



NOM DE LA CENTRALE	PAYS
CECOME	GUINEE BISSAU

**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		PNUD	tockage, distributio	FM	PNLS
ACT	NON		OMS	tockage, distributio	FM	PNLP
Anti Tb	OUI	achat			CECOME / OGE	PNLT
	NON		cellule gestion PNDS	tockage, distributio	BM	PNLT

## 1 ASPECTS INSTITUTIONNELS ET JURIDIQUES

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



### CECOME / GUINE BISSAU

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	2 points à éclaircir: statuts des fonctionnaires, question de la production de solutés	statuts publiés au bulletin officiel en février 2004, exonération de taxes d'importation	NON			
	Alliant objectifs de santé publique et impératifs liés à une structure commerciale passant des commandes sur marché international	- non paiement par l'état des crédits de médicaments consentis - capital encore insuffisant (500 000 US\$ déjà sur 1 million espéré)		OUI	- contracter avec le MINSAs - poursuivre dotation pour augmenter le capital		500 000 US\$
	<b>Autonomie</b>						
	de gestion (décision, recrutement, etc)		autonomie de gestion effective	NON			
	dans la passation marchés	manque d'expérience encore dans les concours publics		OUI	assistance technique	prévu par la BM en 2007 (3 mois)	40 000 US\$
	financière (fixation marges, ouverture comptes propres, développement patrimoine, etc)		marges de 25 à 50 % autorisée, 1 compte bancaire propre	NON			
	<b>Clarté de la mission confiée à la CA</b>						
	Convention garantissant les droits et devoirs des deux parties	pas de document contractuel entre le MINSAs et la CA		OUI	négocier avec le MINSAs	préparer un draft, organiser une rencontre Directeur/DGS-DGIS, signature entre la Ministre et le CA de CECOME	aucun

	Utilisation optimale de la Centrale (programmes, hôpitaux, produits spécifiques, réactifs, etc)		les programmes nationaux, les directions régionales, les hopitaux de régions sont clients	NON			
	Environnement de la Centrale (régulation pharmaceutique, absence de taxes sur med, fiscalité allégée pour la CA)	besoins des clients en décalage avec les médicaments disponibles (formulaire de médicaments datant de 1990 non révisé) ; exempté de taxe sauf taxes UEMOA de 2,5% ; pas d'imposition sur les bénéfices		OUI	accélérer l'actualisation du formulaire national	suivre avec la direction des services pharmaceutiques, participer au travail	12 000 US\$ (OMS)

Relations avec le Conseil d'Administration							
Rédaction de rapports	manque de canevas précis pour les rapports			OUI	demande au conseil d'administration		aucun
Indicateurs de performance	<i>indicateurs non documentés (tx rupture stock, taux péremption, ...) et insuffisant</i>	référence dans le bulletin officiel		OUI	dépend des objectifs précis assignés à la CECOME		
Relai de la vision du DG auprès des autorités ou frein	Non paiement dette du MINSA, manque d'instructions précises sur les besoins			OUI			
Capacité d'évolution de la structure	très limité pour la production locale de médicaments et la décentralisation au niveau régional			NON			

## 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	manque d'espace de stockage	disponibilité des magasins de l'ancien dépôt central	OUI	construction (en cours)		450 000 US\$
	Fonctionnalité des bureaux		bonne	NON			
	Bureautique adaptée (Tel, fax, E mail ADSL, etc).	liaison internet lente	équipement complet				
	Informatique, imprimantes, data show, etc	besoin d'un rétroprojecteur		OUI	achat		1500 US\$
	Avez-vous un site web fonctionnel ?	Non		NON			
	<b>Dépôts Régionaux, agences</b>						
	Magasins	sans objet	sans objet	NON			
	Bureaux	sans objet	sans objet	NON			
	Bureautique	sans objet	sans objet	NON			
	Informatique	sans objet	sans objet	NON			

	<b>Organigramme</b>						
	pôles de compétence complémentaires	compétences complémentaires mais devant être renforcées		OUI	formation	voir plus bas	
	<b>Ressources Humaines</b>						
	Qualité	manque de formation		OUI	améliorer les capacités d'achat, le management, le suivi qualité	formation des ces domaines	
	Effectif		suffisant	NON			
	Mise en place d'un programme de formation ?	pas de programme 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
	<b>Management</b>						
	Capacité d'élaboration de plans d'actions	très faible		OUI	formation		
	Vision à moyen terme : capacité d'élaboration de plan de développement stratégique	pas cette capacité		OUI	formation		
	Gestion des ressources humaines	très faible		OUI	formation		
	Elaboration de Procédures de fonctionnement satisfaisantes		manuel administratif, procédures d'achat, règlement intérieur existant	NON			
	Capacité d'élaboration de plan de stock/trésorerie	faible		OUI	formation		
	Capacités de reporting		rapports annuels réalisés	NON			
	Fixation d'indicateurs objectivement vérifiables	faible		OUI	négociation avec le MINSA, formation	réunion de travail avec la direction des services pharmaceutiques du MINSA	

	Communication interne		satisfaisante	NON			
	Communication externe (CA, Ministères de tutelles, partenaires)		satisfaisante	NON			

#### 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 ?	manque de financement		OUI	recouvrir les dettes, poursuivre la capitalisation		
	Adéquation du Budget de fonctionnement % objectifs	inadéquation, manque pour les visites terrain		OUI	augmenter le chiffre d'affaires	augmenter le budget de fonctionnement	
	Maîtrise des coûts de fonctionnement		sous contrôle (logiciel)	NON			
	Maîtrise fixation prix de vente pour assurer auto-développement		fourchette 25-50% prix d'achat	NON			
	Matelas de trésorerie suffisant	insuffisant		OUI			
	Montant des investissements en rapport avec les ambitions	capacité de stockage insuffisant, capital insuffisant		OUI	en cours		
	Recouvrement auprès des clients	difficile, surtout pour le MINSA		OUI	impliquer le CA, publication régulière de l'information, encadrer les relations avec le MINSA	contract objectifs et moyens annuel avec le MINSA, relances régulières auprès des clients, groupe de suivi de la dette au CA	
	Besoin recapitalisation extérieure	besoin d'atteindre le niveau critique prévu		OUI		cf supra	500 000 US\$
	<b>Capacités RH en gestion fin.</b>	faible		OUI	formation	cf supra	

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)		
SIG3 (bientôt version 4) d' OLISOFT	Préciser en annexe les caractéristiques des ordi qui travaillent avec la gestion commerciale	version 3		OUI, 6 ordinateurs		NON

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	impossibilité de gérer les dates de péremption et d'enregistrer les numéros de lot		OUI	adaptation du logiciel	achat	1 500 000 XOF
	Utilisation optimale des potentialités de la gestion commerciale	pas d'utilisation du module de gestion budgétaire	utilisation des modules gestion de stock, comptabilité, clients	OUI	compléter la formation	en cours, formation déjà financée	
	Gestion par lots	NON		OUI	installer la version suivante SIG4 qui le permet		1 500 000 XOF
	Maîtrise de la Codification des articles/fourn/clients	pas de codification des fournisseurs	codification utilisée pour clients et produits	OUI	modifier le plan de comptabilité en conséquence		
	Maîtrise de la sortie de statistiques de consommation (d'outils d'aide à la décision)	fonctionnalité disponible mais non utilisée		OUI	formation		
	Maîtrise de l'Administration du réseau et de la sauvegarde des données		back up réguliers faits sur clé USB	NON			
	Besoin de formation des RH à une version réactualisée	OUI		OUI			

	<b>Etat du parc informatique</b>						
	Besoin de remise à niveau du parc		équipement satisfaisant	NON			
	Autres	serveur à améliorer, capacité de mémoire insuffisante (512 Mo), OS Windos Server 64 Ko incompatible avec SIG4		OUI	modifications logicielles	mémoire de 1 Go RAM et passer en OS 32 bits (compatible avec base de données SQL serveur de SIG4)	

## 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		procédures conformes				
	Pour les ARV (prévisions)	difficultés pour la prévision					

## 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 ?		oui	NON			
	Est-il en conformité avec procédures des bailleurs	?	?	?			
	<b>Plan de passation des marchés</b>						
	Planification des achats et des stocks	non faite		OUI	assistance technique	Tdr faits, financement BM	
	Quantification des besoins		SIG	OUI	assistance technique	Tdr faits, financement BM	
	Vérification disponibilités financières			NON			
	Plan stock/trésorerie	non		NON			
	Accès aux devises		pas de problèmes				
	<b>Modes de passation marchés</b>						
	Présélection suivie d'AOR	fait mais sans présélection		OUI			
	AOI	pas d'appel d'offre international géré		OUI			
	Adéquation des dossiers d'appels d'offres (mode de marché selon seuils, urgence, marchés négociés, etc.)	pas d'AOI		OUI			

	Fonctionnement des organes d'exécution (CA, Commissions AO, Commission Technique, etc)	pas d'organes en place		OUI			
--	--	------------------------	--	-----	--	--	--

	<b>Transparence dans l'attribution marchés</b>			<b>OUI</b>			
	Respect des clauses du DAO			<b>OUI</b>			
	Analyse technique		oui (concours restreints)	<b>NON</b>			
	Analyse financière		oui (concours restreints)	<b>NON</b>			
	Rapports détaillés, publication résultats, décisions fermes, absence de pressions	non		<b>OUI</b>			
	<b>Execution des marchés</b>						
	<b>Respect clauses</b>						
	délais d'approvisionnement trop longs	oui pour les marchés passés par le MINSA (sur fonds banque mondiale)		<b>OUI</b>			
	Retards de paiement des fournisseurs		prépaiement 100 % pour les concours restreints	<b>NON</b>			
	Pb de Réception		pas de problèmes	<b>NON</b>			
	Capacités des RH						
	<b>Particularités ARV</b>						
	Quantification des besoins	manque de précision		<b>OUI</b>			
	Logiciel de quantification des besoins	pas de logiciel utilisé, grille Excel		<b>OUI</b>	acquisition		
	Respect PréQualification OMS	CECOME ne fait pas encore les achats					
	Implications Adpics	CECOME ne fait pas encore les achats					

**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)	non fait, mais capacité existante		OUI			
	Analyse Contrôle de qualité (échantillonnage, interprétation analyses, etc)	non réalisé		OUI	trouver un laboratoire, créer la méthodologie	collecte prélèvements, envoyer les échantillons	
	Stockage distribution (conformité Bonnes Pratiques Distribution)		conditions remplies	NON			
	Gestion des réclamations (procédures rappel de lots, etc)	manque de maîtrise			former		
	Capacités des RH en AQ	manque 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
	<b>Magasins (Siège)</b>						
	Volume de stockage	insuffisant		OUI	travaux en cours		
	Respect des normes (tempé, ventil, hygrométrie, propreté, protection rong/ incendie)	pas de thermomètres, pas d'hygromètres		OUI	acquérir les instruments de mesures		
	Agencement des magasins (différentes aires)		trois zones: inflammables, pansements, médicaments				
	Equipement (stockage, manutent., sécurité, etc)				travaux en cours		
	Fonctionnement des Chambre(s) froide(s)		2 frigos solaires et 1 électrique		prévu dans le nouveau bâtiment		
	<b>Situation en région (le cas échéant)</b>						
	Volume de stockage	sans objet					
	Respect des normes	sans objet					
	Agencement des magasins	sans objet					
	Equipement (stockage, manutent., sécurité, etc)	sans objet					
	Chambre(s) froide(s)	sans objet					

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

N°	RUBRIQUES	PROBLEMES CONSTATES	FORCES	A AMELIORER EN PRIORITE OUI/NON	STRATEGIE	ACTIVITES	COÛTS
	<b>Procédures de gestion de stock</b>						
	Rangement des produits (palettes, étagères)		procédure PIPO	NON			
	Circuit logique des produits et classements des documents	problème de classement à l'échelle du magasin	classification combinée entre magasin et DAF	OUI	régler le problème au niveau du magasin		
	Gestion de la chaîne du froid	problème énergie électrique (groupe électrogène seul)	suivi températures	OUI	obtenir de l'électricité EAGB		
	Gestion des produits inflammables		magasin spécial				
	Gestion échantillothèque	sans objet	sans objet				
	Taux de ruptures de stock	suivi non fait		OUI			
	Taux de périmés	suivi non fait		OUI			
	Capacités des RH	à améliorer		OUI	formation		

### 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	1 seul point de vente	bonne à Bissau	NON	étudier possibilité de décentralisation		
	Schéma de distribution adapté au pays	réseau de dépôts régionaux gérés par le MINSA pas efficace partout	transport fourni aux régions sur demande (coût inclus dans la marge)				

	Procédures de colisage, d'expédition, de réception		pas de problèmes				
	<b>Etat du parc automobile</b>						
	Adéquation avec besoins		1 voiture et 1 camion pour la distribution				
	Capacités des ressources humaines						

## 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	non disponible					
	Taux de rupture de stock	non calculé					
	Fréquence de livraison		trimestrielle pour les dépôts, et ensuelles pour établissements référence nationale				
	Prix de vente de la Centrale		prix raisonnables				
	<b>Contacts clientèle</b>						
	Fréquence de visites clients	ne se fait pas					
	Prise en charge appro des hôpitaux	liste en partie inadaptée	oui		mise à jour du formulaire national de médicaments		
	Prise en charge appro des programmes		oui				
	Capacités RH en VM	à améliorer		OUI	formation		