



**Programme de Renforcement de l'Offre et Développement de l'Accès aux Soins de Santé en RDC
(PRODS)**

EuropeAid/138409/IH/SER/CD

RAPPORT FINAL

Mission d'expertise de court-terme pour la réorganisation de la FEDECAME

Septembre 2022

Ce rapport a été rédigé par :
M. Christel Gaboriau, Chef d'Equipe/Expert Sénior en Management d'Organisation

Ce projet est financé par l'Union européenne



Le projet est mis en œuvre par le consortium mené par
International Consulting Expertise (ICE)



NOTA

Le contenu de la présente publication relève de la seule responsabilité de ses auteurs, et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant l’avis de l’Union européenne.

Dans la même logique, les conclusions et recommandations exprimées au terme du présent document ont été produites par le Consultant à l’issue d’une analyse pointue de l’ensemble des éléments réunis et étudiés, selon les standards internationaux d’usage.

Elles relèvent également de la seule responsabilité de ses auteurs.

PROPOS LIMINAIRE

*« Tout réformisme se caractérise par l'utopisme de sa stratégie,
et l'opportunisme de sa tactique.*

*Pour ce qui est de l'avenir, il ne s'agit pas de le prévoir,
mais de le rendre possible. »*

Antoine de Saint Exupéry

La restructuration d'une organisation nécessite
Une volonté politique affirmée,
Une vision ambitieuse et un cap clair,
Une stratégie partagée,
Un management axé sur les résultats et la performance,
Des résultats à impacts immédiats.

De l'audace et de la persévérance.

Christel GABORIAU
Consultant senior, Chef d'équipe

REMERCIEMENTS

De nouveau, nous voulons en premier lieu honorer Dr David NKU IMBIE (Président du Conseil d'Administration de la FEDECAME), Mr Jean-Claude DEKA LUNDU (Secrétaire Général/SG de la FEDECAME), Mr Franck BIAYI (Directeur du PNAM), Mme Rosalie FANIYO (AT PRODS-UE), qui nous ont reçu à chaque fois que cela fut nécessaire, et facilité la bonne marche l'ensemble des phases de cette mission d'appui-conseil au projet de la réorganisation de la FEDECAME.

Nous souhaitons également remercier toutes les personnes ayant facilité et richement contribué de près ou de loin à la bonne marche de ce projet sans lesquelles l'approche et nos résultats auraient été moins performants, ce, malgré tous les aléas vécus depuis 2019, tout particulièrement Mme Camilia SEVA (Assistante du SG et Responsable des ressources humaines et de l'administration de la FEDECAME), Dr Ahadi SIMBI (DEP-MSP), Mme Anne NICOLAY et Mr Michel MULOHWE MWANA-KASONGO (secteur santé-DUE), Mr Patrice NTUMBA (Chargé de programmes Gouvernance Politique au sein de la COFED), Dr Abdoulaye ALASSANE (Chef d'équipe, Coordonnateur de l'AT/PRODS) et l'ensemble des personnels de la FEDECAME et du MSP rencontrés qui ont participé à toutes les étapes de cet exercice en apportant une contribution de qualité chaque fois que de besoin.

Leur disponibilité et leur appui tout au long de la mission nous ont été extrêmement précieux.

Nous devons par ailleurs rendre hommage aux Partenaires de la coopération internationale publique avec la RDC que nous avons eu l'occasion de rencontrer (UE, PNUD, Fonds Mondial, UNFPA, Banque Mondiale), et en particulier M. Ricardo MISSIHOUN (USAID) - qui a fortement contribué, à plusieurs reprises, en tant que facilitateur ou animateur de séances de travail, à l'avancement de ce dossier - tous étant convaincus que le système d'approvisionnement en médicaments du pays doit et peut progresser rapidement, une fois la réorganisation concrètement implantée.

Il nous faut enfin et surtout remercier, l'ensemble des personnels techniques de la FEDECAME et autres institutions gouvernementales. Les plus hauts cadres aussi bien que les plus modestes agents que nous avons rencontrés, tant dans les services centraux que dans les services de santé déconcentrés, se sont généreusement ouverts à nos interrogations. Ils nous ont apporté propositions, suggestions, voire critiques, dans un dialogue sincère et prospectif.

LISTE DES ABREVIATIONS & ACRONYMES

AG	Assemblée Générale
ASC	Agent de Santé Communautaire
AT-LT	Assistant Technique sur site long terme
AT-CT	Assistant Technique sur site court terme (ou perlée)
BM	Banque Mondiale
CA	Conseil d'Administration
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
Cadre Organique d'une entité	Nombre et types de postes de travail nécessaires pour remplir ses attributions
CNSS	Caisse Nationale de Sécurité Sociale des salariés relevant du Code du Travail
DAF	Direction (ou Directeur) des Affaires Financières du MSP
DEP	Direction (ou Directeur) des Études et de la Planification du MSP
DG	Direction Générale (ou Directeur Général)
DPHL/MT	Direction (ou Directeur) des Pharmacies, des Laboratoires, et de la Médecine Traditionnelle
DRFM	Direction (ou Directeur) des Ressources Financières et du Matériel
DRH	Direction (ou Directeur) des Ressources Humaines
DRSP	Direction (ou Directeur) Régionale de la Santé Publique
DS	Direction (ou Directeur) des Statistiques
GdT	Groupe de Travail
GRH	Gestion des Ressources Humaines
GPPEC	Gestion Prévisionnelle et Préventive de l'Emploi et des Compétences
LMD	Licence Master Doctorat
MSP	Ministère de la Santé Publique
MEF	Ministère de l'Économie et des Finances au Niger
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PCA	Président du Conseil d'Administration
PDS	Programme de développement du secteur de la Santé
PNAM	Projet National d'Approvisionnement en Médicaments
PRODS	Programme de renforcement de l'offre et développement de l'accès aux soins de santé en RDC – UE
PTFs	Partenaires Techniques et Financiers
PTQ	Plan de Travail Quinquennal
PAA	« Plan d'Actions Annuel », programme d'activités annuel dans le secteur de la santé
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
SG	Secrétaire Général
SIRH	Système d'Information des Ressources Humaines
SNAME	Système National d'Approvisionnement des Médicaments Essentiels
TdRs	Termes de références
UE	Union Européenne
UNFPA	Fonds des Nations Unies pour la Population

GLOSSAIRE DES TERMES TECHNIQUES UTILISES

Aire de Santé	Définie la zone d'attraction des populations vers une formation sanitaire. A la différence de la couverture sanitaire, elle ne se calcule pas par rapport à une aire géographique standardisée (rayon de 5 Km autour d'un CSI) mais en fonction de la provenance des populations fréquentant le centre. Un obstacle naturel, (montagne, fleuves) peut empêcher les populations de fréquenter une formation sanitaire géographiquement proche, une bonne voie de communication (ou un infirmier compétent) peut les amener à fréquenter une formation sanitaire plus éloignée.
Gestion Axée sur les Résultats (GAR)	La GAR est une stratégie ou méthode de gestion appliquée par une organisation pour veiller à ce que ses procédures, produits et services contribuent à la réalisation de « résultats » clairement définis.
Genre	<p>Le Genre veut mettre en évidence le fait que les rôles féminins et masculins ne sont pas définis par le sexe (caractères biologiques) mais évoluent différemment suivant les situations sociales, culturelles et économiques. En fait avec l'idée de Genre, on évite de considérer de manière séparée soit les femmes soit les hommes.</p> <p>La situation respective des uns ne peut se comprendre que par rapport à l'autre sexe et qu'en fonction des structures de vie dans lesquelles chaque individu est inséré.</p>
Paquet Minimum d'Activité	Liste des actes médico - techniques qui doivent être pratiqués dans une formation sanitaire. Cette liste est variable selon les niveaux de la pyramide sanitaire, limitée pour les cases de santé, la plus complète possible pour les infrastructures de référence nationale.
PBF	Outil de gestion, financement basé sur la performance.

REFERENCES

Séance de validation des emplois cibles (04.2022)	Référentiel de compétences et des emplois type (RECET) d'une Chaîne d'approvisionnement nationale des produits de santé, et note méthodologique de son élaboration (FAAL, ALAF, ASLOB -12.2018)
Cadre organique	Eléments de réflexion d'ASRAMES (06.2019)
Approvisionnement	SCMS – USAID (04.2012)
Assurance Qualité	Rapport QUAMED (DRC-Ouest-MQAS) (12.2015)

SOMMAIRE

Remerciements	4
Liste des abréviations et acronymes	5
Glossaire des termes techniques utilisés	6
Sommaire	7
Résumé exécutif	8
I. Introduction	11
1.1. Rappel du contexte et justifications de la mission	11
1.2. Rappel des objectifs généraux de la mission	12
1.3. Rappel des objectifs spécifiques de la mission	12
II. Approche méthodologique de la mission	17
III. Déroulement de la mission	17
3.1. Une démarche progressive, étape par étape	18
3.2. Approche générale	19
3.3. Coordination	20
IV. Réalisation de la mission d'expertise	20
4.1. Audit institutionnel, fonctionnel et organisationnel	20
4.2. Atelier du 01-02 juillet 2020	21
4.3. Atelier du 05-06-07 novembre 2020	22
4.4. Atelier du 16-17 décembre 2021	23
4.5. Production des fiches d'emploi	25
4.6. Atelier du 06-07-08 avril 2022	25
4.7. Production du manuel de procédures	25
4.8. Approche « bilan de compétences »	25
V. Approche « bilan de compétences »	26
5.1. Approche « bilan de compétences » : des entretiens d'évaluation	28
5.2. Approche « bilan de compétences » : la mesure des écarts	30
5.2.1. Scénarios de la nouvelle organisation de la FEDECAME	31
5.2.2. Les 4 plans (redéploiement, formation, séparation, recrutement)	35
VI. Limites et contraintes rencontrées	40
VII. Dimension financière de la réorganisation	42
VIII. Recommandations	44
Annexes	
Annexe n°1 : Cadre organique validé/adopté	
Annexe n°2 : Répertoire des emplois et postes à CT (36 postes) et à MT (50 postes)	
Annexe n°3 : Fiche individuelle évaluative (canevas)	
Annexe n°4 : Fiches individuelles évaluatives (17) des agents de la FEDECAME (suite aux entretiens)	
Annexe n°5 : Grille d'évaluation interne à la FEDECAME	
Annexe n°6 : Listing du personnel actuel de la FEDECAME et positionnement préconisé dans la future organisation	
Annexe n°7 : Créances et dettes FEDECAME (août 2022)	
Annexe n°8 : Décompte final chauffeur (solde de tout compte)	
Annexe n°9 : Décompte final gardien (solde de tout compte)	
Annexe n°10 : Masse salariale prévisionnelle (perspective effectifs 33 et 47)	
Annexes n°11, 11.1, 11.2 : frais de fonctionnement avec un effectif de 17 et 33 personnels, BFR	
Annexe n°12 : Feuille de route pour l'implémentation / mise en oeuvre de la réorganisation de la FEDECAME	

RESUME EXECUTIF

La situation sanitaire sur le continent africain et la faiblesse des systèmes nationaux de santé sont des sources de préoccupation depuis des décennies. Selon l'Organisation Ouest Africaine de la Santé (OOAS), les problèmes sanitaires que sont le paludisme, la malnutrition, le VIH/SIDA, la mortalité maternelle et infantile, ou encore l'accès aux médicaments et vaccins, demeurent d'une grande acuité dans nombre de pays du continent.

Ainsi, la performance de la gestion des chaînes d'approvisionnement des produits de santé apparaît de nos jours comme un point capital pour renforcer les systèmes de santé publique. **Une chaîne d'approvisionnement efficace se traduit par la disponibilité des bons produits, en bonnes quantités, en bonnes conditions, aux bons moments et aux bons coûts.**

Pourtant l'accessibilité à des médicaments de qualité doit encore faire face à de nombreux défis sur le continent africain en général, en République Démocratique du Congo (RDC) en particulier.

Les chaînes de distribution sont souvent fragmentées, avec de multiples intermédiaires ou des canaux parallèles qui alimentent bien souvent la contrefaçon, véritable enjeu de santé publique. À titre d'exemple, on estime que près de 60 % des médicaments achetés dans le golfe de Guinée entrent dans la classification « SF » (qualité inférieure, falsifiés) de l'Organisation mondiale de la santé (OMS). Et le problème ne touche pas que l'Afrique puisque 10 % de l'ensemble des médicaments en circulation dans le monde pourraient être « SF ».

Pour fonctionner avec la plus grande efficacité, les systèmes d'approvisionnement de santé publique ont besoin de personnel formé, compétent et expérimenté dans les procédures opérationnelles standards requises pour chaque fonction logistique, mais aussi apte à prendre des décisions ou à participer aux processus de décision et d'élaboration de politiques ayant un impact sur les chaînes d'approvisionnement. Le manque de personnel ayant les compétences adéquates est souvent à l'origine de dysfonctionnements dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement, affectant l'ensemble du système de santé, et donc la situation sanitaire d'un pays.

La reconnaissance de l'importance de la chaîne d'approvisionnement a été exprimée par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) en 2006 et est aujourd'hui notamment portée par l'*Initiative Globale People that Deliver*¹ issue d'un groupe de travail au sein de la Coalition pour les produits de santé de la procréation.

La FEDECAME, en tant que Fédération des Centrales d'Approvisionnement en Médicaments Essentiels en RDC, représente donc un acteur stratégique essentiel et pivot pour le secteur en RDC. Pourtant actuellement la FEDECAME connaît de réelles faiblesses sur le plan financier, en matière de coordination, management, d'infrastructures et d'organisation du Bureau Central des Achats de Fournitures (BCAF) et de ses pôles d'entrée.

Le présent document constitue le rapport final de la **mission d'expertise pour la réorganisation de la FEDECAME en République Démocratique du Congo**, couvrant les dimensions juridiques, structurelles, organisationnelles et fonctionnelles.

Plus précisément, il constitue le rapport final de la mission, telle que proposée, discutée et validée avec les parties prenantes suite à la Note de cadrage au démarrage de la mission repositionnant les TdRs initiaux (calibrés en une et une seule phase à l'origine) en trois (3) phases distinctes nécessaires à l'obtention des livrables attendus à terme.

¹ PEOPLE THAT DELIVER, Meeting Tomorrow's Health Challenges through Workforce Excellence in Supply Chain Management, www.peoplethatdeliver.org

Ces trois (3) phases ainsi proposées, présentées et discutées lors de l'exposé de la Note de cadrage du 17 juin 2019 (validée avec le Rapport d'audit en février 2020), ont été les suivantes :

Phase I : Etude avec approche audit et diagnostic (ré) organisationnel et fonctionnel de la FEDECAME

Phase II : Evaluation des compétences disponibles

Phase III : Accompagnement de la FEDECAME dans la mise en œuvre opérationnelle de la réorganisation

Les deux (2) premières phases ont pu être réalisées malgré les nombreux aléas que l'équipe de Consultant a pu rencontrer.

Compte tenu de la pandémie COVID 19 en particulier, des délais de prise de décisions impactant sur l'avancement du dossier, et de l'échéance contractuelle liée au présent contrat (septembre 2022, prolongée de quelques mois) la troisième phase n'a pu être réalisée.

S'agissant des livrables, les TdRs initiaux prévoyaient six (6) livrables au terme de la mission (en une phase à l'origine) :

1. Statuts de la FEDECAME révisés confirmant la séparation du rôle technique du BCAF du Secrétariat Général ;
2. Structures et cadres organiques du BCAF et du Secrétariat Général de la FEDECAME sont définis ;
3. Profils et postes des 2 structures sont définies ;
4. Bilan de compétences dans les 2 structures est réalisé ;
5. Plan de formation est élaboré
6. Manuels des procédures administratives, comptable et financières du secrétariat général et celui du BCAF sont élaborés

Si les aléas rencontrés ont fortement perturbé la progression de ce projet de réorganisation, l'ensemble des objectifs en termes d'obtention des livrables, ont été atteints.

Phase	Intitulé	Livrables
I	Etude avec approche audit et diagnostic (ré) organisationnel et fonctionnel de la FEDECAME	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les statuts de la FEDECAME révisés confirmant la séparation du rôle technique du BCAF du Secrétariat Général (dont règlement intérieur/ROI) 2. Les structures et cadres organiques du BCAF et du Secrétariat Général de la FEDECAME sont définis 3. Les profils des fonctions des 2 structures sont définis 4. Le manuel des procédures administratives, comptables et financières du Secrétariat Général et celui du BCAF sont révisés
II	Evaluation des compétences disponibles	<ol style="list-style-type: none"> 5. Les profils d'emplois et postes sont définis 6. Le bilan de compétences dans les 2 structures est réalisé 7. La révision des statuts et manuels est finalisée 8. Au-delà du plan de formation, les plans sont élaborés et budgétisés : <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Plan de redéploiement ⇒ Plan de licenciement éventuel ⇒ Plan de recrutement ⇒ Plan de formation est élaboré 9. Une feuille de route concernant la mise en œuvre opérationnelle et technique de la réorganisation est disponible

III	Accompagnement de la FEDECAME dans la mise en œuvre opérationnelle de la réorganisation	10. Dans un autre espace temps, l'implémentation du processus de réorganisation (mise en œuvre des plans, application des recommandations validées du rapport final, intégration des outils de gestions, coaching des cadres dirigeants, mise en œuvre des orientations stratégiques, etc) devra être accompagnée par une AT perle ou résidentielle
-----	--	--

Tableau n°1: phasage de la mission de réorganisation

L'attention du lecteur est attirée sur le fait que fort de l'éclairage de l'état et de l'analyse de la situation actuelle de la FEDECAME, l'équipe de Consultants-Experts s'est évertuée à proposer une suite de préconisations et recommandations réalistes et réalisables, tenant compte du contexte, enjeux et défis, et de la réalité du secteur et du pays, accompagnées d'orientations hiérarchisées et priorisées quant à la mise en œuvre des recommandations de l'étude.

Enfin, l'équipe de consultance a toujours été soucieuse de viser tant que faire se pouvait la participation, l'association des équipes de la FEDECAME et autres parties prenantes de manière à **favoriser au maximum l'engagement et l'appropriation des uns et des autres, sources potentielles de transferts de compétences et de conduite de changements.**

I. INTRODUCTION

1.1. Rappel du contexte et justifications de la mission

La stratégie du SNAME met l'accent sur l'amélioration du système de distribution de Médicaments Essentiels Génériques (MEG). Cette amélioration comprend la réorganisation de la FEDECAME qui doit jouer un rôle prépondérant dans la coordination des Centrales de Distribution Régionale (CDR).

La FEDECAME a été créée pour fédérer les CDR et centraliser la fonction achat de ses membres.

Le Conseil d'Administration de la FEDECAME est responsable de la gestion de l'ASBL (Association Sans But Lucratif) et délègue sa gestion quotidienne au Secrétaire Général. Ainsi, la mission de la FEDECAME est d'effectuer les achats de médicaments pour le compte des CDR tout en garantissant la qualité de ces intrants jusqu'à la livraison aux CDR.

Le Secrétaire Général de la FEDECAME est chargé de la coordination des CDR et des achats de médicaments. Il est ainsi responsable du BCAF.

Il est important de noter qu'à sa création, la FEDECAME n'assumait pas de responsabilité hiérarchique vis-à-vis des CDR et la coordination de leurs activités s'est révélée non-opérationnelle.

Actuellement, la FEDECAME connaît les faiblesses majeures suivantes impactant efficacité et son efficience, et donc sa performance, à tous les niveaux de la chaîne de décision :

- absence de fonds de roulement et du stock de sécurité devant lui permettre de répondre rapidement aux commandes des CDR ;
- faible coordination des CDR ;
- irrégularité des achats effectués pour le compte des CDR ;
- absence d'entrepôts propres et d'infrastructures administratives ;
- faible organisation du BCAF et de ses pôles d'entrée.

La réorganisation du système d'approvisionnement dans son ensemble s'articule autour de la réorganisation de la FEDECAME et de la structuration du BCAF. Un BCAF fonctionnel doit avoir un impact positif sur le système d'approvisionnement et une FEDECAME restructurée aurait un effet sur le fonctionnement du réseau des CDR en tant que système.

Le Secrétariat Général doit avoir un rôle de coordination des CDR tandis que le BCAF déploie sa fonction achat à travers le pays avec une organisation efficace de la logistique de répartition par CDR.

La subvention FEDECAME appuie la restructuration de la FEDECAME en assurant la séparation du rôle technique du BCAF du Secrétariat Général de la FEDECAME.

Pour y arriver, la FEDECAME a jugé utile de passer en revue ses statuts pour une définition et un rappel explicite des rôles, responsabilités et fonctionnement des instances de la Fédération : Conseil d'Administration, Secrétariat Général, CDR membres etc. .

Parallèlement, il est opportun de redéfinir la structure et le cadre organique, de déterminer les profils et les emplois, réaliser un bilan des compétences disponible ...

La mise en œuvre de ce processus requiert la mobilisation d'une expertise à court terme appropriée, qui va accompagner la FEDECAME dans sa réorganisation.

La présente étude a été organisée à la demande des principaux acteurs en présence, le Conseil d'Administration de la FEDECAME, le Ministère de la Santé et la Délégation de l'Union Européenne (DUE) en RDC (appuyant financièrement cette demande).

Trois (3) Consultants-experts ont été mobilisés pour réaliser cet appui-conseil :

- un expert senior spécialiste en management d'organisation, Chef d'équipe/Chef de mission ;
- un expert senior juriste ;
- et un expert senior spécialiste en élaboration de manuel de procédures.

Les experts sont intervenus pour un niveau d'effort de 70 homme-jour, du 4 juin au 15 juillet 2019.

1.2. Rappel des objectifs généraux du mandat

La mission d'expertise a pour objectif général d'appuyer et d'accompagner la FEDECAME dans la réorganisation en vue d'assurer la séparation du rôle technique du BCAF du Secrétariat Général de la FEDECAME.

1.3. Rappel des objectifs spécifiques et livrables attendus

Etendue de la mission : objectifs spécifiques

La prestation pour la réorganisation de la FEDECAME doit couvrir des dimensions juridiques, structurelles, organisationnelles et fonctionnelles.

Le principal résultat attendu de la prestation est de mettre à la disposition des acteurs du SNAME voire de la FEDECAME :

- les outils et les méthodes permettant de rendre effective la séparation du rôle technique du BCAF du secrétariat General,
- et de réorganiser et donner corps chacune de ces structures afin de les rendre fonctionnelles dans leurs missions et mandats respectifs.

Rappels des livrables initiaux de la mission

Ainsi, au terme de la prestation, selon les Termes de Référence initiaux, il était attendu les six (6) livrables suivants :

- (I) Statuts de la FEDECAME révisés confirmant la séparation du rôle technique du BCAF du Secrétariat Général ;
- (II) Structures et cadres organiques du BCAF et du Secrétariat Général de la FEDECAME sont définis ;
- (III) Profils et postes des 2 structures sont définies ;
- (IV) Bilan de compétences dans les 2 structures est réalisé ;
- (V) Plan de formation est élaboré ;
- (VI) Manuels des procédures administratives, comptables et financières du Secrétariat Général et celui du BCAF sont élaborés.

Compte tenu de la situation rencontrée au démarrage de la mission en 2019 par l'équipe de Consultants-experts, à savoir la nécessité de :

- récolter et d'étudier nombre de documents non adressés avant le démarrage de la mission,
- rencontrer et d'interviewer plus de 30 acteurs (agents FEDECAME, Partenaires et financiers (PTFs), Cellule d'appui à l'Ordonnateur national (COFED), Ministères, etc),
- participer à plusieurs rencontres (groupe technique, réunion AT, AG, CA extraordinaire, etc),
- organiser un atelier de concertation pour l'élaboration de l'organigramme cible proposé par la Chef d'équipe (atelier non prévu dans les TdRs mais jugé nécessaire d'organiser pour la bonne marche de la mission),

- la nécessité de bien appréhender l’environnement de la FEDECAME, celui du secteur d’approvisionnement du médicaments en RDC, les enjeux liés au secteur, et surtout les modes de fonctionnement et pratiques au sein de la FEDECAME, comme ceux au sein du MSP ou des CDR avec la FEDECAME,

du temps imparti pour cette mission et pour l’intérêt du processus de réorganisation en tant que tel :

- sectoriser les différentes phases de la mission pour une meilleure performance des résultats ;
- faciliter la prise de décision par l’autorité ;
- favoriser les temps d’appropriation et d’engagement dans la mise en œuvre de ladite réorganisation par l’ensemble des parties prenantes ;

l’équipe de consultant a pensé et recommandé, après avoir étroitement partagé ces conclusions avec les parties prenantes, notamment l’Assistante Technique (AT LT) long terme PRODS (Programme de renforcement de l’offre et développement de l’accès aux soins de santé en RDC – UE) pour l’Appui au système national d’approvisionnement en médicaments essentiels / SNAME (ainsi qu’avec le Chef d’équipe, Coordonnateur de l’AT/PRODS), le Directeur du PNAM (Projet National d’Approvisionnement en Médicaments), la Direction de la DEP (Direction des Etudes et Planification) du Ministère de la Santé, la Cheffe de section santé de la DUE (Délégation de l’Union Européenne) et le Chargé de programmes Gouvernance politique de la COFED (Cellule d’Appui à l’Ordonnateur National du Fonds Européen), que **la présente mission soit re calibrée.**

Ainsi, les consultants préconisent (Note de cadrage du 17 juin 2019, annexe n°2) **que la mission de réorganisation soit réalisée en trois (3) phases :**

- **Phase I** : réalisation d’une étude avec l’approche d’audit et diagnostic (ré) organisationnel et fonctionnel, avec proposition de scénario(s) de réorganisation,
- **Phase II** : évaluation des compétences disponibles,
- **Phase III** : accompagnement de la FEDECAME dans la mise en œuvre opérationnelle de la réorganisation

Par ailleurs, à noter que dès l’étape de démarrage de la mission, le Consultant recommande fortement que la réorganisation de la FEDECAME soit accompagnée d’un **plan tactique de communication**, notamment à partir de la phase mise en œuvre concrète de la restructuration.

Le tableau suivant décline plus précisément ces trois (3) temps de phasage qui ont été validées dans le Rapport d’audit (février 2020) :

Tableau n°2 : tableau de recalibrage et de redécoupage de la mission de réorganisation de la FEDECAME présenté le 17 juin 2019

Phase	Intitulé	Objectifs et activités	Livrables	Calendrier indicatif
I	Etude avec approche audit et diagnostic (ré) organisationnel et fonctionnel de la FEDECAME	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue et analyse documentaire ▪ Interviews individuels ▪ Interviews collectifs (FEDECAME, CA, CDR, PTFs, MS, etc) ▪ Participation à des réunions de travail (Groupe Technique, AT, CA & AG FEDECAME, etc) ▪ Elaborer un cadre organique et un organigramme : <ul style="list-style-type: none"> ⇒ adaptés aux missions et attributions de la FEDECAME ⇒ conformes aux fonctions métiers clés de l'institution ⇒ conformes aux standards internationaux, ⇒ cohérents avec les cadres stratégiques (PNDS, SNAME et FEDECAME) ⇒ décliné en fonctions clés (cœur de métiers) ▪ Réviser, actualiser les statuts de la FEDECAME, les mettre en conformité avec les cadres légaux et cadres stratégiques, les développer le cas échéant) 	<p>11. Les statuts de la FEDECAME révisés (dans une certaine limite) confirmant la séparation du rôle technique du BCAF du Secrétariat Général (hors règlement intérieur)</p> <p>12. Les structures et cadres organiques du BCAF et du Secrétariat Général de la FEDECAME sont définis</p> <p>13. Les profils des fonctions des 2 structures sont définis</p> <p>14. Le manuel des procédures administratives, comptables et financières du Secrétariat Général et celui du BCAF sont révisés (dans une certaine limite)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Note de cadrage méthodologique au démarrage de la mission (17 juin 2019)² ▪ Rapport synthétique à mi-parcours de la mission (29 juin 2019)³ ▪ Atelier de restitution en fin de mission (5 juillet 2019)⁴ ▪ Rapport final de mission d'audit (août 2019)⁵, validé le 06 février 2020 	<p>Juin à août 2019</p> <p>Juillet-août 2020</p> <p>Novembre-décembre 2020</p> <p>Janvier à juin 2022</p>

² Au démarrage de la mission, une méthodologie et un plan de travail seront soumis à l'approbation du bénéficiaire et de l'autorité contractante (voir § 3.2 des TdRs). Après le démarrage, la mission présentera une note de cadrage méthodologique et un calendrier de remises des différents livrables qui seront soumis au CA de la FEDECAME ainsi qu'à aux parties prenantes.

³ La mission va rendre un rapport à mi-parcours décrivant le déroulement de la mission et les réalisations.

⁴ Au terme de la mission, les experts feront un compte-rendu du déroulement et des conclusions de leur mission au cours d'une réunion de débriefing à laquelle participeront les parties concernées. Un rapport final complet (avec tous les livrables en annexe) sera rendu 30 jours la fin de la mission.

⁵ Au cours de la mission et avant soumission à la Commission technique ad hoc et au Conseil d'Administration, il sera soumis au bénéficiaire de la mission une proposition de statut révisé prenant en compte les éléments liés à la réorganisation de la FEDECAME et plus précisément la séparation du rôle technique du BCAF et du Secrétariat Général, les éventuelles propositions d'amélioration du nouvel organigramme et le plan de mise en œuvre du nouvel organigramme fonctionnel, les termes de référence des fonctions et les profils de poste clés et, le plan de recrutement ou de mise à niveau du personnel suivant les profils de poste.

Un rapport final complet (avec tous les livrables en annexe) sera rendu 30 jours la fin de la mission.

Au terme de la mission, un rapport final complet (avec tous les livrables en annexe) sera rendu 30 jours la fin de la mission. Ce rapport sera soumis au bénéficiaire et l'autorité contractante, rapport qui détaillera le déroulement de la mission, l'exécution des tâches et les recommandations que la mission estime devoir formuler pour que la réorganisation de la FEDECAME contribue effectivement au renforcement du système d'approvisionnement en médicaments essentiels et génériques (MEG), vaccins et autres produits de santé.

Ce rapport de mission devra tenir compte des observations et remarques qui auront été soumises aux experts lors de la réunion de débriefing. Il comportera entre autres les éléments suivants : calendrier de la mission ; liste des personnes rencontrées ; liste des documents consultés ; déroulement de la mission et difficultés rencontrées ; observations et constats de la mission ; liste et contenu des livrables ; recommandations et éléments de mise en œuvre ; conclusions.

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réviser, actualiser les manuels de procédures administratives, comptables et financières de la FEDECAME (y compris BCAF), les développer pour une meilleure productivité, performance et qualité des prestations de service de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement ▪ Ateliers de concertation et de validations 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Fiches d'emploi (36) livrées le 30 mars 2022</i> ▪ <i>Statuts et ROI de la FEDECAME révisés livrés le 8 avril 2022 (adoption AG 01.06.2022)</i> ▪ <i>Manuel de procédures révisés livré le 27 juin 2022</i> 	
II	Approche bilan des compétences disponibles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visite de plusieurs sites de CDRs (ces visites auront un intérêt même en phase II, au-delà de constater de visu les infrastructures, elles permettront d'entamer avec le staff des CDRs de la zones un travail en commission de déclinaison des fonctions de l'organigramme validé en phase I, en emplois et postes). Cela facilitera aisément l'appropriation, voire l'adhésion et l'engagement) ▪ Déclinaison des fonctions clés de la nouvelle FEDECAME en emplois et postes (travaux en commission) ▪ Tendre à évaluer les profils et compétences disponibles au sein de la FEDECAME ▪ Tendre à évaluer les compétences cibles pour la future FEDECAME ▪ Mesurer les écarts ▪ Produire les projets de plans qui en découlent (redéploiement, licenciement, recrutement, formation) ▪ Evaluation financière desdits plans ▪ Finalisation des révisions fonction de l'organigramme validé (statuts et manuels) ▪ Etablir une feuille de route concernant la mise en œuvre opérationnelle et technique de la réorganisation 	<p>15. Les CDRs sont visités. A chaque visite, un atelier est organisé en commission (regroupant les CDRs de la zone) pour décliner les fonctions de l'organigramme validé en emplois et postes</p> <p>16. Dans la même logique, des commissions sont organisées au sein du SG FEDECAME</p> <p>17. Le bilan de compétences dans les 2 structures est réalisé</p> <p>18. La révision des statuts et manuels est finalisée</p> <p>19. Les plans sont élaborés et budgétisés :</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Plan de redéploiement ⇒ Plan de licenciement éventuel ⇒ Plan de recrutement ⇒ Plan de formation est élaboré <p>20. Une feuille de route concernant la mise en œuvre opérationnelle et technique de la réorganisation est disponible</p>	Janvier à septembre 2022

		(intégrant un plan de communication)		
III	Accompagnement de la FEDECAME dans la mise en œuvre opérationnelle de la réorganisation	<p>A partir de la feuille de route :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organiser les plans * ▪ Coacher la nouvelle équipe dirigeante (appui organisationnel, managérial, RH, etc), ▪ Accompagner l'implémentation opérationnelle des outils de gestion (manuels de procédures, qualité, tableau de bord) <p>* Pour le recrutement des cadres en particulier, avoir recours à un bureau international externe **Pour l'ATI, nécessité d'un accompagnement et coaching liés à des compétences spécifiques en matière d'organisation, management (équipe, performance), coaching, conduite du changement.</p>	<p>21. L'implémentation du processus de réorganisation (mise en œuvre des plans, application des recommandations validées du rapport final, intégration des outils de gestions, coaching des cadres dirigeants, mise en œuvre des orientations stratégiques, etc) n'a pu être réalisé du fait des aléas successifs rencontrés (dont en particulier la pandémie COVID 19).</p> <p>Cet accompagnement devra être mis en place dans le cadre d'un autre projet, notamment par l'intermédiaire d'une AT perlée ou résidentielle</p>	

II. APPROCHE METHODOLOGIQUE DE LA MISSION

Le schéma suivant représente le cadre logique dans lequel l'équipe de Consultants-Experts s'est inscrite :

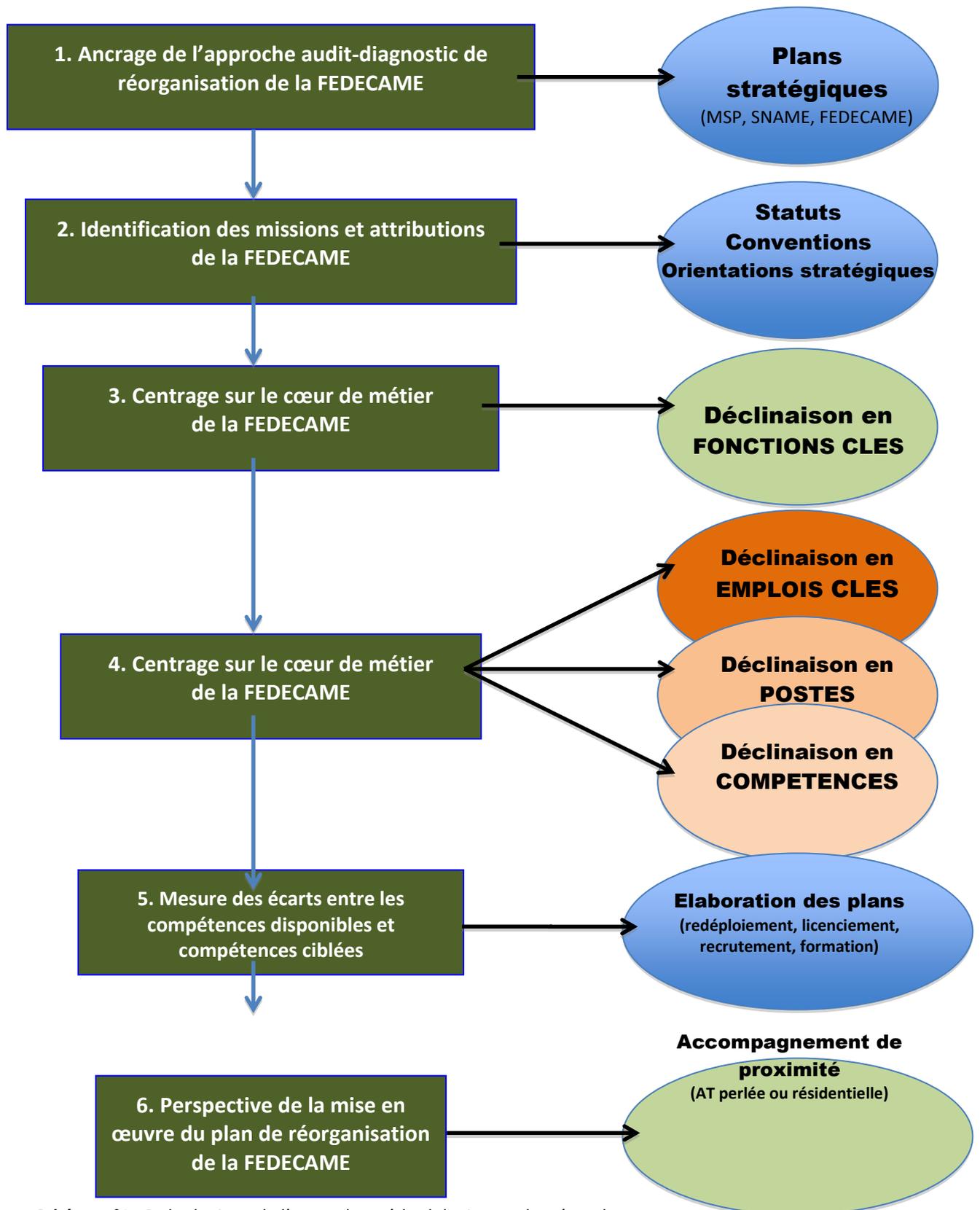


Schéma n°1 : Cadre logique de l'approche méthodologique adopté par le Consultant

III. DEROULEMENT DE LA MISSION D'EXPERTISE

2.1. Une démarche progressive, étape par étape

La mission d'appui-conseil pour le projet de réorganisation de la FEDECAME a été réalisée en plusieurs temps, prenant systématiquement en compte le contexte local, et s'adaptant sans cesse au terrain, aux contraintes internes comme externes (rythme de vie de la FEDECAME, temps de concertation, d'appropriation et d'adhésion, cycle de la prise de décision des parties prenantes, ralentissements liés à la pandémie COVID 19, etc).

Ainsi, l'appui-conseil a connu les phases suivantes :

Phase	Activité	Date	Livrable	Observation
I	Audit institutionnel, organisationnel et fonctionnel de la FEDECAME <i>Jun 2019 à mars 2020</i>	08.2019 à 03.2020	<ul style="list-style-type: none"> Rapport intermédiaire livré le 08.07.2019 Rapport final d'audit (dont projet de cadre organique) livré le 30.11.2019 	Validation du Rapport d'audit par le Comité Technique de la FEDECAME (après de nombreux commentaires et navettes entre la FEDECAME et le Consultant) le 06.02.2020
II	Atelier de concertation (voire d'adoption) du cadre organique <i>01-02 juillet 2020</i>	Repoussé à plusieurs reprises 07.2020	<ul style="list-style-type: none"> Cadre organique révisé finalisé 	Cadre organique adopté par l'AG/CA FEDECAME (07.11.2020) Il sera modifié le 16 décembre 2021, puis le 08 avril 2022
III	Atelier de concertation (voire d'adoption) du démembrement du cadre organique <i>16-17 décembre 2021</i>	12.2021	<ul style="list-style-type: none"> Projet de démembrement du cadre organique Identification de 36 postes clés 	Démembrement du cadre organique adopté par l'AG/CA FEDECAME (13.01.2022) Emplois- type (36) adoptés par le Comité Technique FEDECAME (13.01.2022)
IV	Atelier de concertation (voire d'adoption) de livrables (statuts, ROI) <i>06-07-08 avril 2022</i>	08.04.2022	<ul style="list-style-type: none"> Statuts révisés finalisés ROI 	Statuts révisés de la FEDECAME validés par CA du 30.05.2022, adoptés par l'AG FEDECAME (01.06.2022) ROI révisé de la FEDECAME validé par CA du 30.05.2022, adopté par l'AG FEDECAME (01.06.2022)
V	Elaboration des fiches d'emplois par le Consultant <i>01 janvier au 30 mars 2022</i>	01.2022 à 03.2022	<ul style="list-style-type: none"> 36 Fiches d'emplois livrées (31.03.2022) 	Validés par la FEDECAME atelier 4-10 avril 2022
VI	Atelier de validation des livrables 1 et 3 <i>04-10 avril 2022</i>	04-10 avril 2022	<ul style="list-style-type: none"> 36 Fiches d'emplois livrées (31.04.2022) 	Approuvés par le Comité Technique FEDECAME : 27 mai 2022
VII	Finalisation de la révision du Manuel de procédures par le Consultant <i>15-27 juin 2022</i>	06.2022	<ul style="list-style-type: none"> Manuel de procédures livré (27.06.2022) 	Validé par la FEDECAME : date à préciser Approuvé par le Comité Technique FEDECAME : date à préciser
VIII	Evaluation par le Consultant des compétences disponibles, et mesure des écarts Elaboration d'un plan de formation	08.2022	<ul style="list-style-type: none"> Evaluation des compétences et mesure des écarts, plan de formation livrés (30.12.2022, Rapport final de mission) 	A valider A approuver

Tableau n°3 : étape de la mission de réorganisation de la FEDECAME

Selon les Termes de référence initiaux, six (6) livrables étaient attendus :

1. Statuts de la FEDECAME révisés (et ROI) confirmant la séparation du rôle technique du BCAF du Secrétariat Général ;
2. Structures et cadres organiques du BCAF et du Secrétariat Général de la FEDECAME ;
3. Profils et postes des 2 structures (postes clés) ;
4. Bilan de compétences dans la perspective de la nouvelle organisation ;
5. Plan de formation ;
6. Manuels des procédures administratives, comptables et financières du Secrétariat Général et celui du BCAF.

A la date de la rédaction du présent rapport final la situation des livrables est la suivante :

N°	Livable	Livré	Approuvé
1	Statuts de la FEDECAME révisés (et ROI) confirmant la séparation du rôle technique du BCAF du Secrétariat Général	OUI	OUI
2	Structures et cadres organiques du BCAF et du Secrétariat Général de la FEDECAME	OUI	OUI
3	Profils et postes des 2 structures (postes clés)	OUI	OUI
4	Bilan de compétences dans la perspective de la nouvelle organisation	OUI	
5	Plan de formation Non prévus initialement, s’y ajoutent les plans de déploiement, de séparation et de recrutement, ainsi qu’un <i>costing</i> indicatif des coûts de la restructuration	OUI Présent rapport	
6	Manuels des procédures administratives, comptables et financières du Secrétariat Général et celui du BCAF	OUI	OUI

Tableau n°4 : état d’avancement des livrables

2.2. Approche générale

Le souci permanent du consultant pendant toutes les phases de la mission a été d’être à l’écoute des interlocuteurs rencontrés afin de :

- appréhender au maximum l’environnement de la FEDECAME,
- comprendre les enjeux et les défis du secteur,
- observer les pratiques professionnelles courantes du staff de la FEDECAME,
- repérer les relations hiérarchiques, fonctionnelles et opérationnelles,
- identifier les circuits de communication et d’information internes et externes à la FEDECAME,
- etc.

Il en sera de même dans la construction de la réorganisation de la FEDECAME : **associer, concerter et accompagner les agents de la FEDECAME** tout au long du processus de réorganisation de manière à **faciliter l’appropriation et l’adhésion** à la démarche orientée **vers la conduite du changement et dans la perspective de la performance individuelle comme collective.**

Cette appropriation est d’autant plus importante que cette analyse organisationnelle et institutionnelle de la FEDECAME n’est pas la première (cf. audits passés de 2003 puis de 2009), elle peut être perçue comme répétitive ou invasive ; elle va questionner la performance de l’organisation et peut se heurter à la résistance au changement et à la crainte de perdre des droits acquis. L’équipe veillera à ne pas réinventer la roue et à mettre en valeurs les potentialités des personnes en place. L’accent sera mis sur la dimension humaine de l’audit, en conformité avec les orientations stratégiques identifiées.

Le mandat du groupe de Consultants-experts a bien été précisé dans les TdRs et est assez large. Il comprend (i) la sensibilisation des acteurs du secteur de l’approvisionnement des médicaments essentiels et d’autres parties prenantes sur l’importance et le déroulement de la mission d’audit et de réorganisation, (ii) la collecte des documents et des informations nécessaires au bon déroulement de la mission, (iii) la collecte des données relatives aux ressources humaines de la FEDECAME disponibles, (iv) l’analyse de ces données en vue d’identifier les écarts et (v) l’appropriation des livrables attendus des TDRs rappelés en annexe.

Nous recommandons dans la Note de cadrage qu’un Comité technique restreint soit constitué afin de suivre au quotidien la présente mission de réorganisation et d’assurer l’interface entre l’équipe de Consultants-experts et l’institution FEDECAME et autres parties prenantes (PNAM, DEP/MS, DUE, COFED, etc).

Nous proposons de le composer comme suit :

- le SG de la FEDECAME,
- le Directeur du PNAM (Projet National d’Approvisionnement en Médicaments),
- le Chef d’équipe, Coordonnateur de l’AT/PRODS,
- l’AT long terme PRODS – UE pour l’Appui au système national d’approvisionnement en médicaments essentiels / SNAME,
- un (1) ou deux (2) points focaux de la FEDECAME (dont BCAF)

Le Groupe technique rapidement mis en place et opérationnel a pu assurer ce rôle tout au long du processus.

2.3. Coordination

Dans les faits, le Groupe Technique institué a en effet assumé ce rôle.

Une excellente synergie a pu se développer entre le Comité/Groupe technique et l’équipe de Consultants-experts pour garantir la réussite de la mission.

A chaque fois que nécessaire, l’équipe d’experts a pu solliciter cette ressource ou/et les membres de ce groupe.

Nous rappelons ici que la maîtrise d’ouvrage et le pilotage de la présente mission de réorganisation, au travers du Comité technique/Groupe Technique ont été assurés par le Secrétaire Général de la FEDECAME, avec l’appui opérationnel de l’AT PRODS-UE, sous la tutelle technique du PNAM.

IV. REALISATIONS DE LA MISSION D’EXPERTISE

Au-delà de la production des livrables rappelée en point 2.1.1., les différentes programmations des missions terrain effectuées entre 2019 et 2022 ont donné les réalisations suivantes :

4.1. Audit institutionnel, fonctionnel et organisationnel (août 2019 à mars 2020)

- Entretiens individuels et/ou collectifs communs au trois (3) experts (+ de 30 entretiens),
- Entretiens individuels et/ou collectifs spécifiques à chaque expert selon ses champs de compétences et de responsabilités,
- Obtention de documents complémentaires pour parfaire l’analyse de situation fonction de l’avancement de la mission et des personnes rencontrées,
- Participation à des séances de travail internes à la FEDECAME,
- Présentation des avancées de la mission fonction des sollicitations (DUE, COFED, tripartite DUE-COFED-MSP),
- Organisation de réunions de coordination des experts,
- Livraison de la Note de cadrage (17 juin 2019),
- Livraison du Rapport intermédiaire d’audit (29 juin/08 juillet 2019),

- Elaboration d'une première esquisse de projet de statuts, hors règlement intérieur,
- Elaboration d'une première esquisse de projet de manuel de procédures,
- Construction d'un projet d'organigramme (décliné en fonctions),
- Livraison du Rapport final d'audit (30 novembre 2019, approuvé le 06 février 2020),

4.2. Atelier des 01-02 juillet 2020 (cadre organique)

- Nouveaux entretiens individuels et/ou collectifs
- Co-organisation et animation d'un atelier de concertation autour du cadre organique de la nouvelle structuration organisationnelle de la FEDECAME (01-02 juillet 2020)

Ainsi la proposition du nouveau cadre organique de la FEDECAME a pu être discutée en atelier, à l'issue duquel, une version définitive des fonctions clés a été adoptée comme suit :

Fonction direction exécutive

- Pas de Direction générale ou exécutive, mais un Comité de gestion
 - ⇒ représentant l'autorité hiérarchique et décisionnaire de la FEDECAME, présidé par le PCA (Président du Conseil d'Administration),
 - ⇒ secondé par un 1^{er} Vice-Président et un 2nd Vice-président, le/la Directeur/trice de la Direction du développement (ex Secrétariat Général), le/la Directeur/trice de la Direction des achats et de la gestion des stocks (ex BCAF), et les trois (3) responsables des portes d'entrée.

Fonction audit interne, contrôle de gestion, commissariat aux comptes

- Un auditeur interne est créé, relevant directement du Comité de gestion,
- Le contrôle de gestion et le Commissariat aux comptes se feront en externe, comme actuellement

Fonction assurance qualité

- Un service assurance qualité est créé, dépendant également directement du Comité de gestion,

Fonction technique et opérationnelle

- Trois (3) Directions techniques sont créées

Nota

Un tel cadre organique confirme bien la séparation du rôle technique de l'ex. BCAF et de l'ex. Secrétariat Général de la FEDECAME, conformément aux Termes de référence.

S'agissant du niveau exécutif de la FEDECAME, comme déjà évoqué à l'issue de l'atelier du 01-02 juillet 2020, le Consultant attire de nouveau l'attention sur le risque et la limite d'un Comité de gestion tel que décidé par les autorités de la FEDECAME pour piloter l'institution. En effet, la double fonction du PCA, à la fois :

- ⇒ Président du Conseil d'Administration (organe déclinant les orientations stratégiques de l'institution telles que souhaitées par l'Assemblée Générale, et contrôlant la direction exécutive de la FEDECAME),
- ⇒ et Président du niveau exécutif de la FEDECAME (niveau opérationnel et technique), sous le contrôle du CA, et redevable vis-à-vis de celui-ci,

peut au mieux porter à confusion sur les rôles et fonctions, et périmètres de responsabilités, au pire représenter un réel conflit d'intérêt entre les deux (2) instances (CA et Comité de gestion).

Selon le Consultant, il aurait été préférable de mettre en place une vraie Direction Générale, hiérarchiquement sous la coupe du CA et de son Président, mandatée et contrôlée (voire sanctionnée) pour la mise en œuvre des orientations politiques et stratégiques de l'AG et du CA.

4.3. Atelier des 05-06-07 novembre 2020 (démembrement du cadre organique)

- Nouveaux entretiens individuels et/ou collectifs à distance
- Après plusieurs ajournements du fait de la pandémie COVID 19, l'atelier prévu les 21-22-23 juillet, puis les 28-29-30 juillet, puis les 05-06-07 novembre 2020, est finalement organisé (en distanciel pour une partie des parties prenantes, in situ Caritas à Kinshasa).
- Co-organisation et animation de l'atelier de concertation autour du démembrement du cadre organique de la nouvelle structuration organisationnelle de la FEDECAME (05-06-07 décembre 2020)

L'objectif de cette étape, considérant le fait que le cadre organique avait été arrêté, revenait à démembrer ledit cadre organique en direction et service, voire en emplois et postes.

Pour ce faire, l'approche méthodologique fut de partager une vision commune sur l'évolution future de la FEDECAME (missions, objectifs stratégiques, vision, cap), et de parvenir à un consensus quant à cette vision.

Dans un second temps, il était essentiel que l'ensemble des parties prenantes s'accorde sur l'analyse de la situation telle que déclinée dans l'audit institutionnel, fonctionnel et organisationnel.

Dans un dernier temps enfin, obtenir un consensus sur les points clés du nouvel organigramme de la FEDECAME, notamment sur son démembrement, était une condition première pour pouvoir décliner techniquement le cadre organique en direction, service, etc, (puis à terme, en emplois clés et postes).

Ainsi, le démembrement du cadre organique a été décliné comme suit :

- Pas de Direction générale ou exécutive, mais un Comité de gestion
 - ⇒ représentant l'autorité hiérarchique et décisionnaire de la FEDECAME, présidé par le PCA (Président du Conseil d'Administration),
 - ⇒ secondé par un 1^{er} Vice-Président et un 2nd Vice-président, le/la Directeur/trice de la Direction du développement (ex Secrétariat Général), le/la Directeur/trice de la Direction des achats et de la gestion des stocks (ex BCAF), et les trois (3) responsables des portes d'entrée.
- Un auditeur interne, relevant directement du Comité de gestion, (Le contrôle de gestion et le Commissariat aux comptes se feront en externe, comme actuellement)
- Un service assurance qualité, dépendant également directement du Comité de gestion
- Trois (3) Directions techniques (et dix (10) services) :
 - ⇒ Direction du développement du réseau (DDR),
 - ✓ *Service communication,*
 - ✓ *Service système d'information,*
 - ✓ *Service juridique et contentieux,*
 - ✓ *Service développement du réseau,*
 - ⇒ Direction de l'administration et finances (DAF),
 - ✓ *Service des ressources humaines et administration générale,*
 - ✓ *Service finances et comptabilité,*
 - ⇒ Direction des achats et de la gestion des stocks (DAGS)
 - ✓ *Service planification et quantification,*
 - ✓ *Service passation des marchés,*
 - ✓ *Service logistique,*
 - ✓ *Service marketing.*

A ce stade, il était trop tôt pour décliner davantage la structuration de l'organisation, en emplois et postes.

4.4. Atelier des 16-17 décembre 2021 (consolidation du démembrement du cadre organique)

- Nouveaux entretiens individuels et/ou collectifs
- Co-organisation et animation de l'atelier de concertation autour de la consolidation du démembrement du cadre organique de la nouvelle structuration organisationnelle de la FEDECAME (16-17 décembre 2021)

Les discussions lors de cet atelier ont permis de consolider le démembrement des unités envisagées en novembre 2020, et de décliner plus techniquement les emplois clés et nombre postes à prévoir pour l'ensemble de l'institution.

Le tableau ci-après capitule au travers d'un répertoire les emplois et postes identifiés en décembre 2021 :

FEDECAME

Répertoire des emplois et postes

Décembre 2021

N°	Intitulé du poste	Nombre de postes prévus immédiatement
Postes de direction		
1	Directeur (trice) du développement du réseau (DDR)	1
2	Directeur (trice) de l'administration et finances (DAF)	1
3	Directeur (trice) des achats et de la gestion des stocks (DAGS)	1
Postes relevant du Comité de gestion (CG)		
4	Auditeur interne (CG)	1
5	Chef(fe) de service assurance qualité	1
Postes d'encadrement (au niveau des services)		
6	Chef(fe) du service communication (DDR)	1
7	Chef(fe) du service systèmes d'information (DDR)	1
8	Chef(fe) du service juridique et contentieux (DDR)	1
9	Chef(fe) du service développement du réseau (DDR)	1
10	Chef(fe) du service des ressources humaines et administration générale (DAF)	1
11	Chef(fe) du service finances et comptabilité (DAF)	1
12	Chef(fe) du service planification et quantification (DAGS)	1
13	Chef(fe) du service passation des marchés (DAGS)	1
14	Chef(fe) du service logistique (DAGS)	1
15	Chef(fe) du service marketing (DAGS)	1
Postes techniques et opérationnels (au niveau des unités)		
16	Assistant(e) de direction DDR	1
17	Spécialiste appui technique aux CDRs (DDR)	1
18	Spécialiste gestion des projets (DDR)	1
19	Assistant(e) de direction DAF	1
20	Spécialiste des ressources humaines (DAF)	1
21	Spécialiste administration et moyens généraux (DAF)	1
22	Secrétaire administrative (DAF) (en pool pour les 3 directions)	1
23	Spécialiste comptabilité générale (DAF)	1
24	Spécialiste comptabilité analytique (DAF)	1
25	Spécialiste finances (DAF)	1
26	Caissier (ère) (DAF)	1
27	Assistant(e) de direction DAGS	1
28	Spécialiste planification et quantification (DAGS)	1
29	Spécialiste préparation des marchés (DAGS)	1
30	Spécialiste passation des marchés (DAGS)	1
31	Spécialiste suivi des marchés (DAGS)	1
32	Spécialiste amélioration du processus (DAGS)	1
33	Spécialiste suivi des stocks et approvisionnements (DAGS)	1
34	Spécialiste transport (DAGS)	1
35	Spécialiste gestion de l'information logistique (DAGS)	1
36	Spécialiste magasins et logistique (DAGS)	1
Postes à créer à moyen terme		
38	Spécialiste unité communication (DDR)	0
39	Spécialiste unité plaidoyer (DDR)	0
40	Spécialiste documentations techniques et archives (DDR)	0
41	Spécialiste unité développeur (DDR)	0
42	Spécialiste unité réseaux et appui utilisateurs (DDR)	0
43	Spécialiste fédération, coordination, animation et suivi des réseaux (DDR)	0
44	Spécialiste gestion de clients (DAGS)	0
45	Spécialiste marketing (DAGS)	0
Total		36

Tableau n°5 : tableau du répertoire des postes à pourvoir immédiatement (décembre 2021)

4.5. Production des fiches d'emplois (janvier à mars 2022)

Cette période a été essentiellement consacrée à la production par le Consultant des 36 fiches d'emploi identifiées au préalable lors de l'atelier de décembre 2021.

Pour rappel

Un emploi est à distinguer d'un poste.

Un emploi est à rattacher à l'organisation en tant que fonction (exemple : un emploi de Directeur d'unité, de Comptable, de DRH, de Secrétaire).

Un poste est à rattacher à l'agent. Il existe autant de postes que d'individus, ce qui implique qu'un même emploi peut être occupé par plusieurs personnes (exemple : un emploi de Comptable ou de Secrétaire, avec 3 postes de Comptables et 5 postes de Secrétaires).

La version définitivement consolidée et validée du nouveau cadre organique de la FEDECAME adoptée en AG le 07 novembre 2020 (modifié le 16 décembre 2021, puis le 08 avril 2022) fut la base-support de ce travail (annexe n°1).

4.6. Atelier des 06-07-08 avril 2022 (validation des livrables 1 & 3)

- Nouveaux entretiens individuels et/ou collectifs
- Co-organisation et animation de l'atelier de concertation autour de la validation du livrable n°1 (Statuts révisés et ROI) et le livrable n°3 (profils et postes clés) de la FEDECAME (atelier 06-07-08 avril 2022)

Lors de cet atelier, l'ensemble des articles des nouveaux statuts de la FEDECAME a été balayé voire amendé, ainsi que le ROI révisé.

Il en a été de même pour les fiches d'emplois produites et proposées par le Consultant (livrées en mars 2022).

Un répertoire des emplois et postes à pourvoir à court terme (36 postes) et à moyen/long-terme (50 postes) a été élaboré (annexe n°2).

Les nouveaux statuts et le ROI de la FEDECAME ont été adoptés lors de l'AG de juin 2022.

Les fiches de postes validées par le Comité Technique de la FEDECAME.

Une feuille de route a été produite pour la dernière phase de la mission, à savoir la production du Manuel des procédures et l'évaluation des compétences de la FEDECAME.

4.7. Production du Manuel de procédures (juin 2022)

Le Manuel de procédures administratives, financières et comptables avait déjà été révisé lors de la première étape de la mission, en fin d'audit institutionnel et organisationnel.

Compte tenu de l'évolution du cadre organique au fil de la mission, et des derniers travaux sur les statuts et le ROI de la FEDECAME, le Manuel de procédures administratives, financières et comptables a été révisé à nouveau courant du mois de juin 2022, adapté et finalisé.

Il a été livré le 27 juin 2022.

4.8. Approche bilan de compétences de la FEDECAME (août à septembre 2022)

Cette dernière étape qui a fait l'objet de la dernière mission terrain du projet de réorganisation est déclinée ci-après (point V), en détail, représentant une partie importante de ce rapport final.

V. APPROCHE « BILAN DE COMPETENCES »

Lors de la dernière mission terrain d'août 2022, le répertoire des emplois et postes élaboré en avril 2022 a été actualisé avec les équipes de la FEDECAME et le Comité technique, intégrant ceux omis en avril 2022, et actualisant les nouveaux besoins identifiés.

Ainsi, les 36 postes initialement prévus deviennent 47 postes à prévoir dans le moyen-long terme, dont seulement 33 à pourvoir immédiatement compte tenu de la situation financière de la FEDECAME et des ses besoins immédiats.

Le tableau ci-après décline ces 33 postes établis en août 2022.

FEDECAME

Répertoire des emplois et postes

Listing actualisé en août 2022

N°	Intitulé du poste	Nombre de postes prévus en septembre 2022	Nombre de postes à pourvoir immédiatement
Postes de Direction			
1	Directeur (trice) du développement du réseau (DDR)	1	1
2	Directeur (trice) de l'administration et finances (DAF)	1	1
3	Directeur (trice) des achats et de la gestion des stocks (DAGS)	1	1
Postes relevant du Comité de gestion (CG)			
4	Auditeur interne (CG)	1	1
5	Chef(fe) de service assurance qualité	1	1
Postes d'encadrement (au niveau des services)			
6	Chef(fe) du service communication (DDR)	1	1
7	Assistant logistique évènement et accueil (DAF)	1	1
8	Chef(fe) du service systèmes d'information (DDR)	1	1
9	Chef(fe) du service juridique et contentieux (DDR)	1	0
10	Chef(fe) du service développement du réseau (DDR)	1	1
11	Chef(fe) du service des ressources humaines et administration générale (DAF)	1	1
12	Chef(fe) du service finances et comptabilité (DAF)	1	1
13	Chef(fe) du service planification et quantification (DAGS)	1	1
14	Chef(fe) du service passation des marchés (DAGS)	1	1
15	Chef(fe) du service logistique (DAGS)	1	1
Postes techniques et opérationnelles (au niveau des unités)			
16	Chef(fe) du service marketing (DAGS)	1	0
17	Assistant(e) de direction DDR	1	0
18	Spécialiste appui technique aux CDRs (DDR)	1	0
19	Spécialiste gestion des projets (DDR)	1	0
20	Assistant(e) de direction DAF	1	1
21	Spécialiste des ressources humaines (DAF)	1	0
22	Spécialiste administration et moyens généraux (DAF)	1	0
23	Secrétaire administrative (DAF)	1	0
24	Spécialiste comptabilité générale (DAF)	1	1
25	Spécialiste comptabilité analytique (DAF)	1	1
26	Spécialiste finances (DAF)	1	0
27	Caissier (ère) (DAF)	1	1
28	Chauffeur n°1	1	1
	Chauffeur n°2	1	1
	Chauffeur n°3	1	1
29	Gardien n°1	1	1
	Gardien n°2	1	1
	Gardien n°3	1	1
	Gardien n°4	1	1
30	Responsable de la maintenance technique et de l'entretien	1	1
31	Agent d'entretien	1	1
32	Secrétaire réceptionniste standardiste	1	1
33	Assistant(e) de direction DAGS	1	0
34	Spécialiste planification et quantification (DAGS)	1	0
35	Spécialiste préparation des marchés (DAGS)	1	1
36	Spécialiste passation des marchés (DAGS)	1	0
37	Spécialiste suivi des marchés (DAGS)	1	0
38	Spécialiste amélioration du processus (DAGS)	1	1
39	Spécialiste suivi des stocks et approvisionnements (DAGS)	1	1
40	Spécialiste transport (DAGS)	1	0
41	Spécialiste gestion de l'information logistique (DAGS)	1	1
42	Spécialiste magasins et logistique (DAGS)	1	1
Total		47	33
43	Départ à la retraite 1	1	
44	Départ à la retraite 2	1	

Tableau n°6 : tableau du répertoire des postes à pourvoir immédiatement (août 2022)

5.1. L'approche « bilan de compétences » : des entretiens d'évaluation

Une fois les nouveaux statuts de la FEDECAME et son ROI validés et adoptés, le cadre organique définitivement acquis et adopté, sa déclinaison en directions et services opérée, les emplois et postes clés définis, les fiches d'emplois-clés élaborées et validées, la manuel de procédures définitivement révisé, la dernière mission terrain pouvait se consacrer au bilan des compétences de la FEDECAME, de manière exhaustive.

Il avait été demandé au préalable que chaque agent adresse un Curriculum Vitae actualisé au Consultant en amont des entretiens face-à-face.

Ainsi, le Consultant s’est entretenu avec chacun des personnels actuels de la FEDECAME.
 Pour rappel, les effectifs actuels de la FEDECAME sont de 17 agents (16 CDI, 1 CDD), déclinés comme suit :

ORGANE	EMPLOI	QUANTITE		AGENT	
		Emploi	Poste		
<i>Selon l’organigramme et les statuts actuels, rapporte à l’Assemblée Générale</i>	Commissaire aux comptes	1	0	Cabinet auditeur externe indépendant	
<i>Selon l’organigramme et les statuts actuels, rapporte au Conseil d’Administration</i>	Contrôleur de gestion	1	0	Cabinet indépendant externe	
Secrétariat Général	Secrétaire Général	1	1	M. Jean-Claude DEKA LUNDU	
	Assistante du SG (cumule la fonction avec celle de Chef de Services Administratifs)	0,5	0,5	Mme. Camilla SEVA	
Services administratifs et financiers	Chef des services administratifs (assure également la fonction d’Assistante du SG)	0,5	0,5		
	Attachée au service administratif et financier	1	1	Mme. Nadège MIANGU MINGI	
	Chargé des relations publiques	1	1	M. Giscard BALONGA LUFWANKENDA	
	Chef du service financier et comptable	1	1	M. Crispin MAKENGO NTEBA	
	Comptable	1	1	M. Henri BOSIPA MONSHE	
	Caissier	1	1	M. Chançard OKOTSHI BOKONDA	
	Chauffeur		1	3	M. Blaise MBANA MUKALA
					M. Léon BONGONDA W’IKONGA
					M. Maxim MAVUNGU
	Gardien		1	2	M. Faustin LUBILA MUKULUA
					M. Faustin MUNDENDE MASSA
Chargé de l’entretien		1	1	M. Bivens KILOLA NDOMBASI	
Informaticien		1	1 CDD	M. Jean-Paul YONGO LILANGA	
Pôles d’achat (service technique/BCAF)	Chef de service Pharmacien	1	1	M. Jean-Pierre UMBA MALONDA	
	Assistant logisticien	1	1	M. Fulgence MANTANTU MADIMBA	
	Gestionnaire des stocks	1	1	M. Jean-Claude TANKEY MAMPUYA	
	Chef magasinier	1			
TOTAL EFFECTIFS		17	17		

Tableau n°7 : tableau des effectifs de la FEDECAME (septembre 2022)

L’approche évaluative a été réalisée à partir de questions semi-directives et un guide d’entretien élaboré au préalable.

Une fiche individuelle évaluative (canevas -annexe n°3) a été élaborée et complétée pour chaque agent (annexe n°4), synthétisant sa situation, son évaluation individuelle, ses besoins, et les perspectives possibles recommandées.

La démarche « bilan de compétence » s’est appuyée dans un premier temps sur les support techniques suivants lors des entretiens et de l’exploitation de ceux-ci :

- Listing de questions ouvertes ou semi-directives (guide d’entretien),
- Canevas d’une fiche individuelle évaluative synthétique,
- Curriculum Vitae de chaque agent,
- Grille d’évaluation interne à la GRH FEDECAME (et les évaluations réceptionnées pour 2021),
- TdRs de chaque poste (en guise de description des postes actuellement occupés)
- Fiches d’emploi (36) dans la perspective du nouveau cadre organique.

Nota

Une grille d’évaluation interne à la GRH de la FEDECAME (annexe n°5) existe et a été transmise au Consultant avec les dernières évaluations annuelles réalisées par la FEDECAME.

Cet outil n’a pu être utilisé par le Consultant, étant trop générique.

Les évaluations individuelles (pour 2021) transmises par les Services administratifs et financiers de la FEDECAME n’ont pu apporter un éclairage intéressant pour le Consultant. Ces évaluations étaient en effet avant tout réalisées par le Secrétaire Général de la structure (et non le hiérarchique direct H+1 de l’agent concerné), et les mentions ou observations d’évaluation étaient trop générales ou très similaires d’un agent à l’autre.

De plus, on pouvait s’interroger sur la pertinence desdites évaluations, n’étant pas concomitantes avec des objectifs pré-établis et des résultats à atteindre pré-identifiés.

Compte tenu du temps imparti pour mener les entretiens, des outils disponibles (système d’évaluation interne à la FEDECAME, qualité des CV individuel) et des moyens disponibles pour vérifier les informations transmises par les agents de la FEDECAME (lors des entretiens ou sur leur CV respectif), on ne peut parler que d’une « **approche bilan de compétences** » plutôt que d’une réelle évaluation technique des compétences individuelles de chaque agent. Une telle dimension aurait nécessité au préalable des descriptions de poste plus fines témoignant de la réalité objective de chaque emploi occupé, une évaluation annuelle réalisée au sein de la FEDECAME par le H+1 pour les 2 à 3 dernières années, une copie certifiée des diplômes et expériences professionnelles.

5.2. L’approche « bilan de compétences » : la mesure des écarts

Les évaluations des compétences individuelles (compétences disponibles) et les fiches d’emploi élaborées en amont (compétences cibles dans la nouvelle organisation) ont permis de mesurer les écarts entre la situation actuelle de la FEDECAME sur le plan de ses ressources humaines et la situation projetée quant à la nouvelle structure organisationnelle.

Ainsi, à l’issue de cette étape « *approche bilan de compétences* » une synthèse du positionnement des agents actuels de la FEDECAME a pu être produite conformément au répertoire des emplois et postes identifiés en avril 2022 dans la nouvelle structure organisationnelle de la FEDECAME.

5.2.1. Scénarios pour la nouvelle organisation de la FEDECAME

Deux scénarios se dégagent concernant les 17 agents en place :

1. **Scénario 1** : conserver les 14 agents au sein de la nouvelle organisation FEDECAME, soit en maintien de poste et/ou en redéploiement au sein du nouvel organigramme (soit 14 agents conservés, 2 départs en retraite, 1 séparation).

N°	Nom de l'agent FEDECAME	Positionnement recommandé
1	M. Jean-Claude DEKA LUNDU	Rupture de contrat - Séparation
2	Mme. Camilla SEVA	Cheffe du service des ressources humaines (DAF)
3	Mme. Nadège MIANGU MINGI	Secrétaire réceptionniste standardiste (DAF)
4	M. Giscard BALONGA LUFWANKENDA	Assistant logistique événement et accueil (DAF)
5	M. Crispin MAKENGO NTEBA	Chef du service finances et comptabilité (DAF)
6	M. Henri BOSIPA MONSHE	Directeur de l'administration et finances (DAF) – choix 1 Chef du service finances et comptabilité (DAF) – Choix 2
7	M. Chançard OKOTSHI BOKONDA	Spécialiste comptabilité analytique (DAF)
8	M. Blaise MBANA MUKALA	Chauffeur (DAF)
9	M. Léon BONGONDA W'IKONGA	Départ à la retraite
10	M. Maxime MAVUNGU	Chauffeur (DAF)
11	M. Faustin LUBILA MUKULUA	Départ à la retraite
12	M. Faustin MUNDENDE MASSA	Chauffeur (DAF)
13	M. Beevens KILOLA NDOMBASI	Responsable de la maintenance technique et de l'entretien (DAF)
14	M. Jean-Paul YONGO LILANGA	Chef de service systèmes d'information (DDR)
15	M. Jean-Pierre UMBA MALONDA	Spécialiste magasins et logistique (DAGS)
16	M. Fulgence MANTANTU MADIMBA	Spécialiste amélioration du processus (DAGS)
17	M. Jean-Claude TANKEY MAMPUYA	Chef de service logistique (DAGS)

Tableau n°8 : positionnement recommandé pour les agents de la FEDECAME (scénario 1) dans la perspective de la nouvelle organisation

2. **Scénario 2** : conserver 15 agents au sein de la nouvelle organisation FEDECAME, soit en maintien de poste et/ou en redéploiement au sein du nouvel organigramme (soit 15 agents conservés – dont 1 en attendant le recrutement du titulaire du poste DDR - , 2 départs en retraite).

N°	Nom de l'agent FEDECAME	Positionnement recommandé
1	M. Jean-Claude DEKA LUNDU	Directeur du développement du réseau par intérim (DDR)
2	Mme. Camilla SEVA	Cheffe du service des ressources humaines (DAF)
3	Mme. Nadège MIANGU MINGI	Secrétaire réceptionniste standardiste (DAF)
4	M. Giscard BALONGA LUFWANKENDA	Assistant logistique événement et accueil (DAF)
5	M. Crispin MAKENGO NTEBA	Chef du service finances et comptabilité (DAF) – Choix 1 Directeur de l'administration et finances (DAF) – choix 2
6	M. Henri BOSIPA MONSHE	Directeur de l'administration et finances (DAF) – choix 1 Chef du service finances et comptabilité (DAF) – Choix 2
7	M. Chançard OKOTSHI BOKONDA	Spécialiste comptabilité analytique (DAF)
8	M. Blaise MBANA MUKALA	Chauffeur (DAF)
9	M. Léon BONGONDA W'IKONGA	Départ à la retraite
10	M. Maxime MAVUNGU	Chauffeur (DAF)
11	M. Faustin LUBILA MUKULUA	Départ à la retraite
12	M. Faustin MUNDENDE MASSA	Chauffeur (DAF)
13	M. Beevens KILOLA NDOMBASI	Responsable de la maintenance technique et de l'entretien (DAF)
14	M. Jean-Paul YONGO LILANGA	Chef de service systèmes d'information (DDR)
15	M. Jean-Pierre UMBA MALONDA	Spécialiste magasins et logistique (DAGS)
16	M. Fulgence MANTANTU MADIMBA	Spécialiste amélioration du processus (DAGS)
17	M. Jean-Claude TANKEY MAMPUYA	Chef de service logistique (DAGS)

Tableau n°9 : positionnement recommandé pour les agents de la FEDECAME (scénario 2) dans la perspective de la nouvelle organisation

Le tableau ci-après reprend les deux (2) scénarios en intégrant l'architecture structurelle et organisationnelle de la FEDECAME :

FEDECAME

Répertoire des emplois et postes

Listing actualisé en août 2022

N°	Intitulé du poste	Nombre de postes prévus en avril 2022	Nombre de postes prévus immédiatement	Proposition de positionnement potentiel	Statut (prioritaire)			
					Recrutement	Formation	Maintien Redéploiement	Séparation
Postes de direction								
1	Directeur (trice) du développement du réseau (DDR)	1	1	Choix 1 : Recrutement externe Choix 2 : Jean-Claude DEKA (fiche n°1) en attendant le recrutement du titulaire du poste	1			1
2	Directeur (trice) de l'administration et finances (DAF)	1	1	Choix 1 : Recrutement externe Choix 2 : Henri BOSIPA MONSHE (fiche n°5)	1		1	
3	Directeur (trice) des achats et de la gestion des stocks (DAGS)	1	1	Recrutement externe	1			
Postes relevant du Comité de gestion (CG)								
4	Auditeur interne (CG)	1	1	Recrutement externe	1			
5	Chef(fe) de service assurance qualité	1	1	Recrutement externe	1			
Postes d'encadrement (au niveau des services)								
6	Chef(fe) du service communication (DDR)	1	1	Recrutement externe	1			
7	Assistant logistique évènement et accueil (DAF)	1	1	Giscard BALONGA LUWANKENDA (fiche n°12)			1	
8	Chef(fe) du service systèmes d'information (DDR)	1	1	Jean-Paul YONGO LILANGA (fiche n°16)			1	
9	Chef(fe) du service juridique et contentieux (DDR)	1	0	Recrutement externe (en consultance)	A recruter, en consultance			
10	Chef(fe) du service développement du réseau (DDR)	1	1	Recrutement externe	1			
11	Chef(fe) du service des ressources humaines et administration générale (DAF)	1	1	Camilia SEVA (fiche n°2)			1	
12	Chef(fe) du service finances et comptabilité (DAF)	1	1	Choix 1 : Henri BOSIPA MONSHE (fiche n°5) Choix 2 : Crispin MAKENGO NTEBA (fiche n°3)			1	
13	Chef(fe) du service planification et quantification (DAGS)	1	1	Recrutement externe	1			
14	Chef(fe) du service passation des marchés (DAGS)	1	1	Recrutement externe	1			
15	Chef(fe) du service logistique (DAGS)	1	1	Jean-Claude TANKWEY MAMPUYA (n°6)			1	
16	Chef(fe) du service marketing (DAGS)	1	0	Recrutement à différer		Recrutement à différer. La fonction devra être prise en charge néanmoins par la communication et la DAGS		
Postes techniques et opérationnels (au niveau des unités)								
17	Assistant(e) de direction DDR	1	0	Recrutement à différer		Recrutement à différer.		
18	Spécialiste appui technique aux CDRs (DDR)	1	0	Recrutement à différer		Recrutement à différer.		

19	Spécialiste gestion des projets (DDR)	1	0	Recrutement à différer	Recrutement à différer. Néanmoins, la recherche de financements incombera au Chef(fe) de service DDR sous la supervision du/la Directeur/trice DDR			
20	Assistant(e) de direction DAF	1	1	Recrutement externe	1			
					Sera en pool pour les 3 directions			
21	Spécialiste des ressources humaines (DAF)	1	0	Recrutement à différer	Recrutement à différer.			
22	Spécialiste administration et moyens généraux (DAF)	1	0	Recrutement à différer	Recrutement à différer.			
23	Secrétaire administrative (DAF)	1	0	Recrutement à différer	Recrutement à différer. Néanmoins, ce secrétariat sera assuré par la réceptionniste (poste n°31) (en pool pour les 3 directions) secrétariat courant pour l'ensemble de la FEDECAME			
24	Spécialiste comptabilité générale (DAF)	1	1	Recrutement externe	1			
25	Spécialiste comptabilité analytique (DAF)	1	1	Chançard OKOTSHI BOKONDA (n°8)			1	
26	Spécialiste finances (DAF)	1	0	Recrutement à différer	Recrutement à différer.			
27	Caissier (ère) (DAF)	1	1	Recrutement externe	1			
					La personne recrutée sera capable d'aller au-delà de la caisse (ne représentant pas un temps plein), et appuyer la comptabilité (saisie APISOFT, etc)			
28	Chauffeur n°1	1	1	Maxim MAVUNGU MAVUNGU (n°10)			1	
	Chauffeur n°2	1	1	Blaise MBANA MUKALA (n°17)			1	
	Chauffeur n°3	1	1	Recrutement externe	1			
29	Gardien n°1	1	1	Faustin KILOLA NDOMBASI (n°14)			1	
	Gardien n°2	1	1	Recrutement externe	1			
	Gardien n°3	1	1	Recrutement externe	1			
	Gardien n°4	1	1	Recrutement externe	1			
30	Responsable de la maintenance technique et de l'entretien	1	1	Bivens KILOLA NDOMBASI (n°15)			1	
31	Agent d'entretien	1	1	Recrutement externe	1			
					La personne étant actuellement la prestataire pourrait convenir			
32	Secrétaire réceptionniste standardiste	1	1	Nadège MIANGU MINGI (n°11)			1	
					Assurera la fonction de secrétariat en pool pour la FEDECAME (voir poste n°22)			
33	Assistant(e) de direction DAGS	1	0	Recrutement à différer	Recrutement à différer.			
34	Spécialiste planification et quantification (DAGS)	1	0	Recrutement à différer	Recrutement à différer.			
35	Spécialiste préparation des marchés (DAGS)	1	1	Recrutement externe	1			
36	Spécialiste passation des marchés (DAGS)	1	0	Recrutement à différer	Recrutement à différer. Néanmoins, la fonction devra être assurée par le Chef de service passation des marchés			
37	Spécialiste suivi des marchés (DAGS)	1	0	Recrutement à différer	Recrutement à différer. Néanmoins, la fonction devra être assurée par le Chef de service passation des marchés			

38	Spécialiste amélioration du processus (DAGS)	1	1	Fulgence MANTANTU MADIMBA (n°7)			1	
					A noter : le Chef de service logistique (14) devra s'occuper de la conformité de la supply chain : des besoins, en passant par les licences, dédouanements, etc			
39	Spécialiste suivi des stocks et approvisionnements (DAGS)	1	1	Recrutement externe	1			
40	Spécialiste transport (DAGS)	1	0	Recrutement externe d'une sous-traitance	Sous-traité aux transitaires			
41	Spécialiste gestion de l'information logistique (DAGS)	1	1	Recrutement externe	1			
					A développer en synergie avec le PNAM. La personne recrutée serait le « point focal SIGL » (application PNAM)			
42	Spécialiste magasins et logistique (DAGS)	1	1	Jean-Pierre UMBA MALONDA (fiche n°4)			1	
Total		47	33					
43	Départ à la retraite 1	1		Faustin LUBILA MUKULUA (n°13)				1
					Solde de tout compte dû : \$ 4.493,85			
44	Départ à la retraite 2	1		Léon BONGONDA WIKONGA (n°9)				1
					Solde de tout compte dû : \$ 8.060,68			
TOTAL		47 postes identifiés pour une FEDECAME restructurée et en vitesse de croisière 2 départs à la retraite sur les 17 agents actuellement en poste	33 postes à pourvoir immédiatement pour la relance de la FEDECAME		16 (voire 19) recrutements externes potentiels (selon le nombre de gardiens retenus, et personnels d'entretien)		13-14 redéploiements sur les 17 agents en poste actuellement (selon la priorité choisie)	3 séparations sur les 17 agents en poste actuellement

Tableau n° 10: Répertoire des emplois et postes de la FEDECAME (août 2022)

L'annexe n°6 reprend le positionnement préconisé des personnels de la FEDECAME dans la future organisation. Cette annexe décline plus en détail les informations sur chaque agent en termes de :

- Sexe,
- Date de naissance
- Age,
- Date d'entrée,
- Date de prévision de départ,
- Classification,
- Niveau de qualification,
- Diplôme et qualification,
- Poste occupé,
- Ancienneté dans le poste,
- Fonction managériale,
- Salaire,
- Positionnement recommandé dans la future organisation,

ce qui offre une vision plus globale de chaque agent dans la perspective d'un éventuel maintien en emploi, un redéploiement, ou une rupture de contrat/séparation.

5.2.2. Les plans, autres productions issues de la mesure des écarts

La mesure des écarts a permis de « peser » (en termes de ressources humaines) le différentiel des compétences entre les compétences disponibles actuellement au sein de la FEDECAME, et les compétences nécessaires au fonctionnement de la future organisation de la FEDECAME.

Ainsi, une fois la préconisation du positionnement de chaque agent réalisée (rupture de contrat, maintien en poste et/ou redéploiement dans la nouvelle organisation), ont pu être dégagés, non seulement le plan de formation (conformément au livrable contractuellement attendu par le bénéficiaire) mais également le plan de recrutement, le plan de redéploiement (ou de maintien en poste), le plan de séparation (rupture de contrat).

5.2.2.1. Plan de redéploiement ou de maintien dans le poste

A l'issue de l'approche « bilan de compétences » des agents de la FEDECAME et la mesure des écarts entre compétences disponibles et compétences au futur fonctionnement organisationnel de la FEDECAME, le plan de redéploiement suivant est proposé pour les agents actuellement en poste :

N°	Nom de l'agent FEDECAME	Poste actuellement occupé	Positionnement recommandé
1	M. Jean-Claude DEKA LUNDU	Secrétaire Général	Choix 1 <i>Rupture de contrat – Séparation immédiate</i> Choix 2 <i>Directeur du développement du réseau (DDR) par intérim en attendant le recrutement (externe) du titulaire</i>
2	Mme. Camilla SEVA	Assistante du SG Chef des services administratifs	<i>Cheffe du service des ressources humaines (DAF)</i>
3	Mme. Nadège MIANGU MINGI	Attachée au service administratif et financier	<i>Secrétaire réceptionniste standardiste (DAF)</i>
4	M. Giscard BALONGA LUFWANKENDA	Chargé des relations publiques	<i>Assistant logistique événement et accueil (DAF)</i>
5	M. Crispin MAKENGO NTEBA	Chef du service financier et comptable	<i>Chef du service finances et comptabilité (DAF)</i>

6	M. Henri BOSIPA MONSHE	Comptable	Choix 1 Directeur de l'administration et finances (DAF) Choix 2 Chef du service finances et comptabilité (DAF)
7	M. Chançard OKOTSHI BOKONDA	Caissier	Spécialiste comptabilité analytique (DAF)
8	M. Blaise MBANA MUKALA	Chauffeur (CDD)	Chauffeur (DAF)
9	M. Léon BONGONDA W'IKONGA	Chauffeur	Départ à la retraite
10	M. Maxime MAVUNGU	Chauffeur	Chauffeur (DAF)
11	M. Faustin LUBILA MUKULUA	Gardien	Départ à la retraite
12	M. Faustin MUNDENDE MASSA	Gardien	Chauffeur (DAF)
13	M. Bivens KILOLA NDOMBASI	Chargé de l'entretien	Responsable de la maintenance technique et de l'entretien (DAF)
14	M. Jean-Paul YONGO LILANGA	Informaticien	Chef de service systèmes d'information (DDR)
15	M. Jean-Pierre UMBA MALONDA	Chef de service Pharmacien	Spécialiste magasins et logistique (DAGS)
16	M. Fulgence MANTANTU MADIMBA	Assistant logisticien	Spécialiste amélioration du processus (DAGS)
17	M. Jean-Claude TANKEY MAMPUYA	Gestionnaire des stocks Chef magasinier	Chef de service logistique (DAGS)

Tableau n° 11: Plan de redéploiement

5.2.2.2. Plan de formation

A l'issue de l'approche « bilan de compétences » des agents de la FEDECAME et la mesure des écarts entre compétences disponibles et compétences nécessaires au futur fonctionnement organisationnel de la FEDECAME, le plan de formation suivant est proposé pour les agents actuellement en poste (maintenu dans leur fonction ou en prenant d'autres), et pour les futures recrues :

N°	Besoin en formation	Acteur concerné	Format	Quantité (N/jour)
1	Coaching individuel / renforcement de proximité <ul style="list-style-type: none"> ▪ leadership ▪ management ▪ animation de réseau, coordination ▪ conduite du changement ▪ communication Postes de Direction, Chef de service	<ul style="list-style-type: none"> ▪ M. Jean-Claude DEKA LUNDU (si maintenu en poste DDR en attendant le recrutement du titulaire) ▪ M. Henri BOSIPA MONSHE ▪ Mme. Camilla SEVA ▪ M. Crispin MAKENGO NTEBA ▪ M. Jean-Paul YONGO LILANGA ▪ Futur DDR ▪ Futur DAF ▪ Futur DAGS 	Cycle de formation sur 6 mois	12 jours
2	Communication écrite et orale en langue française	▪ M. Giscard BALONGA LUFWANKENDA	Module	4 jours (2x2 j)
3	Accueil et prise en charge des « clients/invités FEDECAME »	▪ Mme. Nadège MIANGU MINGI	Module	4 jours (2x2 j)
4	Outils de planification et de programmation hebdomadaire des activités	<ul style="list-style-type: none"> ▪ M. Giscard BALONGA LUFWANKENDA ▪ M. Jean-Paul YONGO LILANGA 	Module	6 jours (3x2 j)
5	Pack Microsoft Office : Word	▪ L'ensemble du personnel (évaluation et remise à niveau par groupe de niveau)	Cycle de formation	Assuré en interne- gratuit par M. Jean-Paul YONGO LILANGA
6	Prise de note rapide Rédiger des comptes rendus, PV	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mme. Camilla SEVA ▪ Mme. Nadège MIANGU MINGI 	Module	4 jours (2x2 j)
7	Pack Microsoft Office : Excel	▪ L'ensemble du personnel (évaluation et remise à niveau par groupe de niveau)	Cycle de formation	Assuré en interne- gratuit par M. Jean-Paul YONGO LILANGA

8	Pack Microsoft Office : PowerPoint	▪ L'ensemble du personnel (évaluation et remise à niveau par groupe de niveau)	Cycle de formation	Assuré en interne- gratuit par M. Jean-Paul YONGO LILANGA
9	IT réseau	▪ M. Jean-Paul YONGO LILANGA	Module	6 jours (3x2 j)
10	IT webmaster	▪ M. Jean-Paul YONGO LILANGA	Module	6 jours (3x2 j)
11	GRH	▪ Mme. Camilla SEVA ▪	Cycle de formation sur 6 mois	12 jours
12	Analyse financière	▪ M. Chançard OKOTSHI BOKONDA	Module	Assuré en interne- gratuit par M. Crispin MAKENGO NTEBA
13	Comptabilité analytique	▪ M. Crispin MAKENGO NTEBA	Module	6 jours (3x2 j)
14	APISOFT	▪ M. Chançard OKOTSHI BOKONDA	Module	Assuré en interne- gratuit
15	Supply chain logistique	▪ M. Fulgence MANTANTU MADIMBA	Module	6 jours (3x2 j)
16	Mécanique Conduite en route accidentée ou situation à risque Prise en charge des passagers	▪ M. Blaise MBANA MUKALA ▪ M. Maxime MAVUNGU ▪ M. Faustin MUNDENDE MASSA	Module	4 jours (2x2 j)
17	Premiers secours	▪ M. Blaise MBANA MUKALA ▪ M. Faustin MUNDENDE MASSA ▪ M. Maxime MAVUNGU ▪ M. Bivens KILOLA NDOMBASI ▪ Mme. Camilla SEVA ▪ Mme. Nadège MIANGU MINGI	Module	2 jours
18	Accompagnement pour mise en œuvre d'outils de gestion automatisés	▪ M. Jean-Pierre UMBA MALONDA	Module	4 jours (2x2 j)
TOTAL				76 jours

Tableau n° 12: Plan de formation

L'identification des besoins telle que fournie n'est pas exhaustive. La venue des nouvelles recrues pourra faire varier ces besoins.

Il est intéressant d'utiliser les ressources internes (certaines compétences sont en effet déjà là), ce qui aura un triple intérêt : une économie quant à certaines de coûts, la valorisation des compétences de formateurs internes, et la construction d'équipe (la formation participe à l'entraide, au team-building).

5.2.2.3. Plan de séparation

A l'issue de l'approche « bilan de compétences » des agents de la FEDECAME et la mesure des écarts entre compétences disponibles et compétences au futur fonctionnement organisationnel de la FEDECAME, le plan de séparation suivant est proposé pour les agents actuellement en poste :

N°	Nom de l'agent FEDECAME	Poste actuellement occupé	Positionnement recommandé
1	M. Jean-Claude DEKA LUNDU	Secrétaire Général	Choix 1 Rupture de contrat – Séparation immédiate Choix 2 Directeur du développement du réseau (DDR) par intérim en attendant le recrutement (externe) du titulaire
2	M. Léon BONGONDA W'IKONGA	Chauffeur	Départ à la retraite
3	M. Faustin LUBILA MUKULUA	Gardien	Départ à la retraite

Tableau n° 13: Plan de séparation

S'agissant de l'actuel Secrétaire Général, si la mesure peut paraître délicate voire sévère humainement, elle est nécessaire pour ne pas dire indispensable à une nouvelle gouvernance de l'institution.

Une telle mesure sera salvatrice pour la nouvelle organisation, et donnera un vrai message de changement et de nouvelle trajectoire prise à destination des collaborateurs internes de la FEDECAME, aux CDR, aux partenaires financiers, etc.

Le contraire, c'est-à-dire maintenir l'actuel DG en poste, à une fonction de Direction de surcroît, pourrait être dévastateur pour l'institution, et lancerait le message que rien n'a finalement bougé, si ce n'est un « embellissement institutionnel » de façade.

L'option maintien de l'actuel SG au sein de la FEDECAME (au poste de DDR – second choix) ne pourrait qu'être temporaire, et limité dans le temps, en attendant le recrutement (rapide) du titulaire.

5.2.2.4. Plan de recrutement

A l'issue de l'approche « bilan de compétences » des agents de la FEDECAME et la mesure des écarts entre compétences disponibles et compétences au futur fonctionnement organisationnel de la FEDECAME, le plan de recrutement suivant est proposé pour répondre aux besoins de la future FEDECAME:

N°	Intitulé du poste à recruter rapidement
1	Directeur (trice) du développement du réseau (DDR)
2	Directeur (trice) de l'administration et finances (DAF)
3	Directeur (trice) des achats et de la gestion des stocks (DAGS)
4	Auditeur interne (CG)
5	Chef(fe) de service assurance qualité
6	Chef(fe) du service communication (DDR)
7	Chef(fe) du service juridique et contentieux (DDR) (recrutement d'une consultance)
8	Chef(fe) du service développement du réseau (DDR)
9	Chef(fe) du service planification et quantification (DAGS)
10	Chef(fe) du service passation des marchés (DAGS)
11	Assistant(e) de direction DAF
12	Spécialiste comptabilité générale (DAF)
13	Caissier (ère) (DAF)
14	Spécialiste suivi des stocks et approvisionnements (DAGS)
15	Spécialiste transport (DAGS) (recrutement d'une sous-traitance)
16	Spécialiste gestion de l'information logistique (DAGS)

Tableau n° 14: Plan de recrutement

Ainsi, 16 nouveaux emplois seraient à pourvoir dans l'immédiat.

Davantage (19) si le nombre de gardiens est augmenté, si la seconde personne assurant actuellement l'entretien en sous-traitance est recrutée en CDI.

A plus long terme, d'autres emplois intitulés « recrutement différé » dans le répertoire des emplois et postes (tableau n°10) seront à pourvoir.

A ce stade, l'essentiel est de relancer la FEDECAME à minima, prouver que la nouvelle structure organisationnelle est bien fonctionnelle et performante avant de la développer.

Nota

Personnel d'entretien : compte tenu de la surface du nouveau bâtiment, il faudrait au moins 2 personnes pour l'intérieur et l'extérieur des locaux. En sus d'un ETP, le Consultant recommande de faire appel à de la sous-traitance dans un premier (ce qui existe à date) et si le besoin est bien confirmé, transformer cette sous-traitance en 1 ou 2 ETPs. De même, selon le calibrage du gardiennage souhaité, le nombre de gardiens peut être reconsidéré.

VI. LIMITES ET CONTRAINTES

6.1. Temps imparti pour la mission

Le temps imparti pour la mission a été une des limites pour la réalisation de la mission.

Au-delà du fait, comme précisé dans l'approche méthodologique présentée plus haut, que certains livrables ne pouvaient de toute façon être obtenus dans les délais prévus pour la mission compte tenu du processus même de réorganisation, le temps imparti prévu pour la mission fut très court.

En effet, si le nombre incompressible de personnes à rencontrer (individuellement ou en focus-groupes selon les cas) est chronophage, il était aussi nécessaire et indispensable à la réalisation de la mission : nos interlocuteurs apprécient fortement la démarche participative, et l'expression étant très libre (même en focus-groupes), la récolte d'informations est d'ores-et-déjà riche d'enseignements.

Nous pensons, compte tenu des défis et enjeux du secteur liés à l'approvisionnement en médicaments essentiels, et de l'importance de cette étude pour la FEDECAME comme pour le PNAM et la DEP/MS, qu'il aurait été préjudiciable d'aller trop vite dans la conduite du processus de l'audit en particulier (récolte de l'information, interviews, focus-groupes, production du rapport intermédiaire, lecture et commentaires éventuels du Comité technique, validation du rapport, actualisation de celui-ci, seconde phase de la mission, ...), processus qui nécessitait de respecter le temps du cycle de tout audit en vue de réorganisation, au risque de passer à côté d'aspects majeurs de l'organisation ou du fonctionnement de la FEDECAME.

Les aléas rencontrés, notamment le contexte de la pandémie COVID 19 entre 2019 et 2021, ont fortement impacté la mission, ce qui explique par ailleurs pour partie que la mise en œuvre effective de la réorganisation de la FEDECAME n'a pu être réalisée.

Nous confirmons également ici, **tant pour la phase I que pour les suivantes**, la nécessité de prendre le temps d'écouter, d'apprendre, de confronter les idées mais aussi d'échanger avec les équipes d'agents ce qui participe à entrouvrir les esprits vers de nouvelles « *fenêtre du faire ou penser autrement* » (organisation des services, management d'équipe, communication de proximité, obligation de résultats, redevabilité, déontologie et éthique professionnelles ...).

6.2. Inquiétude du changement et attractivité des changements à venir

L'équipe de Consultants-experts a senti que si **le changement pouvait inquiéter, il a pu aussi séduire, et engendrait une certaine dynamique** chez nos interlocuteurs rencontrés.

Pour autant, les besoins de changements impactés à terme par la réorganisation n'ont pas engendré :

- davantage de leadership et de pilotage directif,
- des changements de pratiques professionnelles,
- des changements de comportements individuels comme collectifs,
- l'appropriation et l'application rigoureuse des textes en vigueur non systématiquement appliquées mais aussi de nouvelles procédures et process,
- des changements en termes de responsabilités et de management,
- etc.

6.3. Des attentes à la hauteur des enjeux et défis du secteur

Nous notons aussi que l'étude a **engendré des attentes fortes**, tant auprès des dirigeants de la FEDECAME que ceux du PNAM ou de la DEP du MSP, des partenaires, du financeur (UE) qu'auprès des agents, à tous les niveaux de responsabilités.

Une attente toute particulière a été observée concernant les CDR, à la fois des interlocuteurs externes à la FEDECAME (institutionnels gouvernementaux, PTFs) que des CDR eux-mêmes, qui préconisent fortement de repenser le lien de proximité qui devrait unir la FEDECAME aux CDR (actuellement insuffisamment existant en termes de relation de service rendu du premier aux seconds).

Des attentes fortes pour une FEDECAME demain performante, réactive, procurant des services de qualité et de proximité pour ses « clients » internes que sont les CDR et ses clients finaux que sont les populations ... un ambitieux défi et encore un grand fossé à franchir.

6.4. Visites de terrain

Compte tenu de la limite de temps et de la pandémie COVID 19, l'équipe d'experts n'a pas pu matériellement organiser comme elle l'aurait en effet souhaité une mission vers au moins deux (2) CDRs / Centrale Régionale de Distribution. De telles visites auraient permis de constater de visu la situation et la réalité desdits CDRs, des entrepôts, des réalités en matière d'acheminement des médicaments vers les FOSAs, etc.

6.5. Sens critique et sens des responsabilités

Lors de la phase ultime de la mission (« approche bilan de compétences ») le Consultant n'a pas pu (ou peu) s'appuyer sur les managers ou cadres intermédiaires de la FEDECAME afin d'évaluer la compétence, la performance ou le capital professionnel des collaborateurs sous la coupe des hiérarchiques interrogés. En effet, lorsque sollicités, ces derniers avaient beaucoup de difficultés à fournir un avis objectif, tranché, et technique sur tel ou tel collaborateur visé, de peur (semble t il) que les observations transmises se sachent ou desservent individuellement ou collectivement.

VII. Dimension financière de la réorganisation

Le projet de réorganisation de la FEDECAME suppose un assainissement de la situation financière de l'organisation et la prise en compte des coûts engendrés par ladite réorganisation.

7.1. De la dette de la FEDECAME

A la date du 22 août 2022, selon les services financiers de la FEDECAME, le montant de la dette de l'institution est de \$ 1.263.304,93 (annexe n°7).

7.2. Du plan de séparation

Coûts liés au plan de séparation :

N°	Nom de l'agent FEDECAME	Poste actuellement occupé	Positionnement recommandé	Coût de séparation selon les services financiers de la FEDECAME
1	M. Jean-Claude DEKA LUNDU	Secrétaire Général	Choix 1 Rupture de contrat – Séparation immédiate Choix 2 Directeur du développement du réseau (DDR) par intérim en attendant le recrutement (externe) du titulaire	\$ à déterminer Indemnité de rupture de contrat
2	M. Léon BONGONDA W'IKONGA	Chauffeur	Départ à la retraite	\$ 8.060,68 Solde de tout compte (annexe n°8)
3	M. Faustin LUBILA MUKULUA	Gardien	Départ à la retraite	\$ 4.493,85 Solde de tout compte (annexe n°9)

Tableau n°15 : coûts liés au plan de séparation

7.3. Du plan formation

Les besoins en formation tels qu'identifiés nécessiterait 76 jours de formation (à titre indicatif).

Le coût relatif à ce besoin est évalué à :

N°	Nombre de jours de formation	Coût
1	76 jours	Montant /jour de formation \$ 400,00 Montant global approximatif \$ 30.300,00

Nota

A ajouter les coûts de location de salle pour les formation de groupe, de reprographie, de perdiem éventuels.

7.3. Du plan de recrutement

Selon le point précédent, 16 recrutements seraient à réaliser dans le très court terme.

Pour une performance optimale de ces recrutements à venir, le Consultant préconise le recours à un prestataire privé afin de sécuriser l'impartialité et la neutralité du processus de recrutements.

Les équipes de la FEDECAME seraient néanmoins techniquement associées au processus.

N°	Nombre de recrutements programmés	Coût
1	16	Coût unitaire /prestataire (annonce, sélection, short-list) \$ 750,00 Montant global approximatif \$12.000,00

Cela implique des coûts liés à ce recours, approximativement de \$ 12.000,00.

Au-delà de la dimension relative au recrutement à proprement dite, le Consultant a estimé qu'une maîtrise du coût de la masse salariale est importante pour aider à la décision, notamment pour les éventuels bailleurs qui viendraient à accompagner la réorganisation effective de la FEDECAME.

Le Consultant a donc demandé aux services financiers de la FEDECAME de réaliser 2 simulations de ladite masse salariale (annexe n°8) :

- **Cas 1** : dans la perspective d'un effectif de 33 agents (effectif préconisé par le Consultant pour démarrer à minima la nouvelle organisation de la FEDECAME)
- **Cas 2** : dans la perspective d'un effectif de 47 agents (montée en charge des effectifs à moyen terme, 3 à 5 ans)

(se référer au tableau n°10)

Les simulations élaborées évaluent les masses salariales à partir de trois (3) prismes. En effet, la grille salariale actuelle de la FEDECAME est obsolète et ne correspond pas au coût de la vie actuelle.

Les présentes simulations pour un effectif de 33 et 47 agents prendront donc en compte trois (3) scénarios :

- **Scénario 1** : masse salariale calculée sur base de l'actuelle grille salariale.
- **Scénario 2** : masse salariale calculée sur base de l'actuelle grille salariale majorée.
- **Scénario 3** : masse salariale calculée sur base de la subvention du projet PRODS

MASSE SALARIALE (salaire brut, total charges)			
Effectifs	Salaire FEDECAME (cf grille obsolète de 2010)	Salaire FEDECAME (Cf. grille 2010 avec accroissement de 50% (3% par an d'augmentation légale x 12 ans + évolution des prix sur le marché depuis 2010)	Salaire FEDECAME (cf. grille subvention PRODS)
Effectifs 33	\$ 461.953,08	\$ 692.929,62	\$ 818.664,00
Effectifs 47	\$ 673.026,72	\$ 1.009.540,08	\$ 1.192.094,40

(annexe n°10)

7.4. Du plan de redéploiement

Les coûts à prendre en compte sont ceux du point 7.3.

7.5. Des besoins matériels pour la nouvelle organisation

7.5.1. IT

L'état de la situation IT à la FEDECAME nécessite d'importants investissements, le parc informatique actuel étant limité, pour partie obsolète.

Les services informatique et financier de la FEDECAME ont évalué sur demande du Consultant les besoins de la FEDECAME dans la perspective de sa nouvelle organisation.

N°	Parc actuel	Quantité	Réutilisable	Obsolète	Besoin	Coût de l'investissement
1	Ordinateur portable	12	4	8	7	\$ 9.000,00
2	Ordinateur bureau	7	4	3	7	\$ 6.500,00
3	Onduleur					\$ 2.200,00
4	Imprimante					\$ 6.500,00
5	Scanner archivage					\$ 2.500,00
6	Sauvegarde					\$ 850,00
7	Visio conférence					\$ 1.300,00
8	Internet					\$ 9.000,00
9	Licence					\$ 2.000,00
10	Téléphonie					\$ 2.700,00
Total						\$ 42.550,00

7.5.2. Matériel roulant

Dans la même logique, sur requête du Consultant, les services financiers de la FEDECAME ont évalué les besoins en matière de matériel roulant :

N°	Parc actuel	Quantité	Réutilisable	Obsolète	Besoin	Coût de l'investissement
1	4 x 4	4	2	1	2	\$ 70.000,00 \$ 75.000,00
2	Camion bâché	1	1			
3	Matériel voiture (gants, outils, câble remorquage, câbles batterie, gilets jaunes, pharmacie 1ers secours)					\$ 550,00 \$ 550,00
Total						\$ 146.100,00

7.5.3. Matériel maintenance et entretien

Dans la même logique, les services financiers de la FEDECAME ont évalué les besoins en matière de matériel maintenance et entretien :

N°	Parc actuel	Quantité	Réutilisable	Obsolète	Besoin	Coût de l'investissement
1	Aspirateur	0			2	\$ 700,00
2	Escabeaux	0			2	\$ 600,00
3	Outils de base	0			1	\$ 350,00
Total						\$ 1.650,00

7.5.4. Frais de fonctionnement de la FEDECAME

Dans la même logique, sur la demande du Consultant, les services financiers de la FEDECAME ont évalué les besoins en matière de frais de fonctionnement, pour comparatif, avec 17 personnels (ce qui est la situation aujourd'hui) et 33 personnels.

- Avec un effectif de 17 personnes, le besoin annuel en frais de fonctionnement serait de \$ 90.213,00,
- Avec un effectifs de 33 personnes (cible à-minima pour relancer la FEDECAME), le besoin annuel en frais de fonctionnement serait de \$ 136.184,00.

Le détail de ces montants apparait en annexes n° 11, 11.1.

7.5.5. Besoin en fonds de roulement de la FEDECAME

Enfin, toujours sur la demande du Consultant, les services financiers de la FEDECAME ont évalué les besoins de la FEDECAME en matière de BFR : celui serait de \$ 2.000.000,00 (annexe n°11.2).

VIII. RECOMMANDATIONS

Compte tenu de la situation actuelle de la FEDECAME, bénéficiant désormais de l'ensemble des livrables attendus, à savoir de :

- un nouvel organigramme,
- des Statuts et un ROI révisés,
- des fiches de postes définies (36),
- des bilans de compétences individuelles réalisés pour les 17 agents en poste,
- un plan de formation élaboré (+ accompagnés de plans de recrutement, séparation et redéploiement),
- un Manuel de procédures administratives, financières et comptables révisé,

l'institution possède les fondations qui lui manquaient pour aller de l'avant vers une nouvelle trajectoire de développement et d'accompagnement de la population pour l'accès aux médicaments de qualité, et pour remplir son rôle en tant qu'instrument de l'Etat au service du secteur santé et du Système National d'Approvisionnement en Médicaments Essentiels (SNAME).

Reste à ce stade à implémenter concrètement la restructuration organisationnelle telle que prévue au travers de l'appui-conseil délivré depuis 2019 à septembre 2022.

Pour ce faire, le Consultant recommande les actions suivantes à mettre en œuvre :

- Lancer le plan de recrutement ;
- Rédiger un plan ou un schéma de développement stratégique de la FEDECAME (nouvelle organisation, nouvelles orientations, etc), accompagné d'un plan de communication ;

Organiser une retraite avec la nouvelle équipe dirigeante, des représentants de l'AG et du CA, MSP, CDR, bailleurs, etc (l'ensemble des parties prenantes) afin de repenser, élaborer et rédiger ce schéma de développement stratégique de la FEDECAME.

- Décliner le nouveau schéma de développement stratégique de la FEDECAME en un plan d'actions opérationnelles quinquennal, et un plan d'actions opérationnels annuel ;
- Mettre effectivement en œuvre les plans issus de l'approche bilan de compétences (recrutement, redéploiement, formation, séparation) ;
- Partager et diffuser le plan ou schéma de développement stratégique validé avec les parties prenantes ;
- Organiser une tournée à l'intérieur du pays (CDR, portes, bailleurs, etc) pour communiquer ce schéma, la nouvelle organisation et les nouvelles orientations ;

A noter : à date, le nouvel organigramme, la nouvelle organisation approuvés en AG depuis novembre 2020 n'ont toujours pas été dévoilés en interne à la FEDECAME.

- Communiquer sur les orientations politiques et stratégiques (en interne comme en externe) en corrélation à ce nouveau cadre organique, pour favoriser sa compréhension, son appropriation, l'adhésion et l'engagement dans la durée au nouveau projet ;
- Doter la FEDECAME d'un accompagnement opérationnel (appui-conseil sous forme d'une Assistance technique résidentielle) pour la mise en œuvre concrète de la restructuration organisationnelle ;
- Accompagner rapidement la nouvelle équipe dirigeante au travers un séminaire-retraite de type *team-building* afin de créer un esprit d'équipe et d'entreprise orienté vers la compréhension d'une même vision, des mêmes objectifs et résultats à atteindre ;

- Former les équipes au nouveau Manuel de procédures ;
- S'appuyer et valoriser les portes d'entrée (« porte d'acquisition ») en tant qu'instrument logistique essentiel pour la FEDECAME ;
- Favoriser à chaque fois que possible l'inclusion de la dimension genre.

La relance de la FEDECAME par sa nouvelle structuration organisationnelle aura de fait aussi besoin d'un support institutionnel et financier important de la part des PtFs, pour l'apurement de sa dette, sa recapitalisation, ses besoins en BFR, frais de fonctionnements, etc.

Par ailleurs, s'agissant des aspects opérationnels et techniques des trois (3) directions de la FEDECAME, en l'absence d'une Direction Générale ou/et d'une Coordination technique, nous attirons particulièrement l'attention sur la nécessité qu'une coordination des trois (3) directions soient quotidiennement assurée pour la bonne marche de la nouvelle organisation.

Malgré le fait que cet outil ne faisait pas partie des livrables attendus, une feuille de route (*annexe n°12*) détaille les recommandations pour une implémentation concrète de la réorganisation de la FEDECAME.