

REALISATION ET APPUI AU FONCTIONNEMENT D'UNE CENTRALE INTERIMAIRE D'APPROVISIONNEMENT EN MEDICAMENTS ESSENTIELS (CIAME)

1 INTRODUCTION

1.1 Contexte général

Vers la fin des années 80, la politique sanitaire du Cameroun était axée sur la gratuité des médicaments dans les formations sanitaires publiques. En 1985, fut créé l'Office Pharmaceutique Nationale du Cameroun (ONAPHARM) chargé de l'approvisionnement et de la distribution des produits pharmaceutiques dans les formations sanitaires publiques sur toute l'étendue du territoire. Pour le renouvellement de son stock, l'ONAPHARM bénéficiait des subventions du trésor public mais celles-ci sont devenues rares avec l'avènement de la crise économique. Le secteur privé laïc et confessionnel s'approvisionnait auprès d'une ONG dénommée Ad Lucem. Vers la deuxième moitié des années 80, Ad Lucem a connu des problèmes causant des ruptures des stocks.

La Déclaration de la Réorientation de la Politique Nationale des Soins de Santé Primaires de Mars 1992 a introduit une politique pharmaceutique nationale basée sur le recouvrement des coûts par les formations sanitaires publiques. Avec l'effondrement de l'ONAPHARM, causant des ruptures des stocks partout, cette nouvelle politique visait le financement des pharmacies des formations sanitaires publiques avec l'aide du bénéficiaire; vu la nécessité d'une structure intérimaire pour combler les lacunes causées par la faillite de l'ONAPHARM et les faiblesses d'AD LUCEM.

1.2 Objectif de la CIAME

L'objectif de la création de la CIAME était d'approvisionner en médicaments essentiels toutes les formations sanitaires publiques et privées à but non lucratif ainsi que les projets et programmes qui appliquent la politique nationale des Soins de Santé Primaires en attendant la mise en place d'une structure définitive.

La CIAME sera plus tard intégrée dans un système national d'approvisionnement en médicaments essentiels.

1.3 Approche

Une solution urgente à titre intérimaire mais à l'échelle nationale pour palier au problème nécessitait :

- le capital
- les médicaments
- les locaux
- le savoir faire

En 1992, le Ministère de la Santé Publique du Cameroun mettait donc à la disposition du projet, les bâtiments auparavant utilisés par l'ONAPHARM à Limbe.

A travers la Caisse Autonome d'Approvisionnement, des fonds de contrepartie du programme d'ajustement structurel (PAS) étaient mis en disposition par l'Union Européenne.

Grâce au financement et à l'intervention de l'Union Européenne, il y a eu, en 1992, la signature d'un contrat d'Assistance Technique entre le Ministère de la Santé Publique et la GTZ, suivi des avenants (voir les annexes 1.a et 1.b.) .

Ce contrat d'assistance technique a prévu:

- des ressources financières,
- du savoir faire pour la coordination,
- et une prescription des tâches managériales, financières, économiques et juridiques pour la mise en oeuvre de la CIAME.

La structure de la CIAME a été mise en oeuvre jusqu'au 31.12.94 avec l'appui d'assistance technique basé sur le contrat susmentionné.

(Sur demande du comité de suivi, un appui a été continu par le projet germano-camerounais jusqu'au mois de Septembre 1995)

2. LA MISE EN OEUVRE D'UN SYSTEME MANAGERIAL ET FINANCIER

Les termes de référence voulaient de l'assistance technique en résumé:

- le développement du cadre managérial,
- le développement des règlements financiers et de la comptabilité.

Ce volet de l'AT a été exécuté comme l'attestent les rapports détaillés du consultant et de l'économiste auprès de la CIAME (porté en annexe). La CIAME a démarré, pas sur la base d'un modèle type mais, sur la base d'un apprentissage et rodage façonnés par les facteurs sanitaires socio-économiques et politiques locales. Les points saillants de la mise en oeuvre de ce système managérial et financier sont nombreux à savoir :

2.1 Les importations

La CIAME faisait ses importations dans la phase du pilotage à travers le Fonds Spécial pour la Santé du Nord - Ouest. Afin d'accélérer le processus d'importation et de réduire les coûts, l'AT a obtenu le transfert de la domiciliation à la CIAME à Limbé et a introduit un système de transfert des devises à l'étranger. En plus, une procédure qui a été élaborée à cette fin a matérialisé la domiciliation des produits CIAME.

Au début, le principal fournisseur de la CIAME a été l'IDA d'Amsterdam. Les raisons qui ont milité en faveur de cette option dans la phase du démarrage sont nombreuses à savoir:

- leur expérience dans les ventes des médicaments sur D.C.I.,
- la petitesse du capital de démarrage de la CIAME ne permettait pas des appels d'offres sérieux,
- vu le volume de commandes de médicaments assez limité dans la phase initiale, il était utile de traiter avec un fournisseur pendant un certain temps afin de garder les frais de transport et de dédouanement assez bas.

Vers la fin de l'AT, les achats se faisaient par appels d'offres, grâce à une augmentation du capital de la CIAME.

Un cahier de charges pour les fournisseurs a été développé et introduit par la CIAME (voir Guide d'Organisation pour la CIAME).

2. 2 La supervision pharmaceutique

Concernant les aspects pharmaceutiques, la CIAME est assisté par un pharmacien. Cette supervision est assurée par le chef de service provincial de pharmacie qui est le responsable exécutif du Fonds Spécial de la Santé pour le Sud-Ouest. Sa fonction inclue le contrôle de qualité et la supervision pharmaceutique des commandes, magasinage et acheminement des médicaments.

2.3 Administration

Des procédures organisationnelles et administratives du fonctionnement de la CIAME sont documentées dans un guide d'organisation qui est dans sa deuxième version. Ce guide contient les descriptions des tâches du personnel, les détails sur la gestion financière, l'approvisionnement en produits pharmaceutiques, le marketing, le magasin, l'administration générale, l'organigramme et des statistiques économiques de la centrale.

2. 4 Finances, comptabilité et budget

La CIAME est gérée aujourd'hui sur la base des principes de gestion commerciale stricte pour assurer le fond de roulement à tout moment malgré des aspects sociaux. Dans ce contexte le calcul des coûts prend en compte tous les coûts de la CIAME. Ce système a été inspiré par deux faits:

- le financement du programme est basé à long terme sur les critères de fonds de roulement autofinancé
- la fréquence de roulement des fonds doit se stabiliser

Ce système financier a montré des avantages de:

- stabiliser le capital grâce à l'application d'une politique financière qui envisage la réduction du volume des subventions du bailleur de fonds,
- actualiser régulièrement le calcul des coûts et les marges bénéficiaires pour les importations CAF et les ventes ex -stock,
- garder les prix de vente des médicaments ex stock pour une période fixe de 6 mois,
- suivre le développement économique à travers une liste des indicateurs objectifs de la CIAME.

Un système de prévision budgétaire et de comptabilité analytique a été introduit (voir Guide d'Organisation pour la CIAME).

Pour le contrôle financier, l'Assistance Technique a choisi le mécanisme d'audit indépendant annuel à réaliser par un cabinet comptable externe.

Malheureusement, la CIAME, pendant la durée de l'Assistance Technique ne compte qu'un contrôle interne qui a été réalisé par le Directeur des Affaires Générales du Ministère de la Santé Publique en juin 1994. Elle attend toujours son premier audit externe qui dépend d'une décision du Comité de Suivi à cet effet.

2. 5 Les mémoires financiers

La documentation sur les procédures comptables et financières de la Centrale Intérimaire d'Approvisionnement en Médicaments Essentiels a été développée et introduite (voir Guide d'Organisation pour la CIAME).

La comptabilité a été complètement informatisée en utilisant un logiciel mis en place par une firme sur place donc facile à entretenir et à modifier si besoin en est.

2. 6 Gestion du Magasin

Afin de mieux contrôler le mouvement des produits à la CIAME, la gestion du magasin, la livraison, ainsi que la réception des stocks se fait par un comité composé des magasiniers, du Manager et du comptable.

La gestion des stocks est informatisée en utilisant un logiciel mis en place par une firme locale donc facile à entretenir et à modifier si besoin en est.

2.7 Service d'achat et procédure de vente

La liste nationale des médicaments essentiels a inspiré le contenu du nombre de produits mis à la disposition des clients par la CIAME. Ces produits figurent dans la fiche de commande des produits pharmaceutiques introduits à la CIAME. Cette fiche de commande porte aussi des clauses particulières relatives aux types de services, prix des produits, quantités commandées, dates de livraison, avis d'arrivée etc.

C'est ainsi qu'afin de protéger les intérêts commerciaux de la CIAME, neuf clauses particulières prévoient :

• Type/Services souhaités:

- Les commandes et leur livraison CAF Douala port ou aéroport ne sont recevables que si le montant global de la commande est supérieur ou égale à cinq millions FCFA dont 50% sont versés à la CIAME au moment où la commande est passée.
- Les demandes auprès de la CIAME pour le lancement d'un appel d'offres auprès des fournisseurs internationaux ne sont recevables que sur versement d'un forfait de 40.000 FCFA
- La vente ex-stock

• Prix.

Les prix portés sur la fiche des commandes ne sont qu'à titre indicatif. Les prix définitifs sont arrêtés au moment de la passation du contrat à condition que les prix ainsi consentis ne soient valables que si la monnaie locale i.e. le FCFA n'est pas dévaluée avant la conclusion définitive du marché. Au cas où ladite monnaie est dévaluée avant la livraison et acquittement total du client de tous ses engagements financiers liés à ce contrat, les prix sont modifiés au taux de la dévaluation.

• Quantités commandées.

La CIAME se réserve le droit de modifier les quantités commandées ainsi que le montant de la facture, (sauf stipulations contraires portées sur la fiche de commande avant la conclusion du contrat), si les quantités disponibles n'atteignent pas les quantités commandées par le client.

• Dates de livraison

Les dates de livraison ne sont qu'indicatives. Les retards dus aux fournisseurs internationaux, les grèves au port d'embarquement, ou de déchargement, des pannes techniques etc.. n'engagent pas la responsabilité de la CIAME.

• Avis d'arrivée/ pertes

Les livraisons au port et à l'aéroport de Douala sont soumises aux conditions particulières arrêtées au moment de la conclusion du contrat.

Les pertes dues au non enlèvement des médicaments par le client n'engagent que ce dernier sauf si, en l'absence des dispositions contraires, il n'était pas avisé par la CIAME de l'arrivée des produits.

Le client est informé par la CIAME de l'arrivée des produits si le message d'arrivée est transmis par télécopie, télex, message porté ou le cas échéant, et si convenu, contact de personnel dûment reconnu.

- Bordereau de livraison

Les médicaments livrés au client par la CIAME sont considérés comme conformes à la commande si les deux parties en présence (le client et la CIAME) ont dûment signé le bordereau de livraison. Dans ce cas, aucune revendication de la part du client ne sera acceptée par la CIAME.

- Transport

La CIAME ne livre les médicaments qu'à l'adresse du client avec l'accord préalable de ce dernier d'absorber les frais de transport qui en résultent étant entendu que tous les risques de pertes ou avaries de transport n'engagent que la responsabilité du client.

- Transitaire

Les médicaments à livrer par la CIAME à un client par le biais d'un transitaire ne peut se faire qu'à la demande du client lui-même. Dans ce cas, le transitaire est mandaté de signer le bordereau de livraison en lieu et place du client et toute perte ou avarie de médicaments causée pendant l'acheminement de ceux-ci n'engage que la responsabilité du client.

Les clauses susvisées étaient contenues par une lettre d'informations aux clients de la CIAME.

2.8 Principes de fixation des prix

Les prix de vente de la CIAME sont déterminés selon le volume de coûts expectés en relation au volume de produits pharmaceutiques approvisionné. Vu les deux systèmes de vente de la CIAME notamment les ventes CAF port et ex-stock tous les frais liés à la gestion de la Centrale sont repartis sur tous les médicaments vendus.

Sur chaque médicament arrivant au Cameroun les marges bénéficiaires suivantes sont ajoutées d'une façon fixe:

- vente CAF port: 5,61 %
- vente ex-stock: 29,98 %.

2.9 Personnel

2.9.1 Statut

Le statut du personnel de la CIAME est resté juridiquement nuancé tout au long de l'Assistance Technique jusqu'à ce jour. Ceci est dû aux règles juridiques qui régissent la capacité de faire des contrats et les droits et les obligations des employeurs.

La capacité de contracter revient aux personnes morales ou personnes physiques ayant atteint l'âge de la majorité. En plus, en droit du travail camerounais, la filiation à la Caisse Nationale de la Prévoyance Sociale (CNPS) est obligatoire pour tout employeur. Seul une personne morale ou physique est habilitée à prétendre à un numéro de filiation qui lui permet de faire des contributions à la CNPS à l'endroit de ses employés.

La CIAME a toujours manqué un statut juridique. Elle n'est donc pas une personne morale. Le principal bailleur des fonds de la CIAME (l'Union Européenne) manquait son propre projet santé qui comme en qualité de personne morale pouvait assurer le rôle d'employeur de la CIAME. Cette dernière n'a par conséquent pas eu la capacité d'agir en qualité d'employeur et reste un inconnu à la CNPS.

Or, la CIAME comme entreprise et normalement employeur, a l'obligation :

- de recruter les employés,
- assurer le paiement de leurs salaires,
- les garder en emploi pourvu que le contrat d'emploi subsiste,
- procéder aux avancements normaux de ces employés tous les 2 ans
- etc.

2.9.2 Réalités

Face à ces impératifs juridiques, le Superviseur Technique en sa qualité d'une personne physique a assuré le rôle d'employeur au cours de la durée de l'AT. Vu l'existence de la CIAME malgré la fin de l'AT, le sort des employés pose problème. Si leur statut était étroitement lié au statut du Superviseur Technique dont il dépendait dans le contrat d'Assistance Technique.

Comme solution (intermédiaire) au problème sus évoqué, le Comité de Suivi de la CIAME lors de sa réunion du 7/8 mars 1995 a décidé que le Dr. Bergis Schmidt-Ehry continue dans son double rôle de Superviseur Technique et employeur de la CIAME.

La nature intérimaire de cet arrangement et le rôle que la CIAME continue à jouer dans le secteur pharmaceutique au Cameroun méritent une solution plus rassurante. Ceci peut se trouver dans la situation nouvelle caractérisée par la présence d'un projet santé de l'Union Européenne au Cameroun.

2.9.3 Taille de l'effectif

La CIAME compte parmi son personnel deux catégories d'employés; une catégorie est constituée des recrues propres à la CIAME qui sont au nombre de 5 et l'autre catégorie est constituée des personnes (2) détachées du Ministère de la Santé Publique à la CIAME. Le personnel de la CIAME compte un effectif total de sept personnes.

Afin de rentabiliser ces ressources humaines, chaque employé contribue aux activités de la CIAME suivant une description des profils, des tâches et différentes responsabilités. Ces descriptions se chevauchent parfois, vu le fait que son élaboration avait pris en compte la couche faible du personnel qui oblige certains employés d'assurer plusieurs fonctions. (voir Guide d'Organisation pour la CIAME)

2.9.4 Formation

Un plan de formation du staff de la CIAME a été établi. C'est ainsi que certains staff (Manager et l'une des comptables assistantes) ont suivi une formation de base dans la gestion d'un programme de marketing de médicaments à Bamenda.

Le staff, assisté par le conseiller économique et le personnel de la Délégation de la Santé pour le Sud-Ouest, suit aussi une formation continue et l'initiation à l'application de logiciel et une formation intensive sur l'introduction à l'informatique dans les sections de la comptabilité et du magasin.

Le gestionnaire a reçu une formation spécifique sur la gestion des contraceptifs à Bamako (financement USAID) comme les magasiniers ont reçu une formation en gestion des stocks spécifiques pour les contraceptifs.

3. DEFINITION D'UN CADRE JURIDIQUE POUR LA CIAME/CENAME

3.1. Introduction:

Suivant les termes de référence, l'Assistance Technique devrait élaborer les statuts de la CIAME (CENAME) après étude des différentes alternatives et procéder à l'obtention du statut juridique devant les autorités Camerounaises. Avant même d'arriver à ces alternatives, il existait des considérations de la politique sanitaire. Le cadre juridique de la CENAME devait répondre à certaines préoccupations sur le plan de la nouvelle politique de la Réorientation des Soins de Santé Primaires au Cameroun, sur le plan de la politique pharmaceutique nationale ainsi que sur le plan de la gestion.

- Sur le plan de la nouvelle politique de la Réorientation des SSP

Le cadre juridique devait par les objectifs assignés à la CENAME permettre la réalisation de l'objectif social "santé pour tous" avec la participation communautaire suivant la Déclaration Nationale de la mise en oeuvre de la Réorientation des Soins de Santé Primaires (25 mars 1992.)

- Sur le plan de la politique pharmaceutique

L'alternative ou le cadre juridique retenue devait également permettre la réalisation des objectifs de la politique pharmaceutique Camerounaise relative à l'approvisionnement des populations en médicaments essentiels devant servir :

- d'objet de mobilisation de la communauté pour une utilisation accrue mais rationnelle des Services de Santé,
- d'outils de génération des ressources financières,
- de support en matière de prestations des soins,
- de respect de la complémentarité des secteurs publics et privés,
- d'encourager la pratique de l'équité par le secteur public sanitaire,
- de soutien à la participation communautaire (l'Initiative de Bamako),
- d'assurer la disponibilité des médicaments de bonne qualité et à faible coût pour pouvoir être à la portée de tous sans pour autant mettre en jeu l'assurance de la pérennité des services de la structure en cours de création.

- Sur le plan du modèle et de la Gestion:

Le modèle proposé ou retenu devrait laisser à la CENAME avantages les plus amples possible tels que l'exonération des taxes douanières, le droit de recevoir des dons et legs etc..

En plus, le choix des organes de gestion doit:

- privilégier la légèreté et la flexibilité des structures ainsi qu'une combinaison de représentativité qui encourage un dialogue permanent et un conflit positif entre les membres.
- retenir un système de comptabilité permettant la rigueur et la transparence dans la gestion de la chose publique.
- respecter une politique de recouvrement des coûts complets.

Sur la base de ces principes, passons en revue les alternatives disponibles, très brièvement.

3.2 Analyse des différentes alternatives disponibles

Avec la complémentarité nécessaire des secteurs publics et privés ainsi que les réalités existantes de l'environnement économique actuel, les alternatives disponibles pour la CENAME ont été discutées. Il s'agit de:

- la création d'une société privé d'approvisionnement en médicaments essentiels
- la création d'un groupement d'intérêt économique (GIE)
- coopérative d'approvisionnement en médicaments essentiels
- la revitalisation de l'ONAPHARM
- la création d'une association sans but lucratif
(voir annexe Guide d'Organisation pour la CIAME).

3.3. Description de l'alternative retenue

Comptant sur l'octroi par le gouvernement des avantages spécifiques cités plus haut, l'alternative appropriée (voir statuts annexés) dans la circonstance est le statut d'une association à titre définitif qui:

- garantit l'application de la nouvelle politique du gouvernement en matière sanitaire et pharmaceutique suivant la Déclaration de la Réorientation de la mise en Oeuvre des Soins de Santé Primaires (voir statuts: raison sociale),

- profite de l'expertise et de la collaboration collective de tous les intervenants sans buts lucratifs dans le secteur santé et pharmaceutique au Cameroun en les associant à la gestion de la structure (voir Statuts: membres),
- sert de cadre de formation des nationaux aux techniques de gestion transparente et efficace des médicaments (voir Statuts: Dispositions Transitoires: Attributions du Superviseur Technique.),
- L'administration des affaires de la Centrale est assurée par deux organes: le Comité de Suivi et un Service Administratif sur la base des règles de gestion et de comptabilité précise,(voir Statuts et Règlement Intérieurs)
- Les activités de la Centrale sont financées dans l'esprit du partenariat de la nouvelle politique sanitaire et pharmaceutique(voir Statuts: Dispositions financières.) et la centrale compte sur une volonté politique de la part du gouvernement qui lui permettra de bénéficier des exonérations des taxes douanières etc.

3.4 Démarches pour l'obtention du statut juridique.

Le choix susvisé a été finalisé après amendements provoqués par les commentaires des services techniques du Ministère chargé de la santé publique, de l'Union Européenne ainsi que les experts de la GTZ Santé. Une demande de visa à été introduite auprès du Ministre de la Santé Publique afin que la procédure de l'obtention du statut juridique suive son cours.

Entre-temps une nouvelle approche prise par le Ministère de la Santé Publique a confié un contrat d'étude pour la mise en oeuvre d'une CENAME et son cadre juridique a un bureau d'études dont les résultats sont attendus.

4. Contraintes majeures

4.1 contraintes financières:

- budget insuffisant face à une demande accrue et à l'échelle nationale.

Par ex. en ce qui concerne les livraisons ex stock, au cours de l'année 1994, le service de livraison de médicaments ex-stock aux clients faisait en moyenne 60% du volume total des ventes mais le point faible de la CIAME était notamment le manque de médicaments en stock.

En plus les clients qui avaient des liquidités n'étaient que les confessionnels, et ces derniers très souvent faisaient eux mêmes leurs importations de l'étranger sans passer par la CIAME.

- la dévaluation n'a pas seulement entraîné une sérieuse diminution des capitaux et fond roulant mais aussi des grands problèmes pour le recouvrement avec certains clients diminuant ainsi la liquidité de la CIAME
- l'illiquidité de la BIAO / MERIDIEN une fois de plus réduit le capital de la CIAME et sa liquidité, mais en plus elle met en cause la crédibilité de la CIAME envers ses fournisseurs

4.2 contraintes matérielles:

- manque des données fiables relatives à la consommation en médicaments pouvant servir de base des commandes

4.3 contraintes politico - administratives:

- incohérences et flou d'appui politico-administratifs:

Ceci est évident dans les faiblesses de coordination que devait jouer le Ministère de la Santé par exemple afin d'assurer le déblocage des fonds permettant le paiement des commandes de la province de l'Ouest. Un autre exemple à noter est la quasi passivité (que souligne le rapport du Manager de CIAME) de la Direction de la Pharmacie (Président du Comité de Suivi de la CIAME) pendant la phase de l'AT et parfois l'ingérence directe par ce dernier dans les affaires strictement manageriales de la CIAME.

- la tenue trop irrégulière des réunions du comité de suivi
- absence de statut juridique
- l'interruption du processus de la transition de la CIAME à une structure définitive par la nouvelle approche vers la CENAME.
- l'absence jusqu'à ce jour d'un audit externe, qui ne permet aucune appréciation validée de la situation financière de la CIAME

5. RESULTATS ATTEINTS

La CIAME était un projet de courte durée destinée à répondre à une situation d'urgence. Ladite durée ne lui a pas permis d'arriver à un état où les prestations du projet correspondent parfaitement à toutes les attentes. Cet état est dû au fait que beaucoup de choses ne dépendaient pas seulement du projet tout seul mais aussi d'un processus d'adaptation auprès des clients.

Malgré ceci des réalisations concrètes pouvant être utiles pour la future CENAME restent tel que:

La mise en place de la CIAME a permis la collecte de certaines données qui, pourtant cruciales pour la gestion des médicaments, n'existaient nulle part à l'échelon national etc. C'est ainsi qu'une banque des données existe actuellement grâce à la CIAME à savoir:

- une liste des clients,
- des détails sur le nombre de commandes et d'achats au cours de la période de l'exécution de l'AT.
- la valeur (volume) des commandes et achats,
- la fréquence et la durée des ruptures de stocks pour un nombre limité de produits de première nécessité

5.1 Résumé des transactions faites par la CIAME

Les transactions de vente de médicaments de la CIAME ont aidé à réduire les effets défavorables de la situation du médicament au Cameroun qui ont menacé les formations sanitaires à partir de l'année 1991. Le projet de la CIAME présente le premier programme de vente de médicaments au niveau national au Cameroun après les structures de dotation gratuite de médicaments qui n'ont plus une base d'existence. Il est à noter que l'existence du programme du Fonds Spécial pour la Santé de la Province du Nord-Ouest a favorisé les conditions de création technique de la CIAME en profitant d'une assistance technique et du transfert de know-how du Fonds reçu au début du projet.

5.2 Bilan financier

Malgré les problèmes rencontrés, le rapport financier compréhensif des 30 (36) mois de l'AT est largement positif:

- **le bénéfice net au 31.12.94 est de FCFA 114.881.799**
(au 30.6.95: 114 050 239),
- **le taux de rendement des capitaux investis a atteint 24,9 %**
- **la CIAME a contribué au 31.12.94 au produit intérieur brut du Cameroun**
par une valeur ajoutée de FCFA 142.163.711
(au 30.6.95: 135 578 155 FCFA).
- **le capital de la CIAME au 31.12.94 est de FCFA 374.317.324**
(au 30.6.95: 539 760 706 FCFA)

5.3 Expériences gagnées

Le processus d'apprentissage engagé par l'équipe de la CIAME n'a pas seulement permis à ceux qui y travaillaient de s'adapter et se re-adapter aux problèmes rencontrés, mais permet aussi aux responsables nationaux de mieux gérer le processus du développement du SYNAME.

6. Conclusion:

On peut tirer les conclusions suivantes de l'expérience de la mise en oeuvre de la CIAME :

- **On a peu pallié avec relativement peu de ressources disponibles à une situation d'absence quasi totale des médicaments essentiels au Cameroun**
- **La CIAME a été et est une structure flexible, gérée complètement par un personnel camerounais, permettant de s'adapter aux exigences d'un environnement socio-économique précaire.**
- **Même dans une situation marquée par le désengagement de certains responsables de sa structure tutelle la CIAME a pu continuer ses activités et améliorer la prestation de ses services**
- **Le bilan financier reste fortement positif malgré les chocs subis par la dévaluation du franc CFA et l'illiquidité de la BIAO / MERIDIEN**

- **Le CIAME dispose des personnels motivés, compétents et disposés à continuer de travailler dans une future structure nationale définitive**
- **Les prestations de CIAME surtout leur service CAF répondent aux besoins des systèmes provinciaux d'approvisionnement en médicaments essentiels - les problèmes rencontrés donnant de temps à autre insatisfaction aux clients sont des problèmes managériaux qui peuvent être résolus par un processus d'apprentissage.**

7. PERSPECTIVES

Avec l'option prise par le gouvernement camerounais de développer une nouvelle structure d'approvisionnement en médicaments essentiels (CENAME) avec l'appui de l'Union Européenne et la Coopération Belge, qui serait entièrement basée à Yaoundé et qui rendra des services de vente ex-stock quasi exclusivement, il est difficile de prévoir un avenir pour la CIAME - surtout que les propositions des consultants pour la CENAME vont vers une liquidation et absorption immédiate de la CIAME au moment de la prise de fonction de la CENAME.

Vu la proximité des lieux de Limbe au port de Douala, on aurait pu au moins s'imaginer que la CIAME pourrait prendre en charge les fonctions de transitaire pour la CENAME en s'occupant des dédouanements et entreposages des importations, avec possibilité de jouer le rôle d'un dépôt régional pour les clients du Sud-Ouest et du Littoral voisin, qui n'éprouverons pas de difficultés d'aller s'approvisionner à Limbe. Il serait d'autant plus justifié vu l'expérience de l'équipe avec le dédouanement et vu le nouveau port de Limbe qui déjà ouvert présente de fortes perspectives pour l'avenir, dans le transit maritime pour les clients du Sud-Ouest; les marchandises pourront être dans l'avenir débarquées au port de LIMBE

De toute façon il paraît nécessaire d'entreprendre des activités pour transférer dans la nouvelle structure les expériences faites dans la gestion journalière des commandes, des livraisons aux clients, des problèmes à résoudre avec l'administration etc. ceci uniquement pour éviter les erreurs faites dans l'exercice de la CIAME.

Si la CIAME est complètement dissoute et ses biens absorbés dans une nouvelle structure, un plan social pour le personnel qui ne serait pas absorbé par la nouvelle structure doit être établi et exécuté.