



REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO
FEDERATION DES CENTRALES D'APPROVISIONNEMENT
EN MEDICAMENTS ESSENTIELS

**TERMES DE REFERENCE DE RECRUTEMENT D'UNE
EXPERTISE POUR L'ÉLABORATION
DU PLAN STRATÉGIQUE 2025-2030 DE LA FEDECAME**

1. INFORMATION GENERALES

1.1. INTRODUCTION

Depuis de nombreuses années, le Gouvernement de la République Démocratique du Congo (RDC) a mis en place, avec l'accompagnement des Partenaires Techniques et Financiers, un système national d'approvisionnement en médicaments, le SNAM.

L'efficacité et la solidité d'un système de santé d'un pays sont intégralement liées et dépendantes des systèmes nationaux d'approvisionnement en médicaments et produits de santé des établissements de santé qui se doit d'améliorer l'accès en se concentrant sur la disponibilité, l'accessibilité financière, la qualité et l'obtention des médicaments.

Des ressources humaines performantes qui travaillent de manière réactive, équitable et efficace ; un système de financement mobilisant des fonds suffisants, durables et pérennes ; un système d'information performant garantissant la production, l'analyse, la diffusion et l'utilisation des informations fiables et opportunes sur les médicaments, un bon leadership et la gouvernance entre partenaires sont des éléments nécessaires pour assurer une disponibilité et une accessibilité permanente et ininterrompue des médicaments essentiels de qualité sur toute l'étendue du territoire national.

En RDC, les stratégies d'approvisionnement pérennes et à long terme ont été mises en place mais n'ont pas suffisamment été soutenues en termes de financement et ont montré des faiblesses au niveau de la disponibilité des médicaments. Elles doivent donc être améliorées en tenant compte de tous les facteurs internes ou externes qui ont retardé le développement du réseau des centrales mises en place au fil de temps à travers le partenariat Public-Privé.

En effet, après bientôt 22 ans de mise en œuvre du SNAM en RDC quatre points essentiels nécessitent encore d'être améliorées ou consolidés :

- Des **stocks suffisants à tous les niveaux** (périphérique, intermédiaire et central) du système de distribution doivent être disponibles en permanence ;
- Des **financements permanents** et pérennes doivent être disponibles ;
- Des **capacités de stockage importantes** répondant aux normes et aux besoins d'espaces nécessaires pour l'extension de la mission de la FEDECAME, notamment pour l'approvisionnement des intrants des différents programmes spécialisés (VIH/Sida, paludisme, tuberculose, lèpre, trypanosomiase humaine africaine, santé de la reproduction, .../...).

- Des **capacités logistiques permettant d'assurer les importations** selon les portes d'entrée et la maîtrise du routing interne de distribution sécurisée adapté aux normes et au contexte géographique et spécificités des provinces.

1.2. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Le SNAME (Système National d'Approvisionnement en Médicaments Essentiels) a été mis en place en RDC à partir de 2002 par le MSP (Ministère de la Santé Publique) avec l'appui des partenaires afin d'assurer l'approvisionnement régulier et pérenne en médicaments et produits de santé essentiels de qualité à un prix accessible à l'ensemble de la population de la RDC.

Le SNAME mis en place par le MSP est basé sur 4 axes stratégiques,

- Centralisation des achats,
- Décentralisation de la distribution,
- Partenariat public-privé et
- Le recouvrement des coûts.

La FEDECAME (Fédération des Centrales d'Approvisionnement en Médicaments Essentiels) est une Association Sans But Lucratif (ASBL) qui fédère les Centrales de Distribution Régionales (CDR). L'objectif de la mission de service public qui lui a été confiée est d'améliorer la disponibilité des médicaments essentiels sûrs, efficaces, de qualité, à prix abordables de manière pérenne et permanente sur l'ensemble du territoire national.

La FEDECAME est la fédération des CDR qui se sont réunies et associées sous le statut d'ASBL ; elle est chargée, conformément à la délégation de service public qui lui a été confiée par l'État :

- De la mission de service public de centralisation des ACHATS des médicaments pour le compte des CDR jusqu'à la livraison des produits aux CDR, par l'intermédiaire de sa direction de coordination des achats et de ses portes d'entrée et
- De la coordination des activités des CDR, par l'intermédiaire de sa Direction de Développement du Réseau (DDR).

Actuellement, la FEDECAME a subi des réformes dans son organisation et fonctionnement. Cette réforme engagée depuis 2019 a permis à la FEDECAME de disposer de trois Directions à savoir : la Direction de développement du Réseau qui s'occupe de la coordination des activités de Gouvernance de la Fédération et de ses membres, la direction des Achats et Gestion des Stocks dont relève toutes les fonctions relatives aux approvisionnements avec l'appui et la collaboration de portes d'entrée et la Direction Administrative et Financière.

Les partenaires techniques et financiers (PTF) se sont engagés à utiliser le SNAME et le réseau FEDECAME en particulier pour l'ensemble de leurs approvisionnements, entreposage et distributions des médicaments et produits de santé de qualité des programmes spécialisés.

Au regard de ce qui précède, des investissements importants sont nécessaires à la FEDECAME afin de faire progresser ses capacités opérationnelles pour répondre à la mission de service public lui confiée par le Gouvernement.

Ces investissements, qui seront principalement sollicités auprès des parties prenantes, Gouvernement National, Gouvernements provinciaux, Partenaires Techniques et Financiers

ainsi que par la mobilisation des ressources locales à travers le recouvrement des coûts demandent à être exprimés, explicités et justifiés par :

- Une analyse de la situation actuelle du réseau FEDECAME (y compris la convention avec l'Etat) dans un contexte de la Couverture santé Universelle, de la Réforme du Système de santé en cours et de la concurrence ouverte avec le secteur Privé lucratif,
- Une vision à moyen et long terme du rôle, des capacités de gouvernance et du fonctionnement du réseau FEDECAME ainsi que de son autonomisation avec les axes stratégiques qui seront présentés dans un plan stratégique à 5 ans à travers une carte de visite attractive démontrant toutes les performances du réseau FEDECAME attendues d'ici 2030.
- Un plan d'investissements prioritaire qui présentera, développera et chiffrera les différentes actions proposées dans le temps et selon les ressources mobilisables,
- Un plan d'action opérationnel multi annuel de mise en œuvre des solutions retenues,
- Un plan de suivi de la mise en œuvre qui permettra de suivre de manière claire et programmée les résultats obtenus,
- Un Plan de communication adapté aux besoins de la visibilité, de l'animation et à de l'opérationnalité du Réseau FEDECAME,
- Un plan clair de tarification des prestations : Une enquête sur les coûts des prestations fournies par les CDR (prestations des services et recouvrement des coûts des médicaments) par rapport aux coûts du marché et apporter éventuellement de la grille tarifaire en application. Cette analyse est importante pour permettre aux CDR de rester compétitif sur le marché,

Dans ce contexte, les présents termes de référence décrivent les différentes tâches et produits attendus d'une mission de consultance pour un appui à l'élaboration du plan stratégique de la FEDECAME.

2. DESCRIPTION DES PRESTATIONS

2.1. OBJECTIF GENERAL

La mission de consultance a pour objectif principal d'appuyer et d'accompagner le réseau FEDECAME dans la conduite du processus d'élaboration de son plan stratégique pour la période 2025 - 2030.

2.2. OBJECTIF(S) PARTICULIER(S)

Plus spécifiquement, la mission vise à :

- (1) Réaliser une analyse situationnelle du réseau FEDECAME (type SWOT PORTER) après une excellente segmentation stratégique ;
- (2) Réaliser une analyse de l'environnement du réseau FEDECAME tant interne qu'externe (type PESTEL, Approche RVB, Chaîne de valeur, ...) ;
- (3) Définir les axes d'intervention prioritaires du réseau FEDECAME pour la période 2025-2030 ;
- (4) Développer le cadre logique du plan stratégique sur la base des axes prioritaires retenus incluant des objectifs spécifiques déclinés en activités avec les résultats attendus justifiés par des indicateurs objectivement vérifiables ;
- (5) Développer un plan d'investissements prioritaire qui présentera, développera et chiffrera les différentes actions proposées dans le temps et selon les ressources mobilisables,

- (6) Proposer un plan de suivi de la mise en œuvre du plan stratégique du réseau FEDECAME avec un chronogramme.
- (7) Proposer un Plan de Communication adapté au contexte et aux objectifs de la FEDECAME.
- (8) Elaborer un plan clair de tarification des prestations.

2.3. LIVRABLE ATTENDU

Le Principal livrable attendu de l'expert est le Plan stratégique du réseau FEDECAME.

Les tâches à réaliser par le consultant se résument comme suit :

- Proposer une méthodologie et un plan de travail pour la conduite de la mission,
- Proposer un canevas de rédaction du plan stratégique,
- Analyser les documents existants dans le réseau,
- Réaliser des entretiens avec des questionnaires préalablement établis avec les principales parties prenantes du réseau FEDECAME et autres Acteurs du SNAM,
- Traiter et analyser les données collectées selon la méthodologie convenue,
- Faire des propositions concernant le réseau FEDECAME en visant sur son autonomisation financière et la mise à la disposition des clients les meilleurs services attendus ;
- Organiser un atelier de planification stratégique avec la FEDECAME et les principales parties prenantes pour valider les axes stratégiques et principales actions prioritaires du plan,
- Élaborer les différents documents de synthèse : analyse situationnelle interne et externe (SWOT : Porter et PESTEL, Approche RVB, Chaine de valeur, ...), axes stratégiques prioritaires, cadre logique, plan de mise en œuvre des solutions retenues, chronogramme, élaborer le plan de suivi - évaluation du plan stratégique,
- Organiser et faciliter un atelier d'adoption du plan stratégique de la FEDECAME,
- Préparer la version finale des livrables prenant en compte les commentaires et décisions de l'atelier d'adoption.
- Elaborer un Plan de Communication adapté au contexte et aux objectifs du réseau FEDECAME.

2.4. RESULTATS A ATTEINDRE

Les résultats à atteindre et les livrables à produire sont :

- (1) Note méthodologique avec plan de travail détaillé de la mission,
- (2) Rapport d'analyse / diagnostic de la situation historique et actuelle du réseau FEDECAME,
- (3) Plan stratégique FEDECAME 2025-2030 finalisé et validé par le Conseil d'Administration de la FEDECAME,
- (4) Plan de mise en œuvre du plan stratégique budgété
- (5) Plan d'investissements prioritaires,
- (6) Plan de suivi – évaluation du plan stratégique
- (7) Plan de Communication du réseau FEDECAME

La mission devra se dérouler selon une approche participative et en étroite collaboration avec l'ensemble des structures de la FEDECAME – Conseil d'Administration (CA), les trois Directions : Développement du Réseau, Achats et Gestion des Stocks, Administration et

Finances, les Centrales de Distribution Régionales (CDR), les Portes d'entrée et devra se baser sur les orientations méthodologiques suivantes :

- La mission devra tenir compte de la situation actuelle de la FEDECAME issue de la réorganisation et prendre en compte les différentes évaluations et audits qui ont déjà été faits avec l'ancienne configuration ;
- Les hypothèses de croissance devront être justifiées et définies de manière réaliste en concertation avec l'ensemble des parties prenantes, y compris les PTF œuvrant dans l'approvisionnement en médicaments et produits de santé ;
- Les travaux et plans stratégiques sur les centrales d'achats de médicaments et sur les systèmes d'approvisionnement et de distribution de médicaments, historique et en cours dans les CDR et d'autres pays africains ayant des bonnes pratiques devront être pris en compte ;
- L'ensemble des différentes parties prenantes devront être consultés, en particulier les PTF œuvrant dans l'approvisionnement en médicaments et produits de santé, mais également les laboratoires fabricants et grossistes pharmaceutiques privés ;
- Les solutions proposées devront pouvoir s'inscrire dans le Plan National de Développement Sanitaire (PNDS) 2024-2030 et les axes stratégiques du SNAME (Système National d'Approvisionnement en Médicaments Essentiels) de la RDC.

La méthodologie et le plan de travail relatifs à la mission d'élaboration du plan stratégique de la FEDECAME et de ses pièces connexes détaillées plus haut seront présentés par le consultant avec ses propositions technique et financière.

3. PROFIL DES EXPERTS OU EXPERTISE DEMANDÉE

Pour ce travail, nous requérons un Groupement (Association momentanée) de deux Consultants individuels dont l'un international et l'autre national, qui présenteront une proposition commune.

Profil par expert ou expertise demandée :

1. Expert Sénior du niveau international
 - a. Compétences techniques et connaissances
 - Une très bonne connaissance en gestion des chaînes d'approvisionnement en médicaments et de l'organisation des systèmes de santé dans les pays en voie de développement, y compris le contexte international d'approvisionnement des produits de santé et les interventions des différents PTF ;
 - Une expertise en planification stratégique, Gestion des projets, en approvisionnement en médicaments et produits de santé, en centrale d'achats de médicaments est un atout ;
 - Une expertise en matière de recouvrement des Coûts et d'élaboration basé sur un Modèle économique.
 - Une expérience professionnelle d'au moins 10 ans dans l'élaboration des documents de stratégie sectorielle, la conduite d'études sectorielles, la formulation et la budgétisation de programmes et/ou projets ou dans la conduite de missions similaires ;
 - Une expérience dans l'élaboration de la stratégie d'entreprises multinationales ou ONG internationales ;
 - Une Expérience avérée dans l'élaboration de plan stratégique et/ou opérationnel des programmes et projets de santé, centrales d'achat et de distribution de médicaments essentiels dans les pays en développement ;

- Une expérience de travail de plus de 5 ans avec les partenaires techniques et financiers (PTF) du secteur de la santé et avec les ONG/Associations ;
- Une expérience en élaboration des plans de communication et marketing social ;
- Une maîtrise du français avec d'excellentes capacités rédactionnelles ;
- Une Bonne connaissance de la problématique de la gestion des systèmes approvisionnement des médicaments dans les pays d'Afrique et de leur financement serait un atout ;
- Une Bonne connaissance des centrales d'achat de médicaments et des systèmes de santé en Afrique serait aussi un atout ;

b. Niveau d'étude

- Être détenteur d'une spécialisation en Management stratégique, Santé publique ou domaine similaire ;
- Etre détenteur d'un diplôme supérieur en pharmacie avec des compétences en planification stratégique et Supply Chain serait un atout.

2. Expert national

a. **Compétences techniques et connaissances**

Le (la) consultant (e) devra faire preuve :

- Une très bonne connaissance en gestion de la chaîne d'approvisionnement en médicaments et de l'organisation des systèmes de santé de la RDC, y compris le contexte d'approvisionnement des produits de santé des différents PTF ;
- Une expertise en planification stratégique, Gestion des projets, en approvisionnement en médicaments et produits de santé, spécialiste en centrale d'achats de médicaments est un atout ;
- Une expertise en matière de recouvrement des Coûts et d'élaboration de Modèles économiques
- Une expérience professionnelle d'au moins 7 ans dans l'élaboration des documents de stratégie sectorielle, la conduite d'études sectorielles, la formulation et la budgétisation de programmes et/ou projets ou dans la conduite de missions similaires ;
- Une expérience dans l'élaboration de la stratégie d'entreprises opérant avec un réseau de structure / succursales ;
- Une Expérience avérée dans l'élaboration de plan stratégique et/ou opérationnel des programmes et projets de santé, centrales d'achat et de distribution de médicaments essentiels dans les pays en développement ;
- Une expérience de travail de plus de 5 ans avec les partenaires techniques et financiers (PTF) du secteur de la santé et avec les ONG/Associations ;
- Une expérience en élaboration des plans de communication et marketing social
- Une Bonne connaissance des centrales d'achat de médicaments et des systèmes de santé de la RDC serait un atout ;
- Avoir la maîtrise du français avec d'excellentes capacités rédactionnelles et de communication
- Avoir une maîtrise de l'utilisation de l'outil informatique ;
- Avoir déjà travaillé avec des entités ministérielles serait un atout.

b. **Niveau d'étude**

- Diplôme de licence en gestion ou son équivalent avec des solides connaissances en santé publique

4. LIEU ET DUREE

- Période de démarrage

Le consultant devra démarrer la mission le plus rapidement possible soit le 26 novembre 2024.

- Echéance ou durée prévue
26 janvier 2025

- Calendrier :

Du 26 novembre 2024 au 26 janvier 2025 avec une pause du 20 décembre 2024 au 05 janvier 2025. Total 45 jours calendaires dont 30 jours pour l'expert international et 45 jours pour l'expert national. Ce calendrier inclus 1) Descente sur terrain : Aru, Goma et Lubumbashi suivi 2) la Tenue de l'Atelier de Planification stratégique après état de lieux de terrain : 3 jours 3) l'organisation de l'atelier d'adoption du Plan Stratégique : 1 jour

- Lieu(x) des prestations

Le Consultant sera principalement basé à Kinshasa au siège de la FEDECAME mais le consultant pourra être amené à se déplacer dans le pays : Goma, Lubumbashi, ARU.

La chronologie de la mission sera proposée dans la note technique du dossier de candidature.

5. RAPPORTS

- Contenu
 - Rapport technique de mission qui reprendra le processus, les résultats et livrables attendus,
 - Rapport administratif et financier de mission.

- Langue

La langue de la mission est le français et les rapports devront être rédigés en français.

- Calendrier de remise du rapport et des commentaires

Les rapports doivent être remis au plus tard dans les 15 jours suivant la fin de la mission sur le terrain

- Nombre d'exemplaires du rapport
 - Trois Exemplaires papiers et sous format informatique WORD, EXCEL et PDF pour le rapport technique
 - Deux Exemplaires papiers et sous format informatique WORD, EXCEL et PDF pour le rapport administratif et financier
 - Deux Exemplaires du Plan Stratégique proposé.

6. AUTRES INFORMATIONS

- Eventuelles limitations de la sous-traitance en raison de l'intérêt du projet

Aucune sous traitance ne sera acceptée sauf accord écrit de la FEDECAME et du Financier.

- Demande d'une méthodologie succincte quand c'est nécessaire.

La partie technique du dossier de candidature devra proposer, entre autres, une proposition de méthodologie et de plan de travail prévisionnels relatifs à la mission.

- Briefing et/ou débriefing

La mission débutera par un briefing avec le Conseil d'Administration de la FEDECAME et du Bailleur ou son représentant.

La mission se terminera par un débriefing avec le Conseil d'Administration et le Bailleur ou son représentant.

- Divers

Les consultants intéressés doivent produire les informations sur leurs capacités et expériences démontrant qu'ils sont qualifiés pour les prestations (documentation, référence de prestations similaires, expérience dans des missions comparables, disponibilité, etc.).

Les dossiers de candidatures devront comprendre, (1) une partie administrative dont motivation et CV l'expert (2) une partie technique (avec entre autres, une proposition de méthodologie et de plan de travail prévisionnels relatifs à la mission) et (3) une partie financière.

7. CONDITIONS DE SOUMISSION

- La proposition technique incluant la méthodologie et le plan de travail relatif à la mission d'élaboration du plan stratégique de la FEDECAME et de ses pièces connexes ;
- La proposition financière
- Le Curriculum vitae à jour reprenant les coordonnées professionnelles d'au moins 3 personnes de référence ;
- Les copies des diplômes et autres documents pertinents en rapport les différentes prestations ;
- L'accord de collaboration entre les deux consultants.

8. ÉVALUATION DES CV

Le candidat dont le CV est classé en première position à l'évaluation technique sera invité pour négociation du coût de prestation. Si on n'arrive pas à un compromis avec le candidat classé en première position alors il sera engagé des négociations avec le suivant sur le classement.

Ceci est applicable aux deux postes requis.

➤ **Évaluation technique des CV**

- **Evaluation technique des CV de l'expert international**

#	Description	Maximum	Détails de l'évaluation
1	Diplôme d'étude	10	10 points : Management stratégique, Santé publique ou domaine similaire, Maîtrise en pharmacie 7 points : Licence en pharmacie ; 5 points : Licence en d'autres domaines ; 0 point : Niveau inférieur à la licence ;
2	Expérience en planification stratégique, Gestion des projets, en approvisionnement en médicaments et produits de santé, en centrale d'achats de médicaments	30	30 points : Planification Stratégique dans le domaine de la santé 20 points : Gestion des projets de santé ; 10 points : Gestion des approvisionnements en médicaments et produits de santé ; 5 points : Expérience en gestion des centrales d'achats 0 point : Jamais été gestionnaire dans le cursus professionnel
3	Expérience dans l'élaboration des documents des stratégies sectorielles	20	20 points : Écriture de 2 plans stratégiques (fournir les preuves) 15 points : Écriture de 1 plans stratégiques (fournir les preuves) 0 point : n'a jamais écrit un plan stratégique
4	Méthodologie pour la gestion du présent projet	20	A apprécier par la commission d'évaluation
5	Plan de travail	10	A apprécier par la commission d'évaluation

○ **Evaluation technique des CV de l'expert national**

#	Description	Maximum	Détails de l'évaluation
1	Diplôme d'étude	10	10 points : licence ou Master en gestion (Management stratégique) ou son équivalent, santé publique 0 point : Niveau inférieur à la licence ;
2	Expérience en planification stratégique, Gestion des projets, en approvisionnement en médicaments et produits de santé, en centrale d'achats de médicaments	30	30 points : Planification Stratégique 20 points : Gestion des projets de santé ; 10 points : Gestion des approvisionnements en médicaments et produits de santé ; 5 points : Expérience en gestion des centrales d'achats 0 point : Jamais été gestionnaire dans le cursus professionnel

3	Expérience dans l'élaboration des documents des stratégies sectorielles	20	20 points : Écriture de 4 plans stratégiques qui ont été mis en œuvre (fournir les preuves) 15 points : Écriture de 3 plans stratégiques qui ont été mis en œuvre (fournir les preuves) 10 points : Écriture de 2 plans stratégiques qui ont été mis en œuvre (fournir les preuves) 5 points : Écriture de 1 plan stratégique qui a été mis en œuvre (fournir les preuves) 0 point : n'a jamais écrit un plan stratégique
4	Méthodologie pour la gestion du présent projet	30	A apprécier par la commission d'évaluation
5	Plan de travail	10	A apprécier par la commission d'évaluation

➤ **Cout de la prestation**

Le cout de la prestation sera négocié avec les candidats classés en première position à l'évaluation technique.