régionales non fonctionnelles	-	-	-	-	-
Volume de stockage	- Insuffisant	-	-	-	-	-
Respect des normes	-	-	-	-	-	-
Agencement des magasins	-	-	-	-	-	-
Equipement (stockage, manutent., sécurité, etc)	-	-	-	-	-	-
Chambre(s) froide(s)	-	-	-	-	-	-

Les Procédures de gestion de stocks sont-elles adéquates ?

RUBRIQUES	PROBLEMES CONSTATES	FORCES	A AMELIORER EN PRIORITE OUI/NON	STRATEGIE	ACTIVITES	COÛTS
Procédures de gestion de stock	-	-	OUI	-	-	-
Rangement des produits (palettes, étagères)	- Problème lié à un espace de stockage insuffisant	-	OUI	-	-	-
Circuit logique des produits et classements des documents	-	-	NON	-	-	-
Gestion de la chaîne du froid	-	-	-	-	-	-
Gestion des produits inflammables	-	-	-	-	-	-
Gestion échantillothèque	- En cours d'organisation		OUI	- Mise en place d'une échantillothèque	- Organiser le local et le système de classement	-
Taux de ruptures de stock	- Important	- Logiciel de gestion	OUI	- Mise en place d'une procédure de suivi de stock	- Former le personnel - Editer des états de stock régulièrement	-
Taux de périmés	- Acceptable	-	-	-	-	-
Capacités des RH	- A améliorer	-	-	-	-	-

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	PROBLEMES CONSTATES	FORCES	A AMELIORER EN PRIORITE OUI/NON	STRATEGIE	ACTIVITES	COÛTS
Rationalité du circuit de distribution						
Accessibilité géographique pour clients	- Nombreuses régions enclavées	-	OUI	- Calendrier de distribution fixé	- Concertation avec les responsables	-
Schéma de distribution adapté au pays	- OUI avec la mise en place des antennes régionales	-	OUI	- Rendre opérationnel les antennes régionales	- Equiper le AR - Affecter le personnel dans l'AR - Former le personnel de l'AR	-
Procédures de colisage, d'expédition, de réception	-	-	-	-	-	-

Etat du parc automobile	- OPN fait appel à des transporteurs privés pour la distribution dans les régions	-	-	-	-	-
Adéquation avec besoins	-	-	-	-	-	-
Capacités des ressources humaines	-	-	-	-	-	-

VENTES ET MARKETING

Procédures ventes et marketing

RUBRIQUES	PROBLEMES CONSTATES	FORCES	A AMELIORER EN PRIORITE OUI/NON	STRATEGIE	ACTIVITES	COÛTS
Qualité du service						
Catalogue produits	- En cours	-	OUI	- Publication d'un catalogue par an	- Elaboration et diffusion	
Taux de rupture de stock	Importante	-	OUI	- Taux de Rupture de stock < 10%	- Suivi des stocks - Mise en place d'un stock de sécurité	
Fréquence de livraison	- Fréquence de livraison trop espacée (2 fois par an)	-	OUI	- Mise en place des antennes régionales ce qui permettra une distribution trimestrielle	- Fixer un calendrier de distribution dans chaque province - Formation des responsables des antennes régionales	-
Prix de vente de la Centrale	- Gratuité dans la plupart des formations sanitaires publiques	-	OUI	- Instituer un recouvrement des coûts dans la totalité des formations sanitaires du pays	- sensibilisation des autorités	-
Contacts clientèle						
Fréquence de visites clients	- Insuffisante	-	OUI	- Recrutement d'un pharmacien responsable des antennes régionales	- Superviser au moins 2 fois par an chaque formation sanitaire - Développer des outils de supervision	-
Prise en charge appro des hôpitaux	-	-	-	-	-	-
Prise en charge appro des programmes	-	-	-	-	-	-
Capacités RH en VM	-	-	-	-	-	-