



REPUBLIQUE DU SENEGAL  
MINISTERE DE LA SANTE ET DE L'ACTION SOCIALE  
PHARMACIE NATIONALE D'APPROVISIONNEMENT



# PLAN STRATEGIQUE 2014 - 2018

## PLAN DE MISE EN ŒUVRE



# Implantation de la PNA sur le territoire national

Régions desservies par la PRA mobile



Programme Optimize rattaché à la PRA de Saint-Louis et couplé à la PRA Mobile



MC Magasin central

PRA Pharmacie Régionale d'Approvisionnement



« Des médicaments génériques et produits essentiels de qualité partout et pour tous »

**REPUBLIQUE DU SENEGAL**

**MINISTERE DE LA SANTE ET DE L'ACTION SOCIALE**

---

**DIRECTION DES ETABLISSEMENTS DE SANTE**

---

**PHARMACIE NATIONALE D'APPROVISIONNEMENT**

---

**PLAN DE MISE EN OEUVRE  
DU PLAN STRATEGIQUE**

**2014 - 2018**



**Version Juin 2014**





## Introduction

---

- Ce document détaille les solutions proposées lors de la phase d'élaboration du Plan Stratégique et il propose un plan de mise œuvre budgété. Les solutions proposées ont été bâties sur la base des ateliers de travail organisés avec les collaborateurs de la PNA.
  
- Ce document compile l'ensemble des livrables réalisés et présentés au cours de la mission :
  - Analyse de l'existant,
  - Elaborations du Plan Stratégique et du Plan de mise en œuvre budgété.

## Sommaire

---

▪ Rappel des objectifs de la mission	3
▪ Rappels de la démarche et du planning	6
▪ Synthèse du diagnostic	8
▪ Rapport d'étonnement	11
▪ Fiches projets	26
▪ Synthèse	60
▪ Les conditions du succès	65
▪ Annexes	71

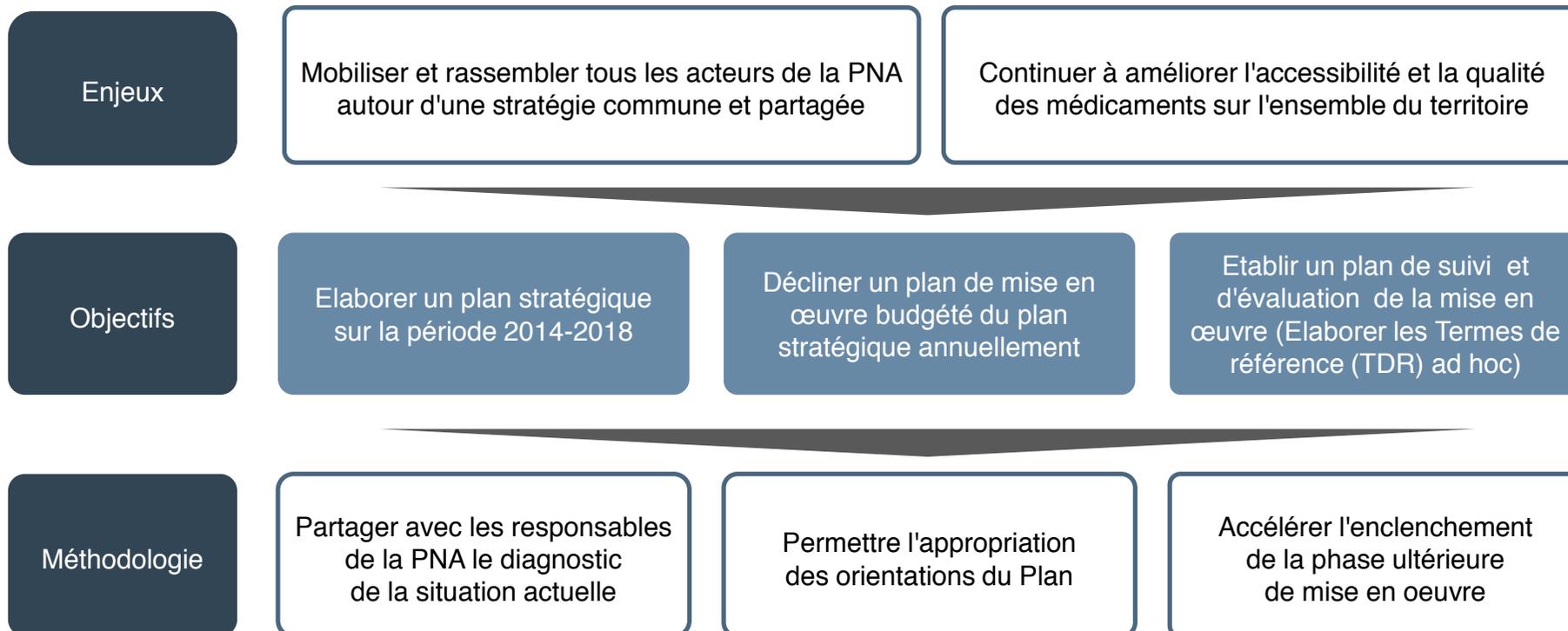
# Le Plan Stratégique intègre dans sa conception la Politique de Santé du Gouvernement

Rappel des objectifs de la mission

Les principales orientations de la Politique Pharmaceutique Nationale (PPN)	Les conséquences pour la PNA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permettre l'accessibilité financière de la Population aux médicaments génériques et produits essentiels intégrant le déploiement de la Couverture Maladie Universelle (CMU)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendre en compte les répercussions de l'accroissement de la Population et de la CMU sur l'activité de la PNA</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournir des produits de qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer la définition des critères de sélection pour les fournisseurs</li> <li>• Mettre en place un système d'assurance-qualité</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer la disponibilité des produits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimiser les stocks et les processus d'approvisionnement pour améliorer le taux de service</li> <li>• Ne pas dégrader les coûts de possession</li> <li>• Piloter les dates de péremption pour minimiser les pertes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Délivrer des produits pour les populations réparties sur l'ensemble du territoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser le réseau logistique en fonction de l'étendue du territoire et de la densité de la population</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiller à l'acceptabilité culturelle de la Population aux médicaments génériques et produits essentiels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accroître la communication vis-à-vis de la Population sur les bienfaits des médicaments génériques et produits essentiels</li> </ul>

# L'objectif de la mission est de définir le Plan Stratégique de la PNA à cinq (5) ans et ses modalités de mise en œuvre

Rappel des objectifs de la mission



**« Nous sommes à un moment charnière pour nous projeter vers l'avenir en construisant notre Plan Stratégique 2014-2018 »**

Docteur Annette SECK N'DIAYE, Directeur de la PNA

## Sommaire

---

▪ Rappel des objectifs de la mission	3
▪ Rappels de la démarche et du planning	6
▪ Synthèse du diagnostic	8
▪ Rapport d'étonnement	11
▪ Fiches projets	26
▪ Synthèse	60
▪ Les conditions du succès	65
▪ Annexes	71

# Le Plan Stratégique se déroule en trois phases

Il s'agit d'un plan à cinq (5) ans

Rappel de la démarche et du planning

Année Mois Semaine	2013							2014			
	Novembre		Décembre					Janvier			
	47	48	49	50	51	52	53	01	02	03	04
<b>Phase 1: Analyse de l'existant et premiers éléments de cible</b>											
▪ Kick off (COSTRAT 1) – 18 novembre 2013	◆					▨	▨	▨			
▪ Interviews et recueil des données	■					▨	▨	▨			
▪ Ateliers analyse de l'existant	■					▨	▨	▨			
▪ Visites des sites	■	■				▨	▨	▨			
▪ Synthèses	■	■	■	■		▨	▨	▨			
▪ COSTRAT 2 – 13 décembre 2013				◆		▨	▨	▨			
<b>Phase 2: Elaboration du Plan Stratégique</b>											
▪ Ateliers solutions				■		▨	▨	▨			
▪ Synthèses				■	■	▨	▨	▨			
▪ COSTRAT 2 – 13 décembre				◆		▨	▨	▨			
<b>Phase 3: Plan de mise en œuvre budgété</b>											
▪ Atelier synthèse des solutions retenues						▨	▨	▨	■		
▪ Chiffrage (Business case)						▨	▨	▨	■	■	■
▪ COSTRAT 3 – 24 janvier 2014						▨	▨	▨			◆

■	Activités projet
▨	Neutralisation de la période
◆	COSTRAT

## Sommaire

---

▪ Rappel des objectifs de la mission	3
▪ Rappels de la démarche et du planning	6
▪ Synthèse du diagnostic	8
▪ Rapport d'étonnement	11
▪ Fiches projets	26
▪ Synthèse	60
▪ Les conditions du succès	65
▪ Annexes	71

## Synthèse du diagnostic (1/2)

### Constat

Le statut actuel d'Etablissement public de santé (EPS) présente des rigidités administratives et financières préjudiciables à la nécessaire réactivité de celui-ci

La disponibilité des produits n'est pas maîtrisée sur l'ensemble de la chaîne logistique. En effet, les stocks des districts, des Points de prestations de services (PPS) ne sont pas connus

Les conditions d'exploitation sont difficiles au magasin central et à la PRA de Dakar : locaux vétustes, accès sécurité entravés, accès routiers difficiles, zones saturées

### Piste d'évolution

Pour gagner en autonomie tout en respectant les objectifs de qualité de service fixés par l'Etat, quelque soit le statut de la PNA, il serait souhaitable d'établir un contrat de performance entre l'Etat (Ministère de la Santé et de l'Action Sociale, Ministère de l'Economie et des Finances ) et la PNA.

#### **Quelques exemples d'éléments du contrat :**

##### Coté Etat:

- Attribuer un régime spécifique ou dérogatoire de passation pour les marchés de médicaments,
- Allouer un mécanisme préférentiel pour la mise à disposition à temps de nos ressources du Trésor

##### Coté PNA:

- Atteindre les objectifs fixés par l'Etat

Pour permettre d'assurer les objectifs de disponibilité, il est nécessaire de piloter l'ensemble du réseau en organisant un partenariat avec les districts, les Points de prestations de services (PPS), en quantifiant les besoins réels (prévisions fondées sur la demande initiale des populations), en suivant les manquants à tous les stades

Le déplacement de ses activités vers d'autres locaux semble incontournable. Il pourrait prendre la forme d'une nouvelle centrale nationale d'achat (aux normes internationales) et accueillir le magasin central

## Synthèse du diagnostic (2/2)

### Constat

De nombreux processus pourraient être dématérialisés et simplifiés afin d'assurer la qualité des opérations tant au niveau des achats que des approvisionnements et de la distribution

Ces dernières années, la PNA a consenti des efforts pour former ses agents. Pourtant des besoins se font sentir en termes d'utilisation de l'outil SI et de montée en compétence pour certains postes (fichistes)

Il ressort que de nombreuses données existent mais elles sont sous-exploitées alors que celles-ci permettraient de mieux piloter l'entreprise et la conduire à améliorer ses performances

### Piste d'évolution

En effet les nouvelles technologies sont devenues facilement accessibles et apportent une amélioration considérable des taux d'erreur et des délais de traitement. Parmi les investissements à réaliser, ce sont les plus porteurs d'amélioration du service

Nous pensons que la mise en œuvre du plan de formation doit être intégrée au projet d'entreprise

Le tableau de bord de l'entreprise doit être complété pour approfondir essentiellement deux notions importantes :

- 1 - le taux de service des sites qui conditionne la qualité du service rendu (au niveau des transferts et au niveau des clients).
- 2 - les prévisions d'activité à un niveau plus fin (zone géographique, population, famille de produits)

## Sommaire

---

▪ Rappel des objectifs de la mission	3
▪ Rappels de la démarche et du planning	6
▪ Synthèse du diagnostic	8
▪ Rapport d'étonnement	11
▪ Fiches projets	26
▪ Synthèse	60
▪ Les conditions du succès	65
▪ Annexes	71

# Synthèse du rapport d'étonnement du Cabinet Advise Consulting & Technology

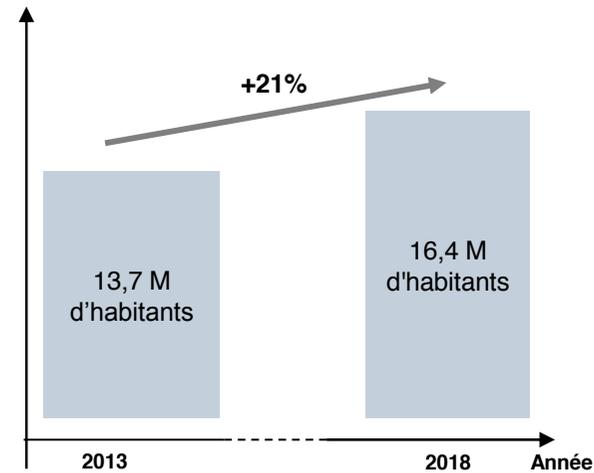
## Diagnostic de la situation actuelle

Planification	L'évolution prévisionnelle d'activité comprenant l'application de la CMU pour les enfants de 0 à 5 ans ainsi que l'augmentation de la population est peu connue
Administratif	La double tutelle Ministérielle et le statut de la PNA entravent son activité et limitent sa performance
Organisation	Les ressources humaines et matérielles (dont les espaces de stockage) ne sont pas réparties entre les PRA suivant leur volume d'activité
	Les périmètres de responsabilités opérationnelles du Service Approvisionnement en Médicaments et Produits Essentiels (SAMPE) et du Service Commercial-Marketing/Communication (SCMC) ne sont pas délimités en fonction de leur mission
Pilotage	Les Taux de service entre les Pharmacies Régionales d'Approvisionnement (PRA) et les clients sont inconnus
Logistique	L'implantation et le dimensionnement actuel des sites de la PNA impactent les délais de livraison et sa performance opérationnelle, dont la gestion des ruptures
	La contrainte politique poussant la PNA à être physiquement implantée dans chaque région engendre des investissements lourds et augmente ses coûts de fonctionnement
Gestion de stock	Les aires de stockage du Magasin Central et de certaines PRA actuellement surexploitées et saturées ne pourront pas supporter l'augmentation d'activité induite par la mise en place de la CMU et l'augmentation annuelle de la population
RH	Le Service des Systèmes d'Information Globale (SIG) en sous-effectif ne peut pas assurer ses missions de manière optimale
SI	Le Système d'Information de la PNA a certes enregistré des acquis mais il est sous-dimensionné et sous-exploité
Gestion financière	La gestion financière de la PNA est très en retard dans l'établissement de ses documents et les coûts réels de fonctionnement devant permettre de bien fixer la marge commerciale ne sont pas exhaustifs. Les ressources financières de la PNA logées dans son compte du Trésor sont difficilement mobilisables. Le recouvrement des créances des hôpitaux se fait lentement

# Evolution de l'activité de la PNA d'ici à cinq (5) ans

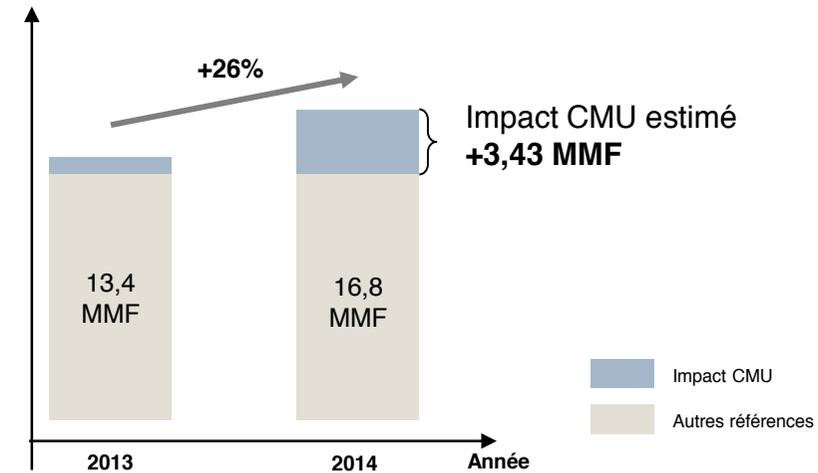
Diagnostic de la situation actuelle

## Evolution de la population d'ici à 2018 (projection)



Source: Agence Nationale de la Statistique et la Démographie (ANSD)

## L'application de la CMU en 2014 fait croître le montant d'achat de 26%



Source: Extrapolations sur base d'extractions du logiciel de gestion de la PNA au 02/12/2013, Service Contrôle de Gestion et SAMPE

### Constats

- L'accroissement de la population (+21%), conjugué au déploiement de la CMU (+26%), génère un surcroît d'activité d'ici à cinq (5) ans estimé à 52%.
- Sur la base des informations qui nous ont été transmises, il n'existe pas à la PNA d'outil de calcul prévisionnel de l'activité sur les années à venir

### Piste de réflexion

Mettre en place une politique de gestion prévisionnelle de l'activité chiffrée et formelle sur la base d'éléments tangibles (avec prise en compte de l'augmentation de la population et de la mise en place de la CMU)

**Nous avons pris en compte l'accroissement prévisionnel de l'activité entre 2013 et 2018 dans le dimensionnement des solutions**

## La PNA exerce sa mission sous une double tutelle Ministérielle

Diagnostic de la situation actuelle

### La PNA est placée sous la tutelle de deux Ministères

Ministère  
de l'Economie  
et des Finances

Ministère  
de la Santé  
et de l'Action Sociale



Pharmacie Nationale  
d'Approvisionnement

#### Atouts

- Une garantie financière vis-à-vis de ses fournisseurs
- Une notoriété vis-à-vis de ses clients

#### Freins

- Des contrôles administratifs nombreux au niveau des processus d'achat et d'approvisionnement générant des délais importants
- L'impossibilité d'emprunter aux banques et la difficulté de mobiliser les ressources financières du compte Trésor engendrent:
  - une trésorerie insuffisante empêchant le règlement des dettes fournisseurs et,
  - des ruptures d'approvisionnement par les fournisseurs

Note : Depuis le 18 décembre 2013, un Comité Technique composé de membres de la PNA travaille sur l'étude de faisabilité du changement de son statut. Ce comité a pour mission de déterminer quel statut (Société nationale, EPIC...) serait le plus adapté à l'activité et la mission de la PNA. (Source : Note de service interne à la PNA n° 02397).

**Il semble indispensable d'identifier les opportunités de lever les freins actuels**

## Les ressources allouées à chaque PRA ne semblent pas adaptées aux volumes d'activités

Diagnostic de la situation actuelle

### Ratios de répartition des ressources de la PNA entre les PRA

Niveau	Site	Populat ion *1000	Achats (MF/an)	Achats par hab (F/an)	Effectif	Nb pers /1MMF	Surface (m2)	Surface m2/100 MF
<b>Mag central</b>	Dakar		13400		24	1,8	1200	9
<b>PRA</b>	Dakar	2 831	1590	562	7	4,4	160	10
	Diourbel	1 496	980	655	6	6,2	480	49
	Fatick	823	490	595	6	12,2	480	98
	Kaffrine	612		-				
	Kaolack	873	1480	1 695	5	3,4	480	32,4
	Kédougou	143		-				
	Kolda	663	830	1 252	6	7,2	480	57,8
	Louga	941	1050	1 115	6	5,7	80	7,6
	Matam	595	520	873	6	11,5	270	51,9
	Saint Louis	982	1320	1 344	10	7,6	1900 *	143,9
	Sedhiou	473		-				
	Tambacounda	715	990	1 385	5	5	500	50,5
	Thiès	1 816	1650	909	6	3,6	140	8,2
	Ziguinchor	779	670	860	6	9,5	320	47,8
<b>Total PRA</b>		<b>13 744</b>	<b>11600</b>	<b>844</b>	<b>69</b>	<b>5,9</b>	<b>5290</b>	<b>45,6</b>

\* Dont stock de débord du MC et vaccins

Sources: PNA (extractions du logiciel de gestion de la PNA et Service Administratif et Financier) et Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie

### Constats

- Il y'a une disparité dans la répartition des espaces de stockage entre les PRA : les ratios de surface varient dans le tableau ci-contre
- Un effectif minimum fixe existe dans chaque PRA (1 pharmacien, 1 comptable, 1 secrétaire et 1 fichiste)
- Les charges liées aux RH ne sont pas proportionnelles aux volumes d'affaires des PRA

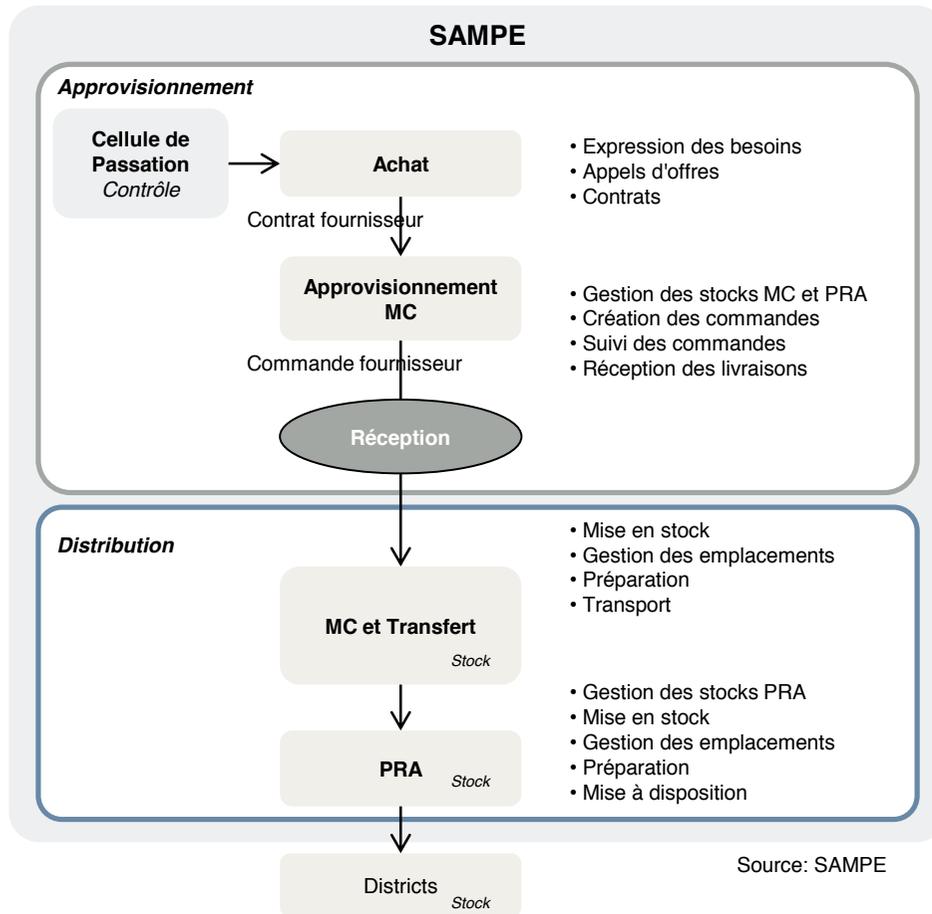
### Pistes de réflexion

- Redimensionner les espaces de stockage en prenant en compte le volume d'activité de chaque PRA surtout pour les plus importantes
- Développer les PRA mobiles pour les régions dont l'activité est la plus faible afin de limiter les charges (y compris RH) et résoudre les problèmes d'espace de stockage

**Une rationalisation et une répartition plus homogène des moyens sont à rechercher entre les PRA**

# Les responsabilités du SAMPE débordent sur l'activité d'un service de distribution commerciale

Diagnostic de la situation actuelle



## Constats

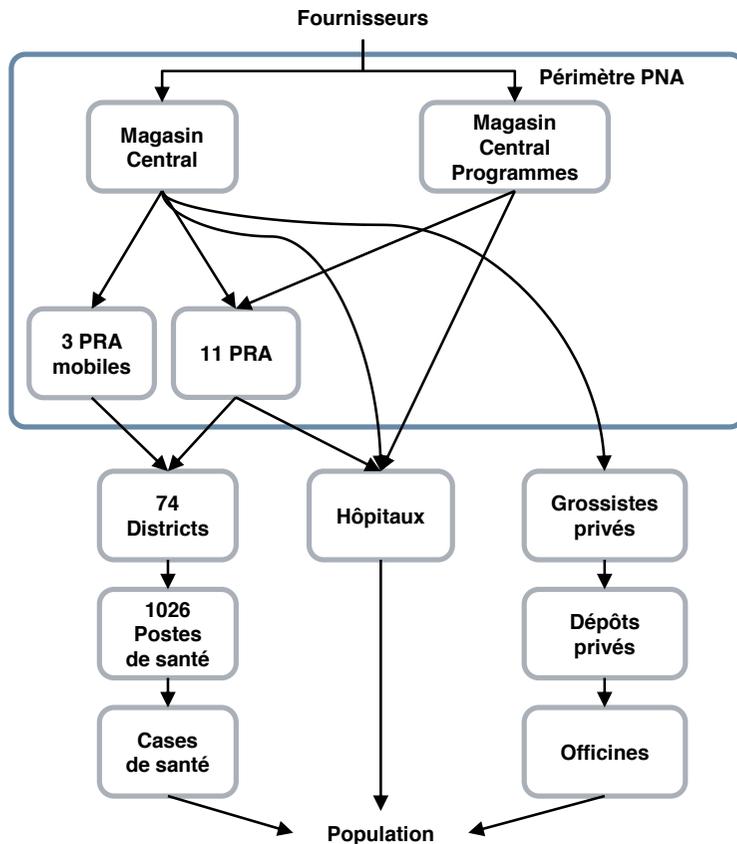
- A l'origine, le SAMPE est le « Service Approvisionnement des Médicaments et Produits Essentiels » mais il gère également la distribution vers les clients
- Les achats et les approvisionnements jusqu'à la réception en Magasin Central (MC) sont intimement liés pour une vision globale du contrat et des commandes fournisseurs, d'une part et d'autre part, pour un lissage de la charge entre les activités
- L'activité de distribution consiste en un transfert de stock du MC vers les PRA en région, puis à la mise à disposition des commandes pour les clients
- Le projet de développement de l'outil de commande en ligne pose également la question de la responsabilité du Service Commercial/Marketing-Communication dans les opérations de distribution

## Pistes de réflexion

- Pour un meilleur pilotage, il est souhaitable de dissocier l'approvisionnement et la distribution
- Les achats et l'approvisionnement pourraient être gérés par le SAMPE
- Les transferts, la gestion des commandes et les ventes pourraient être gérés par le Service Commercial/Marketing – Communication

**Il est nécessaire de redessiner les périmètres de responsabilité du SAMPE et du Service Commercial/Marketing – Communication**

# A ce jour, la PNA ne connaît pas la demande naturelle de la Population



## Constats

- La PNA ne mémorise pas les manquants au niveau des PRA, le taux de service\* des PRA est donc inconnu
- La PNA ne touche pas directement la population mais elle y accède via un réseau hors périmètre PNA
- Le taux de service final est inconnu

## Piste de réflexion

La mesure du taux de service des PRA constituera un premier pas important

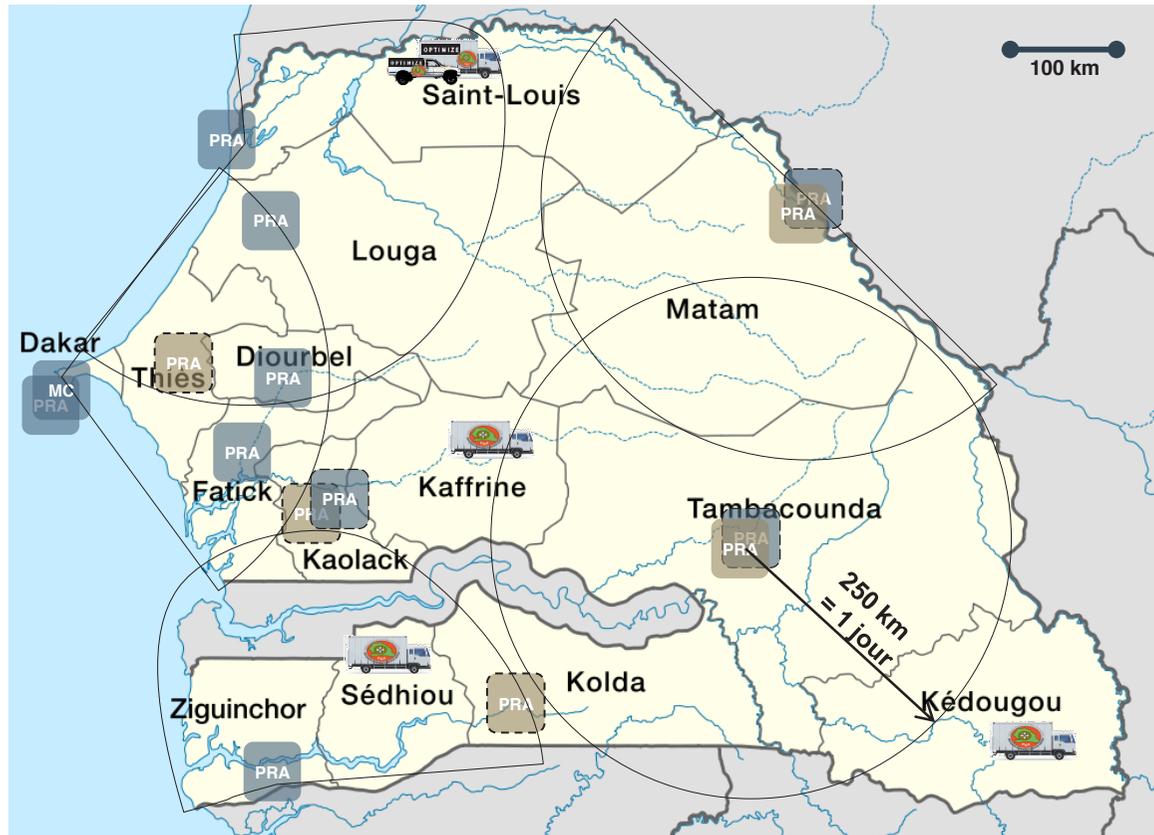
\*Taux de service = nombre de lignes de commandes servies divisé par le nombre de lignes commandées

\*Par ailleurs, les Besoins Exprimés Satisfaits (BES) du niveau central comme des PRA sont calculés, c'est-à-dire les livraisons/les commandes (en valeur numéraire).

\*Le nombre de produits traceurs en rupture et leur durée moyenne de rupture sont calculés périodiquement.

# La centralisation du stock à Dakar engendre des contraintes de réapprovisionnement et des délais de livraison importants pour les PRA

## Diagnostic de la situation actuelle



### Délai d'acheminement des marchandises du MC vers les PRA

PRA	Délai de transport	PRA	Délai de transport
Dakar	-	Louga	1 jour
Thiès	0,5 jour	Matam	3 jours
Diourbel	1 jour	Tamba	3 jours
Fatick	1 jour	Ziguinchor	4 jours
Kaolack	1 jour	Sédhiou	4 jours
Kafrine	1,5 jour	Kolda	4 jours
St Louis	1 jour	Kédougou	4 jours

Source: PNA (SAMPE)

### Constats

- Toutes les PRA sont approvisionnées depuis Dakar :
- Délais de transport supérieur à 1 jour pour 50% des PRA
- Dépannages occasionnels coûteux entre PRA

### Piste de réflexion

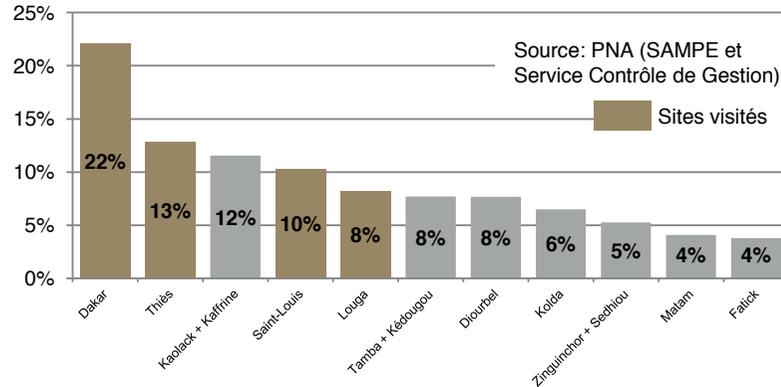
Envisager la création de stocks intermédiaires pour réduire les contraintes de réapprovisionnement et les délais d'acheminement vers les PRA

**MC** Magasin Central  
**PRA** (locaux possédés en propre)  
**PRA** (locaux dans hôpitaux ou Région Médicale)  
**PRA** (locaux en location)  
**PRA** (locaux en construction)  
 Régions desservies par la PRA mobile  
 Programme Optimise rattaché à la PRA de Saint-Louis et couplé à la PRA mobile  
 Rayon de 250 km (1 jour de transport) autour des PRA

**Les délais de réapprovisionnement des PRA, critère clé de réactivité du réseau logistique en cas de rupture de stock, sont élevés : 50% des PRA sont à plus d'un jour de route du MC**

# Le faible volume d'activité de certaines PRA ne justifie pas une implantation physique

Représentation de l'activité des PRA en % du montant d'achat de la PNA



Type de PRA en fonction de la population

PRA	Population *1000	Type de PRA
Dakar	2 831	Fixe
Diourbel	1 496	Fixe
Fatick	823	Fixe
Kaffrine	612	Mobile
Kaolack	873	Fixe
Kédougou	143	Mobile
Kolda	663	Fixe
Louga	941	Fixe
Matam	595	Fixe
Saint Louis	982	Fixe
Sédhiou	473	Mobile
Tambacounda	715	Fixe
Thiès	1 816	Fixe
Ziguinchor	779	Fixe

Source: PNA (SAMPE)

## Constats

- Nous observons une grande disparité d'activité entre les PRA (rapport 1 à 3 entre la plus petite et la plus grande, PRA de Dakar exclue)
- La PNA doit quasiment assurer une représentation physique dans chaque région du Sénégal
- L'implantation d'une PRA dans une région ne répond pas forcément à la nécessité d'assurer sa mission qui peut être assurée par un dispositif mobile (exemples de Kaffrine, Sédhiou et Kédougou)
- L'implantation régionale de la PNA (via les PRA fixes) mobilise des investissements (bâtiments et matériels) et des charges (ressources humaines) lourdes
- PRA mobile : camion qui transporte les commandes préparées par le MC vers un point où se rendent les districts impliquant une réduction des coûts de stockage
- L'exemple des PRA mobiles a permis de répondre à la nécessité pour la PNA d'assurer sa mission dans les régions reculées du Sénégal ou dépourvues d'infrastructures

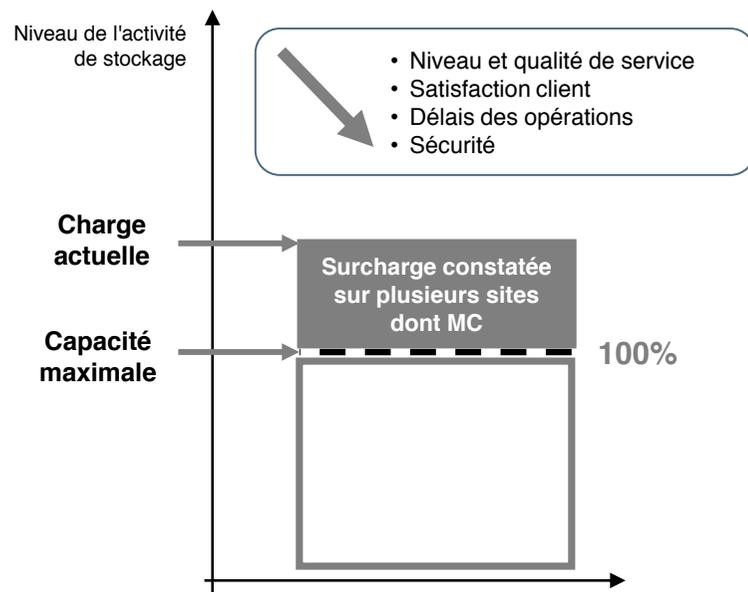
## Piste de réflexion

Le modèle des PRA mobiles pourrait être développé aujourd'hui afin de répondre à un besoin de flexibilité et de réactivité, de limitation des investissements et de réduction des coûts

**Les PRA mobiles apparaissent comme une alternative pertinente aux PRA fixes et aux contraintes qu'elles engendrent**

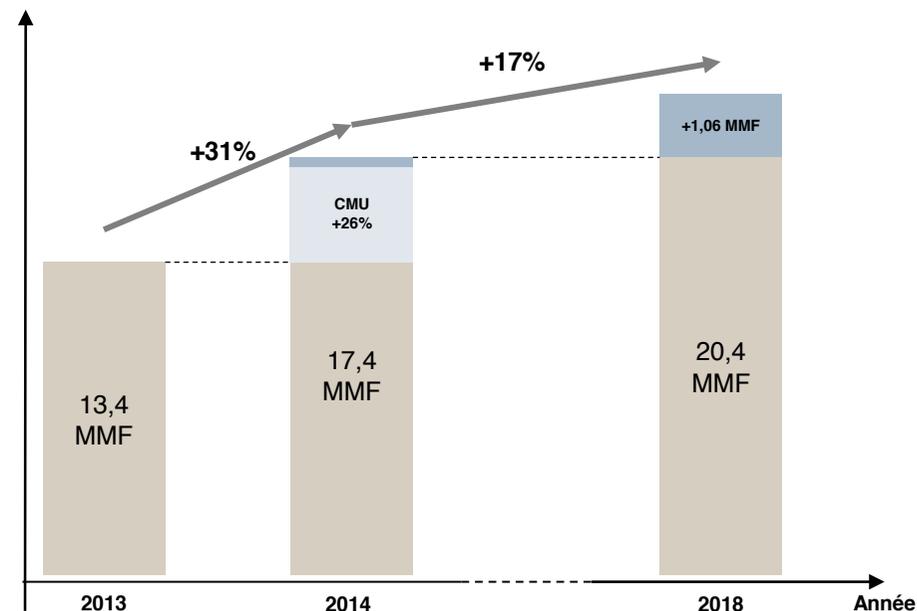
# Les espaces de stockage en surcharge ne permettent pas d'absorber la hausse d'activité prévisionnelle

## Capacité des espaces de stockage de la PNA



Source: PNA (SAMPE et visites de sites)

## Estimation de l'augmentation de l'activité de la PNA d'ici à 2018 (projection)



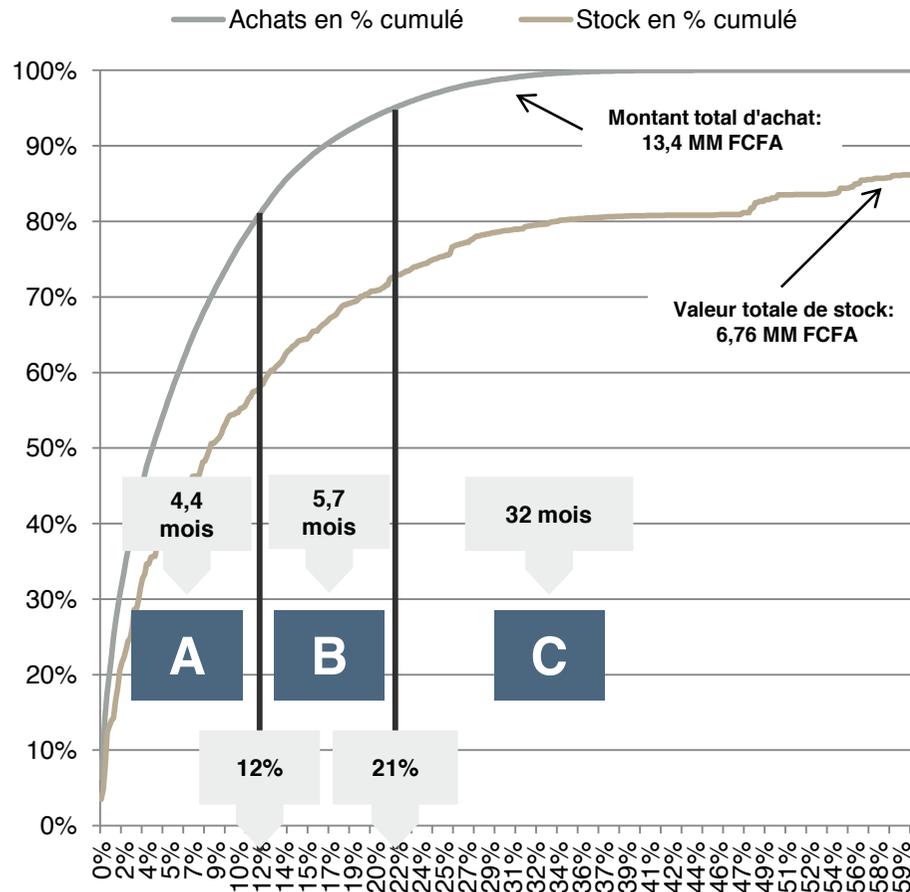
Source: PNA et Ministère de la Santé et de l'Action Sociale (MSAS)

- Impact augmentation de la population
- Impact CMU

**Les faibles capacités de stockage actuelles et la hausse prévisionnelle de l'activité dès 2014 imposent le déplacement du magasin central vers d'autres locaux aux normes internationales**

# La couverture moyenne de stock\* du Magasin Central est élevée ce qui participe à la saturation des surfaces

## Analyse des stocks du Magasin Central



Source: Extractions du logiciel de gestion de la PNA

### Constats

- La couverture moyenne de stock\* est de 6 mois, ce qui semble important
- Les produits de classe A (représentant 80% des montants d'achats) ont une couverture de stock de 4,4 mois, elle semble un peu forte
- Les produits de classe C (représentant 5% des montants d'achats) ont une couverture de stock de 32 mois qui semble 3 à 4 fois trop importante
- Une couverture de stock qui semble trop importante implique un surstock inutile et donc elle augmente le besoin en espace de stockage

### Pistes de réflexion

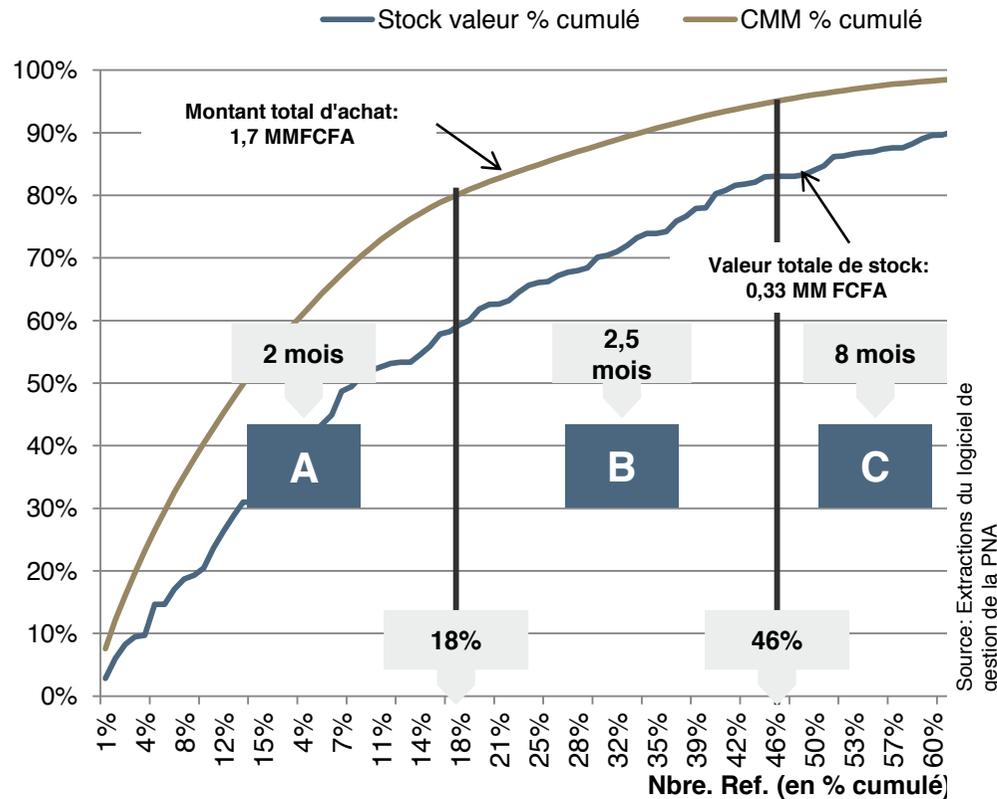
- Réduire la couverture de stock moyenne à 4 mois
- Définir comme cible de couverture de stock des produits :
  - de classe A de 3,5 à 3,8 mois
  - de classe C de 8 à 10 mois

\* Couverture moyenne de stock : rapport entre le stock en valeur et les achats mensuels moyens

**La réduction des couvertures de stock permettrait de limiter la surcharge des zones de stockage**

# La couverture moyenne de stock des PRA peut être réduite de manière significative au regard de la fréquence des approvisionnements

## Analyse des stocks de la PRA de Dakar



### Constats

- La couverture moyenne de stock est de 2,4 mois
- L'analyse des stocks de la PRA de DAKAR met en évidence des stocks morts importants pour les 3 classes de produits
- Nous constatons un potentiel de réduction d'optimisation des stocks par classe
- Nous dressons ce même constat pour les autres PRA.

### Pistes de réflexion

- Optimiser la couverture de stock moyenne à 1,2 mois
- Optimiser les stocks globaux de 30 à 50 %

**Comme pour le Magasin Central, l'optimisation des couvertures de stock permettrait de limiter la surcharge des zones de stockage et les investissements de réhabilitation des locaux des PRA**

# L'effectif du Service des Systèmes d'Information Globale (SIG) est sous-dimensionné par rapport aux missions qu'il doit mener

Diagnostic de la situation actuelle

Service	Effectifs actuels
<b>SAMPE : achats, approvisionnements et distribution</b>	88
<b>RH : ressources humaines</b>	5
<b>SAF Service Administratif et Financier</b>	26
<b>ACP Agent Comptable Particulier</b>	9
<b>Audit</b>	2
<b>Commercial &amp; Marketing</b>	4
<b>Contrôle de gestion</b>	2
<b>Optimize</b>	4
<b>SIG : Systèmes d'Information Globale</b>	3
<b>Direction</b>	12
<b>Total</b>	155

## Constats

- Le SAMPE (Service Approvisionnement des Médicaments et Produits Essentiels), incluant les PRA, représente 56% des effectifs de la PNA. Cela pose des problèmes de disponibilité du management
- Le Service des Systèmes d'Information Globale (SIG) avec une équipe de trois (3) personnes est en sous-effectif pour assurer la maintenance du parc informatique, assurer le maintien de l'outil du logiciel de gestion de la PNA sur lequel repose l'activité de la PNA, gérer le site web et gérer l'outil de commande en ligne
- En sous-effectif, le SIG n'a pas la disponibilité de mener des projets de développement (montée en gamme du logiciel de gestion de la PNA, dématérialisation de processus...)

## Pistes de réflexion

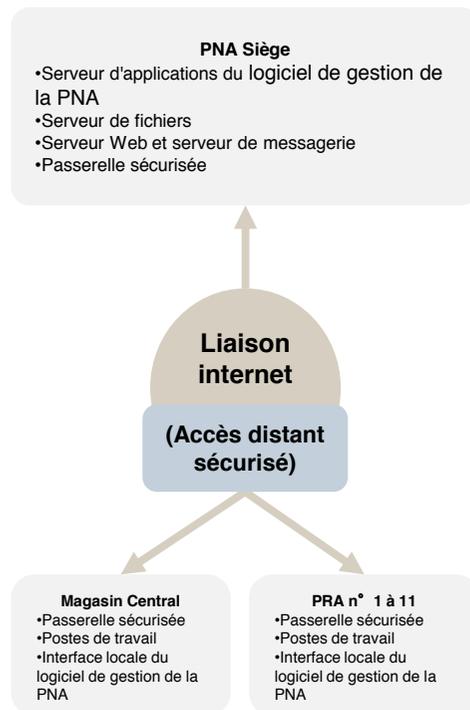
- L'effectif du SIG doit être augmenté et dimensionné en rapport avec l'ensemble des missions qu'il doit mener
- Une équipe projet au sein du SIG doit être constituée afin de travailler au développement de nouveaux sujets sans être perturbée par des missions de maintenance opérationnelle

**Le SIG, qui représente moins de 2% des effectifs de la PNA, est pourtant un élément clé dans la bonne exécution de la mission de la PNA**

# Le système d'information actuel est sous-dimensionné mais il reste paradoxalement sous-exploité sur certaines procédures

Diagnostic de la situation actuelle

## Architecture informatique actuelle



Source: PNA ( Service Système d'Information Globale)

## Constats

- Planification : Perte d'information sur la demande réelle des clients
- Architecture SI : Coupures fréquentes de réseau au niveau des PRA et paralysie des opérations sur le logiciel de gestion de la PNA
- Commercial : Outil de commande en ligne techniquement fonctionnel mais pas encore mis en œuvre auprès des clients
- Commercial : L'outil de commande en ligne n'est pas relié au logiciel de gestion de la PNA, les opérations de saisie des commandes ne sont pas automatisées
- Dématérialisation : Plusieurs opérations pourraient être dématérialisées avec l'outil informatique
- RH : Le Service SIG ne compte que trois (3) personnes pour assurer la maintenance du parc informatique, des serveurs et du logiciel de gestion de la PNA, gérer le site web de la PNA et développer les projets en cours (commandes en ligne, etc...)

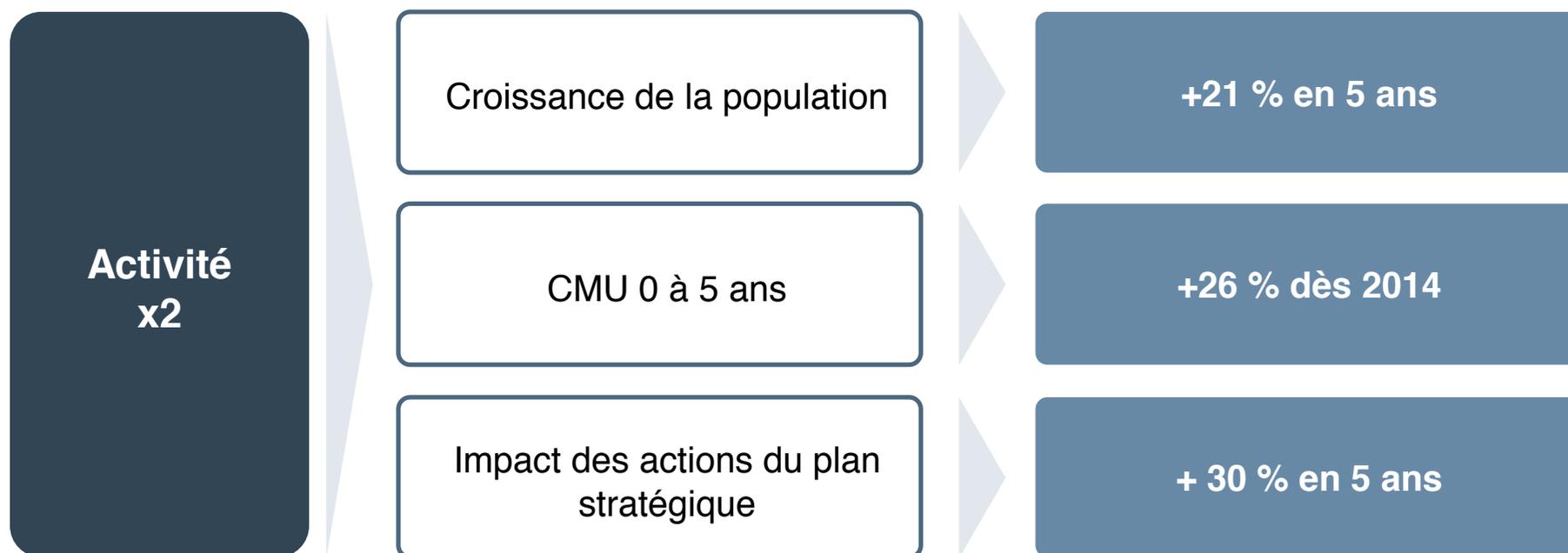
## Pistes de réflexion

- Outil SI (logiciel de gestion de la PNA) sous-exploité sur certaines actions pour les procédures de distribution
- Serveurs et connexions internet en sous-capacité. Licence actuelle du logiciel de gestion de la PNA sous-dimensionnée (nécessité de passer de 25 à 35 utilisateurs)
- Réaliser les derniers paramétrages empêchant son déploiement, puis lancer la première phase de test auprès des grands comptes. Enfin, généraliser à l'ensemble des clients, pour fluidifier les opérations et faciliter les prises de commandes
- Contrairement à la version actuelle du logiciel de gestion de la PNA, la nouvelle version permettrait de lui relier l'outil de commande en ligne
- Utilisation des contrôleurs biométriques pour le contrôle des présences, mise en place d'un système de code barre au MC pour gestion des stocks et préparation des commandes, déploiement de l'outil de commande en ligne, partage des documents sur la plate-forme de stockage interne existante, émission et réception des appels d'offres en ligne
- Augmenter l'effectif du Service SIG en lien avec ses missions

**Le sous-dimensionnement et la sous-exploitation du SI impliquent une baisse de productivité et une perte d'information**

# L'activité de la PNA va doubler en 5 ans

## Evolution prévue de l'activité entre 2014 et 2018



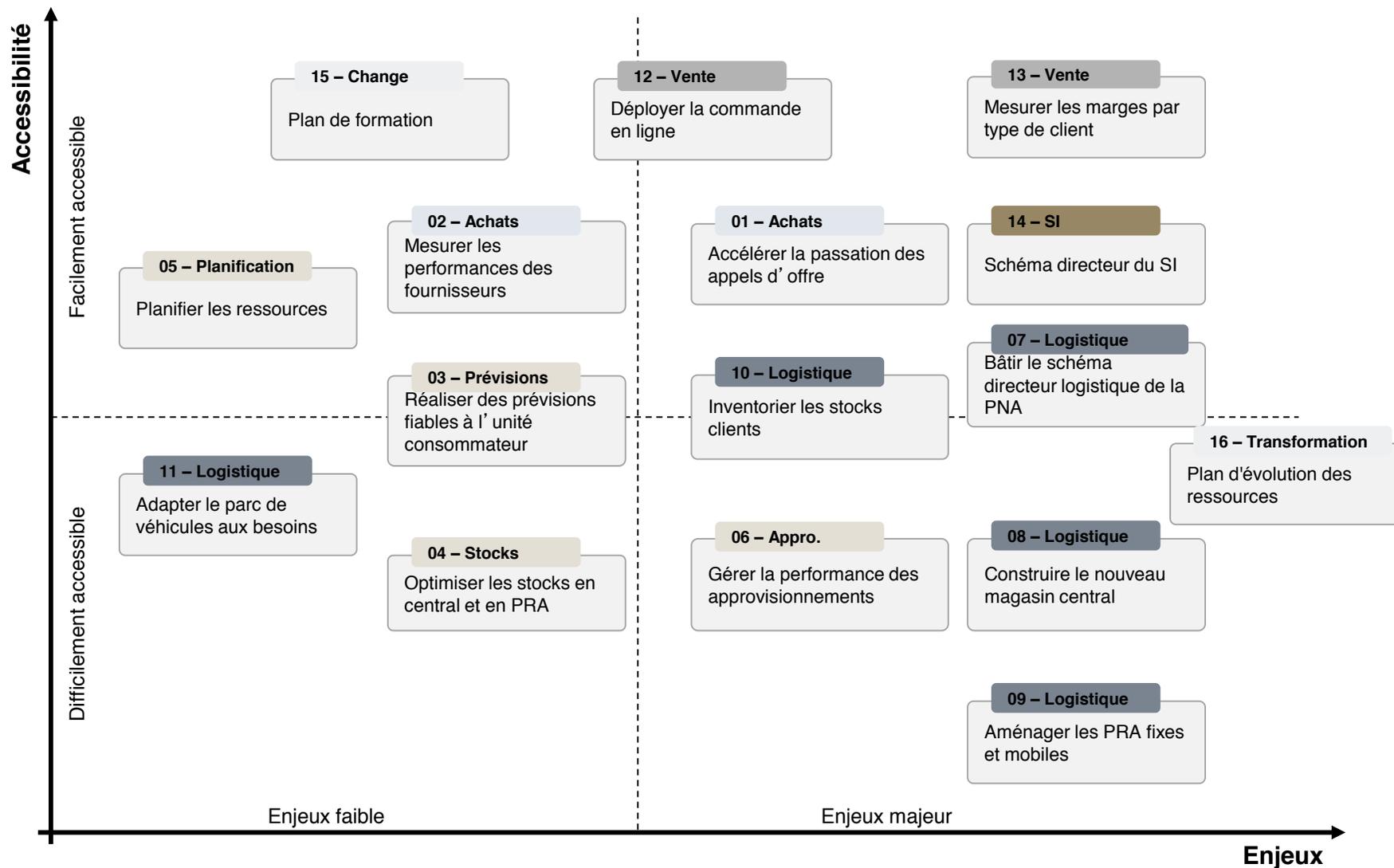
## Sommaire

---

▪ Rappel des objectifs de la mission	3
▪ Rappels de la démarche et du planning	6
▪ Synthèse du diagnostic	8
▪ Rapport d'étonnement	11
▪ Fiches projets	26
▪ Synthèse	60
▪ Les conditions du succès	65
▪ Annexes	71

**Nous avons identifié et hiérarchisé ensemble les seize (16) projets majeurs à mener pour soutenir cette croissance selon leur enjeux et leur facilité de mise en œuvre (accessibilité)**

Fiche projet - Elements d'introduction



## 01 – Achats

### Fiche Projet : Accélérer la passation des appels d'offres (1/2)

Fiche projet

Objectifs	Lead PNA :	Chef du SAMPE
<ul style="list-style-type: none"><li>• Réduire le délai de constitution et de validation des appels d'offres sans perte d'efficacité des contrôles : de 6 mois à 4 mois</li></ul>		
Description		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Modifier le processus de validation d'un appel d'offres en passant d'un contrôle systématique à un contrôle aléatoire</li><li>• Prouver que les données fournies par le système d'information lors des contrôles sont fiables</li></ul>		
Phases du projet		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Réaliser une étude comparative sur les incoterms</li><li>• Définir la stratégie Achats : allotissement, groupements, engagements de délais, barèmes, formules de révision, critères de choix, taille des fournisseurs</li><li>• Adapter le dossier de consultation type aux médicaments pour pouvoir modifier les quantités en cours de contrat sans recréer de contrat</li><li>• Mettre en œuvre la stratégie Achats</li><li>• Mesurer le panel fournisseurs : nombre de fournisseurs, montants achetés par fournisseur</li><li>• Mettre en place un contrôle de la qualité du produit de manière aléatoire et continue</li><li>• Mettre en place le contrôle aléatoire des appels d'offres</li><li>• Mettre en place le contrôle aléatoire des contrats</li></ul>	<b>Indicateurs :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Délai de constitution/validation des appels d'offres</li><li>• Délai de constitution/validation des contrats fournisseurs</li><li>• Nombre de fournisseurs</li><li>• Montant d'achat par fournisseur</li></ul>	
<b>Gains :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Diminution du délai (actuel 6 mois, cible 4)</li><li>• Amélioration de la qualité des produits</li></ul>	<b>Coûts :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Temps de négociation</li></ul>	

# 01 – Achats

## Fiche Projet : Accélérer la passation des appels d’offres (2/2)

Fiche projet

<b>Lead PNA :</b>	<b>Chef du SAMPE</b>		<b>Jalons du projet</b>									
<b>Phases du projet</b>			<b>2014</b>		<b>2015</b>		<b>2016</b>		<b>2017</b>		<b>2018</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaliser une étude comparative sur les incoterms</li> <li>• Définir la stratégie Achats : allotissement, groupements, engagements de délais, barèmes, formules de révision, critères de choix, taille des fournisseurs</li> <li>• Adapter le dossier de consultation type aux médicaments pour pouvoir modifier les quantités en cours de contrat sans recréer de contrat</li> <li>• Mettre en œuvre la stratégie Achats</li> <li>• Mesurer le panel fournisseurs : nombre de fournisseurs, montants achetés par fournisseur</li> <li>• Mettre en place un contrôle de la qualité du produit de manière aléatoire et continue</li> <li>• Mettre en place le contrôle aléatoire des appels d’offres</li> <li>• Mettre en place le contrôle aléatoire des contrats</li> </ul>			S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1.	S2.
<b>Liens transverses avec...</b>												
<b>Organisation</b>	<b>X</b>	Redéfinir les rôles et les engagements avec l’Etat (Ministères de Tutelle et autres organes)										
<b>Processus</b>	<b>X</b>	Négocier avec l’Etat de nouveaux processus										
<b>SI</b>	<b>X</b>	Calculer les indicateurs										
<b>Comportement</b>	<b>X</b>	Etre plus exigeant vis-à-vis des fournisseurs en termes de fiabilité des délais										

## 02 – Achats

### Fiche Projet : Mesurer les performances des fournisseurs (1/2)

Fiche projet

Objectifs	Lead PNA :	Chef du SAMPE
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vérifier le respect des engagements pris par les fournisseurs</li><li>• Qualifier les fournisseurs en fonction de leurs performances réalisées</li></ul>		
Description		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Clarifier les engagements demandés aux fournisseurs en termes de délais, de fiabilité des délais, de taux d'erreur</li><li>• Mettre en place les indicateurs de mesure des performances</li></ul>		
Phases du projet		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Définir les indicateurs de mesure de la qualité des fournisseurs</li><li>• Inscire ces indicateurs dans les cahiers des charges de consultation, en tant que critères d'évaluation des fournisseurs</li><li>• Déterminer les méthodes de calcul des indicateurs qualité</li><li>• Réaliser le calcul automatique des indicateurs qualité</li><li>• Définir l'organisation de suivi des indicateurs qualité fournisseurs : point trimestriel</li><li>• Mettre en place l'organisation de suivi des indicateurs qualité fournisseurs</li></ul>		<b>Indicateurs</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fiabilité du délai de livraison fournisseur (par fournisseur)</li></ul>
<b>Gains :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Optimisation du stock-sécurité</li><li>• Réduction du besoin relatif de surface du MC</li></ul>	<b>Coûts :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Temps de préparation des indicateurs</li></ul>	

## 02 – Achats

### Fiche Projet : Mesurer les performances des fournisseurs (2/2)

Fiche projet

Lead PNA :	Chef du SAMPE		Jalons du projet									
Phases du projet			2014		2015		2016		2017		2018	
			S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1.	S2.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir les indicateurs de mesure de la qualité des fournisseurs</li> <li>• Inscrire ces indicateurs dans les cahiers des charges de consultation, en tant que critères d'évaluation des fournisseurs</li> <li>• Déterminer les méthodes de calcul des indicateurs qualité</li> <li>• Réaliser le calcul automatique des indicateurs qualité</li> <li>• Définir l'organisation de suivi des indicateurs qualité fournisseurs : point trimestriel</li> <li>• Mettre en place l'organisation de suivi des indicateurs qualité fournisseurs</li> </ul>												
Liens transverses avec...												
<b>Organisation</b>	<b>X</b>	Collaborer avec le SIG, les gestionnaires de stocks et le Service Qualité										
<b>Processus</b>												
<b>SI</b>	<b>X</b>	Calculer les indicateurs										
<b>Comportement</b>	<b>X</b>	Etre plus exigeant vis-à-vis des fournisseurs en termes de fiabilité des délais										

### 03 – Prévisions

## Fiche Projet : Réaliser des prévisions fiables à l'unité consommateur

(1/2)

Fiche projet

<b>Objectifs</b>	<b>Lead PNA :</b>	<b>Conseiller Spécial du Directeur chargé des Affaires Techniques</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Améliorer la qualité de service: réduire les ruptures de stock</li><li>• Réduire les coûts en adaptant les ressources aux vrais besoins et réduire les surstocks et les périmés</li></ul>		
<b>Description</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Déterminer les paramètres influençant la consommation des produits, définir les données de consommation à collecter</li><li>• Mettre en place un outil de calcul des prévisions</li><li>• Accompagner les districts, les Points de prestations de services (PPS) dans la gestion des stocks pour avoir les données de consommation</li></ul>		
<b>Phases du projet</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Définir le modèle de prévision : choix des paramètres externes (population par tranche d'âge, par région), choix du maillage (unité consommateur), algorithmes de calcul</li><li>• Définir le processus PIC (Plan industriel et commercial) pour le volet prévisions de consommation, en concertation avec les services approvisionnement et distribution : création des instances d'arbitrage entre prévisions et planification des ressources, aux niveaux planifications stratégique (annuelle), tactique (trimestrielle) et opérationnelle (mensuelle)</li><li>• Identifier l'impact de la CMU et les autres politiques de gratuité sur les consommations</li><li>• Préparer avec les clients (districts et PPS) la gestion de leur stock par la PNA : négociation avec le gouvernement, les districts et PPS, réalisation des inventaires par les fichistes de PRA</li><li>• Suivre la gestion des stocks des districts, des PPS à partir d'un inventaire mensuel</li></ul>		<b>Indicateurs</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fiabilité des prévisions (%)</li></ul>
<b>Gains :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Amélioration du taux de service</li><li>• Optimisation du stock-sécurité des PRA</li><li>• Diminution des périmés et des retours</li><li>• Accroissement de la consommation</li></ul>	<b>Coûts :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Coût SIG</li><li>• Temps de négociation avec le Ministère de la Santé et de l'Action Sociale</li></ul>	

### 03 – Prévisions

## Fiche Projet : Réaliser des prévisions fiables à l'unité consommateur (2/2)

Fiche projet

<b>Lead PNA :</b>	<b>Conseiller Spécial du Directeur chargé des Affaires Techniques</b>	<b>Jalons du projet</b>									
<b>Phases du projet</b>		2014		2015		2016		2017		2018	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Définir le modèle de prévision : choix des paramètres externes (population par tranche d'âge, par région), choix du maillage (unité consommateur), algorithmes de calcul</li> <li>Définir le processus PIC (plan industriel et commercial) pour le volet prévisions de consommation, en concertation avec les services approvisionnement et distribution : création des instances d'arbitrage entre prévisions et planification des ressources, aux niveaux planification stratégique (annuelle), tactique (trimestrielle) et opérationnelle (mensuelle)</li> <li>Identifier l'impact de la CMU et des politiques de gratuité sur les consommations</li> <li>Préparer avec les clients (districts et PPS) la gestion de leur stock par la PNA : négociation avec le gouvernement et les districts, réalisation des inventaires par les fichistes de PRA</li> <li>Suivre la gestion des stocks des districts, PPS à partir d'un inventaire mensuel</li> </ul>		S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1.	S2.
<b>Liens transverses avec...</b>											
<b>Organisation</b>	<b>X</b>	Attribuer la constitution des prévisions commerciales au Service commercial (SCMC)									
<b>Processus</b>	<b>X</b>	Mettre en cohérence avec le processus de planification									
<b>SI</b>	<b>X</b>	Mettre en place le module de gestion des prévisions et le niveau gestion des stocks des districts, PPS									
<b>Comportement</b>	<b>X</b>	Travailler de façon collaborative avec les planificateurs									

## 04 – Stocks

### Fiche Projet : Optimiser les stocks en central et en PRA (1/2)

Fiche projet

Objectifs	Lead PNA :	Chargé de mission PRA
<ul style="list-style-type: none"><li>• Améliorer la qualité de service en réduisant les ruptures de stock</li><li>• Optimiser les surfaces, diminuer les coûts de stockage pour réduire les surstocks et les éventuels périmés</li><li>• Mettre les surfaces de stockage aux normes</li></ul>		
Description		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Déterminer les niveaux de stock en termes de couverture (nombre de mois de consommation en valeur) pour le magasin central et pour chaque PRA dans la situation actuelle et après application du schéma directeur logistique</li><li>• Réduire les délais des commandes-fournisseurs en allégeant les contrôles obligatoires, en prenant en compte les facteurs exogènes (délais de livraison) pour réduire les ruptures-fournisseurs</li></ul>		
Phases du projet		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Définir les objectifs de taux de service en MC (95%) et PRA (85%)</li><li>• Déterminer les paramètres de stock par famille de produit et par site (stock mini/maxi) en fonction des délais d'approvisionnement, de leur fiabilité, des consommations et de leur variabilité et des capacités de stockage</li><li>• Intégrer les paramètres de stock dans le logiciel de gestion de la PNA</li><li>• Définir et mettre en place les instances mensuelles d'arbitrage entre les stocks centraux et en PRA en collaboration avec les PRA</li><li>• Définir et mettre en place le contrôle aléatoire des commandes-fournisseurs par négociation avec le gouvernement (nouveau statut de la PNA ou statut actuel avec révision des processus)</li></ul>		<b>Indicateurs</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Taux de service en MC</li><li>• Taux de service en PRA</li><li>• Couverture de stock en MC</li><li>• Couverture de stock en PRA</li></ul>
<b>Gains :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Optimisation des niveaux de stock</li><li>• Diminution des besoins en bâtiment</li><li>• Optimisation du volume des transferts</li></ul>	<b>Coûts :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Temps de préparation des paramètres</li><li>• Temps de négociation avec le Ministère de la Santé et de l'Action Sociale</li></ul>	

## 04 – Stocks

### Fiche Projet : Optimiser les stocks en central et en PRA (2/2)

Fiche projet

Lead PNA :	<b>Chargé de mission PRA</b>		Jalons du projet									
Phases du projet			2014		2015		2016		2017		2018	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir les objectifs de taux de service en MC (95%) et PRA (85%)</li> <li>• Déterminer les paramètres de stock par famille de produit et par site (stock mini/maxi) en fonction des délais d'approvisionnement, de leur fiabilité, des consommations et de leur variabilité et des capacités de stockage</li> <li>• Intégrer les paramètres de stock dans le logiciel de gestion de la PNA</li> <li>• Définir et mettre en place les instances mensuelles d'arbitrage entre les stocks centraux et en PRA en collaboration avec les PRA</li> <li>• Définir et mettre en place le contrôle aléatoire des commandes-fournisseurs par négociation avec le gouvernement (nouveau statut de la PNA ou statut actuel avec révision des processus)</li> </ul>			S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1.	S2.
								MC		PRA		
Liens transverses avec...												
<b>Organisation</b>	<b>X</b>	Attribuer la gestion des stocks du MC au service Appro et des PRA au service Distribution										
<b>Processus</b>	<b>X</b>	Mettre en cohérence avec le processus de planification										
<b>SI</b>	<b>X</b>	Créer les classes de rotation des produits en MC et en PRA										
<b>Comportement</b>	<b>X</b>	Travailler de façon collaborative entre gestionnaires de stocks MC et PRA										

## 05 – Planification

### Fiche Projet : Planifier les ressources (1/2)

Fiche projet

Objectifs	Lead PNA :	Chef du Service Administratif et Financier
<ul style="list-style-type: none"><li>• Anticiper les besoins de personnel, d'équipements et de bâtiments</li><li>• Réduire les coûts dus aux traitements dans l'urgence</li></ul>		
Description		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dimensionner les besoins en personnel, équipements et capacité de stockage en fonction des prévisions, pour le MC et pour les PRA</li><li>• Dimensionner les besoins de réapprovisionnement du MC et des PRA à moyen terme</li></ul>		
Phases du projet		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Définir les logiques de dimensionnement des besoins en personnel, équipements et bâtiments en fonction des prévisions, pour le MC et pour les PRA : effectifs, surfaces, engins de manutention par unité d'œuvre</li><li>• Définir le processus PIC (Plan industriel et commercial) pour le volet planification des ressources en concertation avec le Service commercial : création des instances d'arbitrage entre prévisions et planification des ressources, aux niveaux planifications stratégique (annuelle), tactique (trimestrielle) et opérationnelle (mensuelle)</li><li>• Mettre en place les outils de simulation des charges en fonction des prévisions, pour le MC et pour les PRA</li><li>• Participer aux instances d'arbitrage avec le Service commercial</li></ul>	<b>Indicateurs</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Taux d'engagement du personnel et des moyens de transport</li><li>• Taux d'occupation des bâtiments</li><li>• Taux d'engagement des budgets</li></ul>	
<b>Gains :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Meilleur taux de service</li><li>• Diminution des périmés et des retours</li><li>• Amélioration des délais de traitement des commandes PRA et client</li></ul>	<b>Coûts :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Temps de planification et de constitution des outils</li><li>• Achat de 8 chariots pour le MC et 8 chariots pour les PRA</li><li>• Augmentation de l'effectif (+60 personnes)</li></ul>	

## 05 – Planification

### Fiche Projet : Planifier les ressources (2/2)

Fiche projet

<b>Lead PNA :</b>	<b>Chef du Service Administratif et Financier</b>	<b>Jalons du projet</b>									
<b>Phases du projet</b>		2014		2015		2016		2017		2018	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Définir les logiques de dimensionnement des besoins en personnel, équipements et bâtiments en fonction des prévisions, pour le MC et pour les PRA : effectifs, surfaces, engins de manutention par unité d'œuvre</li> <li>Définir le processus PIC (Plan industriel et commercial) pour le volet planification des ressources en concertation avec le service commercial : création des instances d'arbitrage entre prévisions et planification des ressources, aux niveaux planifications stratégique (annuelle), tactique (trimestrielle) et opérationnelle (mensuelle)</li> <li>Mettre en place les outils de simulation des charges en fonction des prévisions, pour le MC et pour les PRA</li> <li>Participer aux instances d'arbitrage avec le service commercial</li> </ul>		S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1.	S2.
<b>Liens transverses avec...</b>											
<b>Organisation</b>	<b>X</b>	Travailler en concertation avec les services Achats, Commercial, Logistique Amont et Logistique Aval									
<b>Processus</b>	<b>X</b>	Mettre en cohérence avec le processus de planification									
<b>SI</b>											
<b>Comportement</b>	<b>X</b>	Travailler de façon collaborative entre gestionnaires de stocks MC et PRA									

## 06 – Approvisionnements

### Fiche Projet : Gérer la performance des approvisionnements (1/2)

Fiche projet

Objectifs	Lead PNA :	Chef du Service Contrôle de Gestion
<ul style="list-style-type: none"><li>• Maîtriser la qualité de service: taux de service et taux d'erreur des fournisseurs vis-à-vis de la PNA, taux de service et taux d'erreur du MC vis-à-vis des PRA, taux de service et taux d'erreur des PRA vis-à-vis des districts et hôpitaux</li></ul>		
Description		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Décliner les critères de performance réelle des approvisionnements et déterminer les actions permettant d'atteindre les objectifs fixés</li></ul>		
Phases du projet		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Définir collectivement entre les services approvisionnements et distribution les indicateurs à gérer : taux de service et taux d'erreur du MC vis-à-vis des PRA, taux de service et taux d'erreur des PRA vis-à-vis des districts et hôpitaux</li><li>• Mettre en place le suivi des indicateurs : Monitoring des ruptures au niveau PRA, District et Hôpitaux</li><li>• Déterminer le mode de calcul automatique des indicateurs</li></ul>		<b>Indicateurs</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Taux de service en MC</li><li>• Taux de service en PRA</li><li>• Taux d'erreur en MC</li><li>• Taux d'erreur en PRA</li></ul>
<b>Gains :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Amélioration de la crédibilité de la PNA vis-à-vis des Ministères de tutelle, des partenaires techniques, financiers et partenaires-clients</li><li>• Aide au pilotage pour la Direction</li></ul>	<b>Coûts :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Temps de mise en place des outils SI</li></ul>	

## 06 – Approvisionnements

### Fiche Projet : Gérer la performance des approvisionnements (2/2)

Fiche projet

<b>Lead PNA :</b>	<b>Chef du Service Contrôle de Gestion</b>		<b>Jalons du projet</b>											
<b>Phases du projet</b>			<b>2014</b>		<b>2015</b>		<b>2016</b>		<b>2017</b>		<b>2018</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir collectivement entre les services approvisionnements et distribution les indicateurs à gérer: taux de service et taux d'erreur du MC vis-à-vis des PRA, taux de service et taux d'erreur des PRA vis-à-vis des districts et hôpitaux</li> <li>• Mettre en place le suivi des indicateurs : Monitoring des ruptures au niveau PRA, District et Hôpitaux</li> <li>• Déterminer le mode de calcul automatique des indicateurs</li> </ul>			S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1.	S2.		
					MC		PRA							
					MC		PRA							
						MC		PRA						
<b>Liens transverses avec...</b>														
<b>Organisation</b>	<b>X</b>	Créer une entité Qualité												
<b>Processus</b>														
<b>SI</b>	<b>X</b>	Créer les classes de rotation des produits en MC et en PRA												
<b>Comportement</b>	<b>X</b>	Travailler de façon collaborative avec les principaux fournisseurs												

## 07 – Stratégie logistique

### Fiche Projet : Bâtir le schéma directeur logistique de la PNA (1/2)

Fiche projet

Objectifs	Lead PNA :	Conseiller Spécial du Directeur chargé de la Planification et du Suivi-Evaluation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer la réactivité des sites en réponse aux demandes urgentes des PRA</li> <li>• Réduire les coûts logistiques de manutention, de stockage et de transport</li> </ul>		
Description		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considérer certaines PRA comme des lieux de stockage intermédiaires (pôles) par rapport à d'autres PRA. Ceci permettra de réduire à 1 jour maxi les délais d'approvisionnement des PRA en cas de rupture. Ces pôles seront désignés lors de la définition du schéma directeur logistique de la PNA.</li> <li>• Envisager d'autres moyens de transport pour alimenter les PRA les plus éloignées du MC : par exemple, Ziguinchor par la voie maritime.</li> </ul>		
Phases du projet		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir le schéma logistique : constitution de la base de données détaillée, comparaison de scénarios, choix de la localisation des stocks, de la gamme des références par site, des techniques de manutention/stockage/transport, description des processus et de l'organisation des sites MC et PRA, indicateurs de performance, établissement du business case</li> <li>• Recherche de financement du schéma logistique</li> </ul>		<p><b>Indicateurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de service en MC</li> <li>• Taux de service en PRA</li> <li>• Taux d'erreur en MC</li> <li>• Taux d'erreur en PRA</li> </ul>
<p><b>Gains :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimisation des investissements et des coûts d'exploitation nécessaires</li> <li>• Réduction des taux d'erreur</li> <li>• Meilleure adéquation des ressources (effectif, équipement, bâtiment) aux besoins</li> <li>• Amélioration de l'hygiène et des conditions de sécurité</li> <li>• Hausse maîtrisée du besoin en personnel</li> <li>• Obtention des financements nécessaires</li> </ul>	<p><b>Coûts :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investissements (terrain, bâtiment, équipement, SI)</li> <li>• Coût de formation</li> <li>• Temps de formation interne</li> <li>• Etude de faisabilité technique pour la valorisation des investissements nécessaires</li> </ul>	

## 07 – Stratégie logistique

### Fiche Projet : Bâtir le schéma directeur logistique de la PNA (2/2)

Fiche projet

Lead PNA :	Conseiller Spécial du Directeur chargé de la Planification et du Suivi-Evaluation		Jalons du projet									
Phases du projet			2014		2015		2016		2017		2018	
			S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1.	S2.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Définir le schéma directeur logistique : constitution de la base de données détaillée, comparaison de scénarios, choix de la localisation des stocks, de la gamme des références par site, des techniques de manutention/stockage/transport, description des processus et de l'organisation des sites MC et PRA, indicateurs de performance, établissement du business case</li> <li>Recherche de financement du schéma logistique</li> </ul>			■		■							
Liens transverses avec...												
<b>Organisation</b>	<b>X</b>	Créer une entité Méthodes Logistiques Etre en relation avec un architecte et les services municipaux concernés										
<b>Processus</b>	<b>X</b>	Faire valider le schéma logistique par la Direction										
<b>SI</b>	<b>X</b>	Construire l'architecture fonctionnelle SI										
<b>Comportement</b>	<b>X</b>	Travailler de façon collaborative avec les services opérationnels et le SIG										

## 08 – Logistique

### Fiche Projet : Construire la nouvelle Centrale Nationale d'Achat de médicaments (1/2)

Fiche projet

Objectifs	Lead PNA :	Conseiller Spécial du Directeur chargé de la Planification et du Suivi-Evaluation
<ul style="list-style-type: none"><li>• Améliorer la productivité du MC</li><li>• Respecter les normes de stockage et de sécurité qui protègent le personnel et les produits</li></ul>		
Description		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Concevoir la nouvelle centrale, ses implantations, ses équipements, ses processus, son SI et son organisation</li><li>• Passer les marchés de travaux et de services, trois options sont à envisager : achat des bâtiments, construction d'une nouvelle centrale d'achat qui répond aux normes de stockage ou location à un bailleur</li><li>• Mettre en route la nouvelle Centrale nationale d'achat (CNA)</li></ul>		
Phases du projet		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mener une étude de faisabilité : acquérir (construction, achat ou location), avec recherche de terrain à bâtir ou de site existant</li><li>• Mener l'avant-projet de la centrale: description détaillée, préparation des appels d'offres</li><li>• Construire ou Acheter les bâtiments et équipements : besoin de surface estimé à 6000 m<sup>2</sup> (extension à 10000 m<sup>2</sup> possible) de plein pied, avec une hauteur minimum de 6m, hors voiries à l'horizon 2018</li><li>• Acheter le système de pilotage d'entrepôt avec lecture code barre des emplacements</li><li>• « Recetter » (Réceptionner avec des tests effectués au préalable) bâtiments, équipements et SI</li></ul>		<b>Indicateurs</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Taux de service</li><li>• Taux d'erreur (à bien définir)</li><li>• Taux d'occupation des bâtiments</li></ul>
<b>Gains :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Optimisation des investissements et des coûts d'exploitation nécessaires et réduction des taux d'erreur</li><li>• Meilleure adéquation des ressources (effectif, équipement, bâtiment) aux besoins</li><li>• Amélioration des conditions de stockage, d'hygiène et de sécurité</li><li>• Hausse maîtrisée du besoin en personnel</li><li>• Obtention des financements nécessaires</li></ul>	<b>Coûts :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Investissement de 2,700,000,000 FCFA pour acquisition et réfection et 1,000,000,000 FCFA d'équipement et aménagement avec un délai d'un an</li><li>• Acquisition d'un terrain et construction d'un bâtiment neuf 1,500,000,000 FCFA et 1,000,000,000 FCFA d'équipement et aménagement avec un délai de 2 à 3 ans</li></ul>	

Note: les coûts sont donnés à titre indicatif et feront l'objet d'une budgétisation « costing » détaillée

## 08 – Logistique

### Fiche Projet : Construire la nouvelle Centrale Nationale d'Achat de médicaments (2/2)

Fiche projet

Lead PNA :	Conseiller Spécial du Directeur chargé de la Planification et du Suivi-Evaluation		Jalons du projet									
Phases du projet			2014		2015		2016		2017		2018	
			S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1.	S2.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mener une étude de faisabilité : acquérir (achat ou location), avec recherche de terrain à bâtir ou de site existant</li> <li>Mener l'avant-projet du centre : description détaillée, préparation des appels d'offres</li> <li>Construire ou Acheter les bâtiments et équipements : besoin de surface estimé à 6000 m<sup>2</sup> (extension à 10000 m<sup>2</sup> possible) de plein pied, avec une hauteur minimum de 6m, hors voiries à l'horizon 2018</li> <li>Acheter le système de pilotage d'entrepôt avec lecture code barre des emplacements</li> <li>« Recetter » (Réceptionner avec des tests effectués au préalable) bâtiments, équipements et SI</li> </ul>			[Barre grise]		[Barre grise]		[Barre grise]				[Barre grise]	
Liens transverses avec...												
<b>Organisation</b>	<b>X</b>	Créer une entité Méthodes Logistiques Etre en relation avec un architecte et les services municipaux concernés										
<b>Processus</b>	<b>X</b>	Piloter le projet avec les entreprises retenues										
<b>SI</b>	<b>X</b>	Prendre en charge la réalisation du SI (WMS pour le MC et interfaces)										
<b>Comportement</b>	<b>X</b>	Travailler de façon collaborative avec les services opérationnels, le SIG et les services financiers										

## 09 – Logistique

### Fiche Projet : Aménager les PRA fixes et mobiles (1/2)

Fiche projet

Objectifs	Lead PNA :	Conseiller Spécial du Directeur chargé de la Planification et du Suivi-Evaluation
<ul style="list-style-type: none"><li>• Améliorer la productivité des PRA et permettre le développement de l'activité commerciale régionale</li><li>• Améliorer les conditions de travail</li></ul>		
Description		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Concevoir la PRA, ses implantations, ses équipements, ses processus, son SI et son organisation</li><li>• Passer les marchés de travaux et de services</li><li>• Les PRA à créer, à étendre, à réaménager seront déterminées lors de la définition du schéma directeur logistique de la PNA.</li></ul>		
Phases du projet		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mener l'avant-projet de la PRA: description détaillée, préparation des appels d'offres</li><li>• Construire ou Acheter les bâtiments et équipements</li><li>• « Recetter » (Réceptionner avec des tests effectués au préalable) bâtiments, équipements et SI</li></ul>	<b>Indicateurs</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Taux de service</li><li>• Taux d'erreur (à bien définir)</li><li>• Taux d'occupation des bâtiments</li></ul>	
<b>Gains :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Adéquation des ressources aux besoins</li></ul>	<b>Coûts :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Thiès (+ 400 m<sup>2</sup>) : 200,000,000 FCFA et 50,000,000 FCFA d'équipement</li><li>• Kolda : 200,000,000 FCFA et 50,000,000 FCFA d'équipement</li><li>• Matam : construction du bâtiment administratif, logement et équipement 210,000,000 FCFA</li><li>• Louga : 200,000,000 FCFA et 50,000,000 FCFA d'équipement</li></ul>	

Note: les coûts sont donnés à titre indicatif et feront l'objet d'une budgétisation « costing » détaillée

## 09 – Logistique

### Fiche Projet : Aménager les PRA fixes et mobiles (2/2)

Fiche projet

Lead PNA :		Conseiller Spécial du Directeur chargé de la Planification et du Suivi-Evaluation		Jalons du projet									
Phases du projet				2014		2015		2016		2017		2018	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mener l'avant-projet de la PRA: description détaillée, préparation des appels d'offre</li> <li>Construire ou Acheter les bâtiments et équipements</li> <li>« Recetter » (Réceptionner avec des tests effectués au préalable) bâtiments, équipements et SI</li> </ul>				S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1.	S2.
Liens transverses avec...													
<b>Organisation</b>	X	Créer une entité Méthodes Logistiques Etre en relation avec un architecte et les services municipaux concernés											
<b>Processus</b>	X	Piloter le projet avec les entreprises retenues											
<b>SI</b>	X	Prendre en charge la réalisation du SI (WMS pour le MC et interfaces)											
<b>Comportement</b>	X	Travailler de façon collaborative avec les services opérationnels, le SIG et les services financiers											

## 10 – Logistique

### Fiche Projet : Inventorier les stocks clients (1/2)

Fiche projet

Objectifs	Lead PNA :	Chef du Service Commercial, Marketing et Communication
<ul style="list-style-type: none"><li>• Améliorer la qualité des prévisions et améliorer le service rendu aux clients par les districts et par les Points de prestations de services (PPS)</li><li>• Mieux cibler les besoins commerciaux de la PNA en disposant des consommations réelles au niveau des PPS</li></ul>		
Description		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Former et utiliser les fichistes dans les équipes de distribution des districts, des PPS pour qu'ils inventorier leurs stocks</li></ul>		
Phases du projet		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Réaliser une étude de faisabilité du partenariat entre la PNA et les entités: districts - PPS pour la tenue et la gestion des stocks des districts, des PPS dans une attitude gagnant/gagnant : objectifs, modalités, fréquence d'inventaire, partage des informations, indicateurs de suivi etc.</li><li>• Communiquer sur les résultats de l'étude</li><li>• Mettre en place une opération pilote sur une PRA et une entité de test (district et PPS)</li><li>• Valider le projet et déployer par vagues sur les autres entités (districts et PPS)</li></ul>		<b>Indicateurs</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Couverture des stocks des districts, des PPS</li><li>• Taux de rupture de stock des PRA</li></ul>
<b>Gains :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Meilleure connaissance de la demande des clients</li><li>• Meilleure maîtrise des besoins globaux des appels d'offres de médicaments</li><li>• Meilleure maîtrise dans la planification de l'achat et de la distribution</li><li>• Diminution des risques de ruptures et de péremptions</li><li>• Meilleure maîtrise et sécurisation de la chaîne d'approvisionnement</li></ul>	<b>Coûts :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Temps de planification</li><li>• Temps de négociation avec les Ministères de tutelle</li></ul>	

## 10 – Logistique

### Fiche Projet : Inventorier les stocks clients (2/2)

Fiche projet

<b>Lead PNA :</b>	<b>Chef du Service Commercial, Marketing et Communication</b>		<b>Jalons du projet</b>									
<b>Phases du projet</b>			<b>2014</b>		<b>2015</b>		<b>2016</b>		<b>2017</b>		<b>2018</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Réaliser une étude de faisabilité du partenariat entre la PNA et les entités: districts - PPS pour la tenue et la gestion des stocks des districts, des PPS dans une attitude gagnant/gagnant : objectifs, modalités, fréquence d'inventaire, partage des informations, indicateurs de suivi etc.</li> <li>Communiquer sur les résultats de l'étude</li> <li>Mettre en place une opération pilote sur une PRA et une entité de test (district et PPS)</li> <li>Valider le projet et déployer par vague sur les autres entités (districts et PPS)</li> </ul>			S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1.	S2.
					■		■		■		■	
<b>Liens transverses avec...</b>												
<b>Organisation</b>	<b>X</b>	Attribuer la gestion des stocks des clients au service Distribution										
<b>Processus</b>	<b>X</b>	Mettre en cohérence avec le processus de planification										
<b>SI</b>	<b>X</b>	Créer la couche de gestion des stocks clients										
<b>Comportement</b>	<b>X</b>	Travailler de façon collaborative avec les clients pour identifier les vrais besoins des districts, des PPS et de leurs clients										

# 11 – Logistique

## Fiche Projet : Adapter le parc de véhicules aux besoins (1/2)

Fiche projet

Objectifs	Lead PNA :	Chef du Service Administratif et Financier
<ul style="list-style-type: none"><li>• Assurer en permanence les niveaux de stocks requis par les PRA en disposant de la logistique roulante adaptée</li><li>• Rajeunir le parc et réduire les coûts de maintenance</li></ul>		
Description		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Remplacer les véhicules de plus de 10 ans : 3 véhicules</li><li>• Acheter 3 véhicules routiers semi-remorques pour permettre l'accroissement de 53% des ventes entre 2013 et 2018</li><li>• Equiper chaque PRA fixe d'un véhicule léger</li></ul>		
Phases du projet		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Lever les fonds pour l'achat de véhicules lourds et légers</li><li>• Acheter les véhicules en échelonnant dans le temps</li><li>• Mettre en place un outil de géolocalisation sur les véhicules lourds</li><li>• Option : en cas de développement de la distribution vers les districts, PPS, acquérir des véhicules (30 m<sup>3</sup>) et des pick-up de livraison fermés alloués aux PRA et voir avec la Tutelle (MSAS), comment prévoir la prise en charge des zones insulaires, par exemple: dans le Fatick et le Sud éventuellement</li></ul>	<b>Indicateurs</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nombre de kms parcourus par véhicule et par mois</li><li>• Taux d'exécution du plan mensuel de distribution</li><li>• Délais d'approvisionnement</li></ul>	
<b>Gains :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Adéquation des ressources aux besoins</li><li>• Réduction des coûts de maintenance</li></ul>	<b>Coûts :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 3 nouveaux camions de 120m<sup>3</sup> à 150,000,000 FCFA l'unité</li><li>• 3 camions pour remplacement des véhicules vétustes de 120m<sup>3</sup> à 150,000,000 FCFA l'unité</li><li>• 4 véhicules léger 4x4 pick-up (de liaison) pour les PRA et 2 véhicules légers 4x4 pick-up (de supervision) pour le Siège</li><li>• Système de géolocalisation</li><li>• Option : 11 véhicules destinés aux PRA (30 m<sup>3</sup>) à 50,000,000 FCFA l'unité</li></ul>	

Note: les coûts sont donnés à titre indicatif et feront l'objet d'une budgétisation « costing » détaillée

# 11 – Logistique

## Fiche Projet : Adapter le parc de véhicules aux besoins (2/2)

Fiche projet

<b>Lead PNA :</b>	<b>Chef du Service Administratif et Financier</b>	<b>Jalons du projet</b>									
<b>Phases du projet</b>		<b>2014</b>		<b>2015</b>		<b>2016</b>		<b>2017</b>		<b>2018</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lever les fonds pour l'achat de véhicules lourds et légers</li> <li>• Acheter les véhicules en échelonnant dans le temps</li> <li>• Mettre en place un outil de géolocalisation sur les véhicules lourds</li> <li>• Option : en cas de développement de la distribution vers les districts, PPS, acquérir des véhicules (30 m<sup>3</sup>) et des pick-up de livraison fermés alloués aux PRA</li> </ul>		S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1.	S2.
<b>Liens transverses avec...</b>											
<b>Organisation</b>	<b>X</b>	Créer une entité Méthodes Logistiques									
<b>Processus</b>	<b>X</b>	Piloter le projet avec les entreprises retenues									
<b>SI</b>	<b>X</b>	Prendre en charge la réalisation du SI (géolocalisation)									
<b>Comportement</b>	<b>X</b>	Travailler de façon collaborative avec les services logistiques en amont et en aval, et avec les services financiers									

## 12 – Vente

### Fiche Projet : Déployer la commande en ligne (1/2)

Fiche projet

Objectifs	Lead PNA :	Chef du Service Commercial, Marketing et Communication
<ul style="list-style-type: none"><li>• Améliorer la qualité des prévisions commerciales, donner des informations aux clients sur la gamme de produits</li><li>• Simplifier les opérations de saisie de commande</li></ul>		
Description		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Capitaliser sur l'expérience pilote pour convaincre de déployer le système</li><li>• Déployer le système sur les hôpitaux puis sur les PRA</li></ul>		
Phases du projet		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Préparer un document de synthèse de l'opération pilote</li><li>• Présenter les résultats du pilote aux responsables de PRA et à des clients</li><li>• Lancer le déploiement en trois vagues :<ul style="list-style-type: none"><li>• Vague 1 : grands comptes</li><li>• Vague 2 : PRA importantes</li><li>• Vague 3 : petites PRA</li></ul></li></ul>	<b>Indicateurs</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nombre de grands comptes déployés</li><li>• Nombre de PRA déployées</li></ul>	
<b>Gains :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Identifier les BENS – Besoins Exprimés non-satisfaits (capter les manquants au niveau client)</li><li>• Dématérialisation et allègement des procédures de prise de commande</li></ul>	<b>Coûts :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Information et formation des clients (grossistes privés, hôpitaux, districts...)</li><li>• Temps de finalisation du paramétrage</li><li>• Mise en place d'un système d'alerte par SMS (3,800,000 FCFA)</li></ul>	

## 12 – Vente

### Fiche Projet : Déployer la commande en ligne (2/2)

Fiche projet

Lead PNA :	Chef du Service Commercial, Marketing et Communication		Jalons du projet									
Phases du projet			2014		2015		2016		2017		2018	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparer un document de synthèse de l'opération pilote</li> <li>• Présenter les résultats du pilote aux responsables de PRA et à des clients</li> </ul> <p>Lancer le déploiement en trois vagues :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vague 1 : les hôpitaux</li> <li>• Vague 2 : PRA importantes</li> <li>• Vague 3 : petites PRA</li> </ul>			S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1.	S2.
			Liens transverses avec...			<div style="background-color: #ccc; width: 100%; height: 10px; margin-bottom: 5px;"></div>		<div style="background-color: #ccc; width: 100%; height: 10px; margin-bottom: 5px;"></div>		<div style="background-color: #ccc; width: 100%; height: 10px; margin-bottom: 5px;"></div>		<div style="background-color: #ccc; width: 100%; height: 10px; margin-bottom: 5px;"></div>
<b>Organisation</b>	<b>X</b>	Déterminer le rôle des inventaristes des stocks clients et des pharmaciens de PRA										
<b>Processus</b>	<b>X</b>	Déterminer le processus d'inventorisation des stocks clients										
<b>SI</b>	<b>X</b>	Paramétrer le déploiement de la commande en ligne; Développer l'interface avec le logiciel de gestion de la PNA										
<b>Comportement</b>	<b>X</b>	Travailler de façon collaborative avec la Distribution										

## 13 – Vente

### Fiche Projet : Mesurer les marges par type de client (1/2)

Fiche projet

Objectifs	Lead PNA :	Chef du Service Commercial, Marketing et Communication
<ul style="list-style-type: none"><li>• Accroître les ventes</li><li>• Affiner les marges sur la base des objectifs de la PNA</li></ul>		
Description		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Définir les objectifs commerciaux en fonction des missions de la PNA</li><li>• Positionner la PNA par rapport à ces objectifs</li><li>• Apporter à l'équipe commerciale des outils de pilotage des marges commerciales</li></ul>		
Phases du projet		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Définir la stratégie commerciale : typologie clients, positionnement des grossistes privés, services à proposer</li><li>• Développer le Plan Marketing et le Plan de Communication de la PNA</li><li>• Définir le processus de référencement produit</li><li>• Définir les indicateurs de qualité commerciale</li><li>• Mettre en œuvre les indicateurs de qualité commerciale</li><li>• Analyser les frais de gestion réels</li><li>• Mettre en place un mode de calcul des frais de gestion réels</li><li>• Mettre en place un comité d'harmonisation des prix de vente entre les PRA sur la base des prix d'achat, des frais réels et la stratégie commerciale</li><li>• Négocier avec les programmes les frais de gestion</li><li>• Définir les modes de règlement client</li></ul>		<b>Indicateurs</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Taux de marge par type de client</li></ul>
<b>Gains :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Augmenter les ressources financières de la PNA</li><li>• Permettre la PNA de s'autofinancer</li><li>• Baisser le prix des médicaments en maîtrisant mieux la marge appliquée</li></ul>	<b>Coûts :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Temps d'analyse des frais de gestion</li><li>• Temps d'arbitrage sur les prix de vente</li><li>• Temps de négociation avec les programmes</li><li>• Baisse éventuelle des prix</li></ul>	

## 13 – Vente

### Fiche Projet : Mesurer les marges par type de client (2/2)

Fiche projet

Lead PNA :	Chef du Service Commercial, Marketing et Communication		Jalons du projet									
Phases du projet			2014		2015		2016		2017		2018	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir la stratégie commerciale : typologie clients, positionnement des grossistes privés, services à proposer</li> <li>• Développer le Plan Marketing et le Plan de Communication de la PNA</li> <li>• Définir le processus de référencement produit</li> <li>• Définir les indicateurs de qualité commerciale</li> <li>• Mettre en œuvre les indicateurs de qualité commerciale</li> <li>• Analyser les frais de gestion réels</li> <li>• Mettre en place un mode de calcul des frais de gestion réels</li> <li>• Mettre en place un comité d'harmonisation des prix de vente entre les PRA sur la base des prix d'achat, des frais réels et la stratégie commerciale</li> <li>• Négocier avec les programmes les frais de gestion</li> <li>• Définir les modes de règlement client</li> </ul>			S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1.	S2.
			Liens transverses avec...									
<b>Organisation</b>	<b>X</b>	Impliquer le service en charge du choix du référencement										
<b>Processus</b>	<b>X</b>	Faire valider la stratégie commerciale par la Direction										
<b>SI</b>	<b>X</b>	Réaliser les indicateurs										
<b>Comportement</b>	<b>X</b>	Travailler de façon collaborative avec le Contrôle de Gestion										

# 14 – Système d'information

## Fiche Projet : Schéma directeur du système d'information (1/2)

Fiche projet

<b>Objectifs</b>	<b>Lead PNA :</b>	<b>Chef du Service des Systèmes d'Information Globale</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accroître les performances du système d'information en termes de temps de réponse et de disponibilité</li> <li>• Contribuer à l'efficacité opérationnelle par l'apport de nouveaux outils de dématérialisation</li> </ul>		
<b>Description</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectuer une montée de version du logiciel de gestion de la PNA incluant la gestion commerciale avec la commande en ligne intégrée, la gestion des prévisions</li> <li>• Accroître le nombre de licences</li> <li>• Monter en capacité les équipements informatiques actuels pour améliorer les temps de réponse</li> </ul>		
<b>Phases du projet</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablir le business case du schéma directeur informatique : architecture cible, phases intermédiaires, investissements et coûts</li> <li>• Lever les fonds pour mettre en œuvre le schéma directeur</li> <li>• Se procurer la nouvelle version du logiciel de gestion de la PNA et accroître le nombre de licences</li> <li>• Acheter et mettre en place les infrastructures et équipements (serveurs, onduleurs et alimentations)</li> <li>• Paramétrer la commande en ligne pour le logiciel PNA</li> <li>• Mise en place d'un WMS avec gestion code-barres pour le MC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extension du WMS avec gestion code-barres aux PRA</li> <li>• Paramétrer la gestion des prévisions commerciales et d'achats ainsi que la gestion des stocks-clients</li> <li>• Sécurisation du réseau informatique</li> <li>• Sécurisation du site du nouveau MC (vidéo-surveillance, contrôle d'accès)</li> <li>• Paramétrer les indicateurs divers</li> <li>• Augmentation de l'effectif du SIG (plus 3 techniciens et 1 ingénieur)</li> </ul>	<p><b>Indicateurs techniques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Temps de réponse du système</li> <li>• Taux d'interruption du service</li> </ul>
<p><b>Gains :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dématérialisation de procédures</li> <li>• Baisse des pannes et interruptions de service</li> <li>• Amélioration de la sécurité informatique</li> <li>• Amélioration des délais traitement et commande</li> <li>• Augmentation de la productivité opérationnelle</li> </ul>	<p><b>Coûts :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastructure et équipements 50,000,000 FCFA</li> <li>• Sécurité informatique 40,000,000 FCFA</li> <li>• Sécurité site MC 30,000,000 FCFA</li> <li>• WMS et code-barres 100,000,000 FCFA</li> <li>• Nouvelle version du logiciel de gestion 50,000,000 FCFA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 15 licences du logiciel de gestion 10,000,000 FCFA</li> <li>• Géolocalisation 20,000,000 FCFA</li> <li>• Développement de l'effectif du SIG (+15%)</li> <li>• Maintenance informatique (+5%)</li> <li>• Matériel informatique (postes de travail) 40,000,000 FCFA</li> </ul>

Note: les coûts sont donnés à titre indicatif et feront l'objet d'une budgétisation « costing » détaillée

# 14 – Système d’information

## Fiche Projet : Schéma directeur du système d’information (2/2)

Fiche projet

<b>Lead PNA :</b>	<b>Chef du Service des Systèmes d'Information Globale</b>	<b>Jalons du projet</b>									
<b>Phases du projet</b>		<b>2014</b>		<b>2015</b>		<b>2016</b>		<b>2017</b>		<b>2018</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablir le business case du schéma directeur informatique : architecture cible, phases intermédiaires, investissements et coûts</li> <li>• Lever les fonds pour mettre en œuvre le schéma directeur</li> <li>• Se procurer la nouvelle version du logiciel de gestion et accroître le nombre de licences</li> <li>• Acheter et mettre en place les infrastructures et équipements (serveurs, onduleurs et alimentations)</li> <li>• Paramétrer la commande en ligne pour le logiciel de gestion</li> <li>• Mettre en place un WMS avec gestion code-barres pour le MC</li> <li>• Etendre le WMS avec gestion code-barres aux PRA</li> <li>• Paramétrer la gestion des prévisions commerciales et d'achat ainsi que la gestion des stocks clients</li> <li>• Sécuriser le réseau informatique</li> <li>• Sécuriser le site du nouveau MC (vidéo-surveillance, contrôle d'accès)</li> <li>• Paramétrer les indicateurs divers</li> <li>• Augmenter l'effectif du SIG (plus 3 techniciens et 1 ingénieur)</li> </ul>		S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1.	S2.
		S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1.	S2.
<b>Liens transverses avec...</b>											
<b>Organisation</b>											
<b>Processus</b>											
<b>SI</b>											
<b>Comportement</b>	<b>X</b>	Travailler en collaboration avec les autres responsables de projets									

# 15 – Change

## Fiche Projet : Plan de formation (1/2)

Fiche projet

<b>Objectifs</b>	<b>Lead PNA :</b>	<b>Chef du Service des Ressources Humaines et des Stratégies</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagner les actions d'amélioration des performances commerciales et logistiques</li> </ul>		
<b>Description</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En s'adossant au plan de formation 2013 et partiellement réalisé, accentuer les efforts sur la formation des cadres, des pharmaciens, des fichistes, des magasiniers et des comptables</li> </ul>		
<b>Phases du projet</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualiser le plan de formation 2013</li> <li>• Former les cadres et responsables des projets au pilotage de projet et à la maîtrise de la chaîne de valeur du logisticien (organisation, processus, performance et qualité)</li> <li>• Former les pharmaciens au pilotage de la logistique physique</li> <li>• Former le Service Contrôle de Gestion, le Service Audit Interne (SAI) et la Comptabilité Analytique à la mise en place et à l'interprétation des indicateurs logistiques</li> <li>• Monter en compétence des membres du Service SIG en lien avec les investissements informatiques planifiés au schéma directeur SI</li> <li>• Renforcer les capacités des cadres dans leurs propres domaines de compétences (informatiques, comptables et financiers...)</li> <li>• Former les pharmaciens à la gestion des approvisionnements (dont bonnes pratiques de gestion des stocks) et à la relation commerciale (notion client)</li> <li>• Former les fichistes à la gestion des stocks et la réalisation d'inventaires (initiative ou comptable)</li> <li>• Former les aide-magasiniers à la logistique opérationnelle en fonction des créations et aménagements de sites MC et PRA et du déploiement de l'outil de gestion d'entrepôt au MC</li> <li>• Mettre en place un programme d'alphabétisation des personnels de stocks (opérateurs)</li> <li>• Former les cadres en relation avec les fournisseurs à la pratique de l'anglais</li> </ul>		<b>Indicateurs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de personnes formées par rapport au plan</li> </ul>
<b>Gains :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Montée en compétence des Cadres de la PNA en gestion de projet</li> <li>• Amélioration du potentiel de réussite de la conduite du Plan Stratégique 2014-2018</li> <li>• Amélioration du taux de service</li> <li>• Amélioration de la gestion des espaces de stockage</li> <li>• Facilitation des échanges avec les fournisseurs</li> </ul>	<b>Coûts :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistance dans l'accompagnement au changement et la formation de relais locaux</li> </ul>	

# 15 – Change

## Fiche Projet : Plan de formation (2/2)

Fiche projet

<b>Lead PNA :</b>	<b>Chef du Service des Ressources Humaines et des Stratégies</b>	<b>Jalons du projet</b>									
<b>Phases du projet</b>		<b>2014</b>		<b>2015</b>		<b>2016</b>		<b>2017</b>		<b>2018</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualiser le plan de formation 2013</li> <li>• Former les cadres et responsables des projets au pilotage de projet et à la maîtrise de la chaine de valeur du logisticien (organisation, processus, performance et qualité)</li> <li>• Former les pharmaciens au pilotage de la logistique physique</li> <li>• Former le Service Contrôle de Gestion, le SAI et la Comptabilité Analytique à la mise en place et à l'interprétation des indicateurs logistiques</li> <li>• Monter en compétence des membres du Service SIG en lien avec les investissements informatiques planifiés au schéma directeur SI</li> <li>• Renforcer les capacités des cadres dans leurs propres domaines de compétences (informatiques, comptables et financiers...)</li> <li>• Former les pharmaciens à la gestion des approvisionnements (dont bonnes pratiques de gestion des stocks) et à la relation commerciale (notion client)</li> <li>• Former les fichistes à la gestion des stocks et la réalisation d'inventaires (initiative ou comptable)</li> <li>• Former les aide-magasiniers à la logistique opérationnelle en fonction des créations et aménagements de sites MC et PRA et du déploiement de l'outil de gestion d'entrepôt au MC</li> <li>• Mettre en place un programme d'alphabétisation des personnels de stocks (opérateurs)</li> <li>• Former les cadres en relation avec les fournisseurs à la pratique de l'anglais</li> </ul>		S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2
		[Gantt chart bars for 2014]		[Gantt chart bars for 2015]		[Gantt chart bars for 2016]		[Gantt chart bars for 2017]		[Gantt chart bars for 2018]	
<b>Liens transverses avec...</b>											
<b>Organisation</b>	<b>X</b>	Nommer des remplaçants pour installer des relais de franchise en interne									
<b>Processus</b>	<b>X</b>	Impliquer davantage la Direction dans la revue et la progression du plan de formation									
<b>SI</b>	<b>X</b>	Installer une base capitalisation et des aides en ligne									
<b>Comportement</b>	<b>X</b>	Travailler en collaboration avec les autres responsables de projets									

## 16 – Transformation

### Fiche Projet : Plan d'évolution des ressources (1/2)

Fiche projet

Objectifs	Lead PNA :	Chef du Service des Ressources Humaines et des Stratégies
<ul style="list-style-type: none"><li>• Accompagner les actions d'amélioration des performances commerciales et logistiques et initier une spirale de gains</li><li>• Créer des équipes projets dirigées par les Lead PNA</li></ul>		
Description		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dégager partiellement les Lead PNA de leurs responsabilités opérationnelles pour les orienter vers des activités à plus forte valeur ajoutée</li><li>• Faire monter les Adjoints-Chefs de Service en compétence, en responsabilité et en autonomie pour permettre aux Lead PNA de s'appuyer sur eux et de dégager du temps pour réaliser le Plan Stratégique</li><li>• Dimensionner l'effectif aux besoins en ressources humaines à venir avec l'augmentation de l'activité prévue et lancer les recrutements ad-hocs</li></ul>		
Phases du projet		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Créer les équipes projets selon les Fiches Projets et dont les Lead PNA seront les Chefs de Projet</li><li>• Définir modes de délégation indispensables à mettre en œuvre pour assurer un rôle d'Adjoint</li><li>• Faire monter les Adjoints-Chefs de Service en compétence, en responsabilité et en autonomie</li><li>• Assurer une passation de responsabilité entre Chefs et Adjoints</li><li>• Définir un Plan de Recrutement 2014-2018 en lien avec l'augmentation d'activité et intégrant les départs en retraite</li><li>• Recruter les renforts du Service SIG</li><li>• Mettre en place un système d'incentive/motivation en lien avec le Plan Stratégique</li><li>• Redéfinir les missions des fichistes pour inventaire clients</li></ul>		
<b>Gains :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Installation d'une spirale de progrès permettant des allocations au sein de la PNA</li><li>• Réallocation des ressources sur des activités à plus forte valeur ajoutée</li><li>• Augmentation de la productivité</li></ul>	<b>Coûts :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Temps de recouvrement et de transfert de compétences</li></ul>	

# 16 – Transformation

## Fiche Projet : Plan d'évolution des ressources (2/2)

Fiche projet

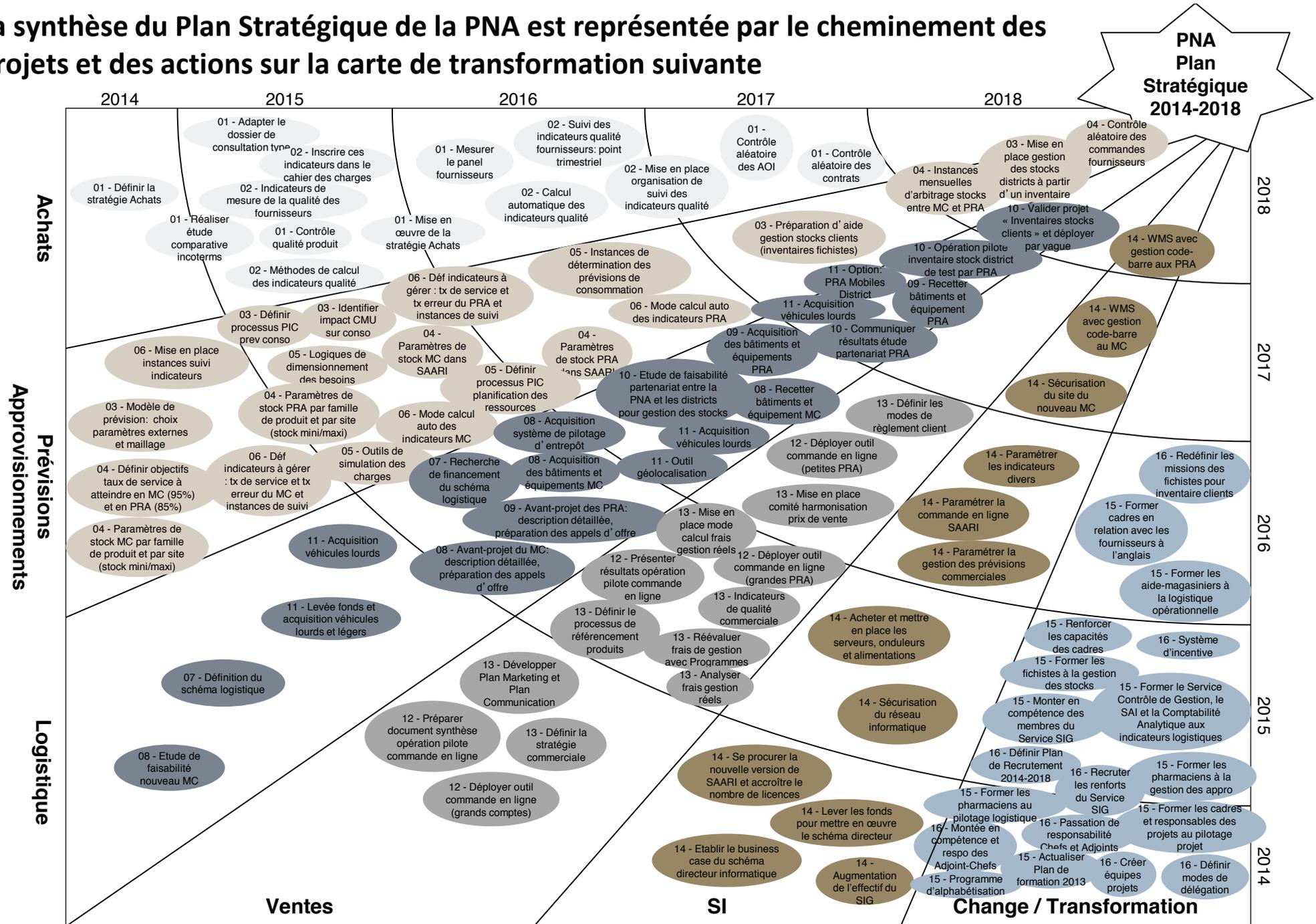
<b>Lead PNA :</b>	<b>Chef du Service des Ressources Humaines et des Stratégies</b>	<b>Jalons du projet</b>									
<b>Phases du projet</b>		2014		2015		2016		2017		2018	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Créer les équipes projets selon les Fiches Projets et dont les Lead PNA seront les Chefs de Projet</li> <li>Définir modes de délégation indispensables à mettre en œuvre pour assurer un rôle d'Adjoint</li> <li>Faire monter les Adjoints-Chefs de Service en compétence, en responsabilité et en autonomie</li> <li>Assurer une passation de responsabilité entre Chefs et Adjoints</li> <li>Définir un Plan de Recrutement 2014-2018 en lien avec l'augmentation d'activité et intégrant les départs en retraite</li> <li>Recruter les renforts du Service SIG</li> <li>Mettre en place et appliquer un système d'incentive/motivation en lien avec le Plan Stratégique</li> <li>Redéfinir les missions des fichistes pour inventaire clients</li> </ul>		S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1.	S2.
		■									
		■									
				■							
				■		■					
				■		■		■			
				■		■		■		■	
						■					
<b>Liens transverses avec...</b>											
<b>Organisation</b>	<b>X</b>	Modifier les responsabilités des Adjoints et assurer une période de passation									
<b>Processus</b>											
<b>SI</b>											
<b>Comportement</b>	<b>X</b>	Travailler en collaboration avec les autres responsables de projets									

## Sommaire

---

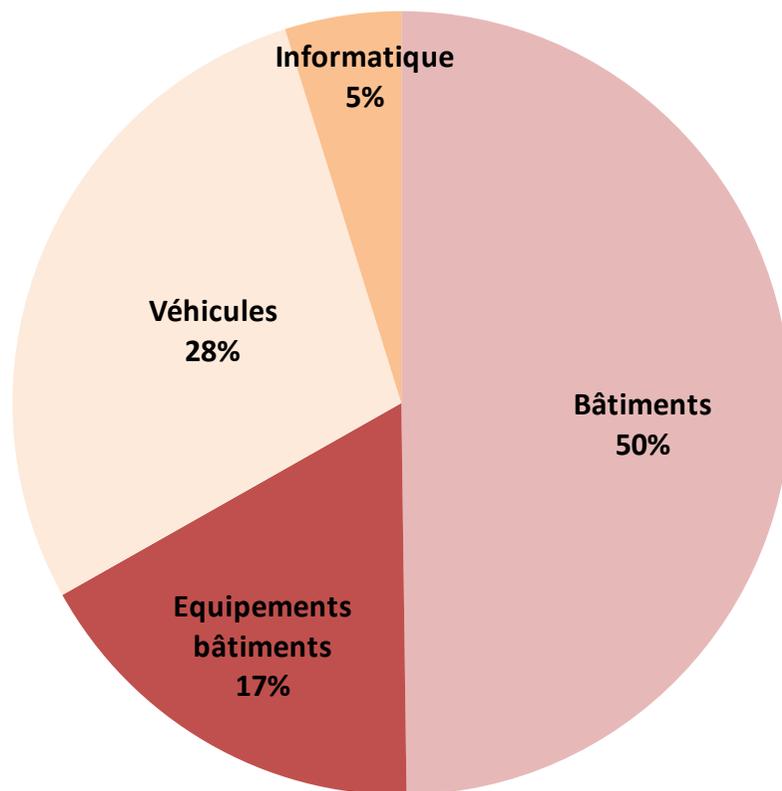
▪ Rappel des objectifs de la mission	3
▪ Rappel de la démarche et du planning	6
▪ Synthèse du diagnostic	8
▪ Rapport d'étonnement	11
▪ Fiches projets	26
▪ Synthèse	60
▪ Les conditions du succès	65
▪ Annexes	71

# La synthèse du Plan Stratégique de la PNA est représentée par le cheminement des projets et des actions sur la carte de transformation suivante



## La mise en œuvre du Plan Stratégique nécessite quelques investissements...

Répartition des investissements du Plan Stratégique par catégorie

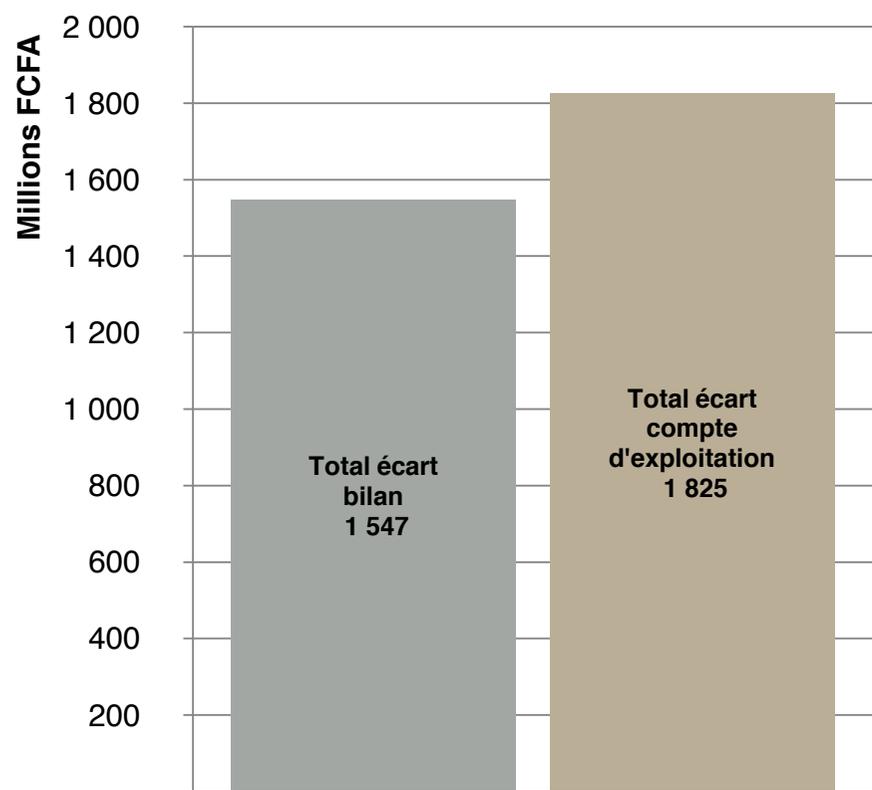


Nature d'investissement	Montant (en MM de FCFA)
Bâtiments	3 500
Equipements bâtiments	1 200
Véhicules	1 990
Informatique	340
<b>Total investissements</b>	<b>7 030</b>

Note: les coûts sont donnés à titre indicatif et feront l'objet d'une budgétisation « costing » détaillée

## ...mais une partie des investissements est compensée par les économies de stocks

Les gains présentés sont établis par comparaison à la situation en 2018 si l'on ne réalisait pas le plan proposé (solution actuelle extrapolée).



Nature	Montant (en MM FCFA)
Total écart d'investissement	-3 740
Total écart de stock	5 287
<b>Total écart bilan</b>	<b>1 547</b>
Total écart coût d'exploitation	444
Total écart de marge	1 381
<b>Total écart compte d'exploitation</b>	<b>1 825</b>

ROI	Durée
ROI avec marge et sans gain de stock	2 ans
ROI avec stock	0 an

## ...mais également par un apport qualitatif du Plan

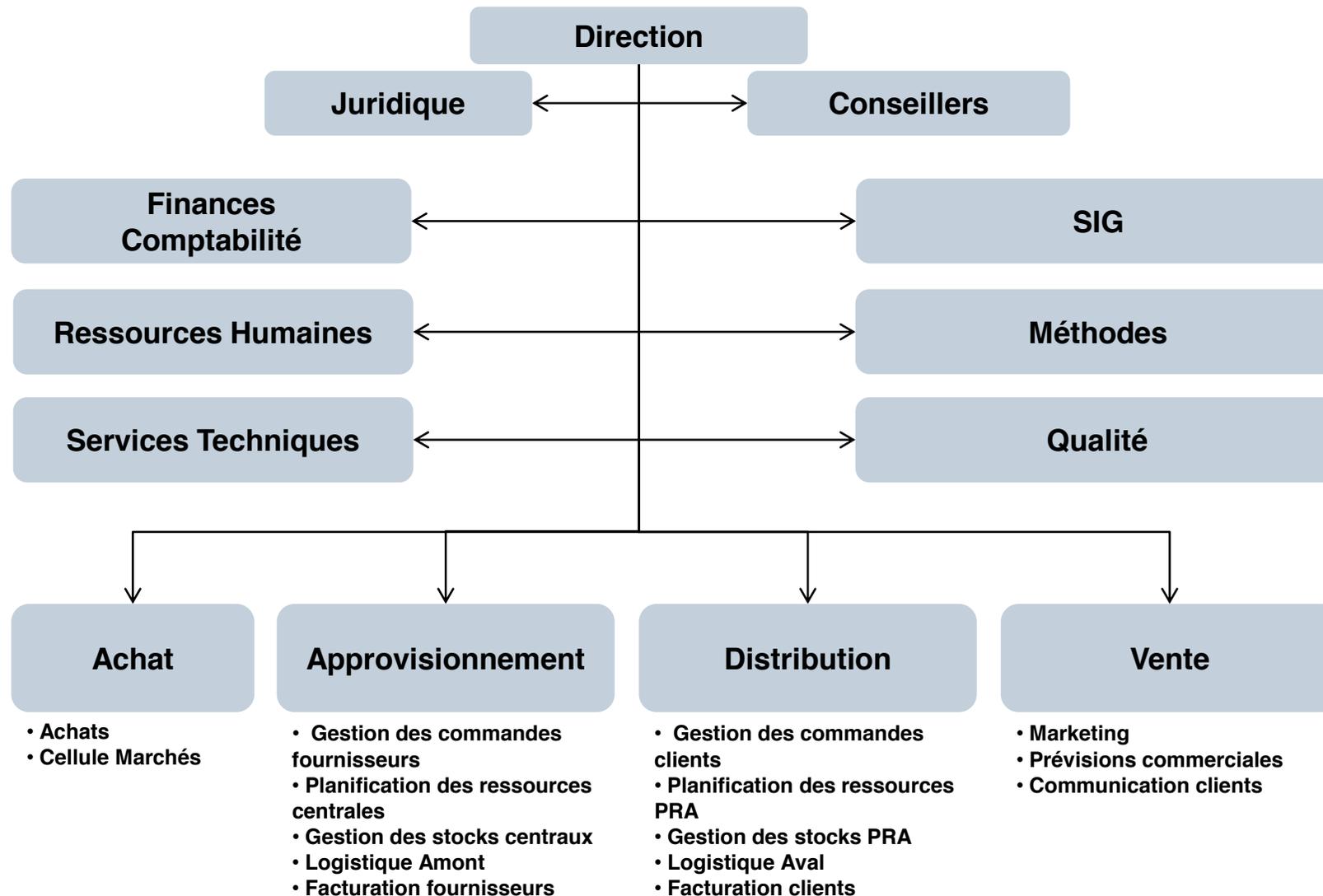
L'objectif	L'apport du plan stratégique
Impact sur les populations	Améliorations de l'accessibilité géographique et financière...
	... et de l'acceptabilité culturelle des populations aux médicaments essentiels de qualité
Service au client	Amélioration de la qualité de service en PRA et en MC
	Réduction des taux d'erreur en PRA et en MC
	Réduction des délais de livraison
	Réduction des retards de facturation et des manquants induits
Coûts	Réduction des dépannages entre PRA
Notoriété	Amélioration de l'image de marque
Communication	Amélioration des relations avec les organismes de Tutelle
	Amélioration des relations entre services internes
Hygiène, sécurité	Amélioration des conditions de travail
	Amélioration de la sécurité

## Sommaire

---

▪ Rappel des objectifs de la mission	3
▪ Rappel de la démarche et du planning	6
▪ Synthèse du diagnostic	8
▪ Rapport d'étonnement	11
▪ Fiches projets	26
▪ Synthèse	60
▪ Les conditions du succès	65
▪ Annexes	71

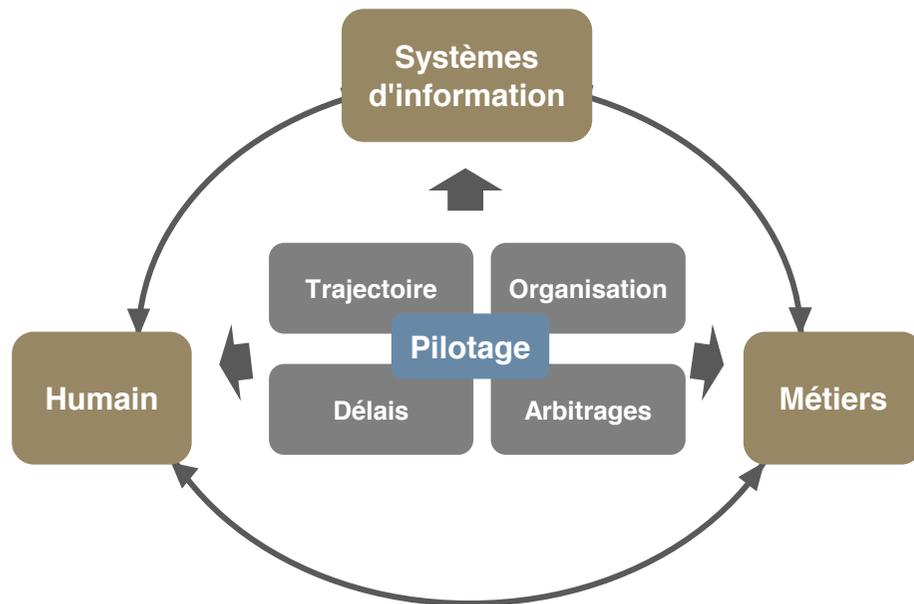
**Pour atteindre la cible prévue, l'organisation fonctionnelle visée doit s'aligner progressivement sur le schéma suivant**



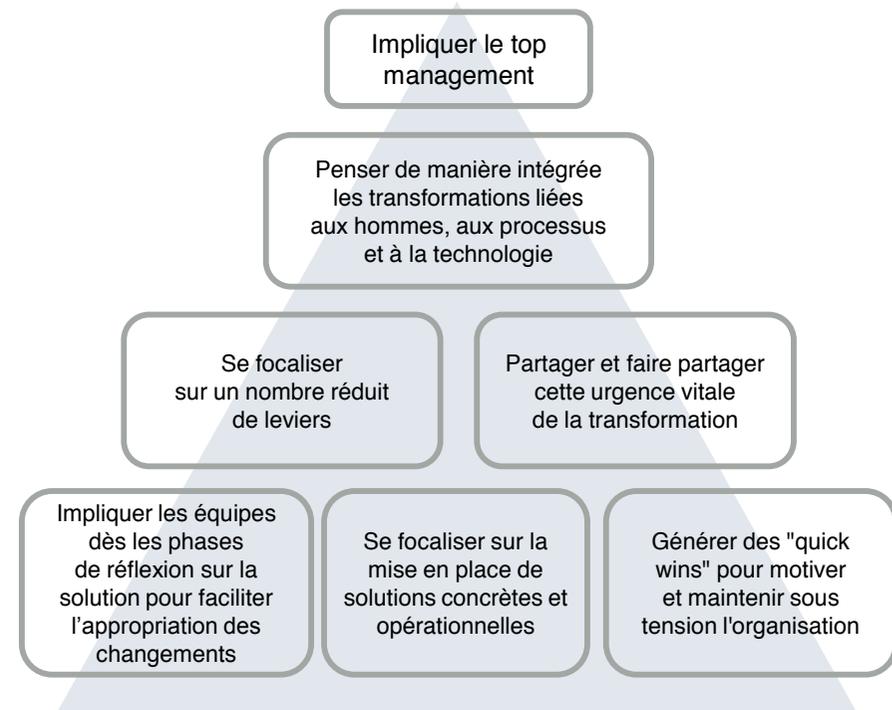
# Le pilotage de la mise en œuvre du Plan Stratégique de la PNA doit être appréhendé dans sa globalité

Les conditions du succès

La réussite est conditionnée par un pilotage synergique sur trois (3) dimensions.



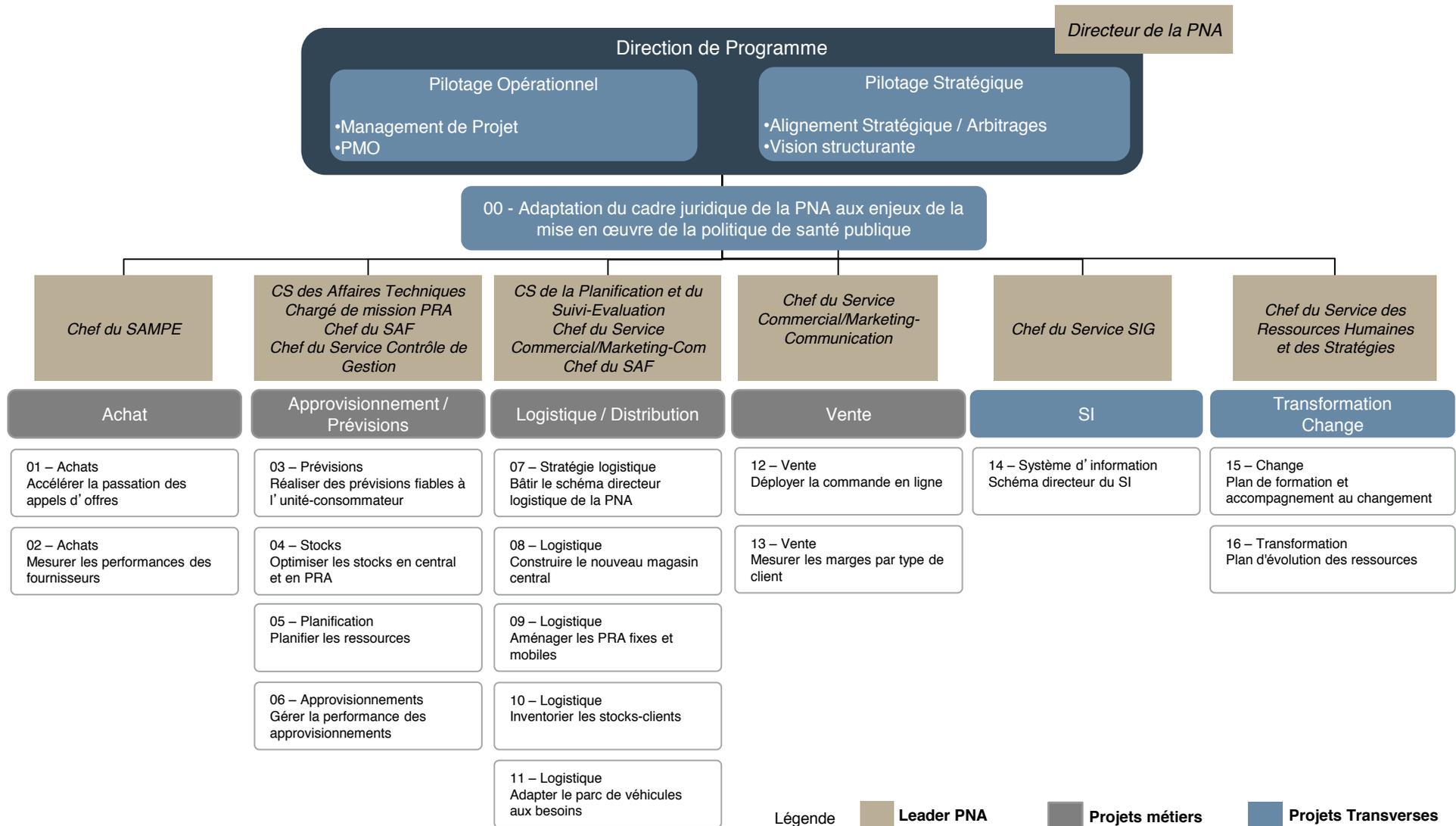
Les principaux facteurs clés de succès d'un programme de transformation sont connus.



Ce pilotage garantit l'atteinte de l'ambition du programme dans le respect des délais et du budget.

# L'organisation Programme doit être simple, complète et adresser tous les projets

Les conditions du succès

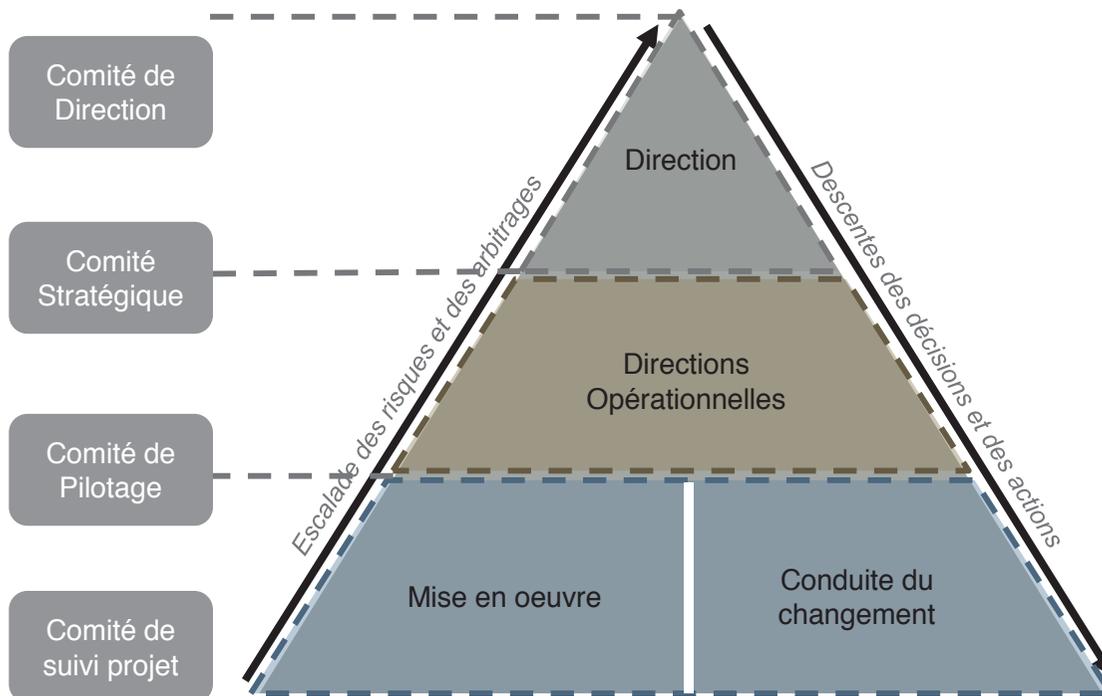


# L'organisation du Programme doit être structurée en regard des comités et permettre d'installer le mode projet

Les conditions du succès

Les Comités sont responsables de la gestion du budget et des délais, de la maîtrise des risques et de l'application des arbitrages

Il est indispensable de garantir une prise de décision rapide



Développer la capacité d'anticipation en chaînant les responsabilités des Comités

Garantir l'engagement managérial dans la durée

Impliquer systématiquement les décisionnaires Métier et Transverses

Chiffrer l'impact économique des scénarios

Assurer la lisibilité de l'avancement et des succès

Formaliser sans ambiguïté les décisions

## Huit (8) principes fondamentaux sont à respecter pour mettre sous contrôle la mise en œuvre du Programme de la PNA

Les conditions du succès

Au préalable, la PNA aura besoin d'un accompagnement des autorités étatiques. Elle devra aussi rechercher et mobiliser des moyens financiers pour optimiser la mise en œuvre du Plan Stratégique.

Maintenir l'ancrage auprès de la Direction Générale et des organismes de tutelles, mobiliser les acteurs autour d'objectifs communs

Clarifier les responsabilités en développant des processus d'anticipation, de décision et de pilotage efficaces

Allouer les ressources pertinentes sur les activités critiques

Maîtriser l'économie du Programme à travers un suivi des coûts et des gains

Piloter par les délais

Réajuster l'ambition au regard de la réalité

Donner à voir les succès et l'avancement du Programme

Mesurer en permanence la capacité d'adaptation de l'organisation et d'appropriation par les acteurs

## Sommaire

---

▪ Rappel des objectifs de la mission	3
▪ Rappel de la démarche et du planning	6
▪ Synthèse du diagnostic	8
▪ Rapport d'étonnement	11
▪ Fiches projets	26
▪ Synthèse	60
▪ Les conditions du succès	65
▪ Annexes	71

## Sommaire des annexes

- Annexe 1 : Planning de travail
- Annexe 2 : Méthodes de travail
- Annexe 3 : Méthodes de calcul
- Annexe 4 : Diagramme du processus Achat de la PNA
- Annexe 5 : Chronogramme du processus Achat de la PNA
- Annexe 6 : Diagramme du processus Approvisionnement du MC
- Annexe 7 : Diagramme du processus Approvisionnement des PRA (Transfert)
- Annexe 8 : Diagramme du processus Distribution des PRA
- Annexe 9 : Schéma des flux financiers par jour moyen 2013
- Annexe 10 : Schéma des flux physiques par jour moyen 2013
- Annexe 11 : Analyse des stocks par montant d'achat
- Annexe 12 : Architecture informatique actuelle
- Annexe 13 : Evolution de la population du Sénégal
- Annexe 14 : Sources d'information
- Annexe 15 : Détails du chiffrage projectif - Investissements
- Annexe 16 : Détails du chiffrage projectif - Stocks
- Annexe 17 : Détails du chiffrage projectif - Charges d'exploitation
- Annexe 18 : Planning de mise en œuvre détaillé du Plan Stratégique



# Annexe 1 : Planning de travail (2/4)

## Détail de la Phase 1

Annexes

		2013																												
		Novembre										Décembre																		
		Sem 47					Sem 48					Sem 49					Sem 50													
		18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Phase 1	Interviews	Kick off	■																											
		Direction générale	AM																											
		Responsable du SAMPE	AM																											
		Responsable du service SI Globale																												
		Resp des services Finances																												
		Responsable du service RH																												
		Responsable du service Com & Mark																												
		Responsable du service Audit Interne																												
		Chargés de mission																												
		Responsable de la PRA Dakar			M																									
Responsable de la PRA Thiès			AM																											
Ateliers	Processus actuel achat PNA																													
	Processus actuel approvisionnement PNA																													
	Processus actuel approvisionnement PRA																													
Visites de site	PNA et PRA Dakar (Site A+)			M																										
	PRA Thiès (Site B)			AM																										
	PRA Saint-Louis (Site A)																													
	PRA Louga (Site C)																													
Synthèse																														
COPRO																														
COSTRAT																														





## Annexe 2 : Méthodes de travail (1/3)

### Liste des entretiens individuels effectués

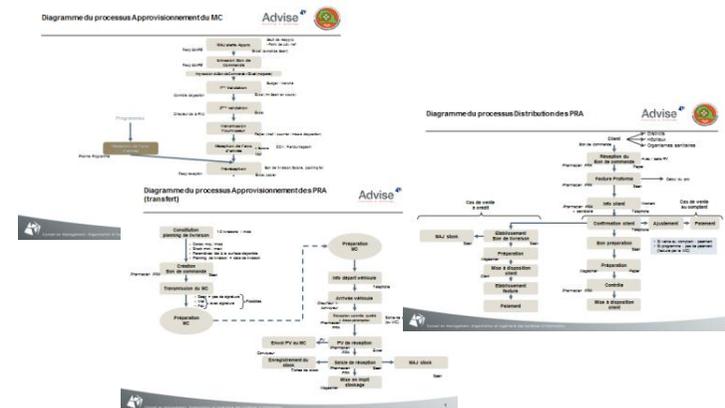
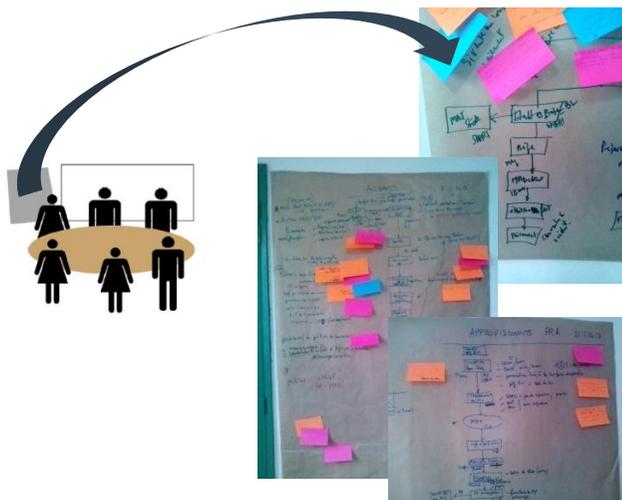
Annexes

Nom	Prénom	Fonction	Date
GNING	Laïty	Chef du SAMPE	Lundi 18 novembre 2013
SECK	Annette	Directeur de la PNA	Lundi 18 novembre 2013
GUEYE	Mamadou Diouf	Adjoint Chef de Service Commercial, Marketing et Communication	Mardi 19 novembre 2013
BATHILY	Ibrahima	Chef de Service Audit Interne	Mardi 19 novembre 2013
DIOP	Amadou Lamine	Chef de Service Agent Comptable Particulier	Mardi 19 novembre 2013
TALL	Mame Louis	Chargé de Mission Comptabilité Analytique	Mardi 19 novembre 2013
THIAM	Modou Mamadou	Chef de Service SIG (SI Global)	Mardi 19 novembre 2013
MBODJ	Serigne Bamba	Chef de Service Administratif et Financier	Mardi 19 novembre 2013
DABO	Mactar	Chargé de Mission RH	Mardi 19 novembre 2013
NDIAYE	Aissatou	Responsable PRA de Dakar	Mercredi 20 novembre 2013
NDAW	Khar	Responsable PRA de Thiès	Mercredi 20 novembre 2013
GUEYE	Thierno	Responsable PRA de Saint-Louis	Lundi 25 novembre 2013
DIOUF	Waly Coly	Responsable PRA de Louga	Mardi 26 novembre 2013
NDAO	Papa Ibrahima	Conseiller Spécial du Directeur en charge des Affaires Administratives et Financières	Mardi 17 décembre 2013
GUEYE	Mamadou Diouf	Adjoint Chef de Service Commercial	Mardi 17 décembre 2013
NIANG	Matar	Conseiller Spécial du Directeur en charge de la Planification et du Suivi/Evaluation	Mardi 17 décembre 2013
GUEYE	Mamadou Diouf	Adjoint Chef de Service Commercial	Mercredi 18 décembre 2013
THIAM	Modou Mamadou	Chef de Service SIG (SI Global)	Mercredi 18 décembre 2013
NDOYE	Malick	Adjoint Chef de Service Administratif et Financier	Mercredi 18 décembre 2013
NDIOUR	Max Canon	Chef de Service Contrôle de Gestion	Lundi 06 janvier 2014
BATHILY	Ibrahima	Chef de Service Audit Interne	Lundi 06 janvier 2014
WANE	Papa Bocar	Chef du Bureau Transit	Mardi 07 janvier 2014
NDOYE	Yathe Nara	Responsable de la Communication	Mardi 07 janvier 2014
SECK	Lam-Toro Mamadou	Responsable des Programmes (SAMPE)	Mercredi 08 janvier 2014
DIOP	Talla	Responsable du Programme CMU (SAMPE)	Mercredi 08 janvier 2014
TALL	Mame Louis	Chargé de mission Comptabilité Analytique	Mercredi 08 janvier 2014

## Annexe 2 : Méthodes de travail (3/3) Méthodologie d'écriture de processus et mise en évidence de dysfonctionnements

Des ateliers participatifs réunissant les Conseillers Spéciaux du Directeur de la PNA, les Chefs de Services, les Pharmaciens du Magasin Central et les Chargés de Mission concernés ont permis de définir 4 processus clés au sein de la PNA:

- Le processus achat (passation d'appels d'offre international)
- Les processus approvisionnement (du Magasin Central)
- Le processus transfert de stock (du MC vers les PRA)
- Le processus distribution (mise à disposition des produits pour les clients)



1. L'animateur sollicite les participants pour écrire le processus analysé
2. Les participants inscrivent des dysfonctionnements sur des papiers de couleur qu'ils positionnent ensuite sur les actions concernées
3. Le processus est retranscrit au propre et analysé. On recroise les dysfonctionnements mentionnés en atelier et en entretiens individuels

## Annexe 3 : Méthodes de calcul 1/3

### Augmentation de l'activité liée à l'accroissement de la population et à l'application de la CMU pour les enfants de 0 à 5 ans

Annexes

- **Accroissement de la population :**
  - Hypothèse : + 4 % par an → augmentation entre 2013 et 2018 : + 21 %
  
- **Impact de la CMU :**
  - 45 références dont 24 existantes et 21 nouvelles
  - Montant d'achat 2013 des références existantes : 1,55 MMF
  - Montant d'achat 2014 des références existantes : 2,61 MMF (prévision)
  - Augmentation du montant d'achat 2013 des références existantes :  $2,61 - 1,55 = 1,06$  MMF
  - Montant d'achat 2014 des références nouvelles : 2,37 MMF (prévision)
  - Montant d'achat supplémentaire dû à la CMU :  $1,06 + 2,37 = 3,43$  MMF
  - Montant total d'achat 2013 : 13,4 MMF
  - Taux d'augmentation des achats dus à la CMU en 2014 :  $3,43/13,4 = + 26 \%$
  
- **Impact global population et CMU :**
  - $1,21 * 1,26 = 1,52$  → augmentation entre 2013 et 2018 : + 52 %

## Annexe 3 : Méthodes de calcul 2/3

### Méthode de calcul des courbes ABC

A partir de l'état des achats et des stocks (extraction logiciel de gestion en date du 02/12/2013) :

1. Les références sont triées par ordre décroissant selon leur montant d'achat. Ces montants sont ensuite exprimés en pourcentage.
2. On trace ensuite la courbe cumulative (diagramme de Pareto) des montants d'achat.
3. Puis on trace la courbe cumulative des montants de stock (triés par montant d'achat également)
4. Enfin, on évalue le pourcentage de référence correspondant :
  1. Aux 80 premiers pourcents des montants d'achat cumulés, correspondant aux références de la catégorie A
  2. Aux 15 pourcents suivants des montants d'achat cumulés, correspondant aux références de la catégorie B
  3. Aux 5 pourcents suivants des montants d'achat cumulés, correspondant aux références de la catégorie C

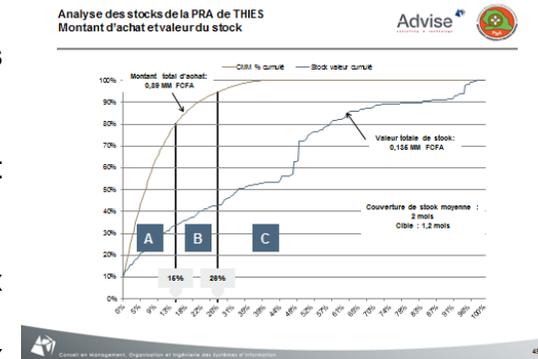
La catégorie A regroupe les références à forte rotation. A l'inverse, la catégorie C réunit des références à très faible rotation.

### Méthode de calcul des couvertures de stock

A partir des courbes de stock ABC, on définit la couverture de stock (expression du stock disponible en terme de durée) pour chaque site sur le stock global. On la définit ensuite par catégorie de référence (A, B et C).

Il est calculé de la manière suivante :

$(\text{Valeur totale de stock} / \text{Montant total d'achat}) \times 12 \Rightarrow \text{Couverture moyenne de stock en mois}$

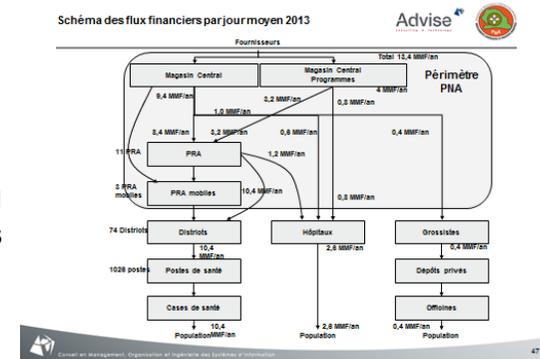


# Annexe 3 : Méthodes de calcul 3/3

## Méthode de calcul des schémas de flux

### Schéma des flux financiers par jour moyen 2013 :

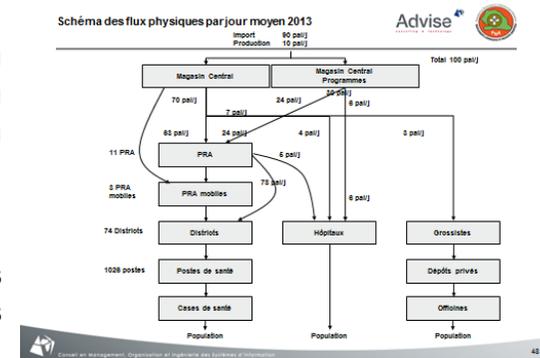
Les flux financiers sont connus par extraction du logiciel de gestion (en date du 02/12/2013) au niveau des flux entrants au MC, des transferts (MC=>PRA) et des mises à disposition des médicaments pour les clients.



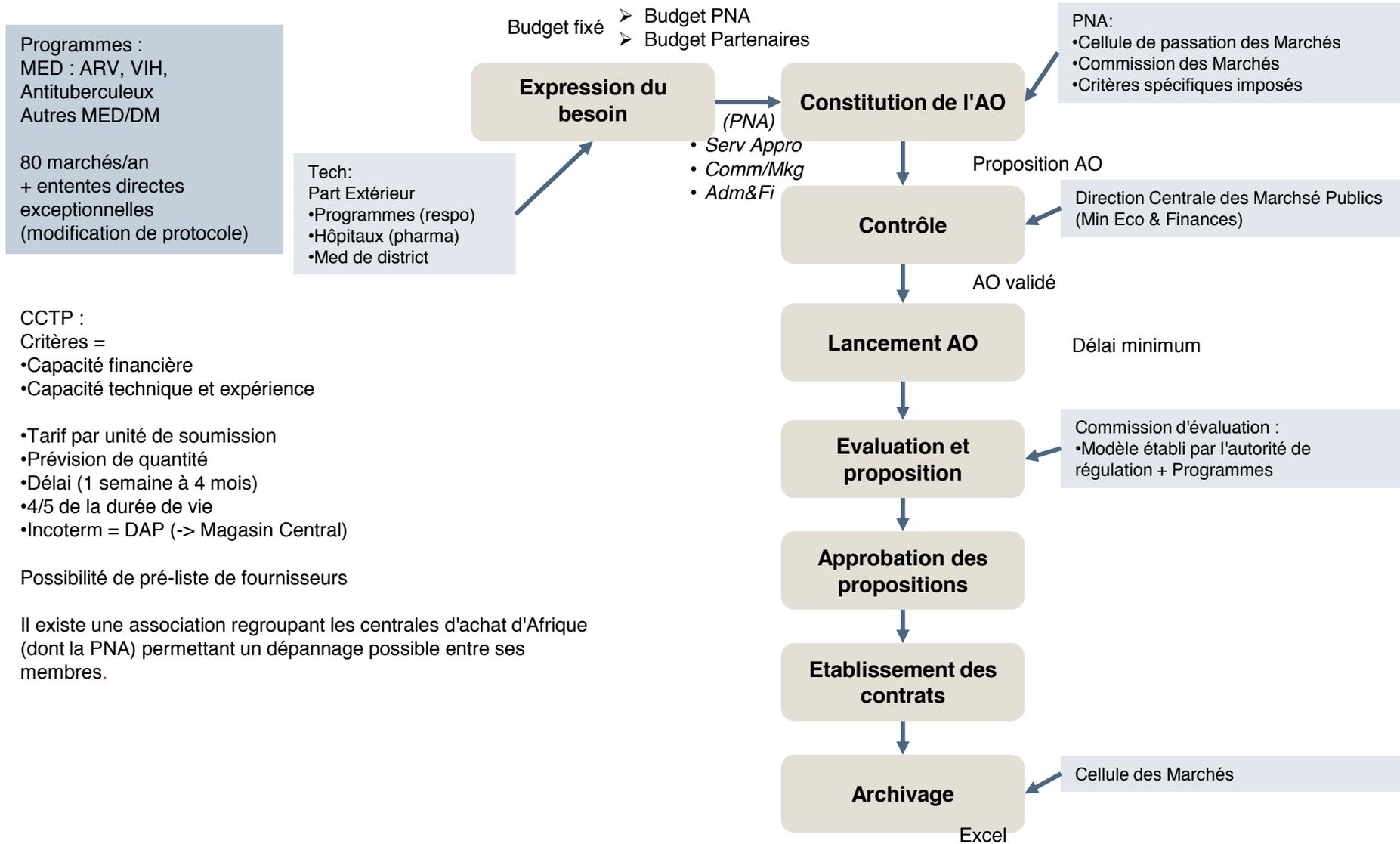
### Schéma des flux physiques par jour moyen 2013 :

Sur la base des flux d'entrée du MC estimés par le responsable de la réception (environ 100 palettes/jour), on dimensionne les flux descendants en extrapolant les valeurs en fonction des montants d'achat connus (Schéma des flux financiers par jour moyen 2013).

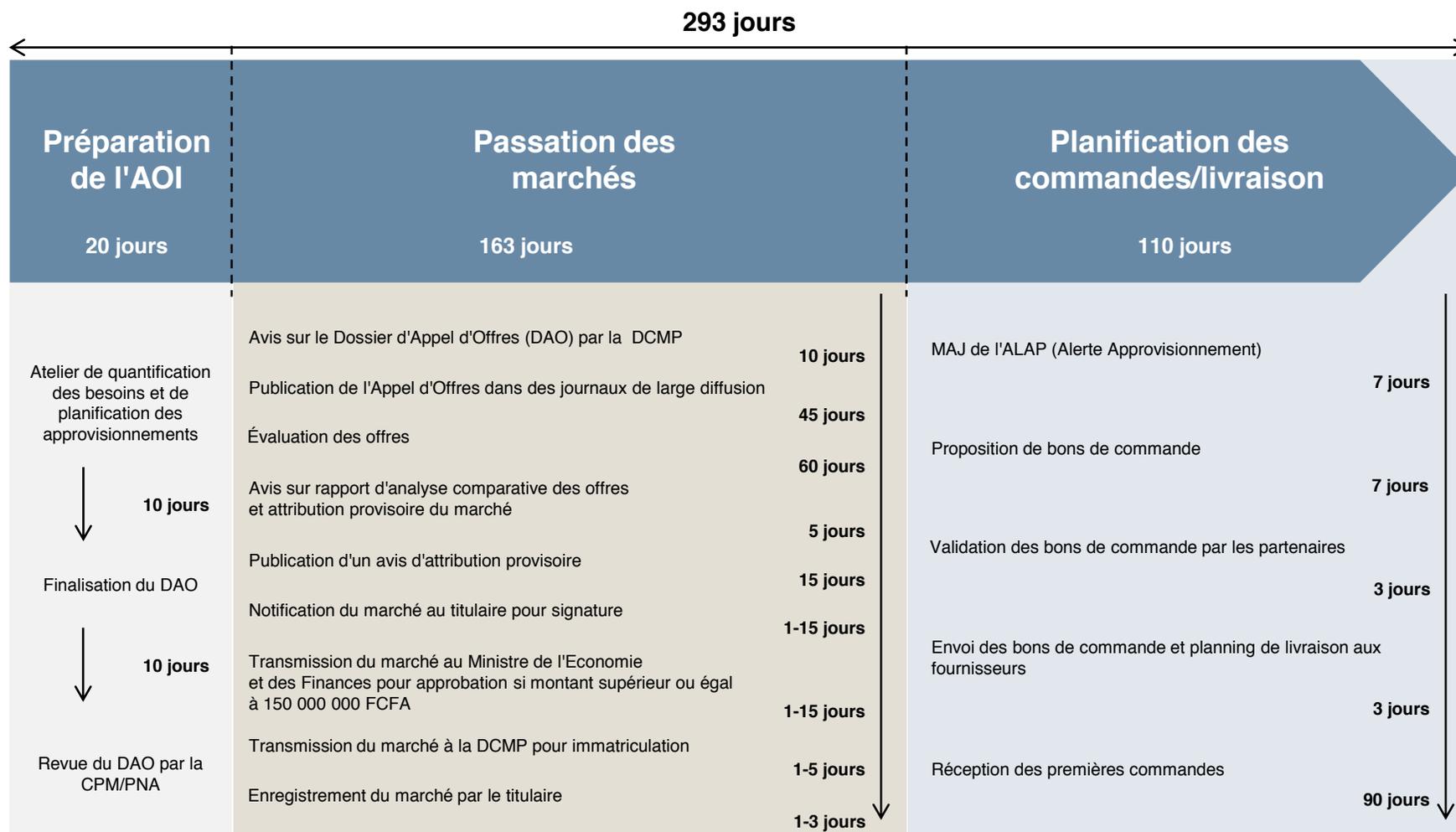
Ainsi, on établit qu'un montant d'achat de 13,4 millions de FCFA de médicaments correspondent à un flux moyen de 100 palettes/jour. On en déduit les flux du MC vers les PRA (transferts) puis vers les clients en volume de médicaments.



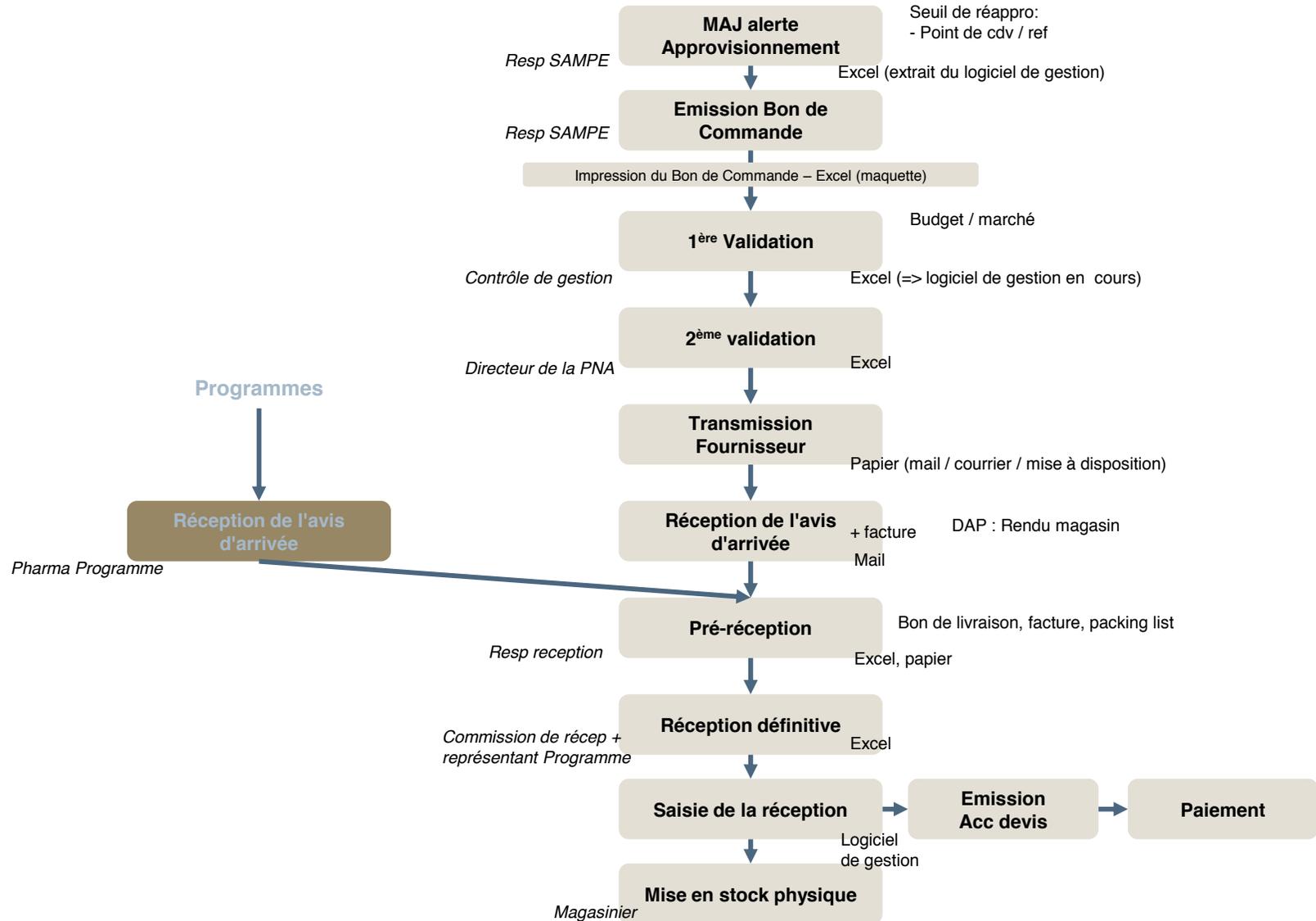
# Annexe 4 : Diagramme du processus Achat de la PNA



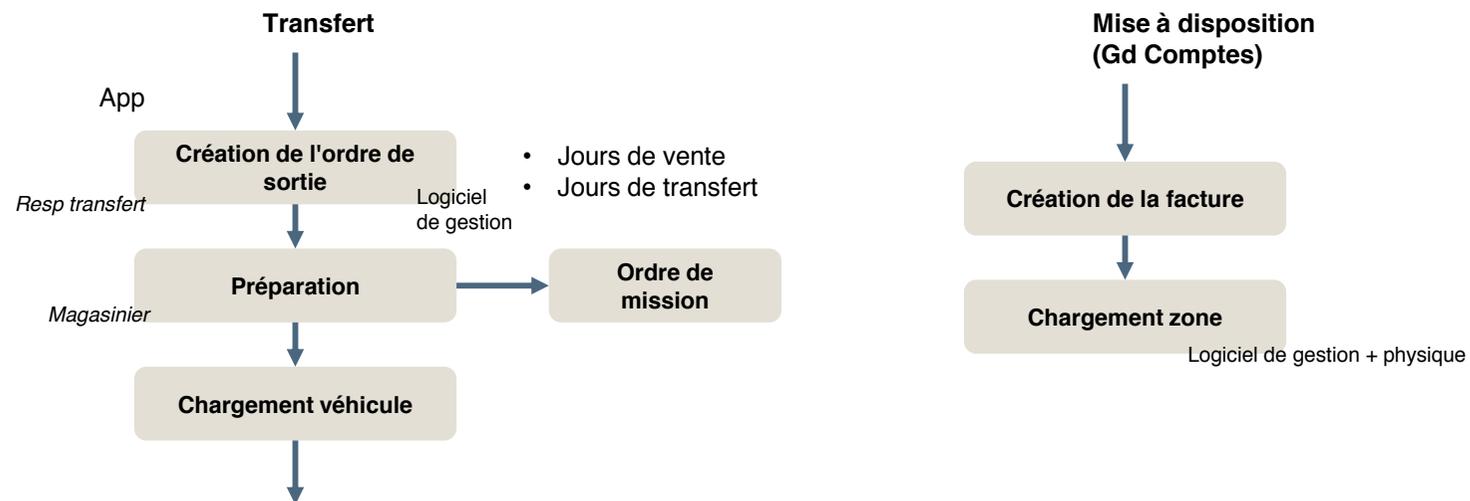
# Annexe 5 : Chronogramme du processus Achat de la PNA



# Annexe 6 : Diagramme du processus Approvisionnement du MC (1/2)



## Annexe 6 : Diagramme du processus Approvisionnement du MC (2/2)



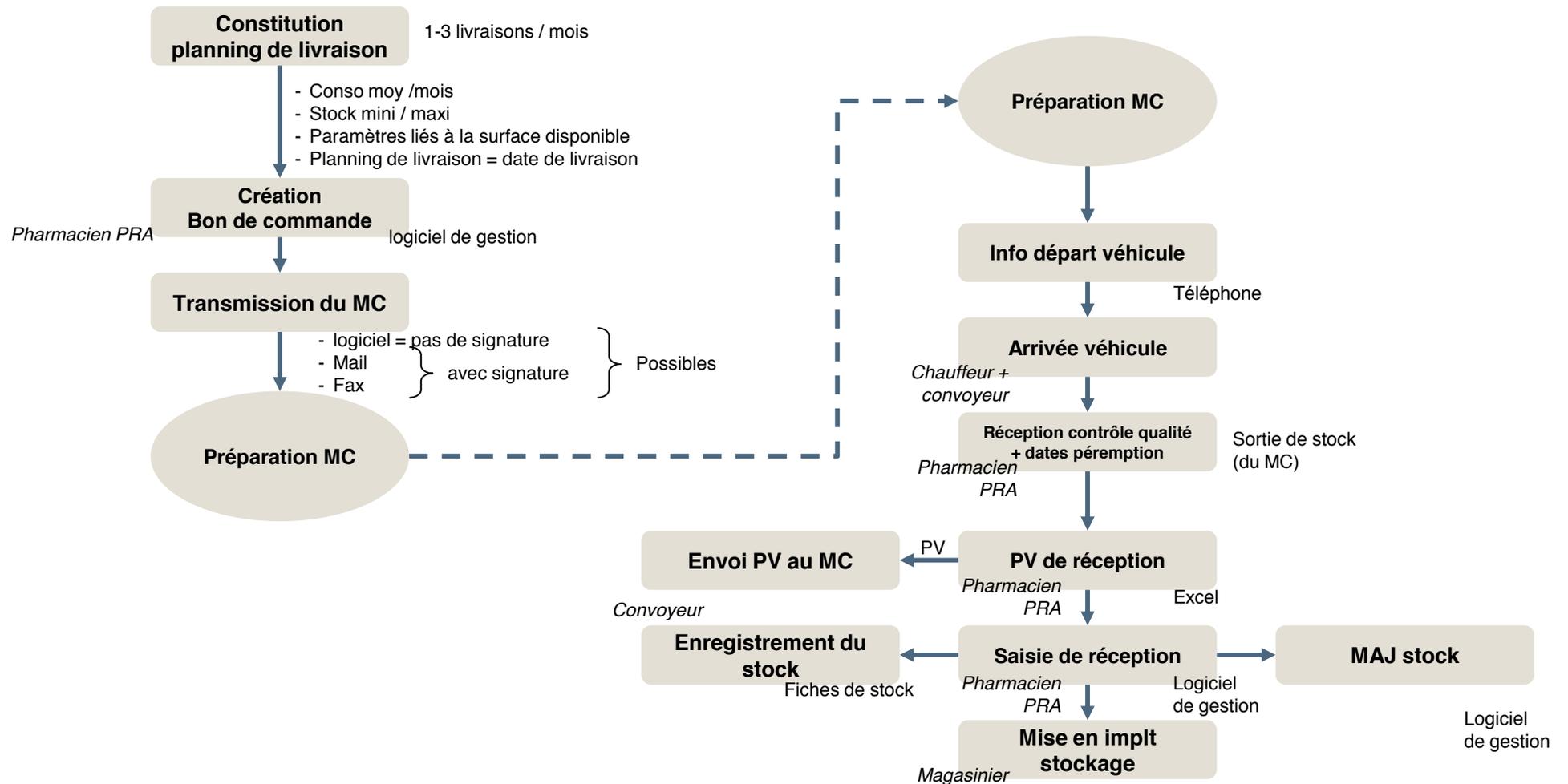
Pas de facturation (pas de marge) :

- Transfert : distribution aux PRA
- PRA mobile : programme

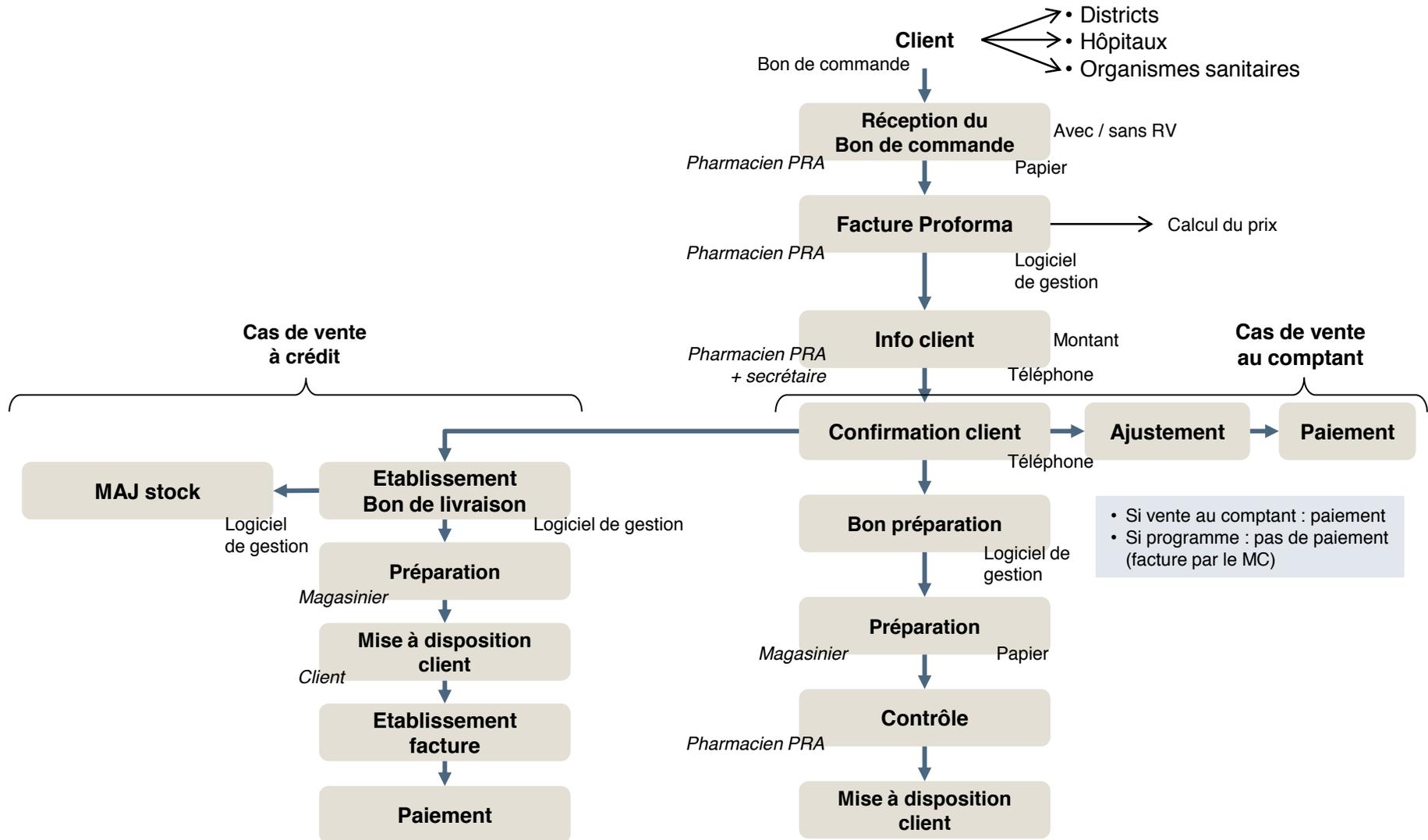
Avec facturation (et marge) :

- Grands comptes : hôpitaux, grossistes, Ministère
- MAD : programmes

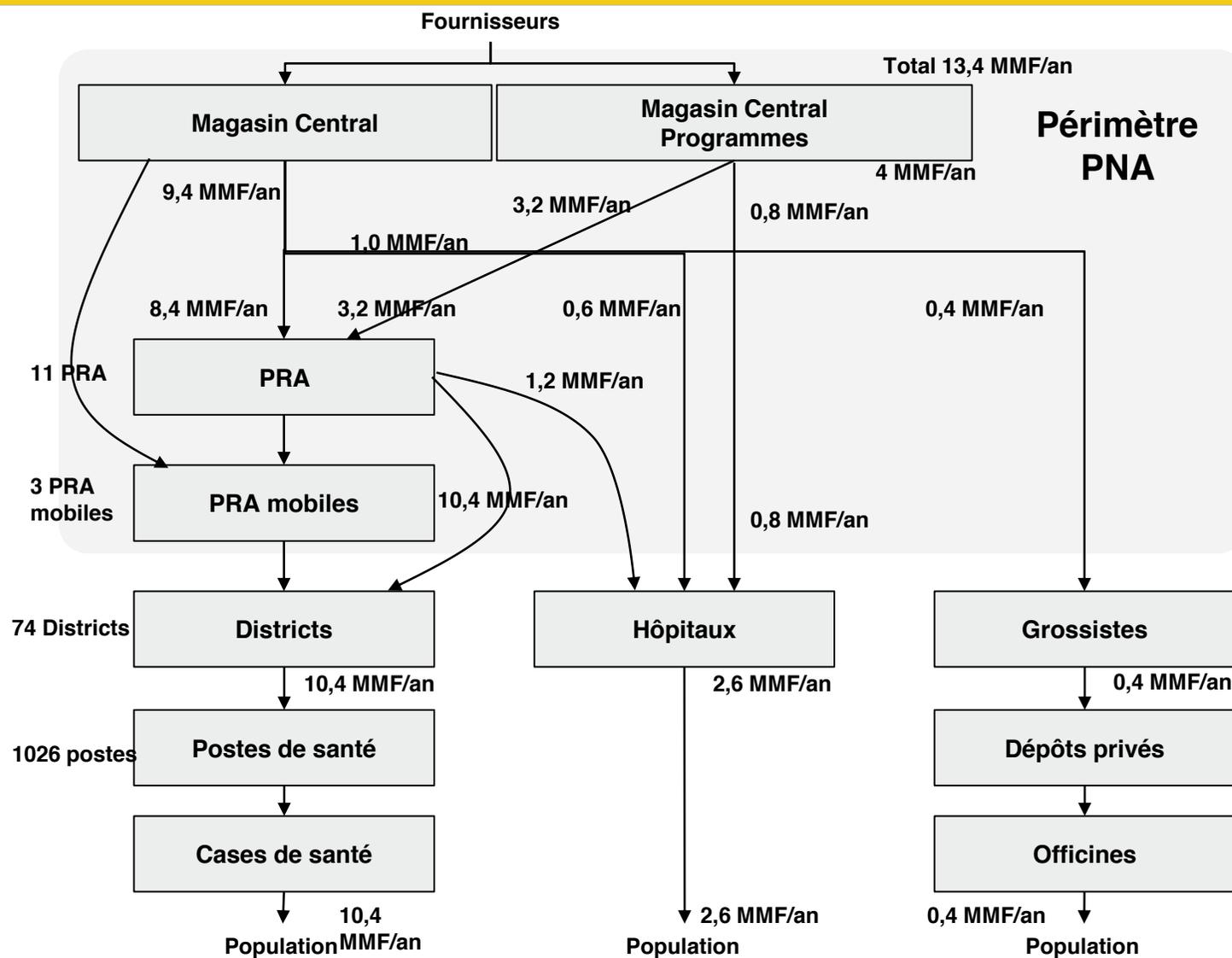
# Annexe 7 : Diagramme du processus Approvisionnement des PRA (Transfert)



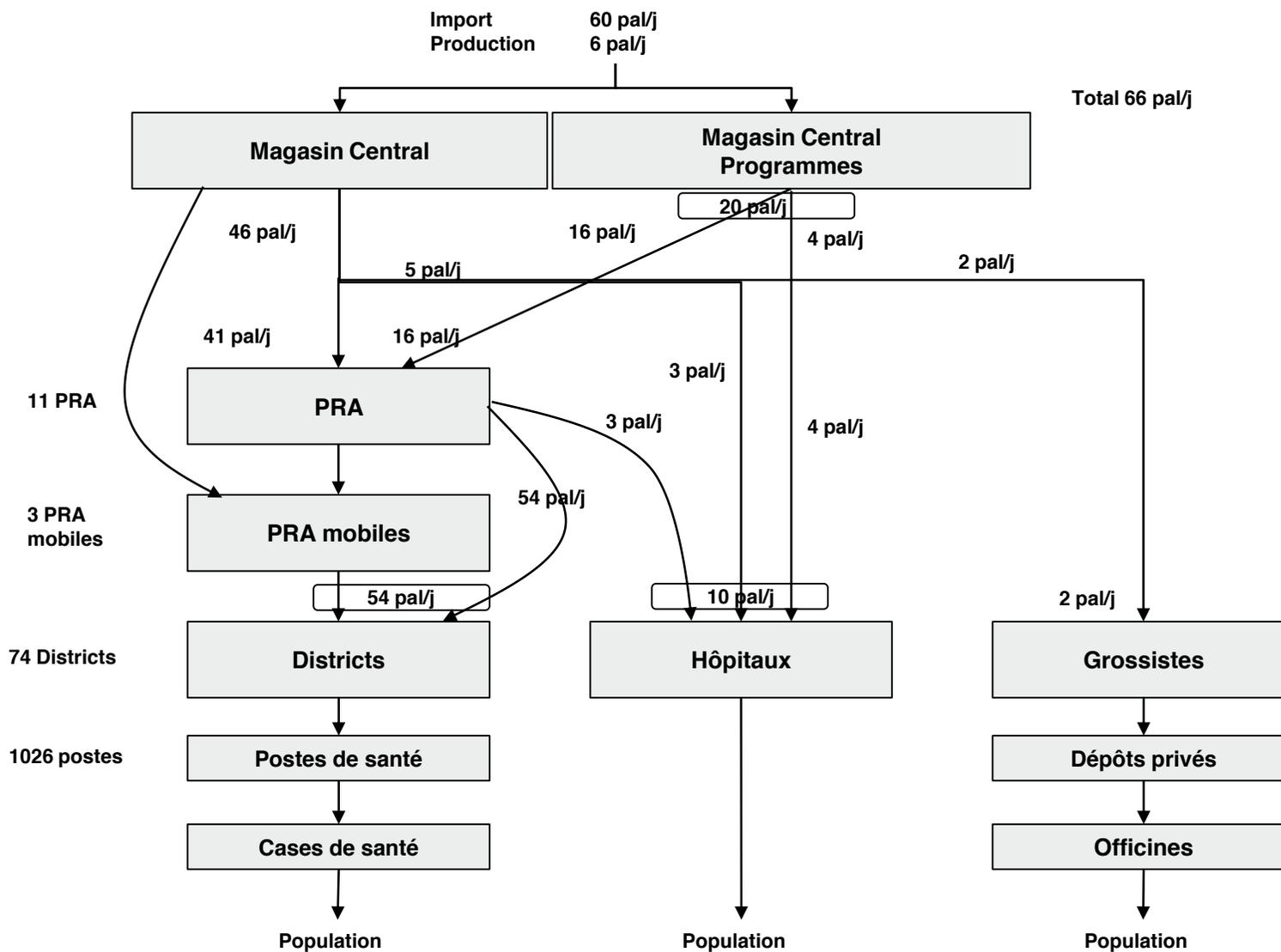
# Annexe 8 : Diagramme du processus Distribution des PRA



# Annexe 9 : Schéma des flux financiers par jour moyen 2013

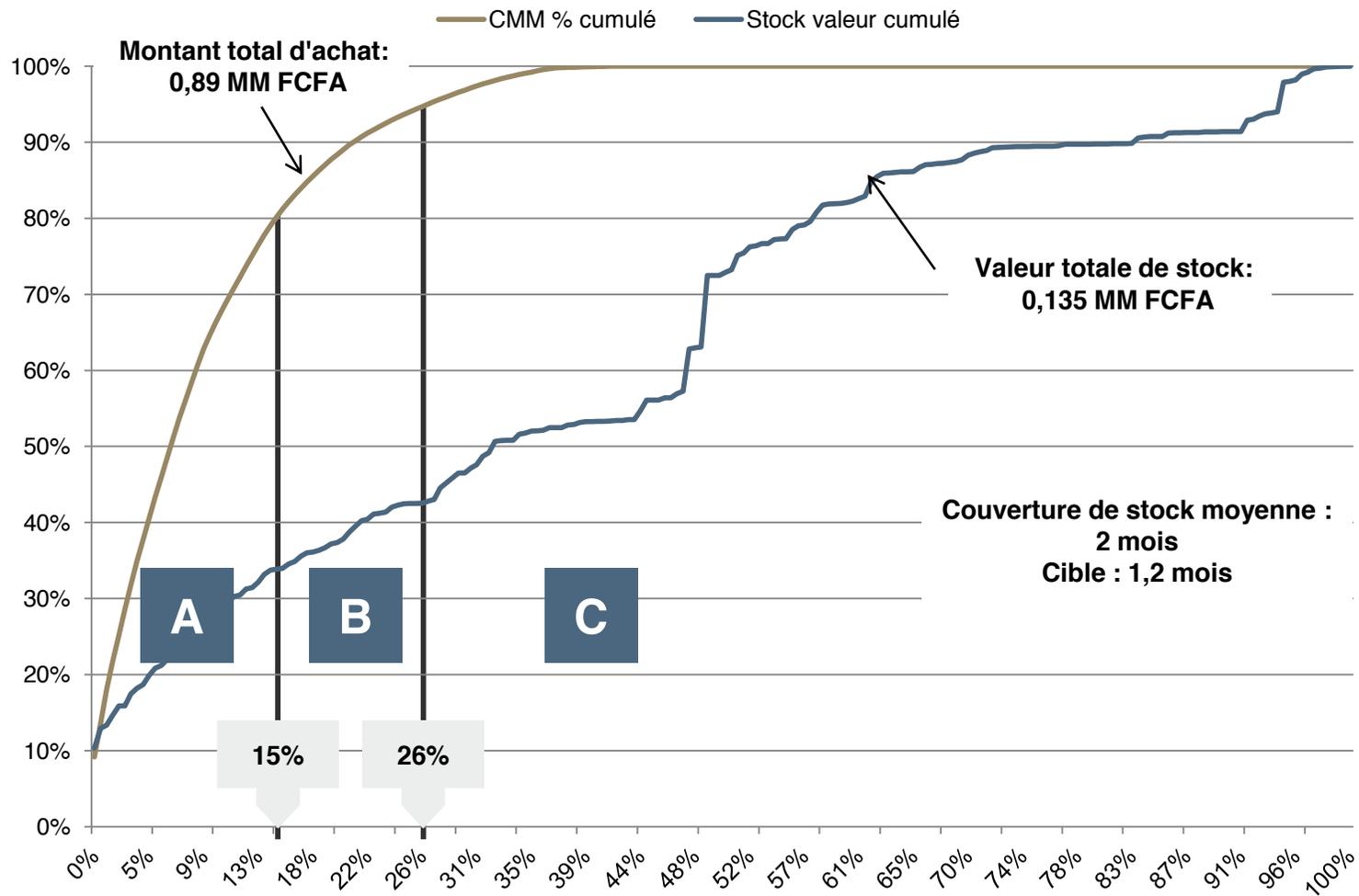


# Annexe 10 : Schéma des flux physiques par jour moyen 2013

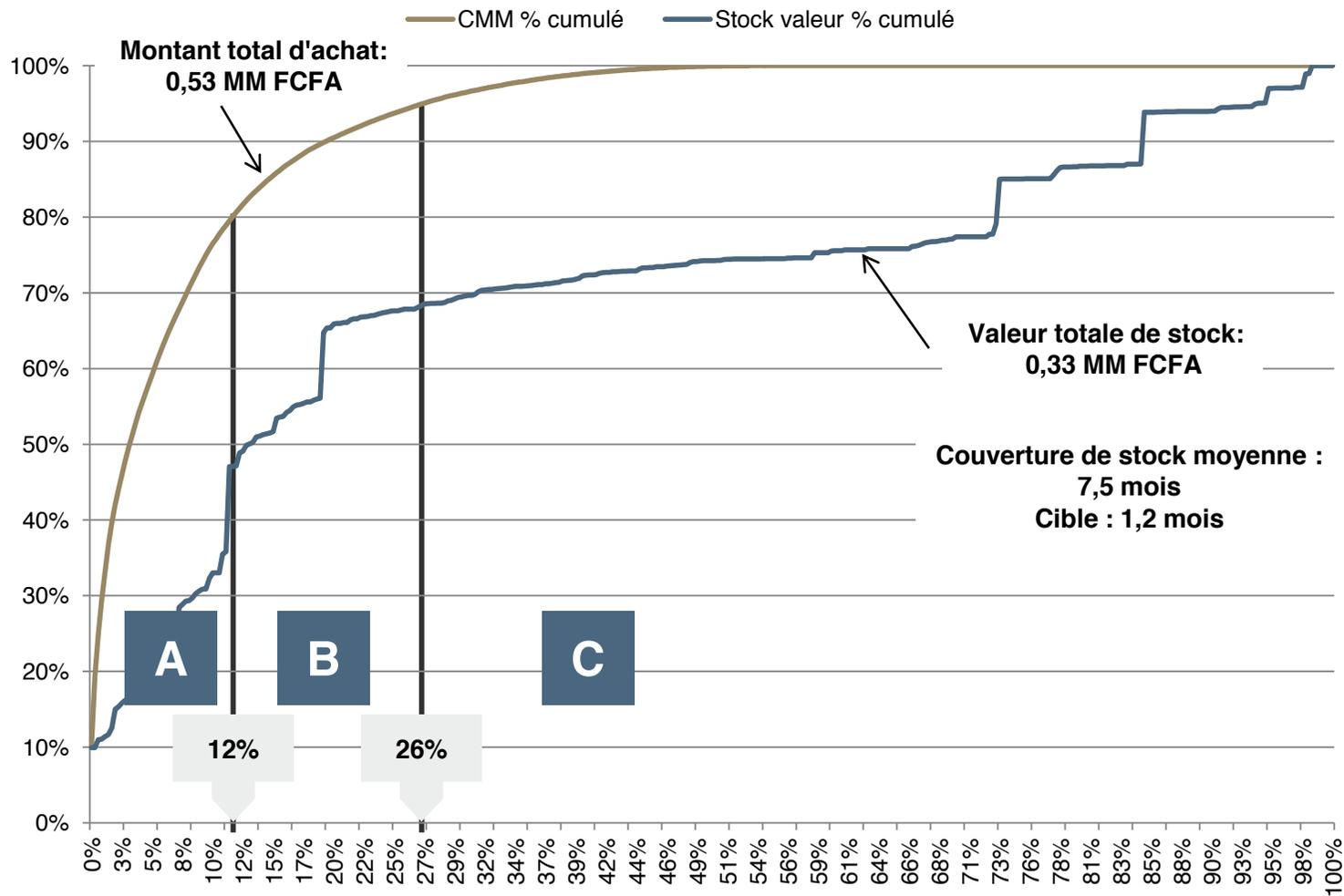


# Annexe 11 : Analyse des stocks par montant d'achat (1/4)

## Stocks de la PRA de Thiès

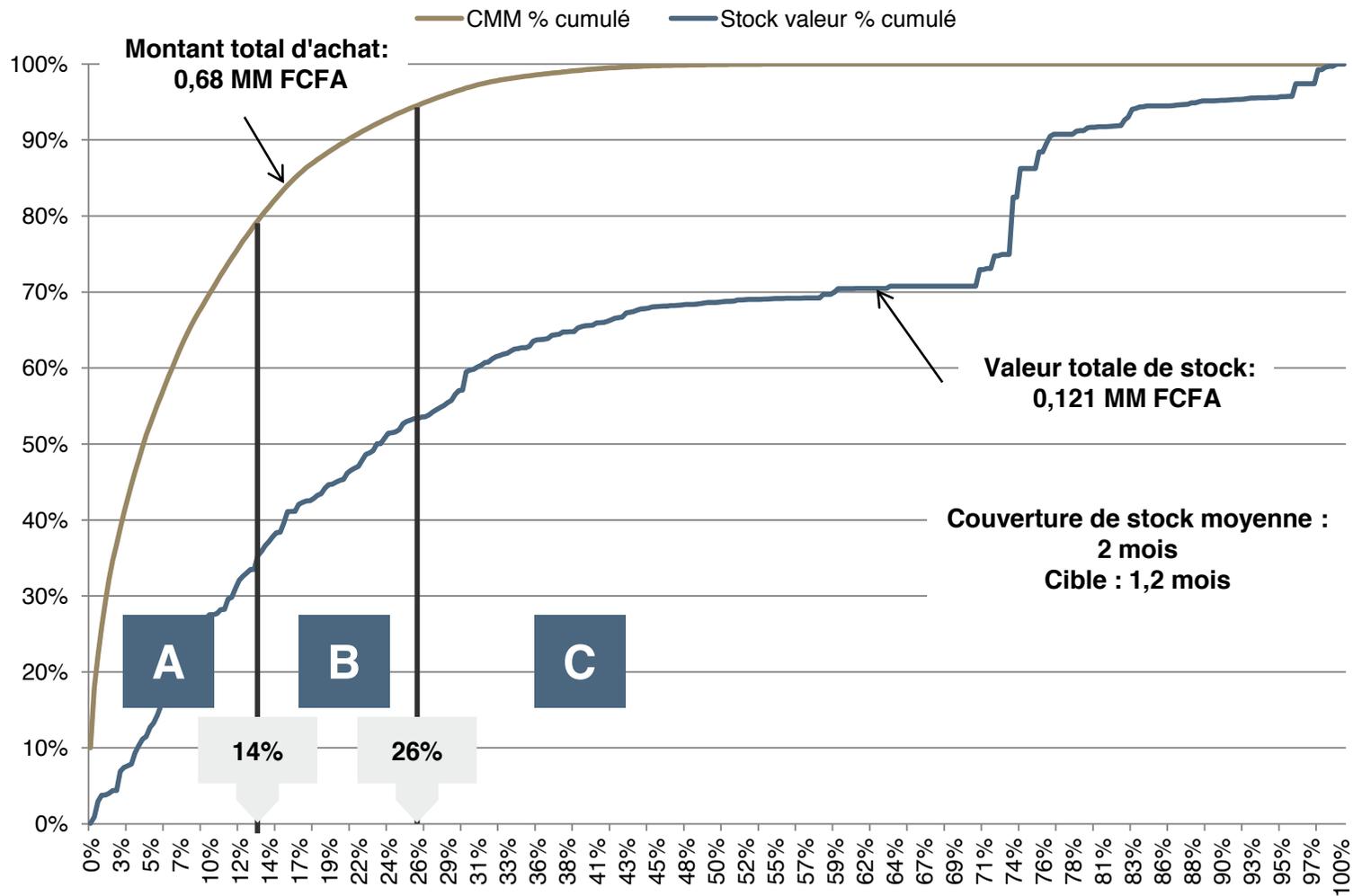


# Annexe 11 : Analyse des stocks par montant d'achat (1/4) Stocks de la PRA de Saint-Louis



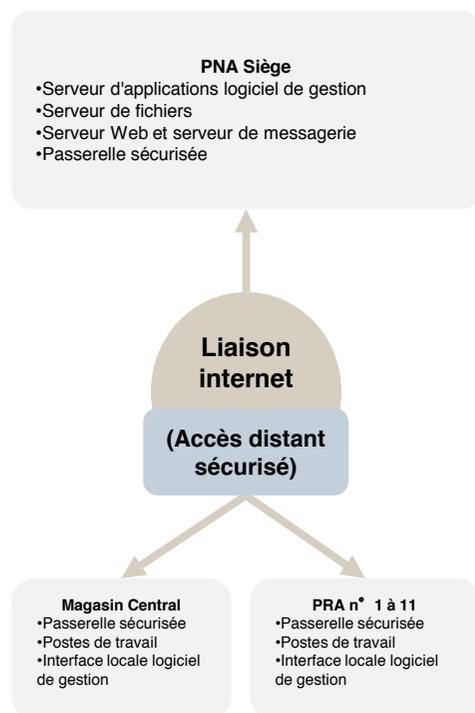
# Annexe 11 : Analyse des stocks par montant d'achat (1/4)

## Stocks de la PRA de Louga



## Annexe 12 : Architecture informatique actuelle

### Architecture informatique actuelle



Source: PNA ( Service Systèmes d'Information Globale)

- L'outil SI (logiciel de gestion de la PNA) est utilisé par les opérateurs de la PNA (Pharmaciens du MC et des PRA) pour le suivi des stocks locaux, des approvisionnements et des transferts de stocks (MC=>PRA). Les comptables de PRA, en soutien des Pharmaciens, sont également amenés à travailler sur l'outil.

- Les serveurs hébergeant le logiciel de gestion de la PNA, localisés au siège dans un local dédié, sont surexploités (opérateurs en surnombre) travaillant sur l'outil, surtout en période de pic (10h-12h et 15h-17h). Le nombre d'opérateurs réel sur le logiciel de gestion est d'environ 35, pour un paramétrage de 25 actuellement.

- L'outil de commande en ligne est fonctionnel sur le plan technique mais n'est pas mis en œuvre auprès des clients. Une première phase de test auprès des clients grands comptes (auprès du MC) aurait du avoir lieu courant 2013, mais quelques paramétrages restent à être réalisés, empêchant son lancement. La version actuelle du logiciel de gestion ne permet pas d'y relier l'outil de commande en ligne, afin d'automatiser les opérations de saisie.

- Certaines opérations (procédures d'achat, réception et gestion des commandes client, suivi des stocks journaliers par les fichistes) pourraient être dématérialisées afin de garantir une traçabilité dans les opérations, éviter les pertes d'informations et permettre la planification de l'activité au niveau des PRA à l'interface avec les clients. Une extraction journalière des mouvements de stock sur chaque site par référence pourrait remplir le rôle actuel des fichistes actuels sur le suivi des stocks.

## Annexe 13 : Evolution de la population du Sénégal (Projection)

Annexes

### Croissance moyenne annuelle de la population : +3,4%

Région	Population 2011	Population 2012	Population 2013	Population 2014	Population 2015	Population 2016	Population 2017	Population 2018
<b>DAKAR</b>	2 647 751	2 737 775	2 830 859	2 927 108	3 026 630	3 129 535	3 235 939	3 345 961
<b>DIOURBEL</b>	1 399 219	1 446 792	1 495 983	1 546 847	1 599 440	1 653 821	1 710 050	1 768 192
<b>FATICK</b>	770 193	796 380	823 456	851 454	880 403	910 337	941 289	973 292
<b>KAFFRINE</b>	572 735	592 208	612 343	633 163	654 690	676 950	699 966	723 765
<b>KAOLACK</b>	816 855	844 628	873 345	903 039	933 743	965 490	998 316	1 032 259
<b>KEDOUGOU</b>	133 459	137 997	142 688	147 540	152 556	157 743	163 106	168 652
<b>KOLDA</b>	620 013	641 093	662 891	685 429	708 733	732 830	757 747	783 510
<b>LOUGA</b>	880 482	910 418	941 373	973 379	1 006 474	1 040 694	1 076 078	1 112 665
<b>MATAM</b>	556 866	575 799	595 377	615 619	636 550	658 193	680 572	703 711
<b>SAINT LOUIS</b>	918 700	949 936	982 234	1 015 630	1 050 161	1 085 866	1 122 786	1 160 961
<b>SEDHIOU</b>	442 700	457 752	473 315	489 408	506 048	523 254	541 044	559 440
<b>TAMBACOUNDA</b>	668 804	691 543	715 056	739 368	764 506	790 499	817 376	845 167
<b>THIES</b>	1 698 412	1 756 158	1 815 867	1 877 607	1 941 446	2 007 455	2 075 708	2 146 282
<b>ZIGUINCHOR</b>	728 964	753 749	779 376	805 875	833 275	861 606	890 901	921 191
<b>TOTAL</b>	<b>12 855 153</b>	<b>13 292 228</b>	<b>13 744 164</b>	<b>14 211 466</b>	<b>14 694 655</b>	<b>15 194 274</b>	<b>15 710 879</b>	<b>16 245 049</b>

Source: Projection sur la base des données 2011 de l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie du Sénégal

## Annexe 14 : Sources d'information

### Eléments, données et chiffres collectés sur la base :

- Des entretiens réalisés avec les Conseillers Spéciaux du Directeur de la PNA, les Chefs de Services, les Pharmaciens du Magasin Central et les Pharmaciens des PRA (rattachés au SAMPE)
- Des ateliers participatifs réunissant les Conseillers Spéciaux du Directeur de la PNA, les Chefs de Services concernés et les Pharmaciens du Magasin Central
- Des documents transmis par les Conseillers Spéciaux du Directeur de la PNA et les Chefs de Services :
  - Données de l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie
  - Chronogramme de la procédure achat par AOI 2013
  - Bilan et Compte de Résultat 2011
  - RAPPORT DE PRESENTATION DEFINITIF DU BUDGET 2014
  - Etude de délocalisation MC et PRA 2014 - Demande acceptation partenaires techniques
  - TABLEAU SYNOPTIQUE VF APRES CORRECTIONS DIRECTEUR 2012-2015
  - EVALUATION PTA (Plan de Travail Annuel) 2013 de tous les services
  - EVALUATION PLAN D'ACTION RAI 2005-2007
  - Plan d'action corrigée 2005-2006
  - Plan d'action PNA 2011-2015
  - PROJET DE PLAN D'ACTION 2012-2013 \_Version finale
  - Présentation PNA 2013 par le Service Commercial
  - ALAP PRODUITS TRACEURS, ALIV et APAF
  - CMU Paquet de Services Mère et Santé Nouveau-Né
  - Estimation des besoins de la CMU
  - Prévisions CMU COUTS
  - Rapport Etude changement statut PNA 2011\_12
  - Statuts Centrale d'achat Bénin
  - Informations moyens matériels MC et PRA
  - Bulletin d'Information Produit - Nov 2013
  - Catalogue des produits disponibles Oct 2013
  - Manuel procédures Appro MC
  - Répertoire Opérationnel des Métiers et Emplois de la PNA 2013
  - LISTE EFFECTIF PNA DECEMBRE 2013
  - Plan de formation 2013 validé définitif
  - Plan stratégique RH 2010 2015
  - Rapport Audit RH 2013\_08
  - Commentaires Rapport d'activités T1 à T3 2013
  - Bilan global Région Médicale Saint-Louis 2012
  - Rapport d'activités Février 2013 Programme Optimize
  - Notes de services divers
  - Extraction logiciel de gestion en date de décembre 2013 (stocks, commandes, transferts...)

## Annexe 15 : Détails du chiffrage projectif Investissements

Annexes

### Comparatif détaillé des investissements avec et sans Plan Stratégique 2014-2018

	Solution actuelle extrapolée 2018	Solution cible 2018	Ecart « Situation actuelle extrapolée » - « Situation cible 2018 »		Commentaires
Bâtiment Centrale Achat (MC + Administration + Siège)	1 400	2 700	-	1 300	<i>Option construction neuf 1500</i>
Bâtiment PRA	-	800	-	800	
<b>Total bâtiments</b>	<b>1 400</b>	<b>3 500</b>	<b>-</b>	<b>2 100</b>	
Equipements fixes (palettières, étagères) MC	-	900	-	900	
Equipements fixes (palettières, étagères) PRA	-	160	-	160	
Equipements mobiles (chariots) MC	100	100	-	-	
Equipements mobiles (chariots) PRA	40	40	-	-	
<b>Total équipements</b>	<b>140</b>	<b>1 200</b>	<b>-</b>	<b>1 060</b>	
Véhicules lourds (transferts)	1 650	1 350	-	300	
Véhicules léger 4x4 pick-up (de liaison) pour les PRA	-	60	-	60	
Véhicules légers 4x4 pick-up (de supervision) pour le Siège	-	30	-	30	
<i>Option : Véhicules destinés aux PRA (30 m3)</i>	-	550	-	550	
<b>Total véhicules</b>	<b>1 650</b>	<b>1 990</b>	<b>-</b>	<b>340</b>	
Infrastructure et équipement informatiques (serveurs, onduleurs et alimentations)	-	50	-	50	
Matériel informatique (postes de travail)	-	40	-	40	
Sécurité informatique	-	40	-	40	
Sécurité site	-	30	-	30	
WMS et code-barre	-	100	-	100	
Nouvelle version logiciel de gestion	-	50	-	50	
15 licences logiciel de gestion	-	10	-	10	
Géolocalisation	-	20	-	20	
<b>Total informatique</b>	<b>100</b>	<b>340</b>	<b>-</b>	<b>240</b>	
<b>Total investissements</b>	<b>3 290</b>	<b>7 030</b>	<b>-</b>	<b>3 740</b>	Montants en million de FCFA

## Annexe 16 : Détails du chiffrage projectif Stocks

Annexes

### Comparatif détaillé des stocks avec et sans Plan Stratégique 2014-2018

	Situation actuelle 2013	Solution actuelle extrapolée 2018	Solution cible 2018	Ecart « Situation actuelle extrapolée » - « Situation cible 2018 »
Stock MC	6 760	13 520	9 013	4 507
Stock PRA	1 300	2 600	1 820	780
<b>Total stock</b>	<b>8 060</b>	<b>16 120</b>	<b>10 833</b>	<b>5 287</b>

Montants en million de FCFA

## Annexe 17 : Détails du chiffrage projectif Charges d'exploitation

Annexes

### Comparatif détaillé des charges d'exploitation avec et sans Plan Stratégique 2014-2018

		Situation actuelle 2013	Solution actuelle extrapolée 2018	Solution cible 2018	Ecart « Situation actuelle extrapolée » - « Situation cible 2018 »
<b>Personnel</b>	Cadres		144	72	72
	Pharmaciens		86	43	43
	Ingénieur SI		86	43	43
	Technicien SI		29	14	14
	Comptable		43	22	22
	Aide-magasiniers		192	96	96
	Chauffeurs		245	122	122
	Fichistes		67	34	34
Bâtiment MC	Entretien		0	27	-27
	Frais financier		0	68	-68
Bâtiment PRA	Entretien		0	8	-8
	Frais financier		0	20	-20
Equipements fixes MC	Entretien		0	27	-27
	Frais financier		0	87,5	-88
Equipements fixes PRA	Entretien		0	4,8	-5
	Frais financier		0	4	-4
Equipements mobiles MC	Entretien		0	10	-10
	Frais financier		0	2,5	-3
Equipements mobiles PRA	Entretien		0	4	-4
	Frais financier		0	1	-1
<b>Total Coûts d'exploitation</b>			<b>893</b>	<b>710</b>	<b>183</b>
Stock	Frais financier		403	271	132
Taux de périmés et écarts d'inventaires			258	129	129
Marge brute		- 3 020	- 4 604	- 5 986	1 381
<b>Total</b>					Montants en million de FCFA <b>1 825</b>

# Annexe 18 : Planning de mise en œuvre détaillé du Plan Stratégique (1/3)

Annexes

	2014		2015		2016		2017		2018	
	S1	S2								
<b>01 - Achats - Accélérer la passation des appels d'offre</b>										
•Réaliser une étude comparative sur les incoterms										
•Définir la stratégie Achats : allotissement, groupements, engagements de délais, barèmes, formules de révision, critères de choix, taille des fournisseurs										
•Adapter le dossier de consultation type aux médicaments pour pouvoir modifier les quantités en cours de contrat sans recréer de contrat										
•Mettre en œuvre la stratégie Achats										
•Mesurer le panel fournisseurs : nombre de fournisseurs, montants achetés par fournisseur										
•Mettre en place un contrôle de la qualité du produit de manière aléatoire et continue										
•Mettre en place le contrôle aléatoire des appels d'offre										
•Mettre en place le contrôle aléatoire des contrats										
<b>02 - Achats - Mesurer les performances des fournisseurs</b>										
•Définir les indicateurs de mesure de la qualité des fournisseurs										
•Inscrire ces indicateurs dans les cahiers des charges de consultation, en tant que critères d'évaluation des fournisseurs										
•Déterminer les méthodes de calcul des indicateurs qualité										
•Réaliser le calcul automatique des indicateurs qualité										
•Définir l'organisation de suivi des indicateurs qualité fournisseurs : point trimestriel										
•Mettre en place l'organisation de suivi des indicateurs qualité fournisseurs										
<b>03 - Prévisions - Réaliser des prévisions fiables à l'unité consommateur</b>										
•Définir le modèle de prévision : choix des paramètres externes (population par tranche d'âge, par région), choix du maillage (unité consommateur), algorithmes de calcul										
•Définir le processus PIC (plan industriel et commercial) pour le volet prévisions de consommation										
•Identifier l'impact de la CMU sur les consommations										
•Préparer avec les clients (districts et hôpitaux) la gestion de leur stock par la PNA : négociation avec le gouvernement et les districts, réalisation des inventaires par les fichistes de PRA										
•Mettre en place la gestion des stocks des districts à partir d'un inventaire trimestriel										
<b>04 - Stocks - Optimiser les stocks en central et en PRA</b>										
•Définir les objectifs de taux de service en MC (95%) et PRA (85%)										
•Déterminer les paramètres de stock par famille de produit et par site (stock mini/maxi) en fonction des délais d'approvisionnement, de leur fiabilité, des consommations et de leur variabilité										
•Intégrer les paramètres de stock dans SAARI										
•Définir et mettre en place les instances mensuelles d'arbitrage entre les stocks centraux et en PRA en collaboration avec les PRA										
•Définir et mettre en place le contrôle aléatoire des commandes fournisseurs par négociation avec le gouvernement										
<b>05 - Planification - Planifier les ressources</b>										
•Définir les logiques de dimensionnement des besoins en personnel, équipements et bâtiments en fonction des prévisions, pour le MC et pour les PRA										
•Définir le processus PIC (plan industriel et commercial) pour le volet planification des ressources										
•Mettre en place les outils de simulation des charges en fonction des prévisions, pour le MC et pour les PRA										
•Participer aux instances d'arbitrage avec le service commercial										
<b>06 - Approvisionnement - Gérer la performance des approvisionnements</b>										
•Définir collectivement entre les services approvisionnements et distribution les indicateurs à gérer										
•Mettre en place les instances de suivi des indicateurs										
•Déterminer le mode de calcul automatique des indicateurs										

# Annexe 18 : Planning de mise en œuvre détaillé du Plan Stratégique (2/3)

## Annexes

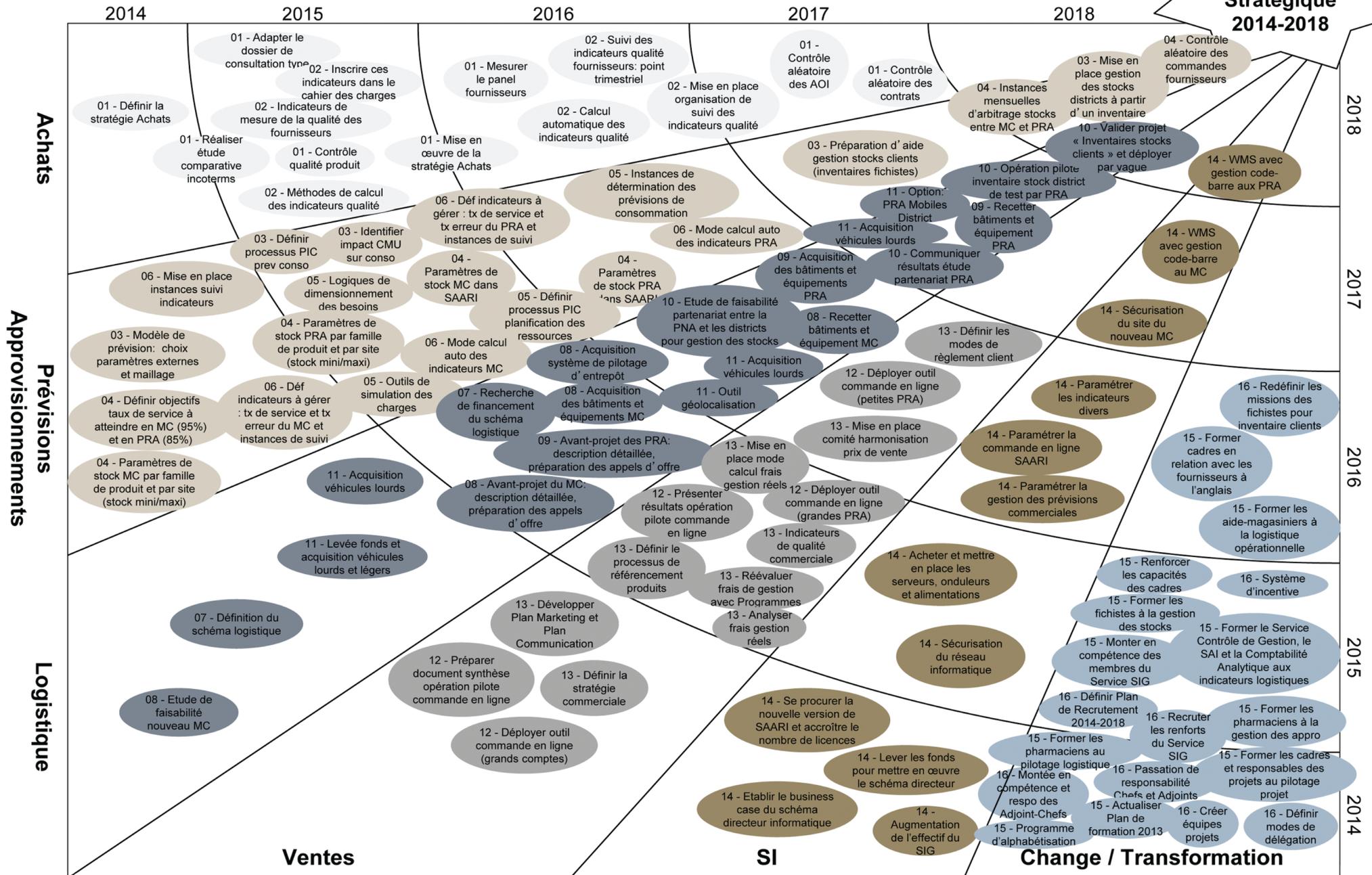
	2014		2015		2016		2017		2018	
	S1	S2								
<b>07 - Logistique - Bâtir le schéma directeur logistique de la PNA</b>										
•Définir le schéma logistique										
•Recherche de financement du schéma logistique										
<b>08 - Logistique - Construire le nouveau magasin central</b>										
•Mener une étude de faisabilité : acquérir (achat ou location), avec recherche de terrain à bâtir ou de site existant										
•Mener l'avant-projet du centre : description détaillée, préparation des appels d'offre										
•Acheter les bâtiments et équipements										
•Acheter le système de pilotage d'entrepôt avec lecture code barre des emplacements										
•Recetter bâtiments, équipements et SI										
<b>09 - Logistique - Aménager les PRA fixes et mobiles</b>										
•Mener l'avant-projet du centre : description détaillée, préparation des appels d'offre										
•Acheter les bâtiments et équipements										
•Recetter bâtiments, équipements et SI										
<b>10 - Logistique - Inventorier les stocks clients</b>										
•Réaliser une étude de faisabilité du partenariat entre la PNA et les districts pour la tenue et la gestion des stocks des districts dans une attitude gagnant/gagnant										
•Communiquer sur les résultats de l'étude										
•Mettre en place une opération pilote sur une PRA et un district de test										
•Valider le projet et déployer par vague										
<b>11 - Logistique - Adapter le parc de véhicules aux besoins</b>										
•Lever les fonds pour l'achat de véhicules lourds et légers										
•Acheter les véhicules en échelonnant dans le temps										
•Mise en place d'un outil de géolocalisation sur les véhicules lourds										
•Option : en cas de développement des PRA Mobiles District, acquisition de véhicules (30 m3) de livraison alloués aux PRA										
<b>12 - Vente - Déployer la commande en ligne</b>										
•Préparer un document de synthèse de l'opération pilote										
•Présenter les résultats du pilote aux responsables de PRA et à des clients										
Lancer le déploiement en trois vagues :										
•Vague 1 : grands comptes										
•Vague 2 : PRA importantes										
•Vague 3 : petites PRA										
<b>13 - Vente - Mesurer les marges par type de client</b>										
•Définir la stratégie commerciale : typologie clients, positionnement des grossistes privés, services à proposer										
•Développer le Plan Marketing et le Plan de Communication de la PNA										
•Définir le processus de référencement produit										
•Définir les indicateurs de qualité commerciale										
•Mettre en œuvre les indicateurs de qualité commerciale										
•Analyser les frais de gestion réels										
•Mettre en place un mode de calcul des frais de gestion réels										
•Mise en place d'un comité d'harmonisation des prix de vente entre les PRA sur la base des prix d'achat, des frais réels et la stratégie commerciale										
•Négocier avec les programmes les frais de gestion										
•Définir les modes de règlement client										

# Annexe 18 : Planning de mise en œuvre détaillé du Plan Stratégique (3/3)

Annexes

	2014		2015		2016		2017		2018	
	S1	S2								
<b>14 - SI - Schéma directeur du système d'information</b>										
•Etablir le business case du schéma directeur informatique : architecture cible, phases intermédiaires, investissements et coûts										
•Lever les fonds pour mettre en œuvre le schéma directeur										
•Se procurer la nouvelle version de SAARI et accroître le nombre de licences										
•Acheter et mettre en place les infrastructures et équipements (serveurs, onduleurs et alimentations)										
•Paramétrer la commande en ligne pour SAARI										
•Mise en place d'un WMS avec gestion code-barre pour le MC										
•Extension du WMS avec gestion code-barre aux PRA										
•Paramétrer la gestion des prévisions commerciales et d'achat ainsi que la gestion des stocks clients										
•Sécurisation du réseau informatique										
•Sécurisation du site du nouveau MC (vidéo-surveillance, contrôle d'accès)										
•Paramétrer les indicateurs divers										
•Augmentation de l'effectif du SIG (plus 3 techniciens et 1 ingénieur)										
<b>15 - Change - Plan de formation</b>										
•Actualiser le plan de formation 2013										
•Former les cadres et responsables des projets : pilotage de projet, principes de la chaîne des valeurs logistique (organisation, processus, performance et qualité)										
•Former les pharmaciens au pilotage logistique										
•Former le Service Contrôle de Gestion, le SAI et la Comptabilité Analytique aux indicateurs logistiques										
•Monter en compétence des membres du Service SIG en lien avec les investissements informatiques planifiés										
•Renforcer les capacités des cadres dans leurs propres domaines de compétences (informatiques, comptables et financiers...)										
•Former les pharmaciens à la gestion des approvisionnements (dont bonnes pratiques de gestion des stocks) et à la relation commerciale										
•Former les fichistes à la gestion des stocks et la conduite d'inventaire										
•Former les aide-magasiniers à la logistique opérationnelle en fonction des créations et aménagements de sites MC et PRA, et du déploiement de l'outil de gestion d'entrepôt au MC										
•Mettre en place un programme d'alphabétisation des personnels de stocks										
•Former les cadres en relation avec les fournisseurs à la pratique de l'anglais										
<b>16 - Transformation - Plan d'évolution des ressources</b>										
•Créer les équipes projets selon les Fiches Projets et dont les Lead PNA seront les Chefs de Projet										
•Définir modes de délégation indispensables à mettre en œuvre pour assurer un rôle d'Adjoint										
•Faire monter les Adjoint-Chefs de Service en compétence, en responsabilité et en autonomie										
•Assurer une passation de responsabilité entre Chefs et Adjoints										
•Définir un Plan de Recrutement 2014-2018 en lien avec l'augmentation d'activité et intégrant les départs en retraite du personnel actuel										
•Recruter les renforts du Service SIG										
•Mettre en place un système d'incentive/motivation avec prime en lien avec le Plan Stratégique										
•Redéfinir les missions des fichistes pour inventaire clients										

# Synthèse du plan stratégique



# Des médicaments génériques et produits essentiels de qualité partout et pour tous



*1954 - 2014 : 60 ans de présence au service des populations*

[www.pna.sn](http://www.pna.sn)