

JTM AEDES
Jour 2 (22 septembre 2010)



**Thématique : Réseaux
d'approvisionnement en MEG**

TRAVAUX DE GROUPE
**GROUPE 2 : ORGANISATION DES RÉSEAUX
D'APPROVISIONNEMENT PUBLICS**

Questions débattues par le groupe

2

Ø **Quelles actions potentielles peuvent être entreprises, de manière réaliste, pour améliorer la qualité et l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement au niveau des réseaux d'approvisionnement publics :**

1. **Quelle stratégie de coordination au niveau des partenaires techniques et financiers et agents d'exécution pour juguler la multiplication de circuits parallèles d'approvisionnement ?**
2. **Quelle marge de manœuvre pour les centrales d'achat publiques pour financer leurs besoins ?**
3. **Une centrale d'achat publique peut-elle générer du profit ? Comment utiliser ce profit afin de rester cohérent avec sa mission sociale ?**
4. **Quel avenir pour les centrales d'achat publiques ? Quelles options stratégiques et commerciales pourraient être mises en œuvre pour anticiper l'évolution probable du secteur ?**

Multiplication des circuits parallèles d'approvisionnement

3

2 problèmes :

– **Coordination**

- i Concerne le financement et la planification des besoins

– **Non alignement en matière d'approvisionnement**

- i Résulte d'un choix stratégique des partenaires
- i Ne peut être réglé par la coordination en elle même

Multiplication des circuits parallèles d'approvisionnement

4

Exemples de coordination : mise en place (ou non) de « basket funds »

- **Burkina Faso - PADS (coordination des partenaires) : la fiduciaire qui fait partie intégrante du PADS paie la CAMEG pour la mise en œuvre des projets**
- **Burundi : plusieurs bailleurs (UE, Coop Belge, DFID essentiellement) se sont regroupés pour la mise en place d'un basket fund, en préparation ; Pour des raisons pas encore claires (respects de conditions préalables par le Burundi ?), la Coop Belge s'est retirée du processus, qui est ainsi mis à mal (*nouvelles récentes : été 2010*).**
- **Zimbabwe : coordination de plusieurs partenaires (DFID et ECHO essentiellement) pour la mise en place d'un fonds commun pour la gestion de la situation d'urgence humanitaire ; le système fonctionne +++ sur le plan de la coordination des inputs mais a induit un circuit parallèle d'approvisionnement (qui n'existait pas au Zimbabwe) : pour des raisons procédurales , l'appro est confié à une agence des NU (UNICEF Supply Division)**

Problème de l'appropriation :

- **Où entre-on dans le circuit du pays ?**

Multiplication des circuits parallèles d'approvisionnement

5

Aspects concret de la coordination, à court terme :

– Coordination : étape initiale indispensable pour l'harmonisation des besoins et des financements

- i** Basket fund avec un comité national de pilotage (ou local si on descend à un niveau régional au sein du pays)
- i** Existence d'un organe fiduciaire, interne à la structure de coordination (ex. du Burkina Faso) ou externe (ex. de la RDC, où la fiduciaire sera indépendante de la CAG – *Cellule d'Appui à la Gestion*)

Multiplication des circuits parallèles d'approvisionnement

6

Stratégies pour un alignement des partenaires en matière d'approvisionnement, à terme :

- **L'harmonisation des procédures d'achat et l'alignement des partenaires dans ce domaine est un objectif ultérieur, à préparer et vers lequel tendre par étapes successives :**
 - i **À partir de l'étape initiale de coordination des besoins** (telle que préconisée en conclusion de l'étude OMS sur les circuits d'appro)
 - i **Nécessité d'un partage des données** entre les partenaires et l'État (*il est actuellement rare que les partenaires partagent leurs données...*)
 - i **Préparation des conditions pour un alignement des procédures d'acquisition des partenaires :**
 - ÷ **Documentation systématique de la performance du système national**
 - ÷ **Évaluation du système national d'appro** (dans ses fonctions d'acquisition – *surtout* – et de distribution – *souvent moins problématique*)
 - ÷ **Harmonisation des procédures**
 - ÷ **Reconnaissance des procédures des structures nationales par les partenaires**

Multiplication des circuits parallèles d'approvisionnement

7

Stratégies pour un alignement des partenaires en matière d'approvisionnement (*suite*) :

- À court terme : la centrale d'achat (en aval) peut coordonner la distribution mais en harmonisant les besoins (en termes de présentations)
- **Prérequis :**
 - Leadership indispensable du Ministère de la Santé
 - Crédibilité auprès des partenaires
 - À défaut de représentation crédible au niveau intermédiaire (e.g. province), participation des autorités locales à un comité de pilotage (ex. ASRAMES au Nord-Kivu)
 - Procédures Assurance Qualité (évaluation de la transparence du système sur le plan qualité du MEG) comme un prérequis aux procédures financières

Multiplication des circuits parallèles d'approvisionnement

8

2 Success Stories en matière de coordination des besoins et d'alignement de l'approvisionnement :

- Au niveau national : la CAMEG du Burkina Faso**
- Au niveau intermédiaire : ASRAMES au Nord-Kivu**

Marges de manœuvre des centrales d'achat publiques pour financer leurs besoins

9

- **Constat : les Centrales d'Achat ne veulent pas des subventions...**
- **Leçons de l'exemple de la CAMEG au Burkina Faso :**
 - i Accepter la notion de profit : « *sans but lucratif* » ne signifie pas « *pas de profit* »
 - i Mais principe de non-redistribution du profit : celui-ci est réinjecté dans les capitaux permanents de la structure et sert ainsi à la consolider et à la faire se développer par elle-même
 - i Acquisition des actifs : étape clé du développement de la centrale en tant qu'entreprise
 - i Emprunts sur le marché financier : possibles par une structure qui possède des acquis
- **A l'opposé, en RDC :**
 - i Idée de mettre en place le PBF dans les CDR prestataires intervenant dans des locaux mis à disposition par l'État

Profit : comment l'utiliser pour rester cohérent avec la mission sociale ?

10

- **Comparaison : CAMEG / Situation des CDR en RDC**
- **Enquête de l'OMS au Burkina : prix CAMEG OK malgré le profit dégagé**
- **è Profits OUI mais ils ne peuvent pas être distribués à Convaincre les ONG et les médecins de santé publique, utilisateurs des structures publiques**

Profit : comment l'utiliser pour rester cohérent avec la mission sociale ?

11

– Qualité de la gestion et rentabilité des structures publiques d'achat :

- i L'exemple de la CAMEG montre que ce sont des facteurs essentiels de développement et de pérennisation des structures publiques
- i PROFIT : réinjection dans les avoirs de la structure (patrimoine)
- i Compétences gestionnaires essentielles, dans un environnement de gestion de type « privé » (culture d'entreprise)
- i Importance d'un marketing politique qui pourrait/devrait se construire autour de la réussite des centrales nationales d'achat

Profit : comment l'utiliser pour rester cohérent avec la mission sociale ?

12

- **Problèmes dans un marché dérégulé (e.g. RDC) :**
 - i Concurrence d'un produit de qualité avec un produit qui ne l'est pas
 - i La concurrence se fait uniquement sur les **PRIX** à Qualité n'entre pas en ligne de compte
 - i **Difficulté de financer les frais fixes (amortissements, etc.) et de générer des produits dans ces conditions**
- **Nécessité pour des structures non viables mais estimées nécessaires (donc à maintenir...) d'ajuster le financement de leurs coûts de fonctionnement :**
 - i Chercher avant tout les moyens de rationalisation de leur gestion à allègement des charges comme une priorité
 - i **Subventionnement du déficit par la collectivité**

Profit : comment l'utiliser pour rester cohérent avec la mission sociale ?

13

- **Prérequis pour une mise en concurrence dans des conditions correctes à Rôle du politique :**
 - i A défaut conditionnalités des PTF
 - i Comment donner aux CA l'autorité suffisante pour taper du poing sur la table ?
 - i Engagement financier : budget de communication des parlementaires

Quel avenir pour les centrales d'achat publiques ? Quelles options stratégiques et commerciales ?

14

On change de système : Intrants à PBF :

- i Ramener l'argent au niveau des structures productrices de soins
- i Objectif d'accessibilité à la périphérie pas atteint

NB: Précision sémantique :

- Privatisation à but non lucratif à déjà faite :
 - i CAMEG : modèle de privatisation – pas de distribution des profits
- Public : englobe le « privé à but non lucratif »
- Privatisation (à but lucratif) inéluctable ?
 - i PBF – financement de la demande à lorsque le prestataire aura le choix du fournisseur, s'approvisionnera-t-il dans le public ?

Quel avenir pour les centrales d'achat publiques ? Quelles options stratégiques et commerciales ?

15

Enjeu dans le schéma de l'achat de services à motivation des acheteurs : Santé publique ou autre ?

- Désengagement de l'État à médicaments = salaire
- Stratégie commerciale du privé :
 - i Vente de produits non lucratifs ?
 - i Conséquence : gamme offerte par le privé = les molécules les plus lucratives
 - ÷ Privé moins chers sur produits à forte rotation vitamine B , paracétamol, etc.
 - ÷ Public : moins cher sur des produits plus chers (e.g. antibiotiques)

Synthèse des discussions en plénière (1)

16

∅ *Les questions et remarques suivantes ont été émises lors des débats, en complément de ce qui a été rapporté par le groupe...*

- Il ne faut pas confondre statut et mission
- Le terme « Mission de santé publique » est une « tarte à la crème », et la compréhension n'en est pas pareille dans le public et le privé (sauf si c'est clairement défini par l'État)
 - i Médicament disponible sur tout le territoire
 - i Prix < prix que le patient est prêt à payer. Jusqu'à quand le privé peut accepter de perdre de l'argent sur des produits chers

Synthèse des discussions en plénière (2)

17

- **Demande de précisions sur les statuts de la CENAME (Cameroun) :**
 - i Autonomie administrative et financière
 - i DG recrute sur AO

- **Référence faite, à titre d'exemple, au fonctionnement du système de distribution en France :**
 - i Fixation des prix
 - i Obligation de constitution d'un stock pour les grossistes privés (couverture de 3 mois de distribution)

Synthèse des discussions en plénière (3)

18

- **Indicateur intéressant d'un point de vue CAMEG :**
 - i CA 2009 : 22,8 millions de FCF
 - i Ça représente 2 euro/hab
 - i à Condition bon gestionnaire or pas disponible en RDC par exemple

- **Rappel sur la raison de la création des CAME sous forme d'ASBL :**
 - i Nécessité d'éviter dérives des structures publiques où l'Etat pourrait puiser les fonds quand il voulait
 - i Attention : aujourd'hui très peu de CAME sont réellement des ASBL, beaucoup sont restées publiques

Synthèse des discussions en plénière (4)

19

- **Très peu de pays en Afrique régulent le prix des MEG, or c'est une nécessité...**