



NOM DE LA CENTRALE	PAYS
CENTRALE D'ACHATS DE MEDICAMENTS ESSENTIELS ET DE MATERIEL MEDICAL DE MADAGASCAR	MADAGASCAR

EVALUATION DE LA CENTRALE

PROJET	BAILLEUR	BUREAU D'ETUDE	DATE	RESULTATS	RAISON PRINCIPALE
Mandat N° 179/AT/FED	U.E.	Association Européenne pour la Coopération	du 17.07.96 durée 3 ans renouvelable	Assistance Technique permanente	Assistance technique permanente
Projet 7 MAG 072	U.E.	Jean Marc GUIMIER	du 08.02.97 au 21.03.97	Recommandations : - Administration : amélioration et consolidation des procédures - Financier : proposition d'augmentation de fonds de roulement et de taux de marge	Assistance technique à la Centrale :
Convention de financement 5584/MAG	U.E.	FINORG	du 27.10.99 au 25.11.99	Recommandations : - Recapitalisation - Evolution statutaire - Cessation du rôle d'acheteur du service des pharmacies et du médicament - Devenir de l'Assistant Technique - Recrutement complémentaire et politique salariale de SALAMA - Manuel de procédures adapté - Achat d'un terrain et construction d'un local d'exploitation - Rédaction d'un manuel de procédure adapté - Amélioration de l'environnement de SALAMA : signature du protocole d'accord 2000 ; exercice de la tutelle par le MINSAN ; poursuite de l'analyse détaillée de la situation des médicaments en périphérie	Audit organisationnel et financier de la Centrale d'Achats SALAMA
MINSAN	MINSAN	MINSAN	Août 2000	- Audit STOCK	Audit de la Centrale d'Achats SALAMA
SALAMA	FOND PROPRE	ECR	Décembre 2003 et	- Certification des états financiers et des rapports d'activités - Etude de l'organisation interne, financière, liens institutionnels,	Départ de SALAMA du DG, du CHEF

			janvier 2004	mode de fonctionnement, approvisionnement, entreposage, vente...	COMPTABLE et de la DAF
--	--	--	--------------	--	------------------------

LA SITUATION ACTUELLE DE SALAMA PAR RAPPORT A L'APPROVISIONNEMENT DES MEDICAMENTS POUR LES PROGRAMMES SIDA, PALU ET TB

PRISE EN CHARGE APPRO PROGRAMME	OUI/NON	SI OUI TYPE D'ACTIVITE PRISE EN CHARGE	AGENCE DESIGNEE (SI NON)	SI NON ACTIVITE A LAQUELLE PARTICIPE SALAMA (stockage, distribution, etc)	BAILLEUR	NOM PROGRAMME
ARV	NON		CNLS	NEANT	BM	
ACT	NON		CRESAN (PROJET BM)	NEANT	BM	
ANTI TB	OUI	ACHAT/STOCKAGE DISTRIBUTION				

1. ASPECTS INSTITUTIONNELS ET JURIDIQUES

LA CENTRALE A-ELLE UN STATUT LUI PERMETTANT D'ACCOMPLIR AU MIEUX SA MISSION ?

RUBRIQUES	PROBLEMES CONSTATES	FORCES	A AMELIORER EN PRIORITE OUI/NON	STRATEGIE	ACTIVITES	COUTS
STATUTS						
Appui des autorités de tutelle(s) pour le développement de SALAMA	RAS	APPUI DU MINSANPF				
Alliant objectifs de santé publique et impératifs liés à une structure commerciale passant des commandes sur marché international	Paiement de tous les impôts exigibles à toutes les sociétés commerciales		OUI			
AUTONOMIE						
De gestion (décision, recrutement etc)	RAS					
Dans la passation marchés	RAS					
Financière (fixation marges, ouverture compte propre, développement patrimoine, etc)	RAS					

RUBRIQUES	PROBLEMES CONSTATES	FORCES	A AMELIORER EN PRIORITE OUI/NON	STRATEGIE	ACTIVITES	COUTS
CLARTE DE LA MISSION CONFIEE A SALAMA						
Convention garantissant les droits et devoir des deux parties		Signature convention décennale en mai 2006				
Utilisation optimale de SALAMA (programmes, hôpitaux, produits spécifiques, réactifs, etc)	Quelques programmes ne passent pas par SALAMA	Exécution du budget de l'état consacré à l'achat de médicaments	OUI			
Environnement de SALAMA (régulation pharmaceutique, absence de taxes sur médicaments, fiscalité allégée pour la CA	- Existence TVA sur les consommables - Absence allègement fiscal		OUI	Négociation auprès des instances concernées		
RELATION AVEC LE CONSEIL D'ADMINISTRATION						
Rédaction des rapports	RAS					
Indicateurs de performance	RAS					
Relais de la vision du DG auprès des autorités ou frein	RAS					
CAPACITE D'EVOLUTION DE LA STRUCTURE DE SALAMA						

2. ASPECTS ORGANISATIONNELS

LA CENTRALE D'ACHATS A-T-ELLE UNE ORGANISATION ADAPTEE A SES ACTIVITES ACTUELLES ET A LA PRISE EN CHARGE DES NOUVEAUX PROGRAMMES ?

RUBRIQUES	PROBLEMES CONSTATES	FORCES	A AMELIORER EN PRIORITE OUI/NON	STRATEGIE	ACTIVITES	COUTS
STRUCTURE DE SALAMA SIEGE						
Capacité et adéquation des magasins	Capacité insuffisante	Bonne gestion de stock malgré la capacité de stockage limité		Construction de nouveau local		1,2 MILLION D'EUROS
Fonctionnalité des bureaux	RAS					
Bureautique adaptée (TEL, FAX, E-MAIL ADSL, etc)	RAS	Matériels modernes				

RUBRIQUES	PROBLEMES CONSTATES	FORCES	A AMELIORER EN PRIORITE OUI/NON	STRATEGIE	ACTIVITES	COUTS
Informatique, imprimantes, data show, etc	RAS	Matériels modernes				
Avez-vous un sit web fonctionnel ?	Non mise à jour		OUI			
DEPOTS REGIONAUX, AGENCES						
Magasins	RAS					
Bureaux	RAS					
Bureautique	RAS					
Informatique	Problème de connexions internet	Mise en réseau avec siège				
ORGANIGRAMME						
Pôles de compétence complémentaires	Recherche de pharmacien					
RESSOURCES HUMAINES						
Qualité	RAS					
Effectif	RAS					
Mise en place d'un programme de formation ?		Existence programme de formation du personnel				

3. MANAGEMENT

LA CENTRALE D'ACHATS A-T-ELLE UN MANAGEMENT EFFICACE ?

RUBRIQUES	PROBLEMES CONSTATES	FORCES	A AMELIORER EN PRIORITE OUI/NON	STRATEGIE	ACTIVITES	COUTS
MANAGEMENT						
Capacité d'élaboration de plans d'actions	RAS					
Vision à moyen terme : capacité d'élaboration de plan de développement stratégique	RAS					
Gestion des ressources humaines	RAS					
Elaboration de procédures de fonctionnement satisfaisantes		Existence de procédure				

RUBRIQUES	PROBLEMES CONSTATES	FORCES	A AMELIORER EN PRIORITE OUI/NON	STRATEGIE	ACTIVITES	COUTS
Capacité d'élaboration de plan de stock/trésorerie	RAS					
Capacités de reporting	RAS					
Fixation d'indicateurs objectivement vérifiables		En cours				
Communication interne						
Communication externe (CA, Ministère de tutelles, partenaires)		Bonne communication interne				

4. GESTION FINANCIERE

LA CENTRALE A-T-ELLE LES MOYENS FINANCIERS D'ASSURER SON AUTO-DEVELOPPEMENT ?

RUBRIQUES	PROBLEMES CONSTATES	FORCES	A AMELIORER EN PRIORITE OUI/NON	STRATEGIE	ACTIVITES	COUTS
Problèmes financiers ?	Pas de problème particulier.	Stabilité de la trésorerie.	Négociation sur les conditions bancaires			
Capacité d'autofinancement suffisante ?	Ne peut pas assurer des investissements de grande envergure.	Peut couvrir les frais de fonctionnement normal sans recourir à d'autres financements extérieurs.				
Adéquation du Budget de fonctionnement % objectif		Adéquate	Collecte et circulation des informations à améliorer	Faire participer chaque responsable à l'établissement du budget.	Participation individuelle de chaque Resp. + regroupement.	1.500€ à 2.000€
Maîtrise des coûts de fonctionnement	Mise en place d'un système de suivi fiable	Coûts maîtrisés avec les moyens en place.	Mise en place d'un système de suivi plus efficace.	Faire appel à un cabinet spécialisé dans le domaine.		2.500€ à 3.500€
Maîtrise fixation prix de vente pour assurer auto développement	Existence de certains produits affichant des marges négatives.	Ajustement des prix de vente en temps opportun par une équipe pluridisciplinaire issue de la Centrale elle-même.	Collaboration avec le Ministère en matière de politique de prix.			
Matelas de trésorerie suffisante	Retard au niveau des encaissements. Procédures trop lourdes.	Suffisante.	Recouvrement des créances auprès des clients.			
Montant des investissements en rapport avec les ambitions	Trésorerie limitée au fonctionnement normal de la Centrale. Ne permet pas les gros investissements.	Investissements de montant raisonnable toujours réalisés en temps voulu.				
Recouvrement auprès des clients	Retard au niveau des clients. => Impact sur la trésorerie en général	Suivi des comptes clients par 3 Services différents.	Coordination des flux d'information.			
Besoin recapitalisation extérieure						

RUBRIQUES	PROBLEMES CONSTATES	FORCES	A AMELIORER EN PRIORITE OUI/NON	STRATEGIE	ACTIVITES	COUTS
Capacités RH en gestion financière	Connaissance non mise à jour.	Collaboration franche entre les services concernés.	Formation sur les nouvelles techniques financières.	Confier la formation à des cabinets spécialisés.		2.000€ à 3.000€

5. INFORMATIQUE

LE LOGICIEL DE GESTION COMMERCIALE EST-IL D'ACTUALITE ET UTILISE AU MIEUX?

						Régions OUI/NON
Logiciel de gestion commerciale (préciser la ligne, le pack+)	<i>Sage ligne 100 pack +</i>	Version exacte (année, n°de code)	<i>Version 10 CD04128101</i>	En réseau (préciser le nombre de postes)	<i>10 postes</i>	
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		Performant : souple - paramétrable				
Utilisation optimale des potentialités de la gestion commerciale		<i>Documents faciles à établir</i>	<i>OUI</i>	<i>Amélioration section analytique</i>	<i>création plan analytique affaires</i>	
				<i>suivi rupture en stock par article</i>	<i>ajout stock Min et Max dans structure article</i>	
Gestion par lots		<i>suivi stock par lot (pour article ayant date de péremption)</i>				

RUBRIQUES	PROBLEMES CONSTATES	FORCES	A AMELIORER EN PRIORITE OUI/NON	STRATEGIE	ACTIVITES	COÛTS
Maîtrise de la codification des articles/fournisseurs/clients		<i>Utilisation code OMS</i>				
Maîtrise de la sortie de statistiques de consommation (d'outils d'aide à la décision)	Etats de sorties insuffisants	<i>Utilisation Reporting et Décision</i>	OUI	Amélioration et renforcement des modèles existants	Créations nouvelles modèles	
		<i>utilisation ODBC et d'autre application de développement</i>			Modification modèles existants	
Maîtrise de l'administration du réseau et de la sauvegarde des données		Accès restreint et sécurisée				
		Sauvegarde périodique et régulière				
Besoin de formation des RH à une version réactualisée	Sage version 10 : ancienne version		OUI	Utilisation Version pilotée	Mise à jour logiciel sage avec Version pilotée	
Etat du parc informatique						
Besoin de remise à niveau du parc	Vétusté de quelques matérielles		OUI	Amélioration au niveau de temps de traitement	Renouvellement Matériel	
autres	Incompatibilité de fonctions sage ligne 100 version 10 avec windows XP		OUI		Mise à jour logiciel sage	

ANNEXE

CARACTERISTIQUES TECHNIQUES DES ORDINATEURS UTILISANT SAGE LIGNE 100 GESTION COMMERCIALE

RG	CARACTERISTIQUES	QUANTITES	SYSTEMES INSTALLES	OBSERVATIONS
1	Pentium 3 - 433Mhz - 64 Mo	2	Windows 98	Poste
2	Pentium 3 - 800Mhz - 64Mo	1	Windows 98	Poste
3	Pentium 3 -1000 Mhz - 128Mo	3	Windows 98	Poste
4	Pentium 4 - 2,4 Ghz - 128 Mo	3	Windows 98	Poste
5	Pentium 4 -2,8 Ghz - 512 Mo	1	windows 98	Poste
6	Pentium 4 -2,8 Ghz - 512 Mo	2	Windows Xp	Poste
7	Pentium 4 -3 Ghz - 512 Mo	8	Windows XP	Poste
8	Pentium 4 -3 Ghz - 512 Mo bi- processeur	1	Windows 2003 server	Serveur
9	Pentium 3 - 500Mhz - 512Mo	1	Windows NT Serveur version 4	Serveur

6. ACHATS

LES PROCEDURES 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	Quantification: besoins irréguliers	Taux de satisfaction pour les médicaments traceurs > 90%	OUI			
Pour les ARV (prévision)						
Déroulement du processus d'achats						
Le Manuel procédure est-il adaptés?	aucun	Facilement compréhensible	NON			
Est-il en conformité avec procédures des bailleurs	aucun		OUI			
Plan de passation des marchés	aucun					
Planification des achats et des stocks	Irrégularités consommations => difficultés d'approvisionnement	Expériences professionnelles	OUI	Collecter le maximum d'info sur les consommations des clients		
Quantification des besoins	Informations provenant des clients non fiables	Gestion des données informatisées	OUI	Instaurer des bases de saisies de consommations pour chaque formation sanitaire	Multiplier les missions auprès des formations sanitaires	120.000 EUROS
Vérification disponibilités financières	Disponibilité trésorerie est liée au recouvrement					
Plan stock/trésorerie						
Accès aux devises						
Modes de passation marchés						
Présélection suivie d' AOR	Nombre de fournisseurs limités => Choix limité		OUI			
AOI	Pas assez de soumissionnaires	Déroulement dans la transparence	OUI			
RUBRIQUES	PROBLEMES CONSTATES	FORCES	A AMELIORER EN PRIORITE OUI/NON	STRATEGIE	ACTIVITES	COÛTS

Adéquation des dossiers d'appels d'offres (mode de marché selon seuils, urgence, marchés négociés, etc.)						
Fonctionnement des organes d'exécution (CA, Commission AO, Commission Technique, etc)	aucun	Cohésion	NON			
Transparence dans l'attribution marchés	aucun					
Respect des clauses du DAO						
Analyse technique						
Analyse financière	aucun					
Rapports détaillés, publication résultats, décisions fermes, absence de pressions	aucun					
Exécution des marchés						
Respect clauses						
délais d'approvisionnement trop longs	Plusieurs cas de non respect des dates limites de livraisons		OUI			
Retards de paiement des fournisseurs	Dû essentiellement au retard d'obtention des Attestations d'Import°					
Pb de Réception	Problème des avaries		OUI		Rappeler aux FRNS qu'il faudrait soigner un plus le packaging	
Capacités des RH						
Particularités ARV						
Quantification de besoins						
Logiciel de quantification des besoins						
Respect Pré-Qualification OMS						
Implications Adpics						

7. 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 bioéquivalence, de stabilité, normes consommables, etc)	choix des produits basés seulement sur les fiches techniques car le contrôle des produits à acheter ne peut s'effectuer que plus tard	Expériences sur les produits déjà commandés avant	OUI	Elargir la gamme de choix	Contacteur d'autres fournisseurs avant les AOI et les inciter à participer	
Analyse Contrôle de qualité (échantillonnage, interprétation analyses, etc)	Choix limité des labo de contrôle à cause des coûts d'analyse élevés	Meilleure assurance	OUI			
Stockage distribution (conformité Bonnes Pratiques Distribution)						
Gestion des réclamations (procédures rappel de lots, etc)	Retrait de lots n'arrive qu'après écoulement des produits sur le marché		OUI	Contrôler les produits dans un labo. neutre avant leur envoi	Contacteur tous les fournisseurs pour qu'ils envoient un autre certificat d'analyse d'un autre labo	
Capacités des RH en AQ	aucun					

8. INFRASTRUCTURES STOCKAGE

LES MAGASINS SONT-ILS SUFFISANTS POUR FAIRE FACE A LA DEMANDE ACTUELLE ET A VENIR ?

RUBRIQUES	PROBLEMES CONSTATES	FORCES	A AMELIORER EN PRIORITE OUI/NON	STRATEGIE	ACTIVITES	COÛTS
Magasins (Siège)						
Volume de stockage	Espace de stockage insuffisant en hauteur et en surface		OUI		Construction d'un nouveau magasin spacieux	
Respect des normes (tempé, venti, hygrométrie, propreté, protection rong/ incendie)	Absence de plafond sous la toiture , sol poussiéreux (difficulté de nettoyer)		OUI	Aérer le magasin	Installation d'extracteur d'air ou des ventilateurs	
Agencement des magasins (différentes aires)	Délimitation presque floue			Adapter selon les normes		
Equipement (stockage, manutent, sécurité, etc.	Existant mais insuffisant		OUI			
Fonctionnement des Chambre(s) froide(s)	Panne mécanique et coupure de courant fréquentes ,	Volume suffisant	OUI		Achat d'un nouveau moteur et d'un groupe électrogène	
Situation en région (le cas échéant)						
volume de stockage						
Respect des normes						
Agencement des magasins						
Equipement (stockage, manutent, sécurité, etc.						
Chambres(s) froide(s)						

LES PROCEDURES DE GESTION DE STOCKS SONT-ELLES ADEQUATES ?

RUBRIQUES	PROBLEMES CONSTATES	FORCES	A AMELIORER EN PRIORITE OUI/NON	STRATEGIE	ACTIVITES	COÛTS
Procédures de gestion de stock		Informatisées, selon les normes internationales				
Rangement des produits (palettes,étagères)	Insuffisance des aires disponibles		OUI		Construction d'un nouveau magasin spacieux	
Circuit logique des produits et classements des documents		Normes respectées				
Gestion de la chaîne de froid	Coupure de la chaîne en cours de transport plus de 2 jours			Relais de chaîne		
Gestion des produits inflammables	Inexistence de local spécifique		OUI		Construction d'un local spécifique	
Gestion échantillothèque	Gestion manuelle			Normaliser la gestion	Création des modèles	
Taux de ruptures de stock		< 1 %				
Taux de périmés						
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 SURCROIT D'ACTIVITES ?

RUBRIQUES	PROBLEMES CONSTATES	FORCES	A AMELIORER EN PRIORITE OUI/NON	STRATEGIE	ACTIVITES	COÛTS
Rationalité du circuit de distribution						
Accessibilité géographique pour clients	obligation d'expédier par avion en cas de coupure de route		OUI	Réduire les coûts	Négociation avec les compagnies aériennes	
Schéma de distribution adapté au pays		Planning d'expédition cyclique par trimestre	NON			
Procédures de colisage, d'expédition, de réception		correctes	NON			
Etat du parc automobile						
Adéquation avec besoins	coûts assez élevés pour les axes difficiles d'accès	coûts acceptables pour les zones accessibles	OUI	Réduire les coûts	Acquisition camion robuste mais spacieux	

10. VENTES ET MARKETING

PROCEDURES VENTES ET MARKETING

RUBRIQUES	PROBLEMES CONSTATES	FORCES	A AMELIORER EN PRIORITE OUI/NON	STRATEGIE	ACTIVITES	COÛTS
Qualité du service						
Catalogue des produits		Accessible par les clients	NON			
Taux de rupture de stock	Consommations variables pour certains produits		OUI	Maîtrise des besoins	Identification des besoins/élargissement sources d'approvisionnement	
Fréquence de livraison		4 fois /axe / an	NON			
Prix de vente de la centrale	fluctuation du prix sur le marché international/cours de change		OUI	Elargissement des pouls de fournisseurs participant à l'AO	large diffusion des besoins	
Contacts clientèle						
Fréquence de visites clients	Moyenne		OUI	Renforcement approche clients	Visites et missions	
Prise en charge Appro des hôpitaux	Approvisionnement en produits réactifs		OUI	Solution pérenne pour l'importation des réactifs	démarche commune de toutes les Centrales auprès de OMS	
Prise en charge Appro des programmes						
Capacités RH en VM		BON	OUI	Renforcement permanent des connaissances	FORMATIONS	