



NOM DE LA CENTRALE	PAYS
PNAC	Union des Comores

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	OUI	achat, stockage, distribution			FONDS MONDIAL	PNLS
ACT	OUI	achat, stockage, distribution			FONDS MONDIAL	PNLP
Anti Tb	NON		FONDATION DAMIEN		FONDATION DAMIEN	

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	COÛTS
	Statuts						
	Appui des autorités de tutelle(s) pour le Développement de la Centrale	charges fiscales lourdes	soutien moral, forte implication des autorités de tutel	oui	plaidoyer auprès du minitère des finances	demander l'annulation de la patente et de l'IBD	13 500 EURO
	Aliant objectifs de santé publique et impératifs liés à une structure commerciale passant des commandes sur marché international	non maitrise descharges de distribution		oui	etude d'evaluation des couts de distribution	consultation	300 euro
	Autonomie						
	de gestion (décision, recrutement, etc)	ingérance politique	autonomie administrative et financieère	oui	mise en place de procedures administratives	application des procedures	2.590EURO
	dans la passation de marchés	RAS	existence d'une commission technique des achats	oui	mise en place de procedures de passation de marché	consultation pour la mise en place des procedures	2 490 EURO
	financière (fixation marges, ouverture comptes propres, développement patrimoine, etc)	absence de developpement patrimoine	autonomie financière très large	oui	mettre en place une politique d'investissement	formation des responsables administratifs et financiers	4 000 EURO
	Clarté de la mission confiée à la CA						
	Convention garantissant les droits et devoirs des deux parties	convention non existante	missions de la centrale bien définies	oui	consultation	élaboration d'un projet de convention	300 EURO
	Utilisation optimale de la Centrale (programmes, hôpitaux, produits spécifiques, réactifs, etc)	sous utilisation de la centrale	capacités techniques existantes	oui	rapprochement de la centrale avec les programmes, CHR, etc...	améliorer la qualité du service de la centrale, sensibilisation, concertation	30 000 EURO
	Environnement de la Centrale (régulation pharmaceutique, absence de taxes sur med, fiscalité allégée pour la CA)	taxes sur le médicament, plus d'autres taxes	exonération de certains taxes douanières	oui	plaidoyer auprès des autorités pour des médicaments sans taxes	demander la suppression des taxes auprès des autorités concernées	23 500 EURO

	Relations avec le Conseil d'Administration						
	Rédaction de rapports	Manque de suivi des resolutions	disponibilité des ressources matériels et humain	oui	mise en place de procedures	fixer des indicateurs de performance	300 EURO
	Indicateurs de performance	inexistant	compétences disponibles	oui	mise en place de procedures		300 EURO
	Relai de la vision du DG auprès des autorités ou frein	Problemes de la centrale non priorisés	relations étroites entre la centrale et la tutelle	oui			
	Capacité d'évolution de la structure						

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	capacité de stockage insuffisante, conditions de stockage non adaptées	disponibilité d'une chambre froide	oui	recherche de financement	agrandir les hangars de stockage	154 297 EURO
	Fonctionnalité des bureaux						
	Bureautique adaptée (Tel, fax, E mail ADSL, etc).	coût de communication onereux	disponibilité des outils de communication existant au niveau du pays (siège)	oui	doter les 3 dépôts des moyens de communication(fax)	achat de 3 appareils fax	1000 EURO
	Informatique, imprimantes, data show, etc	datashow non disponible	fiabilité de la gestion	oui	mise en œuvre des activités	généraliser l'informatisation	11 000EURO
	Avez-vous un site web fonctionnel ?	developpement d'un site non priorisé	possibilité de mise en place	oui	prévision 2008	planifier la programmation et le developpement du site	
	Dépôts Régionaux, agences						
	Magasins	conditions de stockage non adéquate	espace de stockage suffisante	oui	recherche de financement	surelever la toiture et installer un système d'extraction de chaleur	

	Bureaux	exiguité des bureaux	batiments neufs	oui	programmer réaménagement des bureaux	élargir et construire des nouveaux bureaux	
	Bureautique	logistiques insuffisant	existence du matériel nécessaire au niveau centrale	oui	doter de la bureautique nécessaire	achat de la bureautique nécessaire	2000 euros
	Informatique	comptabilité manuelle	gestion de stock informatisée	oui	planifier l'informatisation de la comptabilité	former les responsables régionaux	500 euros
	Organigramme						
	pôles de compétence complémentaires	Sous utilisation	Structures existantes	oui	valoriser les pôles de compétences	travail en complémentarité	300 euros
	Ressources Humaines						
	Qualité	insuffisance du personnel qualifiés	3 pharmaciens employés en plein temp par la structure	oui	planifier la formation des préparateurs et secteurs apparentés à la pharmacie	former les techniciens	4 000 euros
	Effectif	inadapté, agents formés sur le tas	plus de 15 ans d'expérience	oui	consultation pour développer d'autres services	redéploiement du personnel	300 euros
	Mise en place d'un programme de formation ?	existence d'un plan de formation unipolaire(administration)	formation budgétisée	oui	mettre en place un plan de formation technique	formation sur l'assurance qualité,	31 108 EURO

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	mise en œuvre difficile	existence des compétences	oui	planifier et attribuer les activités aux différents responsables	mettre en place des indicateurs de performance	200 EUROS
	Vision à moyen terme : capacité d'élaboration de plan de développement stratégique						

	Gestion des ressources humaines	conscience professionnelle	maitrise psycho-sociologique	oui	sensibilisation du personnel	assurer une formation continue des agents	1 000 EUROS
	Elaboration de Procédures de fonctionnement satisfaisantes	absence de manuel	expérience de plus de 15 ans	oui	consultation	mettre en place un manuel de procedure	2 950 EUROS
	Capacité d'élaboration de plan de stock/trésorerie	harmonisation des procedures financières	gestion informatisée des stocks et de la comptabilité	oui	accentuer les pôles de compétences complémentaires	organiser des séances de travail des gestionnaires des stocks et les financiers	600 euros
	Capacités de reporting	inexploitée	documents comptables élaborés	oui	impliquer les services concernés	organiser des séances de travail des responsables concernés	300 euros
	Fixation d'indicateurs objectivement vérifiables	inexistant	moyens techniques et humains	oui	Identifier les postes à quantifier	organiser des séances de travail périodiques	
	Communication interne	faible	compétences techniques	oui	formaliser les recommandations	Elaborer des actes administratifs(PV, Notes,circulaires...)	
	Communication externe (CA, Ministères de tutelles, partenaires)	faible	existence des compétences et moyens techniques	oui	formaliser les recommandations	Elaborer des actes administratifs(PV, Notes,circulaires...)	

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
	Problèmes financiers ?						
	Capacité d'auto-financement suffisante ?	Absence de fond de roulement net		oui	Récapitalisation	Assainissement de la gestion et plaidoyer auprès des partenaires	
	Adéquation du Budget de fonctionnement % objectifs	paramétrage aléatoire	existence d'un budget prévisionnel	oui	professionnaliser l'élaboration des documents	mettre en place des procédures	
	Maîtrise des coûts de fonctionnement	coûts très variables(dépendance externe)	identifiables	oui	maîtriser l'environnement externe	plaidoyer auprès des autorités compétentes pour des régimes forfaitaires(énergie, télécommunications ...)	
	Maîtrise fixation prix de vente pour assurer auto-développement	prix de vente fixe	autonomie de gestion	oui	maîtriser les coûts de revient	Déterminer les prix de revient	
	Matelas de trésorerie suffisant	matelas insuffisant	confiance des fournisseurs traditionnels	oui	maîtriser les coûts de fonctionnement	assainissement de la gestion	
	Montant des investissements en rapport avec les ambitions	inadéquat	projets d'investissement existants	oui	élaborer des projets d'investissement compatibles avec le budget		
	Recouvrement auprès des clients	absence de procédures	crédibilité	oui	consultation juridique	élaborer des procédures	
	Besoin recapitalisation extérieure	plus d'appui financier des partenaires	flexibilité	oui	maintenir le plaidoyer	sensibilisation des partenaires	
	Capacités RH en gestion fin.	compétences limitées	expérience	oui	formation	formation spécialisée des financiers	4000 EUROS

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+)	SAARI Gestion commerciale ligne 100 PK+ Monutilisateur	Version exacte (année, N° de code)	année 2005 version 13.01	En réseau (préciser le nombre de postes)	monoposte	oui
Ordinateurs	Préciser en annexe les caractéristiques des ordi qui travaillent avec la gestion commerciale	HP Pavilion Pentium 4 1,90Go, 256Mo de RAM, HDD 80Go, Windows Xp Professionnel				

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	version monoposte	outil performant dans la gestion de stock	oui	migrer vers une version réseau	doter la PNAC de la gestion commerciale en version réseau	1 100 EURO
	Utilisation optimale des potentialités de la gestion commerciale	sous utilisation du logiciel	maitrise des options utilisées(codification, paramétrage articles, clients, fournisseurs, devis bon de livraison, factures,...)	oui	formation de formateurs	formation des utilisateurs	
	Gestion par lots	non généralisé(expérimentation au niveau central)	logiciel disponible avec le module gestion de lot	oui	mettre en place progressivement la gestion par lot à tous les niveaux	formation des utilisateurs	
	Maîtrise de la Codification des articles/fourn/clients	codification non harmonisée	maitrise totale de la codification	oui	harmoniser la codification	formation des utilisateurs	
	Maîtrise de la sortie de statistiques de consommation (d'outils d'aide à la décision)	non exploitation des statistiques	accessibilités des données statistiques à tout moment	oui	formation de formateurs	formation des utilisateurs	

	Maîtrise de l'Administration du réseau et de la sauvegarde des données	réseau windows	ressource humaine disponible	oui	mettre en place un réseau client serveur avec des applications de gestion commercial et comptabilité en version réseau	formation en administration réseau	5 000 EUROS
	Besoin de formation des RH à une version réactualisée	absence de formation initiale	ressource humaine disponible	oui	formation de formateurs	formation des utilisateurs	
	Etat du parc informatique						
	Besoin de remise à niveau du parc	absence d'un serveur	parc informatique acceptable	oui	remettre à niveau le parc informatique	doter la PNAC d'un réseau informatique	
	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	COÛTS
	Pour les produits classiques	Préqualification des fournisseurs	Fournisseurs traditionnels	oui	Appui d'une consultation	Elaborer des manuels de procédures	2 900 EUROS
	Pour les ARV (prévisions)	Achat assuré par le programme	Fournisseurs préqualifiés par les partenaires	oui	Appui d'une consultation	Mettre en place des procédures	2 900 EUROS

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 ?	Non disponible	Expérience de plus de 15 ans	oui	Appui d'une consultation	Elaborer des manuels de procédures	2 900 EUROS
	Est-il en conformité avec procédures des bailleurs						
	Plan de passation des marchés						
	Planification des achats et des stocks	éloignement des fournisseurs, fonds de roulement insuffisant	existence d'une commission techniques des achats	oui	favoriser la collaboration avec les centraux d'achat de la région	mettre en place des conventions de collaboration	
	Quantification des besoins	données périphériques insuffisantes	maîtrise du niveau central	oui	renforcer la collecte des données et lutter contre le marché parallèle	plaidoyer auprès des autorités pour la lutte contre le marché parallèle, sensibilisation,	500 EUROS
	Vérification disponibilités financières	ressources financières insuffisantes		oui			
	Plan stock/trésorerie	inadéquation	confiance des fournisseurs	oui	recapitalisation	assainir la gestion	204 000 euros
	Accès aux devises		aucun probleme				
	Modes de passation marchés						
	Présélection suivie d'AOR	présélection des nouveau fournisseurs	expérience dans le domaine (AOR)	oui	consultation des agences des nations Unies	préqualifier les nouveaux fournisseurs	

	AOI	methode non opérationnelle		oui			
	Adéquation des dossiers d'appels d'offres (mode de marché selon seuils, urgence, marchés négociés, etc.)	moyens financiers limités	existence d'une commission techniques des achats				
	Fonctionnement des organes d'exécution (CA, Commissions AO, Commission Technique, etc)	harmonisation des procédures	organes existants	oui	faciliter la maîtrise de la gestion	former les organes d'exécution	12 00 euros

	Transparence dans l'attribution marchés						
	Respect des clauses du DAO	activités non réalisées					
	Analyse technique						
	Analyse financière						
	Rapports détaillés, publication résultats, décisions fermes, absence de pressions						
	Execution des marchés						
	Respect clauses						
	délais d'approvisionnement trop longs						
	Retards de paiement des fournisseurs						
	Pb de Réception						
	Capacités des RH						

	Particularités ARV						
	Quantification des besoins						
	Logiciel de quantification des besoins						
	Respect PréQualification OMS						
	Implications Adpics						

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)	inexistence d'un laboratoire de contrôle qualité	ressources humaine existantes	oui	mettre en place un laboratoire de contrôle qualité	former les techniciens en assurance qualité	5700 Euro
	Analyse Contrôle de qualité (échantillonnage, interprétation analyses, etc)	absence d'un laboratoire de contrôle qualité	approvisionnement à partir de fournisseurs préqualifiés OMS	oui	mettre en place un laboratoire de contrôle qualité de 1er niveau	faire l'inventaire des ressources existants, construire et équiper un laboratoire de contrôle qualité	250 000 euro
	Stockage distribution (conformité Bonnes Pratiques Distribution)	capacité du stockage réduite, conditions de stockage non adaptée	gestion informatisée du stock	oui	améliorer les conditions de stockage	aménager l'espace de stockage en plusieurs airs(quarantaine, rebut, préparation,...)	
	Gestion des réclamations (procédures rappel de lots, etc)	absence de procédure de rappel de lot	mise en place partielle du module gestion des lots	oui	mise en place généralisée du module gestion des lots	former les utilisateur sur la gestion des lots	600 Euro
	Capacités des RH en AQ	ressources humaines non exploitées	existence des ressources humaines	oui	créer un environnement favorable aux activités d'assurance qualité	Mise en place d'un manuel de procédure en assurance qualité	600 Euro

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	Espace de stockage insuffisant	Etude sur le projet d'agrandissement disponible des hangars de stockage	oui	réaménagement des hangars de stockage	agrandir les hangars de stockage en hauteur et en espace	154 000 Euro
	Respect des normes (tempé, ventil, hygrométrie, propreté, protection rong/ incendie)	conditions de stockage non adaptées	Existence des extrateurs de chaleur	oui	appliquer les normes requises en matière de stockage	elever la hauteur des hangars et mettre en place un système de protection contre incendie	9 600 EURO
	Agencement des magasins (différentes aires)	espace réduite	Differents hangars de stockage(produits finis, matière 1ère et produits inflammables	oui	réaménagement et agrandissement des hangars de stockage	diviser les hangars en plusieurs aires(aire de préparation, air de reception, air de livraison, echantiotèque, quarantaine,...)	6 100 EURO
	Equipement (stockage, manutent., sécurité, etc)	normes de securité non-conforme	rayons de stockage et petit équipement de manutention disponibles	oui	améliorer les normes de sécurité	achat d'équipements de manutention et de rangements; formation des agents	1 200 EUROS
	Fonctionnement des Chambre(s) froide(s)	coupure fréquente de l'électricité	existence d'un groupe électrogène de 65KVA	oui	mise en place d'un système de demarrage automatique du groupe electrogène	achat du composant d'automatisation	
	Situation en région (le cas échéant)						

	Volume de stockage	Absence d'organisation	espace suffisante	oui	Réaménager l'espace de stockage	Diviser l'espace disponible en plusieurs aires	500 EUROS
	Respect des normes	condition de stockage non adapté	Existence de ventilateur mural	oui	appliquer les normes requises en matière de stockage	élever la hauteur des hangars et installer des extrateurs de chaleur	
	Agencement des magasins	espace de stockage unique	espace suffisante	oui	Réorganiser les hangars de stockage	diviser les hangars en plusieurs aires(aire de préparation, quarantaine,...)	
	Equipement (stockage, manutent., sécurité, etc)	pas d'équipements de manutention	rayons de stockage suffisants	oui	Améliorer les condition de travail des dépôts	Doter les dépôts de l'équipement de manutention nécessaire	600 EUROS
	Chambre(s) froide(s)	Pas de chambre chambre froide au niveau des régions	Utilisation de réfrigérateur pour les produits thermolabiles	oui	garantir la disponibilité de l'énergie électrique	acheter des groupes électrogènes pour les régions	15 00 EUROS

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	absence de manuel de procédure	utilisation du logiciel Sage Saari Gestion commercial	oui	faire appel à une consultation	mettre en place les procédures de gestion de stock	300 EUROS
	Rangement des produits (palettes, étagères)	espace insuffisant	Plusieurs hangars de stockage (3; produits finis, matière première, produits inflammables)	oui	réaménagement des hangars de stockage	agrandir les hangars de stockage en hauteur et en espace	
	Circuit logique des produits et classements des documents						
	Gestion de la chaîne du froid	coupure fréquente de l'électricité	Bonne expérience par l'intégration du PEV , depuis plus de 17 ans)	oui	mise en place d'un système de démarrage automatique du groupe électrogène	achat du composant d'automatisation	
	Gestion des produits inflammables	Normes de stockage et de sécurité non conforme	Hangars de stockage spécial et à l'écart	oui	Améliorer les conditions de stockage et utiliser les normes requises	Former le personnel et mettre en place un service anti incendie	300 EUROS
	Gestion échantillothèque						
	Taux de ruptures de stock	Fonds de roulement non suffisant et éloignement des principaux fournisseurs	Disponibilité et fiabilité des fournisseurs pour répondre à un besoin urgent	oui	Rapprocher et renforcer la collaboration avec d'autres centraux d'achat de la région	Etablir des contrats de collaboration avec les C.A des pays de la région	
	Taux de périmés	Donations non contrôlées et marché parallèle en émergence	Evaluation fiable des besoins	oui	Plaidoyer auprès des autorités contre le marché parallèle	Lutter contre la vente illicite des médicaments; élaborer des programmes de sensibilisation dans les médias, mener une politique de gestion des dons	2 000 EUROS

	Capacités des RH	Personnel non exploité	Expertise disponible	oui	Renforcement des capacités	Mettre en place un système de formation continue de la gestion de stock	1 500 EUROS
--	------------------	------------------------	----------------------	------------	----------------------------	---	--------------------

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 les clients	déplacement des structures sanitaires vers les dépôts PNAC	les districts de santé sont à 2 heures de routes (maximum) des Dépôts PNAC	oui	changer le schéma de distribution	assurer les livraisons des districts sanitaires(déplacement vers les clients)	700 euros
	Schéma de distribution adapté au pays	inexistant	Routinier	oui	mise en place d'un schéma de distribution	consultation nationale	300Euro
	Procédures de colisage, d'expédition, de réception	dispersion du stock(1 dépôt pour chaque île)	recrutement d'un transitaire	oui	améliorer la logistique de distribution	renforcer et organiser le service de transit	
	Etat du parc automobile						
	Adéquation avec besoins	insuffisant	trajet court des dépôts vers les districts	oui	améliorer la gestion du parc	établir un calendrier de sortie des véhicules	25 000 euros
	Capacités des ressources humaines	inorganisée	existantes	oui	Réorganiser les ressources humaines concernées	former et responsabiliser	

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	incomplet, non présentable	existence outils	oui	mener des actions auprès des prescripteurs	élaborer un catalogue exhaustif	500 EUROS
	Taux de rupture de stock						
	Fréquence de livraison	inexistante					
	Prix de vente de la Centrale	arbitraire					
	Contacts clientèle						
	Fréquence de visites clients	inexistant					
	Prise en charge appro des hôpitaux	politique inexitante					
	Prise en charge appro des programmes						
	Capacités RH en VM	inexistence politique commerciale	flexibilité ressources humaines	oui	Mise en place d'un plan marketing	Consultation et mise en place d'un service de Marketing	