

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU MASTER  
SPECIALISE EN MANAGEMENT  
STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL**

Burkina Faso

Unité - Progrès - Justice



**CAMEG**

*La santé pour tous !*

**THEME : ELABORATION D'UN PLAN D' ACTIONS DE  
GESTION DU CHANGEMENT AU PROFIT DE LA CAMEG**

Soumis le 30/11/2016

Apprenant

**CISSE Drissa**

Travaux dirigé par : **KY Antoine**

Responsable Audit Interne



Cohorte de juin  
2013

## DEDICACE

*Je dédie ce modeste travail à :*

- *Mes parents et à ma famille qui ne ménagent aucun effort pour me soutenir dans mes études surtout dans les moments difficiles. Merci pour votre soutien inconditionnel.*
- *Tous ceux qui nous sont chers ; je les prie de trouver dans ce modeste rapport le fruit de leurs soutiens multiformes.*

## REMERCIEMENTS

*Plusieurs personnes nous ont aidés à préparer ce mémoire. Nous leurs sommes infiniment reconnaissants.*

*Nous voudrions adresser nos sincères remerciements à l'équipe pédagogique de 2iE, ainsi qu'à Mr KY Antoine, pour l'encadrement qu'ils nous ont fourni.*

# SOMMAIRE

DEDICACE.....	2
REMERCIEMENTS .....	3
SOMMAIRE .....	4
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES .....	6
LISTE DES ABREVIATIONS .....	7
INTRODUCTION GENERALE.....	8
I- Problématique et Hypothèse de l'étude .....	9
II- Les objectifs et résultats attendus de l'étude .....	9
III- La méthodologie envisagée.....	9
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET INSTITUTIONNELLE DE L'ETUDE.....	10
Chapitre 1 : Généralité sur la CAMEG, cadre de l'étude.....	11
1.1 Contexte national en matière d'approvisionnement et distribution de produits pharmaceutiques.....	11
1.2 Le contexte de création de la CAMEG .....	14
1.3 Objectifs, missions, visions, valeurs de la CAMEG .....	16
Chapitre 2: Présentation des orientations du plan stratégique (2016-2020) de la CAMEG	17
2.1 Axe stratégique 1 – Développement institutionnel et renforcement des organes de gouvernance .....	19
2.2 Axe stratégique 2 – Développement de l'action commerciale et renforcement du partenariat.....	19
2.3 Axe stratégique 3 – Disponibilité et accessibilité des médicaments essentiels et consommables médicaux de qualité .....	20
2.4 Axe stratégique 4 – Renforcement de la visibilité organisationnelle.....	21
2.5 Axe stratégique 5 – Renforcement de la performance organisationnelle.....	22
DEUXIEME PARTIE : DEMARCHE METHODOLOGIQUE ET ELABORATION DU PLAN D'ACTION DE GESTION DE CHANGEMENT AU PROFIT DE LA CAMEG .....	23
Chapitre III : Processus d'élaboration du plan d'actions de gestion du changement.....	24
1. Au niveau des personnes .....	25
2. Au niveau des outils .....	26

3. Au niveau des processus .....	27
Chapitre IV: Elaboration du plan d'actions de gestion du changement.....	28
CONCLUSION DE L'ETUDE .....	37
BIBLIOGRAPHIE/WEBOGRAPHIE .....	38
ANNEXES .....	39
I- Listes des catégories de personnes interrogées pour la collecte des données.....	40
II- Canevas de collecte des données utilisés lors des travaux d'entretien.....	41

# LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

## Liste des tableaux

Tableau N°1 : Situation des différents grossistes des produits pharmaceutiques en 2013

Tableau N°2 : Plan d'action de gestion de changement au profit de la CAMEG

## Liste des figures

Figure N°1 : Résumé des axes stratégiques 2016- 2020

Figure N°2 : Chaîne des résultats de l'axe 1 - Développement institutionnel et renforcement des organes de gouvernance

Figure N°3 : Chaîne des résultats de l'axe 2 - Développement de l'action commerciale et renforcement du partenariat

Figure N°4 : Chaîne des résultats de l'axe 3 - Disponibilité et accessibilité des médicaments essentiels et consommables médicaux de qualité

Figure N°5 : Chaîne des résultats de l'axe 4 - Renforcement de la visibilité organisationnelle de la CAMEG

Figure N°6 : Chaîne des résultats de l'axe 5 - Renforcement de la performance organisationnelle

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

- ACAME** : Association africaine des Centrales d'Achat des Médicaments Essentiels
- AFC** : Administrative Financière et Comptable
- CAMEG** : Centrale d'Achat des Médicaments Essentiels Génériques et des Consommables Médicaux
- CD** : Conseil de Direction
- CHN** : Centre Hospitalier National
- CHR** : Centre Hospitalier Régional
- CHU** : Centre Hospitalier Universitaire
- DG** : Direction Générale
- DGPML** : Direction Générale de la Pharmacie du Médicament et des Laboratoires
- DPBF** : Distribution Pharmaceutique du Burkina Faso
- DRD** : Dépôt Répartiteur de District
- EPIC** : Établissement Public à caractère Industriel et Commercial
- GIZ** : Coopération Allemande au Développement
- IRSS** : Institut de Recherche en Science de Santé
- ITSS** : Inspection Technique des Services de Santé
- LNSP** : Laboratoire National de Santé Publique
- MEG** : Médicaments Essentiels Génériques
- OMS** : Organisation Mondiale de la Santé
- ONG** : Organisation Non Gouvernemental
- PDS** : Plan de Développement Stratégique
- PS** : Plan Stratégique
- PTF** : Partenaires Techniques et Financiers
- RI** : Règlement Intérieur
- UNICEF** : Fonds des Nations Unies pour l'Enfance

## INTRODUCTION GENERALE

Les entreprises sont aujourd'hui plongées dans un environnement changeant et turbulent à tous les niveaux : technologique, économique, financier, réglementaire, culturel et politique. Face à ce nouvel environnement en mutation, les entreprises ne peuvent longtemps demeurer des entités stables et reposantes sur des principes d'organisation immuables.

Elles sont donc condamnées en permanence à s'adapter sous peine de disparaître ou d'être absorbées et ceci qu'elle que soit leur taille et la solidité de leur position sur le marché. Ainsi seules les entreprises qui ont une vision claire de leur devenir pourront faire face à la complexité et à la turbulence de l'environnement dans lequel ils évoluent.

Comme le dit Sénèque : « il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va ». Pour avoir une ligne de conduite et une vision claire du développement de leurs entreprises, les managers modernes ont recours à un outil appelé le plan de développement stratégique. Le plan de développement stratégique (2016-2020) de la CAMEG vise à communiquer de façon claire et simple la mission, la vision et les valeurs de la CAMEG adoptés dans un contexte qui a évolué par rapport à la situation de la période 2007-2011 au cours de laquelle s'est exécuté le premier plan de développement stratégique. Il vise aussi à présenter les orientations et les résultats que l'établissement s'est engagé à réaliser d'ici 2020. Enfin, c'est un document qui décline de façon logique comment la CAMEG entend mener une série d'activités qui vont conduire à ces résultats au cours de la période de 2016 à 2020. La mise en œuvre du PDS peut entraîner des changements dans le fonctionnement de la CAMEG. Si les changements ne sont pas bien gérés cela peut entraîner des résistances qui vont empêcher la réalisation des résultats que l'établissement s'est fixé à l'horizon 2020.

Dans le but d'apporter notre contribution à l'atteinte des objectifs que l'institution s'est fixée, il nous a paru utile dans le cadre du présent projet de fin d'étude de nous intéresser au thème suivant: « **Elaboration d'un plan d'actions de gestion du changement au profit de la CAMEG** »

L'objectif global du présent travail est de mener une étude et proposer une démarche méthodologique pour l'élaboration d'un plan d'actions de gestion de changement.

Ce thème sera abordé en deux parties comprenant chacune deux chapitres. Ainsi dans la première partie nous aborderons le cadre théorique et institutionnel de l'étude : Chapitre 1 (Généralités sur la CAMEG, cadre de l'étude) et Chapitre 2 (Présentation des orientations du plan stratégique 2016-2020 de la CAMEG). La deuxième partie va porter sur la démarche méthodologique et l'élaboration du plan d'actions de gestion du changement : Chapitre 3 (Processus d'élaboration du plan d'actions de gestion du changement) et Chapitre 4 (Elaboration du plan d'actions de gestion du changement).

Avant d'aborder l'étude proprement dite, nous présenterons d'abord l'approche méthodologique que nous allons utiliser pour élaborer le plan d'actions de gestion du changement au profit de la CAMEG.



## **I- Problématique et Hypothèse de l'étude**

Pour poursuivre sa mission, la CAMEG a élaboré un Plan de Développement Stratégique 2016-2020. Nombreux sont les entreprises qui omettent de faire accompagner leur PDS par un plan d'actions pour gérer le changement qui va s'opérer dans la mise en œuvre de ce PDS. N'est-il pas l'une des raisons fondamentale d'échec à la mise en œuvre de leur PDS ? Nous formulons ainsi notre problème de recherche : la CAMEG ne dispose pas d'un plan de gestion de changement pouvant lui assurer un développement équilibré. La question de recherche est donc celle-ci : De quel outil la CAMEG doit-elle se doter pour assurer à son PDS l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixée ?

Nous émettons l'hypothèse qu'un plan d'actions de gestion du changement bâti sur une démarche participative, et tirant source du plan de développement stratégique, peut garantir à la CAMEG un développement vers l'accomplissement de sa mission.

## **II- Les objectifs et résultats attendus de l'étude**

L'objectif principal poursuivi par cette étude est la mise en place d'un plan d'actions de gestion du changement au profit de la CAMEG pour accompagner la mise œuvre de son PDS 2016-2020.

Les résultats attendus peuvent être déclinés comme suit :

- ✓ changer les façons de faire ;
- ✓ développer les supports les plus adaptés pour être plus efficace et efficient dans ce qu'elle fait ;
- ✓ maîtriser l'ensemble des chaînes de gestion (process) en vue de créer de la cohérence dans l'ensemble de ce qu'elle fait.

## **III- La méthodologie envisagée**

Lors de cette étude, nous allons d'abord identifier les grandes fonctions susceptibles d'entraîner le changement souhaité. Ensuite procéder au diagnostic des fonctions à travers des entretiens individuels réalisés auprès d'un échantillon du personnel de la CAMEG regroupé par catégorie professionnelle. Ces entretiens individuels ont pour objet de faire ressortir les forces, les faiblesses et les situations désirées par le personnel à chacun des niveaux diagnostiqués.

Enfin, nous allons effectuer une analyse des faiblesses et formuler des propositions de solutions assorties de délais de réalisation.

## **PREMIERE PARTIE :**

### **CADRE THEORIQUE ET INSTITUTIONNELLE DE L'ETUDE**

Cette première partie sera consacrée à la présentation de la CAMEG, ses objectifs, sa mission, son plan d'orientation stratégique.

## **Chapitre 1 : Généralités sur la CAMEG, cadre de l'étude**

Nous présentons dans ce chapitre le contexte national en matière d'approvisionnement et de distribution en produits pharmaceutiques, le contexte de création de la CAMEG, ses objectifs, sa mission, sa vision et ses valeurs.

### **1.1 Contexte national en matière d'approvisionnement et distribution de produits pharmaceutiques**

Au Burkina Faso, les produits pharmaceutiques constituent le moyen essentiel de la prise en charge des pathologies courantes qui sont les motifs de consultations au niveau des formations sanitaires. L'orientation politique donnée au secteur pharmaceutique est d'assurer la mise à la disposition de l'ensemble de la population de médicaments de qualité, sûres et efficaces et à un prix accessible. Comme beaucoup de pays africains, les échanges du Burkina Faso avec le reste du monde en matière de produits de santé sont caractérisés par un important déséquilibre en raison du faible niveau d'industrialisation pharmaceutique. La quasi-totalité des produits est donc importée. Les statistiques douanières classent les produits de santé au 2ème rang des importations au Burkina Faso après les produits raffinés du pétrole.

Pour que les actions soient efficaces, le Burkina Faso met en œuvre une politique pharmaceutique nationale qui est un référentiel de planification de portée nationale, qui exprime la vision, le but, les objectifs et les interventions stratégiques du gouvernement pour le développement du sous-secteur pharmaceutique. Sur le plan conceptuel, elle est en phase avec la politique nationale de santé, et jette les bases d'une coordination efficace des interventions publiques et privées, y compris celles des partenaires techniques et financiers. La politique pharmaceutique nationale vise un meilleur accès possible à des produits de santé efficaces, de qualité requise et de sécurité d'emploi, disponibles sur l'ensemble du territoire national à un coût adapté au pouvoir d'achat de la population. Son but est de contribuer au bien-être des populations. Dix objectifs spécifiques sont visés par cette politique :

- développer la production locale de médicaments, y compris ceux de la pharmacopée traditionnelle ;
- promouvoir le développement du sous-secteur pharmaceutique privé ;
- améliorer la gouvernance dans le sous-secteur pharmaceutique ;
- renforcer le management de la qualité des produits de santé ;
- améliorer la disponibilité et l'accessibilité géographique des produits de santé ;
- améliorer l'accessibilité financière à tous les produits de santé ;
- promouvoir un usage rationnel des produits de santé ;
- développer les ressources humaines du sous-secteur pharmaceutique ;
- promouvoir la recherche et la production industrielle pharmaceutique ;
- renforcer la coopération pharmaceutique régionale et internationale.

Pour atteindre ces objectifs, le Ministère de la santé a assigné à plusieurs de ses services techniques, des responsabilités relatives à la mise en œuvre et à l'application de la réglementation sur les produits pharmaceutiques. Ce système national de réglementation pharmaceutique est principalement organisé autour de trois (3) structures du Ministère de la santé à savoir : la Direction Générale de la Pharmacie, du Médicament et des Laboratoires (DGPML), le Laboratoire National de Santé Publique (LNSP) et l'Inspection Technique des Services de Santé (ITSS).

### **1.1.1 La production locale**

L'industrie pharmaceutique au Burkina est très embryonnaire. Elle se résume à des unités de production de phyto-médicaments. Ces unités sont notamment PHYTOFLA du Dr DAKUYO à Banfora qui met sur la place du marché des médicaments traditionnels améliorés, et les laboratoires GAMET et PHYTOSALUS à Ouagadougou. A côté de ces structures privées, il existe le laboratoire UPHARMA de l'Institut de Recherche en Science de la Santé (IRSS).

### **1.1.2 L'approvisionnement et la distribution**

Au point de vue de l'approvisionnement et de la distribution, le système est assuré d'une part par le secteur public et d'autre part par le secteur privé. L'acteur principal du secteur public est la CAMEG. La chaîne de distribution comprend 10 agences commerciales de la CAMEG,

64 DRD, 4 CHU/CHN, 11 CHR, des infirmeries et des structures associatives et confessionnelles. Le secteur privé était constitué en 2012 de 11 grossistes dont les plus représentatifs sont UBIPHARM-BURKINA, LABOREX-BURKINA, TEDIS PHARMA et DPBF ,179 officines pharmaceutiques et 418 dépôts privés de ventes de médicaments répartis sur tout le territoire national.

Au niveau de l'approvisionnement, une étude a montré qu'une soixantaine de structures ont importé en 2012 des produits pharmaceutiques. Parmi ces structures seules 26 % étaient agréées comme importateurs par le Ministère de la Santé. L'octroi d'un nombre élevé d'autorisations spéciales d'importation explique cette situation.

Le tableau suivant présente des données de différents grossistes en 2013. Elles montrent que la CAMEG a une position dominante tant d'un point de vue du chiffre d'affaires, des montants d'importation que de la représentation géographique. Cependant, la comparaison doit tenir compte du fait que la CAMEG est le principal distributeur de génériques adressés au secteur public alors que les autres grossistes ont comme segment principal d'activité les médicaments de spécialité, le marché du secteur public ne leur étant pas totalement accessible.

Tableau 1: Situation des différents grossistes des produits pharmaceutiques en 2013

Grossistes	Chiffre d'affaires	Montant des importations	Représentation géographique	Personnel pharmacien	Infrastructures de distribution
<b>UBIPHARM-BURKINA</b>	15 000 000 000	22 000 000 000	2 régions sanitaires	Environ 5	2 magasins
<b>LABOREX-BURKINA</b>	13 000 000 000	10 000 000 000	2 régions sanitaires	Environ 5	2 magasins
<b>DPBF</b>	5 000 000 000	3 000 000 000	2 régions sanitaires	Environ 2	2 magasins
<b>CAMEG</b>	35 000 000 000	34 231 043 889	8 régions sanitaires	Environ 20	Environ 15

Source : DGPML 2013

Il est à remarquer qu'au niveau des grossistes répartiteurs privés, si l'importation de produits pharmaceutiques semble plus réduite, elle est plus diversifiée. En valeur financière, les grossistes répartiteurs privés importent autant que les structures publiques. La raison est que

le coût des spécialités pharmaceutiques est plus élevé que celui des médicaments génériques importés par la CAMEG.

## **1.2 Le contexte de création de la CAMEG**

L'initiative de Bamako est un concept né à la suite d'une réunion des ministres de la santé africaine à Bamako en 1987 à la 37ème session du comité régional de l'OMS. Il avait pour but dans plusieurs pays en voie de développement, de mettre en place un certain nombre d'activités de soins visant notamment à l'amélioration des soins de la mère et de l'enfant et le contrôle des endémies. Il concerne particulièrement la vaccination, l'offre de soins primaires, la vente des médicaments génériques (politique des médicaments essentiels, visant à en faciliter l'accès), d'où la création des Centrales d'Achat.

La mise en œuvre de l'initiative de Bamako au Burkina Faso s'est traduite entre autres par la création de la CAMEG.

Créée par décret n°92-127/SAN-ASF du 21 mai 1992, la CAMEG a débuté effectivement ses activités en 1993 sous la forme d'un projet avec le statut d'Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC). Au terme de ce décret la CAMEG a pour objet de :

- Contribuer à la mise en œuvre de l'initiative de Bamako au Burkina Faso ;
- Mettre en circulation, les médicaments essentiels génériques, à des prix sociaux sur toute l'étendue du territoire ;
- Garantir la disponibilité des médicaments essentiels génériques de qualité conformément à la réglementation nationale et internationale en vigueur.

Après une première phase de mise en œuvre de 5 ans, les évaluations ont révélé des lenteurs et des lourdeurs qui empêchaient la bonne exécution de sa mission.

En effet, un audit mené par le cabinet COOPERS, avait fait ressortir entre autres :

- une crise de confiance entre les partenaires et l'Etat ;
- une forte influence de l'Etat sur le fonctionnement de la CAMEG ;
- des créances importantes du ministère de la santé ;
- des problèmes liés aux procédures de décaissement ;

-la commercialisation à perte de certains produits du fait de l'interventionnisme du ministère de la santé.

Au-delà des insuffisances relevées par le cabinet, la critique majeure formulée en l'encontre de la CAMEG en tant qu'EPIC était le risque d'une tutelle forte de l'Etat qui se comporterait en juge et partie. En effet, l'interventionnisme de l'Etat était perceptible de la façon suivante :

-risque de détournement des missions de la CAMEG pour résoudre d'autres types de problèmes ;

-risque d'appropriation des biens matériels et financiers ;

-risque d'appropriation des organes de direction pour en faire un instrument d'autorité ;

-manque de flexibilité dans les prises de décision de gestion pouvant paralyser les performances de l'activité.

Ces réalités avaient fait échouer des structures qui avaient des statuts similaires à ceux de la CAMEG à l'époque.

Ces critiques avaient justifié la nécessité de doter la CAMEG d'un statut particulier pouvant lui conférer une possibilité d'exercer pleinement ses activités.

C'est ainsi qu'en 1998, elle a été transformée, en association à but non lucratif dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière suivant les dispositions de la loi 10-92/ADP du 15 décembre 1992 sous le récépissé n°98/053/MATS/SG/DGAT/DLPAJ du 05février 1998.

Aux termes de ses statuts, la CAMEG est composée de membres répartis en trois groupes à savoir :

-le premier groupe constitué par l'Etat du Burkina Faso à travers les représentants des ministères chargés de la Santé, des finances et du commerce ;

-le deuxième groupe constitué par les bailleurs de fonds intervenant dans le secteur de la santé. Au titre de ce groupe, on cite la délégation de l'Union Européenne, la coopération française, la coopération néerlandaise, la GTZ (actuelle GIZ), l'UNICEF et l'OMS ;

-le troisième groupe constitué par les utilisateurs des services de la CAMEG. Ce groupe est représenté par les conseils de santé des districts, les associations de consommateurs, les ONG du secteur de la santé, l'ordre des médecins, l'ordre des pharmaciens.

### **1.3 Objectifs, missions, visions, valeurs de la CAMEG**

La CAMEG assure un service public à finalité sociale et exerce une activité sans but lucratif.

#### **1.3.1 Nos objectifs**

La CAMEG a pour objectifs :

- de fournir aux formations sanitaires publiques et privées à but non lucratifs et en particulier aux formations sanitaires de district des MEG, des consommables médicaux et de laboratoire ainsi que du matériel médical ;
- d'acquérir les MEG aux meilleures conditions ;
- de garantir leur disponibilité dans le respect des normes en vigueur.

Aussi, la CAMEG a signé une convention avec le gouvernement du Burkina Faso le 4 août 2000 pour définir les conditions et les modalités de mise en œuvre de la politique des médicaments. Aux termes de cette convention et conformément à ses missions la CAMEG se définit comme un instrument de la politique sanitaire nationale au service des populations et un partenaire privilégié de l'Etat dans le cadre de la mise en œuvre de l'initiative de Bamako. Selon les dispositions de cette convention le gouvernement accorde des avantages à même de lui permettre de faciliter son activité :

- l'exonération et l'exemption de taxes, impôts et droits de douanes ;
- l'exclusivité de l'approvisionnement des districts sanitaires publics en médicaments essentiels génériques, consommables médicaux, vaccins et tout autre produit entrant dans le cadre des soins de santé.

Parallèlement, la convention permet à l'Etat d'exercer un contrôle sur la fixation des prix de la CAMEG, et des exigences de performances de certains indicateurs.

Depuis lors, la CAMEG a connu une extension de ses activités et une amélioration continue de ses performances d'année en année.

#### **1.3.2 Notre mission à la CAMEG**

La CAMEG est une centrale d'achat, de stockage et de distribution de produits pharmaceutiques et d'équipements de santé pour les structures publiques et privées intervenant au Burkina Faso et à vocation de service public.



### **1.3.3 Notre vision**

D'ici 2020, la CAMEG est une entreprise pérenne d'utilité publique et leader des médicaments essentiels et des consommables médicaux au Burkina Faso.

### **1.3.4 Nos valeurs**

Le personnel de la CAMEG s'est engagé à respecter les valeurs suivantes dans leurs comportements au quotidien :

#### **Sens de la responsabilité**

Nous répondons de nos actes sociétaux et nous intégrons dans nos modes de gestion la compensation des vices de produits et d'équipements que nous plaçons sur le marché.

#### **Efficienc**

Nous utilisons les ressources humaines, matérielles et informationnelles mises à notre disposition pour obtenir les meilleurs résultats possibles.

#### **Innovation**

Nous sommes ouverts à la modernité et nous introduisons de nouveaux produits et services ainsi que des changements qui permettent d'atteindre nos ambitions avec efficacité et efficience.

#### **Solidarité**

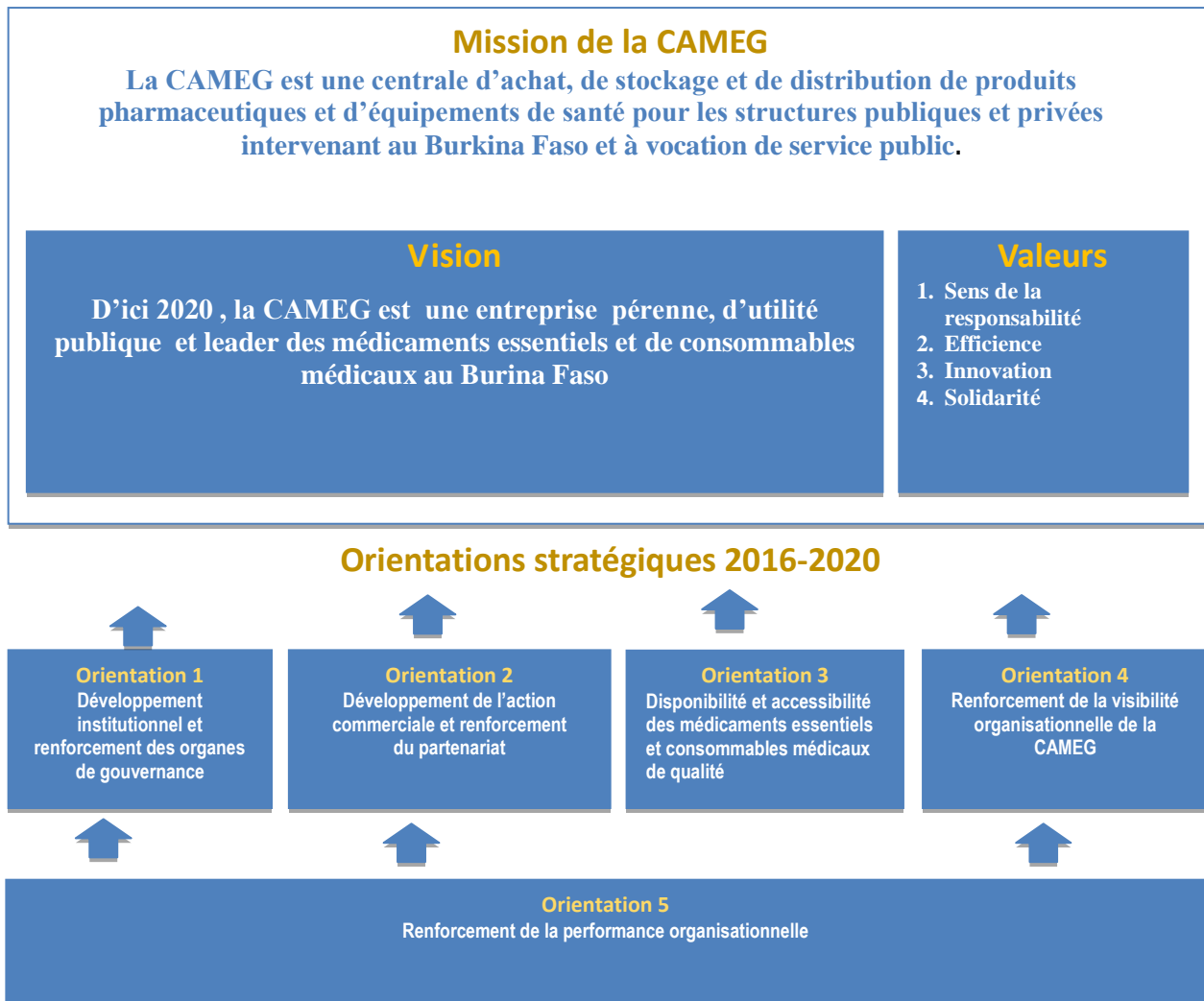
A l'interne, nous sommes soudés pour la cause commune. Vis-à-vis des malades, nous partageons la même communauté de destin: nous sommes tributaires de la confiance qu'ils manifestent à l'égard du générique et leur confiance nous oblige à sauver des vies.

Pour réaliser sa mission la CAMEG s'est dotée d'un plan de développement stratégique. Nous présenterons les grandes lignes de ce plan dans le chapitre 2.

## **Chapitre 2: Présentation des orientations du plan stratégique (2016-2020) de la CAMEG**

Nous étayerons dans ce chapitre les différents axes du plan de développement stratégique de la CAMEG pour l'horizon 2016-2020.

Schéma 1 : Résumé des axes stratégiques 2016- 2020



Les cinq (5) axes d'orientation ci-dessus, sont présentés successivement selon un continuum de résultats (extrants, résultats intermédiaires, résultats stratégiques), basé sur un raisonnement ou une logique de causes à effets :

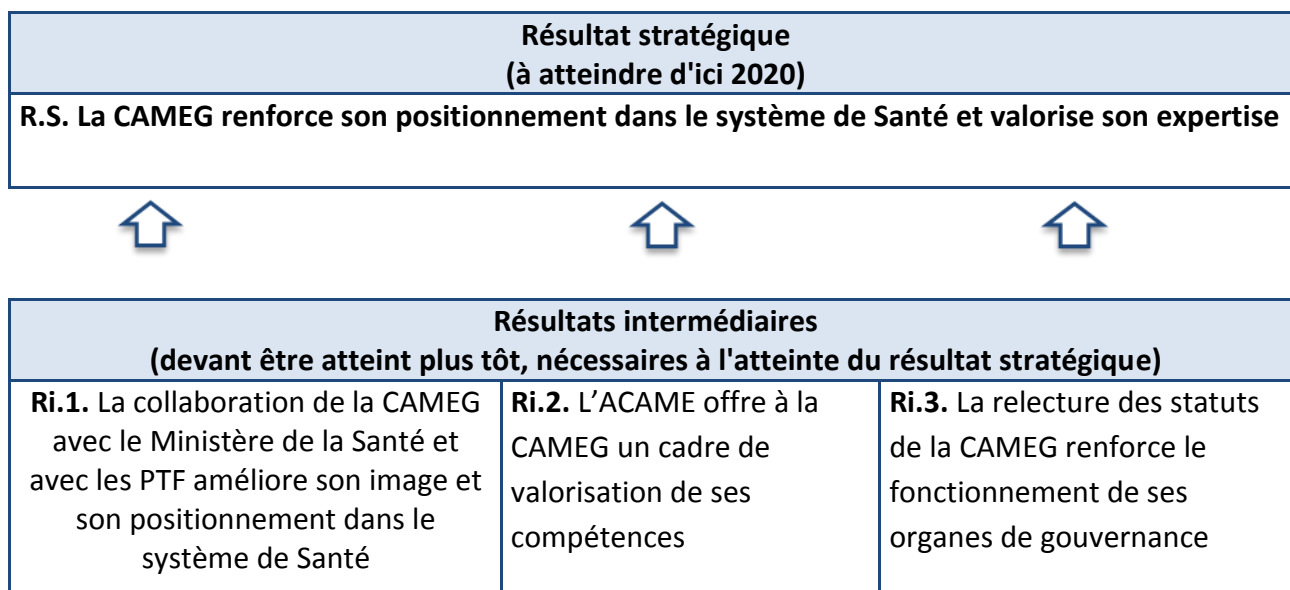
- l'axe 1 cherche à renforcer l'institution et ses organes de prise de décision afin d'améliorer le positionnement de la CAMEG dans le système de santé;
- l'axe 2 positionne l'action commerciale comme levier de croissance et de conquête du marché en vue d'un leadership confirmé au plan national;
- l'axe 3 confirme qu'une bonne pénétration du marché (voulue à travers l'axe 2) aidera à disponibiliser les produits et aussi à les rendre accessibles;

- l'axe 4 facilitera le positionnement de la CAMEG comme un acteur particulier du secteur dans sa vocation de service public;
- l'axe 5 rappelle que les axes 1 à 4 ne pourront être réalisés que si et seulement si la CAMEG renforce au préalable sa performance organisationnelle.

## 2.1 Axe stratégique 1 – Développement institutionnel et renforcement des organes de gouvernance

La CAMEG est une institution fragile au regard des risques auxquels elle est exposée. Pour que l'institution soit forte, elle a besoin d'améliorer sa position de sorte à se maintenir dans l'environnement du secteur de la santé. Le schéma ci-après présente comment se décline la chaîne des résultats relatifs au développement institutionnel.

Schéma 2: Chaîne des résultats de l'axe 1 - Développement institutionnel et renforcement des organes de gouvernance

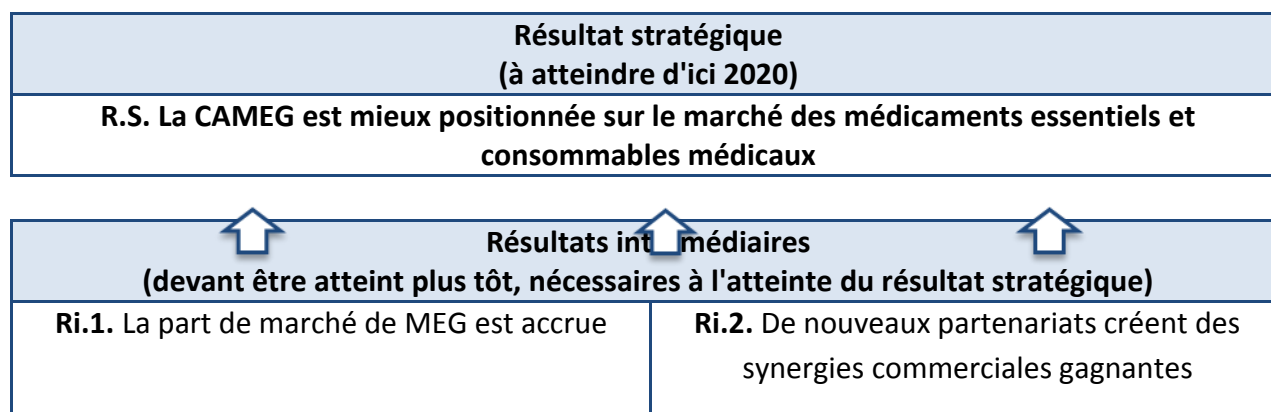


## 2.2 Axe stratégique 2 – Développement de l'action commerciale et renforcement du partenariat

La seconde orientation vient compléter et renforcer la première. En effet, la survie de la CAMEG passe par ses performances en matières commerciales et financières. L'entreprise

projet de passer de 36 à 45 milliards F.CFA de chiffre d'affaires à l'horizon 2020 pour arriver à dominer le marché. Il est de plus en plus évident que le maintien de la position commerciale de l'établissement a besoin de s'adosser sur un véritable partenariat avec les autres acteurs. Cela aura l'avantage de sécuriser la CAMEG vis-à-vis des risques et de garantir la stabilité. Cet axe se décline par le résultat stratégique et la chaîne des résultats intermédiaires présentés ci-dessous

Schéma 3 : Chaîne des résultats de l'axe 2 - Développement de l'action commerciale et renforcement du partenariat

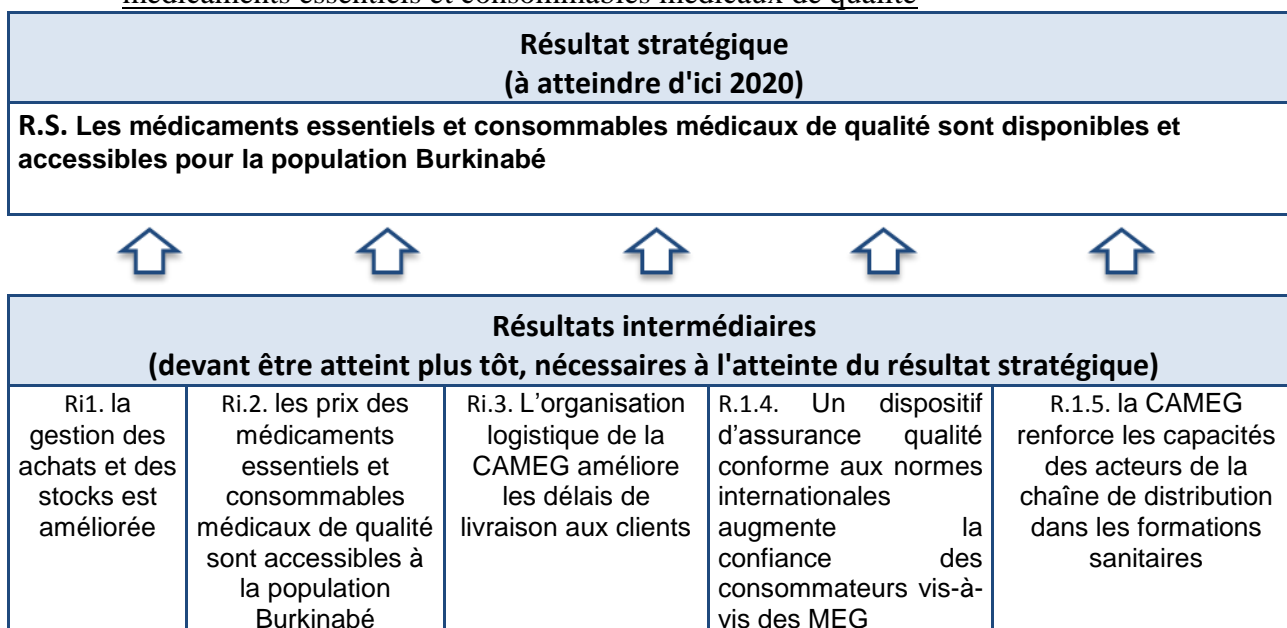


### **2.3 Axe stratégique 3 – Disponibilité et accessibilité des médicaments essentiels et consommables médicaux de qualité**

L'examen de la cohérence et de la performance des domaines d'intervention de la CAMEG a permis d'établir des priorités d'intervention pour les cinq (05) prochaines années. Sur le plan sectoriel, le secteur d'approvisionnement des médicaments demeurera prioritaire, ce qui est cohérent avec les forces de la CAMEG, sa mission fondamentale, les politiques publiques prioritaires nationales en matière de santé exprimées dans la politique nationale de la santé et dans la Stratégie de croissance accélérée et de développement durable 2011-2015 du Burkina Faso et les priorités de développement sanitaire sous régionales et de l'Organisation mondiale de la santé.

Sur le plan géographique, la CAMEG entend principalement se consacrer à consolider son leadership à l'échelle nationale et à satisfaire les besoins nationaux en matière des médicaments essentiels et des consommables médicaux. Cette ambition s'exprime par le résultat stratégique et les résultats intermédiaires illustrés dans la chaîne des résultats présentée ci-dessous.

Schéma 4: Chaîne des résultats de l'axe 3 - Disponibilité et accessibilité des médicaments essentiels et consommables médicaux de qualité

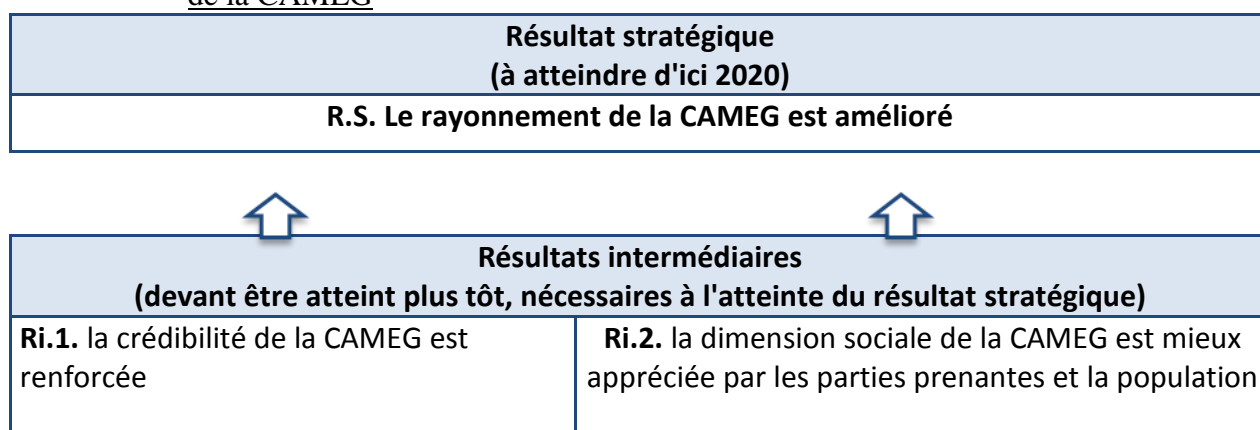


La CAMEG ne saurait atteindre l'objectif stratégique de cet axe sans le renforcement de son dispositif interne actuel de gestion et les capacités des acteurs de la chaîne de distribution. C'est l'axe central de la mission de la CAMEG et vise à mettre à contribution les acteurs au cœur du métier.

#### **2.4 Axe stratégique 4 – Renforcement de la visibilité organisationnelle**

Le quatrième axe stratégique cherche à renforcer la visibilité de la CAMEG. En effet, en dehors de quelques publicités sur les MEG, la CAMEG est très peu connue. Cependant, elle apporte une contribution plus grande au secteur de la santé et plus généralement à la société. Le résultat stratégique et la chaîne des résultats subséquents présentés ci-dessous sur le schéma visent à mettre en œuvre les actions de visibilité retenues.

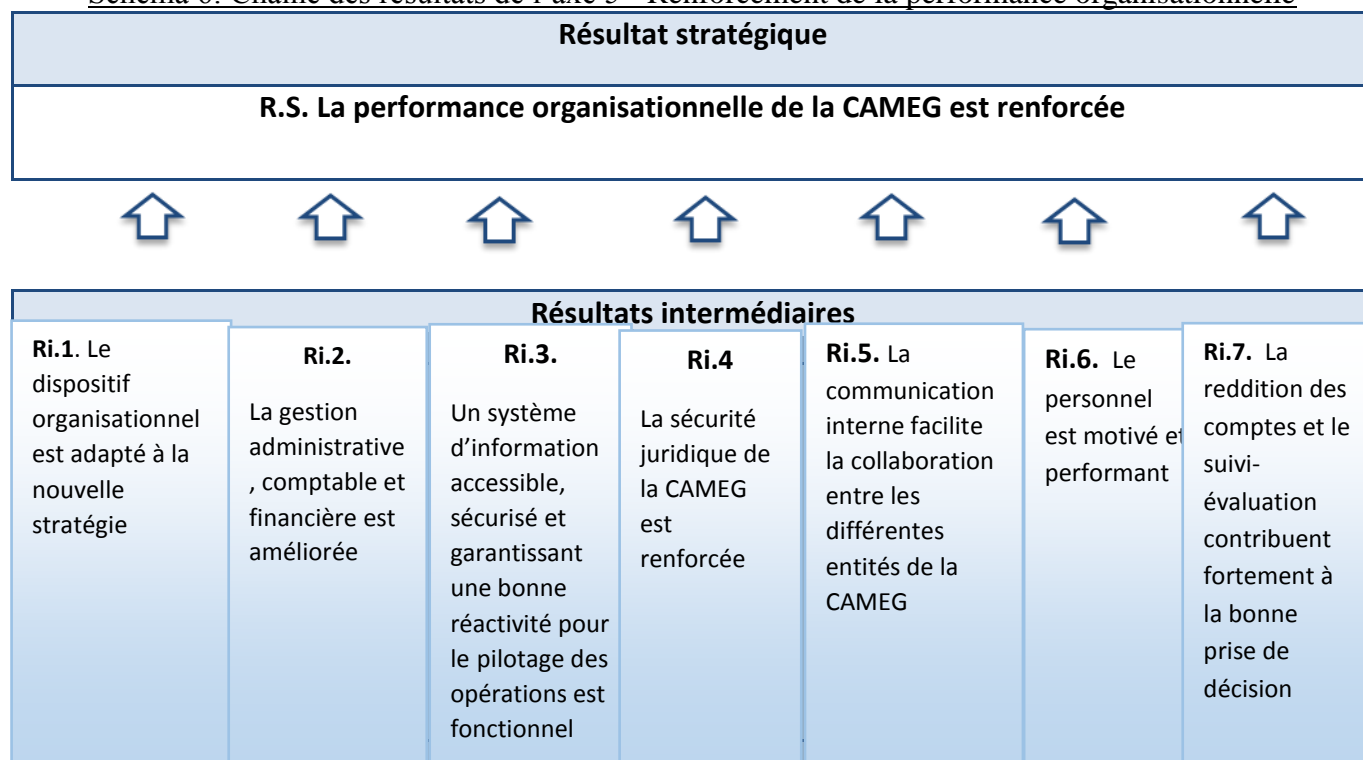
Schéma 5: Chaîne des résultats de l'axe 4 - Renforcement de la visibilité organisationnelle de la CAMEG



## 2.5 Axe stratégique 5 – Renforcement de la performance organisationnelle

L'axe 5 est une orientation transversale qui vient soutenir les quatre autres axes. Il s'agit d'assurer une performance à tous les niveaux de manière à pérenniser la CAMEG. Lorsque l'entreprise décide de passer d'un résultat de 1 milliard à 3 milliards F.CFA à l'horizon de 2020, il s'agit de s'organiser pour produire cette croissance de 100 % en 5 ans. Cela passe par la bonne gestion, l'engagement du personnel, la communication et un bon système de suivi et de reddition de compte. C'est ce que traduit le schéma ci-dessous.

Schéma 6: Chaîne des résultats de l'axe 5 - Renforcement de la performance organisationnelle



**DEUXIEME PARTIE :**  
**DEMARCHE METHODOLOGIQUE ET ELABORATION DU PLAN D' ACTIONS**  
**DE GESTION DU CHANGEMENT AU PROFIT DE LA CAMEG**

Dans cette partie, nous aborderons dans un premier chapitre les travaux préalables à l'élaboration du plan d'actions de gestion de changement (chapitre 3). Dans un second temps (chapitre 4), nous construirons un modèle de plan d'actions de gestion du changement au profit de la CAMEG.

### **Chapitre III : Processus d'élaboration du plan d'actions de gestion du changement**

Pour mener à bien le mandat d'élaboration du plan d'actions de gestion du changement, le processus ci-après a été adopté :

- ✓ Diagnostiquer les fonctions (ressources humaines, outils et approches, processus) à travers des entretiens individuels réalisés auprès d'un échantillon du personnel de la CAMEG regroupé par catégorie professionnelle.
- ✓ A la suite des entretiens, réaliser une analyse des forces et faiblesses identifiées au niveau :
  - des personnes ;
  - des outils et approches de la CAMEG et
  - des processus de la CAMEG.

Lors des entretiens le personnel a fait ressortir des faiblesses majeures et proposé des situations désirées à chacun des trois (03) niveaux diagnostiqués.



## 1. Au niveau des personnes

Faiblesses	Situation désirée
1. Forte concentration du pouvoir de décisions au niveau du Top Management (à la fois au niveau central et au niveau régional).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les membres du comité de direction valorisent un processus participatif et une approche implicative des différents collaborateurs dans le processus de prise de décisions sur les domaines les concernant directement ou touchant les activités qu'ils ont en charge ;</li> <li>- La Direction Générale promeut la délégation dans son mode de gestion.</li> </ul>
2. Faible exercice de l'autorité de la part du top management.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Top management veille au respect du cadre règlementaire de la CAMEG ;</li> <li>- Le cadre disciplinaire de la CAMEG est respecté par tous ;</li> <li>- Les sanctions prises par les différentes instances sont respectées.</li> </ul>
3. Faible appropriation des attributions par les agents entraînant des empiètements dans l'exercice des fonctions respectives.	Les relations hiérarchiques et fonctionnelles au niveau de la CAMEG sont clairement définies et comprises par les parties prenantes (plus spécifiquement entre le Chef d'Agence et Agent Commercial) créant une meilleure complémentarité fonctionnelle.
4. Climat de collaboration délétère au sein de certains services de la CAMEG.	Au sein des unités de travail de la CAMEG règne un climat serein et professionnel.
5. Un an après l'adoption du PS le personnel intermédiaire et de soutien ont une faible connaissance et compréhension du PS.	L'ensemble du personnel comprend et s'engage à la mise en œuvre du PS.

6. La pratique des fonctions d'audit interne et de contrôle montrent des confusions auprès des audités.	Tenir des séances de travail entre la direction de l'audit et la direction en charge de l'inspection, en vue de délimiter les contours des différentes fonctions.
7. Le champ de couverture des missions d'audit interne sont très orientées sur les finances et la comptabilité au détriment des autres fonctions.	Développement d'outils d'audit interne à même de couvrir l'ensemble des fonctions et exigences d'audit des autres fonctions par la Direction Générale.
8. Le personnel d'encadrement n'est pas suffisamment impliqué dans les réflexions liées à la vie de la CAMEG.	Organiser une conférence annuelle des cadres.

## 2. Au niveau des outils

Faiblesses	Situation désirée
1. Un an après l'adoption du PS le personnel intermédiaire et de soutien ont une faible connaissance et compréhension du PS.	Le plan de communication interne adopté intègre la diffusion et la vulgarisation du Plan Stratégique.
2. Faible appropriation des attributions par les agents entraînant des empiètements dans l'exercice des fonctions respectives.	Des fiches de postes pour l'ensemble du personnel sont dument adoptées et des séances d'appropriation des fiches de postes sont réalisées.
3. Absence de contrats d'objectifs annuels individuels ne responsabilisant pas suffisamment le personnel de la CAMEG.	Implanter un système d'évaluation de la performance axé sur les résultats.
4. La CAMEG n'a pas de pratique d'évaluation périodique du climat social.	La CAMEG adopte la pratique de l'évaluation périodique du climat social.

### 3. Au niveau des processus

Faiblesses	Situations désirées
1. Les processus de gestion en cours sont reconnus lourds, lents et redondants.	Le manuel de procédures administratives, financières et comptables actualisé s'oriente vers des procédures valorisant la rapidité, la sécurité et la transparence sur l'ensemble des processus.
2. La mise en œuvre des recommandations des instances de contrôle n'est pas toujours effective affectant ainsi la crédibilité de ces directions auprès des audités et créant un sentiment de frustration des auditeurs.	Les niveaux hiérarchiques habilités à mettre en œuvre les recommandations issues des contrôles/audit/inspection, sont désormais évalués sur la base de leur effectivité.
3. La fonction juridique est faiblement impliquée dans tous les processus de gestion de la CAMEG.	Le positionnement et la valorisation de la fonction juridique est prise en compte dans la chaîne de prise de décisions.
4. Le système de recouvrement à la CAMEG est inefficace.	Implantation d'une nouvelle approche de recouvrement plus efficace.
5. Les cadres de concertations sont irréguliers au niveau des directions de la CAMEG.	Définir le calendrier officiel de tenue des cadres de concertation au sein de la CAMEG et en faire un critère d'évaluation.
6. La gestion de l'intérim au sein de la CAMEG ne se fait pas à travers un cadre réglementaire suffisamment transparent.	Le manuel de procédures AFC révisé définit clairement la gestion de l'intérim au sein de la CAMEG.
7. Les sorties dans les agences ne sont pas régulièrement effectuées par la DG.	Un calendrier des sorties de supervision du DG est validé.
8. Les prérogatives dévolues aux chefs d'agences sont limitées (les processus décisionnels détenus par les chefs d'agences sont limités).	Les manuels de procédures AFC actualisé confère des prérogatives plus élargies aux chefs d'agences dans l'exercice de leur responsabilité.

Après avoir identifié les faiblesses majeures et proposé des situations désirées, dans le chapitre qui va suivre, nous précéderons à l'élaboration du plan d'actions de gestion de changement proprement dite.

## **Chapitre IV: Elaboration du plan d'actions de gestion du changement**

Le plan d'actions de gestion du changement vise à organiser de manière cohérente les actions prioritaires à mener pour lever les obstacles à la mise en œuvre efficace et efficiente du plan stratégique. Ce plan s'étalera sur la période d'octobre 2016 à décembre 2017.

Les facteurs de changement souhaités ont été identifiés à trois niveaux :

- au niveau des personnes : « **changer les façons de faire** » ;
- au niveau des outils : « **développer les supports les plus adaptés pour être plus efficace et efficient dans ce que nous faisons** » ;
- au niveau des processus : « **maîtriser l'ensemble des chaînes de gestion (process) en vue de créer de la cohérence dans l'ensemble de ce qu'on fait** ».

Le plan de gestion du changement se décline comme suit :

Tableau 2 : Plan d'actions de gestion de changement au profit de la CAMEG

N°	Situation désirée	Actions prioritaires	Cibles visées	Indicateurs de performance	Période indicative de réalisation					
					2016		2017			
					T3	T4	T1	T2	T3	T4
1.	- Les membres du comité de direction valorisent un processus participatif et une approche implicative des différents collaborateurs dans le processus de prise de décisions sur les domaines les concernant directement ou touchant des activités qu'ils ont en charge.	- Séminaire/atelier sur le thème : « <b>la délégation progressive structurée</b> » (2 jours)	Membres du Conseil de direction	Niveau d'implication des membres du CD dans le processus de prise de décision		x				
2.	- Le cadre disciplinaire de la CAMEG est respecté par tous et les sanctions prises par les différentes instances sont respectées.	- Séminaire/atelier sur le thème « <b>leadership et exercice de l'autorité</b> » ; - Sensibiliser le personnel sur le respect du cadre réglementaire (RI, code de déontologie).	- Membres du conseil de direction  - Tout le personnel de la CAMEG	Niveau de respect du cadre disciplinaire		x				

N°	Situation désirée	Actions prioritaires	Cibles visées	Indicateurs de performance	Période indicative de réalisation					
					2016		2017			
					T3	T4	T1	T2	T3	T4
3.	Les relations hiérarchiques et fonctionnelles au niveau de la CAMEG sont clairement définies et comprises par les parties prenantes (plus spécifiquement entre le Chef d'agence et l'Agent Commercial) créant une meilleure complémentarité fonctionnelle.	- Tenir des ateliers d'appropriation de fiches de postes et de fonctions au profit de tout le personnel de la CAMEG.	Tout le personnel de la CAMEG	Nombre de fiches de postes validées officiellement		x				
4.	Au sein des unités de travail de la CAMEG règne un climat serein et professionnel.	Séminaire/Atelier sur le thème : « <b>la prévention et la gestion de conflits en milieu de travail</b> »	Membres du conseil de direction	Le taux de conflits sociaux			x			
5.	L'ensemble du personnel comprend et s'engage à la mise en œuvre du PS.	Tenir des séances d'informations sur le PS à travers toutes les agences et toutes les directions.	Tout le personnel de la CAMEG	Taux de mise en œuvre du PS		x				

N°	Situation désirée	Actions prioritaires	Cibles visées	Indicateurs de performance	Période indicative de réalisation						
					2016		2017				
					T3	T4	T1	T2	T3	T4	
6.	La collaboration entre la mission de l'audit et l'inspection est rendue claire et accessible à toutes les parties prenantes.	Tenir des séances de travail entre la direction de l'audit et la direction en charge de l'inspection, en vue de délimiter les contours des différentes fonctions.	Les directions d'audit et d'inspection ; la direction générale	Niveau de vulgarisation des attributions des structures		x		x			x
7.	Développer des outils d'audits internes à même de couvrir l'ensemble des fonctions de la CAMEG.	Actualisation de la charte d'audit en élargissant le champ d'audit à toutes les fonctions autres que la fonction finance comptabilité.	L'ensemble des fonctions présentes à la CAMEG	Niveau de couverture du périmètre de l'audit interne		x					
8.	Instaurer un cadre de concertation et de réflexion stratégique des cadres au sein de la CAMEG.	Tenir une conférence annuelle des cadres de la CAMEG.	Les membres du conseil de direction	Taux de participation des cadres aux instances de réflexion		x					x



N°	Situations désirées	Actions prioritaires	Cibles visées	Indicateurs de performance	Période indicative de réalisation					
					2016		2017			
					T3	T4	T1	T2	T3	T4
9.	Le plan de communication interne adopté intègre la vulgarisation du Plan Stratégique.	- Élaborer un plan d'actions prioritaire de communication en appui à la mise en œuvre du PS.	Membres du conseil de direction	Taux d'exécution du plan d'actions prioritaires		x				
10.	Des fiches de postes dument adoptées au profit de l'ensemble du personnel.	- Élaborer les fiches de postes pour tout le personnel ;  - Prévoir dans le calendrier de réunions, des séances d'appropriation périodique.	Toutes les directions	Niveau d'appropriation des fiches de postes		x				
11.	Implanter un système d'évaluation de la performance axé sur les résultats.	Élaborer des contrats d'objectifs annuels.	Les membres du conseil de direction	Le taux de réalisation des objectifs fixés						
12.	La CAMEG adopte la pratique de l'évaluation périodique du climat social.	Réaliser une enquête de satisfaction annuellement.	Tout le personnel	Le taux de satisfaction globale du personnel		x				x

N°	Situation désirée	Actions prioritaires	Cibles visées	Indicateurs de performance	Période indicative de réalisation					
					2016		2017			
					T3	T4	T1	T2	T3	T4
13.	Le manuel de procédures AFC actualisé s'oriente vers des procédures valorisant la rapidité, la sécurité et la transparence sur l'ensemble des processus.	Créer un comité interne de relecture du manuel avec assistance externe.	Tous les membres du conseil de direction	Niveau de sécurité et de transparence dans les processus de gestion		x				
14.	Les niveaux hiérarchiques habilités à mettre en œuvre les recommandations issues des contrôles/audit/inspection, sont désormais évalués sur la base de leur effectivité.	Instaurer un contrôle de mise en œuvre des recommandations issues des missions de contrôles.	Toutes les directions	Le taux d'exécution des recommandations issues des missions		x		x		
15.	Le positionnement et la valorisation de la fonction juridique est prise en compte dans la chaîne de prise de décisions.	Instaurer à l'ordre du jour de séance de relecture du manuel de procédures AFC la participation active du conseiller juridique.	Le département juridique	Niveau d'implication de la fonction juridique dans les prises de décisions		x				

N°	Situation désirée	Actions prioritaires	Cibles visées	Indicateurs de performance	Période indicative de réalisation					
					2016		2017			
					T3	T4	T1	T2	T3	T4
16.	Implantation d'une nouvelle approche de recouvrement plus efficace.	Réaliser une étude d'optimisation des recouvrements.	Service de recouvrement	Taux de recouvrement		x	x			
17.	Définir le calendrier officiel de tenue des cadres de concertation au sein de la CAMEG et en faire un critère d'évaluation.	Elaborer le calendrier officiel de la tenue des cadres de concertation au sein de la CAMEG.	Conseil de direction	Taux de respect du calendrier			x			
18.	Le manuel de procédures AFC révisé défini clairement la gestion de l'intérim au sein de la CAMEG.	Réviser le manuel de procédures AFC en intégrant la gestion de l'intérim.	Direction de l'audit interne	Niveau d'intégration de l'intérim dans le manuel			x			
19.	Le calendrier des sorties du DG dans les agences est validé.	Élaborer un calendrier des sorties de supervision du DG dans les agences.	La Direction Générale	Nombre d'agences visités par an par le DG		x	x		x	

N°	Situation désirée	Actions prioritaires	Cibles visées	Indicateurs de performance	Période indicative de réalisation					
					2016		2017			
					T3	T4	T1	T2	T3	T4
20.	Le manuel de procédures AFC actualisé confère des prérogatives plus élargies aux chefs d'agences dans l'exercice de leur responsabilité.	Introduire lors de l'actualisation du manuel de procédures AFC des dispositions relatives aux prérogatives élargies des chefs d'agences.	Les chefs d'agences	Niveau d'intégration des prérogatives des chefs d'agences dans les manuels		x				

## CONCLUSION DE L'ETUDE

Comme toute œuvre humaine, la perfection n'est pas toujours évidente, notre thème présente plusieurs facettes qu'il serait intéressant de le développer à travers d'autres études en ce sens que le changement peut être vu sous plusieurs angles.

Comme le dit un penseur du nom de Frantz Fanon : « la théorie sans la pratique est stérile, et la pratique sans la théorie est aveugle. ». Ce projet de fin d'étude vient compléter la phase théorique dont nous avons bénéficié au cours de notre formation.

Il ressort de notre recherche qu'un plan de gestion de changement serait un outil important qui doit accompagner la mise en œuvre du PSD pour prendre en compte les préoccupations de l'ensemble du personnel. Car la réalisation des objectifs stratégiques entraînent très souvent des changements. Si ces changements ne sont pas pris en compte et acceptés par les collaborateurs des résistances peuvent apparaître et empêcher l'atteinte des objectifs.

La démarche de conduite du changement s'intéresse donc aux deux aspects : vers quoi allons-nous ? Et comment y aller ? Quels sont les objectifs stratégiques de l'entreprise ? Comment les atteindre ?

L'implication des salariés dans le processus de changement les permet de vivre beaucoup plus sereinement la situation de transformation.

Ainsi la mise en place d'un plan d'actions pour gérer le changement est nécessaire à la réussite de la mise en œuvre de la stratégie de développement de l'entreprise. Cela permet parfois d'obtenir des résultats supérieurs à ceux escomptés initialement et parfois plus rapidement.

Nous espérons que ce travail va aider la direction générale dans la mise en œuvre du Plan de Développement Stratégique en prenant en compte les facteurs de changement souhaité par le personnel et réduisant ainsi les résistances. Car une trop grande résistance au changement pourrait conduire à une dérive stratégique et une remise en cause de la réalisation des objectifs visés en tout ou en partie.

## **Bibliographie/Webographie**

David Autissier, Jean-Michel Moutot, « Pratiques de la conduite du changement », collection Dunod, 2003, 288 P.

Plan de Développement Stratégique de la CAMEG 2016-2020

Coulibaly Ber-Zan, Supports de cours « Conduite du changement et gestion des risques », année académique 2012-2013.

Site web 1: <http://www.memoireonline.com.html>

Site web 2: <http://www.amazon.fr/gp/product>

## **ANNEXES**

I-Listes des catégories de personnes interrogées pour la collecte des données

II -Canevas de collecte des données utilisés lors des travaux d'entretien

**I-Listes des catégories de personnes interrogées pour la collecte des données**

<b>No</b>	<b>Emploi occupé</b>	<b>Nombre</b>
1.	Directeur	3
2.	Chef de Département	3
3.	Chef d'Agence	3
4.	Chef de Service	3
5.	Agent Commercial	5
6.	Secrétaire de Direction	5
7.	Comptable	5
8.	Agent de Facturation	5
9.	Magasinier	5
10.	Caissière	5
11.	Chauffeur	5
12.	Agent de liaison	5
TOTAL		52



## II- Canevas de collecte des données utilisés lors des travaux d'entretien

### Au niveau des personnes

Forces	Justification	Faiblesses	Justification	Situation désirée

### Au niveau des outils ou approches

Forces	Justification	Faiblesses	Justification	Situation désirée

### Au niveau des processus

	Forces	Justification	Faiblesses	Justification	Situation désirée
Phase préparatoire					
Phase d'exécution					
Phase post exécution					

**Au niveau des personnes**

<b>Situation désirée</b>	<b>Actions prioritaires</b>

**Au niveau des outils ou approches**

<b>Situation désirée</b>	<b>Actions prioritaires</b>

**Au niveau des processus**

<b>Situation désirée</b>	<b>Actions prioritaires</b>