



REPUBLIQUE DU BENIN

**MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE (MESRS)**



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)



OPTION : GESTION

SPECIALITE : ENTREPRENARIAT ET GESTION DES PME

Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme

LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES DE GESTIONS

ANNEE ACADEMIQUE : 2015-2016

THEME

**ANALYSE DE LA GESTION DES STOCKS D'UNE
ENTREPRISE COMMERCIALE : CAS DE LA
CENTRALE D'ACHAT DES MEDICAMENTS
ESSENTIELS (CAME)**

Réalisé par :

Layo Primaël AVOGBANANON

&

Arielle Evodie NASSI

Sous la direction de :

Maître de stage

&

Directeur de Mémoire

André KINIFO, Chef Division Suivi
Commandes Fournisseurs et opérations
D'Importation.

Dr Maxime Jean Claude HOUNYOVI
Enseignant à la FASEG/UAC.

Janvier 2017

AVERTISSEMENT

« La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) de l'UAC n'entend donner ni approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs ».

DÉDICACE

À :

- Mes parents, monsieur Oscar C. AVOGBANANON et feu madame Edith MOUTCHOU ;
- Mes frères et sœurs.

Layo Primaël AVOGBANANON

DÉDICACE

À :

- Mon fils KPATINVO Fenou ;
- Monsieur et Madame SAGBOHAN.

Arielle Evodie NASSI

REMERCIEMENTS

Nos sincères remerciements à :

- Monsieur Maxime Jean Claude HOUNYOVI, Dr et Enseignant à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université d'Abomey-Calavi (FASEG/UAC), Directeur de mémoire ;
- Monsieur Casmir DOSSOU YOVO;
- Monsieur André KINIFO : Chef Division Suivi Commandes Fournisseurs et Opération d'Importation ;
- Monsieur Kokou AFOGBEY, Directeur Général de la CAME ;
- Monsieur Berger WANPKO ;
- Tout le personnel du CAME.

Layo Primaël AVOGBANANON & Arielle Evodie NASSI.

LISTE DES SIGLES

AG : Assemblée Générale

AJD : Assistance Juridique et de Direction

ASI : Administration du Système d'Information

LTA/BL : Lettre de Transmission Aérienne

C/DARHM : Chef Département Administratif des Ressources Humaines et du Matériel

CAME : Centrale d'achat des Médicaments Essentiels

COGES : Comité de Gestion

DAF : Demande d'Admission en Franchise

DAL : Département Approvisionnement et Logistique

DAM : Division Administrative et du Matériel

DPMED : Direction de la Pharmacie et des Médicaments

DARHM : Département Administratif de Ressources Humaines et du Matériel

DCF : Département Comptable et Financier

DG : Direction Générale

Div. ASHS : Division Affaire Sociale, Hygiène et Santé

Div. Fin : Division Financière

Div. PGCF : Division Paie Gestion Carrière et Formation

MS : Ministère de la santé

ONPB : Office National de Pharmacie du Bénin

ONP : Office National de Pharmacie

OMS : Organisation Mondiale de la Santé

PDSS : Projet de Développement des Services de Santé

UAQ : Unité d'Assurance Qualité

UCGSE : Unité de Contrôle de Gestion et de Suivi Evaluation

UGPS : Unité de Gestion des Programmes Spécifiques

UP : Unité de Promotion des produits

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Constitution du capital social de la CAME.....	6
Tableau 2: Répartition statistique du personnel de la CAME.....	7
Tableau 3 : Les ressources matérielles de la CAME	8
Tableau 4 : Les ressources financières de la CAME.	9
Tableau 5 : Liste des fournisseurs de la CAME.	16

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : PRESENTATION DU CADRE DE L'ETUDE ET DEROULEMENT DU STAGE.....	4
SECTION 1 : PRESENTATION DU CADRE DE STAGE ET SA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE.....	5
SECTION 2 : ENVIRONNEMENT DE LA CAME ET TRAVAUX EXECUTES.....	14
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	23
SECTION 1 : PROBLEMATIQUE, OBJECTIF ET INTERET DE L'ETUDE.....	23
SECTION 2 : REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESES	24
CHAPITRE III : PRESENTATION DES DONNEES, ANALYSE DES DONNEES ET RECONMMANDATIONS.....	43
SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	43
CONCLUSION.....	48
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	51
ANNEXES.....	A



INTRODUCTION

Aujourd'hui dans le monde, se soigner est devenu l'un des besoins les plus importants de l'être humain. Plus qu'un besoin, il est même un droit car la santé est un des facteurs déterminants de développement, d'où la nécessité pour chaque pays de mettre en place une politique de santé efficace dont l'une des composantes essentielles est la politique Nationale. L'objectif principal de la politique pharmaceutique nationale, partie intégrante de la politique sanitaire est d'assurer la disponibilité permanente des médicaments essentiels de qualité, efficace et à moindre cout en vue de la prise en charge adéquate des problèmes de santé des populations du Benin. En effet le médicament reste et restera toujours un élément fondamental de l'arsenal des mesures curatives et préventives dans la lutte de l'homme contre les maladies. A cet effet la Centrale d'achat des médicaments essentiels et consommable médicaux (CAME) a été créée en 1989 par le gouvernement du Benin avec l'appui des partenaires au développement dans le cadre de la mise en œuvre au Benin des soins de santé primaire. La CAME a essentiellement pour mission statutaire d'approvisionner les formations sanitaires publiques et privées à but non lucratif en médicaments essentiels génériques et en consommables médicaux de qualité à moindre cout mais rémunérateur, lui permettant d'assurer son fonctionnement et de renouveler son stock et ses équipements. Il est donc important voir crucial qu'elle fasse preuve d'une meilleure gestion de ses stocks car sa pérennité en dépend. Mais Comme toute entreprise commerciale la CAME n'est pas en marge de difficultés telles que, le retarde de livraison; les ruptures de stock, la stagnation de certains produits dans les magasins ; la présence de produit périmé ;l'insuffisance d'espace dans les magasins ; l'avarie de certains médicaments; la casse de certains produits en emballage cassable ; la non concordance entre le stock réel et le stock théorique quelques fois ; le défaut de livraison de certificat d'analyse par certains fournisseurs. Il urge donc de faire une étude dans ce sens

Notre stage de fin de formation s'étant déroulé à la Centrale d'Achat des Médicaments Essentiels et Consommable Médicaux (CAME), institution au sein de laquelle nous avons pu toucher du doigt les réalités de la pratique de la gestion dans une entreprise. C'est par rapport à ces réalités vécues que nous essayerons d'apporter des réponses à nos questions afin d'éclairer les dirigeants de la société sur la gestion de son stock. Ces réponses feront partie de nos réflexions dans le cadre du thème de notre présent mémoire ; thème intitulé « *Analyse de la gestion des stocks d'une entreprise commerciale : cas de la Centrale d'Achat des Médicaments Essentiels et Consommables Médicaux* ».

Ainsi le développement de notre travail comprend trois parties présentant respectivement le cadre institutionnel de l'étude et le déroulement du stage, le cadre théorique

et la méthodologie de recherche puis enfin, le cadre empirique de l'étude qui présente l'analyse des résultats assorties de quelques propositions de solutions accompagnées de condition de mise en œuvre.

CHAPITRE I :

PRESENTATION DU CADRE DE L'ETUDE ET DOURELEMENT DU STAGE

Ce chapitre aborde la présentation de notre cadre de stage, son environnement les observations effectuées.

SECTION 1 : PRESENTATION DU CADRE DE STAGE ET SA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE.

Dans cette section, il sera fait une présentation générale du cadre de stage à travers l'historique, les missions et le fonctionnement de la CAME et enfin sa structure organisationnelle.

Paragraphe 1 : Historique, Missions et Ressources de la CAME

I- Historique et Missions de la CAME

A- Historique de la CAME

A la fin des années 80, la répercussion sur le secteur pharmaceutique national des conséquences de la crise économique et financière que traversaient le Bénin et la mauvaise gestion qui caractérisait les entreprises nationales ont conduit à la liquidation de l'Office National de Pharmacie du Bénin (ONPB) en 1987 et à la dissolution de la Pharmacie Nationale d'Approvisionnement (PHARMAPRO) en 1988.

Cette situation ayant engendrée la pénurie de produits pharmaceutiques de première nécessité dans les formations sanitaires, avec un effet désastreux sur la qualité des services de santé dans tout le pays, le Gouvernement a alors décidé, après concertation avec les Bailleurs de fonds engagés dans le secteur de la santé, de mettre en place un système d'approvisionnement viable et durable.

La Centrale d'Achat des Médicaments Essentiels et Consommables Médicaux (CAME), fruit des réflexions et concertations entre les principaux acteurs du secteur, fut créée par décret n°89 – 307 du 28 juillet 1989 comme un volet du

Elle a effectivement démarré ses activités en octobre 1991 et a évolué pendant quatre (04) comme un volet du Projet de Développement des Services de Santé en République du Bénin (PDSS) pour devenir une structure autonome de type association à but non lucratif.

Les différents apports ayant permis la mise en place et le développement de la CAME sont les contributions non remboursables de l'Etat béninois et des partenaires au développement (Banque Mondiale, Coopération Suisse, Union Européenne, UNICEF). Ces contributions se répartissent comme suit :

Tableau 1 : Constitution du capital social de la CAME

DONATEURS	MONTANT	TAUX (% du total)
Coopération Suisse et Banque Mondiale	797.752.064	83
Union européenne	117.967.478	12
Etat Béninois	35.237.026	4
UNICEF	9.413.500	1
Total	960.370.068	100

*Source : Manuel de procédures administratives, comptables et financières de la CAME
Août 2016*

B- Missions de la CAME

La CAME est un élément essentiel de la politique sanitaire nationale. Elle a pour missions principales :

- L'approvisionnement en médicaments essentiels et consommables médicaux pour le compte des formations sanitaires publiques et celles privées à but non lucratif ;
- La passation des commandes auprès des fournisseurs aussi bien nationaux qu'étrangers conformément aux dispositions des procédures d'achats et d'appels d'offres adoptées par son comité de gestion ;
- La cession de ces produits pharmaceutiques aux formations sanitaires à un coût social mais suffisant pour son fonctionnement et constituer des réserves afin de faire face aux renchérissements des prix des produits pharmaceutiques sur le marché ;
- Le renforcement de la compétence du personnel sanitaire pour une meilleure gestion de l'approvisionnement du pays en médicaments essentiels sous non générique ;
- L'organisation de l'approvisionnement, de l'entreposage, de la gestion et de la distribution des médicaments et matériels médicaux fournis par l'Etat béninois ou des dons provenant des partenaires extérieurs. Ces services sont rendus suivants des modalités définies par contrat, pour le compte des programmes verticaux nationaux de santé.

II- RESSOURCES DE LA CAME

A l'instar de la plupart des entreprises, la CAME dispose d'un certain nombre de ressources nécessaires pour son fonctionnement. Celles-ci sont de trois (03) ordres à savoir : humaines, matérielles et financières.

A- Les ressources humaines

L'efficacité d'une entreprise dépend incontestablement de la qualification, de la compétence et du degré de motivation du personnel. La réalisation des objectifs de la CAME est rendue possible grâce à son personnel dynamique. En effet, la CAME pour l'accomplissement de ses tâches dispose d'un effectif de 104 personnes dont cinquante-trois (53) au siège et cinquante et un (51) dans les dépôts.

La répartition de son personnel se présente comme suit :

Tableau 2: Répartition statistique du personnel de la CAME

Catégorie Postes	Cadres	Agents de Maîtrise	Agents d'exécution	Total
Direction	02	00	00	02
AJD	02	00	00	02
SA	01	02	00	03
DCF	03	01	00	04
AD	01	00	00	01
DARHM	05	00	11	16
UAQ	01	00	00	01
DAL	07	02	00	09
Agence de Natitingou	02	01	10	13
Agence de Parakou	02	02	09	13
Agence de Cotonou	04	02	19	25
UCGSE	04	00	00	04
UGPS	03	00	05	08
ASI	02	00	00	02

UP	01	00	00	01
Total	40	10	54	104

Source : Département Administratif et Ressources Humaines et du Matériel (DARHM)

Disposant des agents permanents, la CAME compte de même en son sein des auditeurs internes de gouvernement. Ils sont inscrits au budget de la CAME et dans la masse salariale. Ils sont au nombre de quatre (04). Ces auditeurs sont régis par un contrat de travail à durée déterminée.

B- Les ressources matérielles

Les ressources matérielles de la CAME sont composées essentiellement des bâtiments, du matériel informatique, du mobilier et du matériel de bureau, des matériels de transport et autres matériels et outillages industriels. Le tableau suivant nous en donne une globale :

Tableau 3 : Les ressources matérielles de la CAME

DESIGNATIONS	MONTANTS
Logiciels	5 989 699
Fonds de commerce	3 975 277
Bâtiments	2 648 284 385
Installations et agencements	337 210 907
Matériels de bureau	468 480 364
Matériel de Transport	87 797 782
Total	3 551 738 814

Source : Département comptable et financier (Bilan 2015)

C- Les Ressources financières

Les ressources financières de la CAME proviennent essentiellement des contributions non remboursables de l'état béninois, des différents partenaires au développement et des recettes issues des ventes de médicaments et consommables médicaux. Son capital social est de 960 370 068 francs et réparti comme suit : l'apport de la coopération Suisse est géré par la Banque Mondiale dans le cadre du PDSS (Projet de Développement des Services de Santé)

au démarrage de la CAME. La contrepartie de l'Etat Béninois est constituée par la valeur des bâtiments de l'ex Office National des Pharmacies (ex ONP) mis à la disposition de la CAME (Voir tableau N°1).

Les capitaux propres et ressources assimilées de la CAME au 31 Décembre 2015 se répartissent comme suit :

Tableau 4 : Les ressources financières de la CAME.

Capitaux propres	960.370.068
Réserves libres	470.757.610
Report à nouveau	7.222.673.891
Résultat de l'exercice 2015	841.863.801
Subvention d'investissement	426.295.975
TOTAL	9.921.961.345

SOURCE : Département comptable et financier (Bilan 2015)

D- Cadre juridique de la CAME

La CAME est régie par des dispositions du droit privée et est soumise à l'obligation de contrôle du Gouvernement. Sa mise en place est le résultat d'un consensus entre l'administration béninoise, les bailleurs de fonds engagés dans le secteur de la santé et les communautés de santé.

En mai 1996, la CAME a acquis son autonomie administrative et de gestion avec l'adoption de ses statuts définitifs et deviennent une structure de type association à but non lucratif. Dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière, la CAME est placée sous la tutelle technique du Ministère de la Santé et constitue un élément important de la politique pharmaceutique nationale du BENIN. Ses textes fondamentaux connaissent de modification depuis 2010.

Actuellement, les textes régissant la Centrale d'Achat sont les suivants :

- Les statuts adoptés en Conseil des Ministres le 20 janvier 2010 et approuvés par l'AG du 08 avril 2010 ;
- La Convention signée entre la CAME et le Gouvernement béninois le 09 septembre 2010 ;
- Le manuel de procédures administratives, comptables et financières.

Paragraphe 2 : Structure organisationnelle de la came

Ici il s'agit de présenter les organes dirigeants de la CAME ainsi que leur fonctionnement.

I- LES ORGANES D'ADMINISTRATION

Ce sont des organes qui décident de l'avenir et de la politique d'orientation de la CAME. Ils sont au nombre de trois (3) à savoir : l'Assemblée Générale, le Comité de Concertation et le Comité de Gestion.

A- L'Assemblée Générale(AG)

L'Assemblée Générale assure le contrôle des activités de la CAME. Elle élabore la politique générale de la Centrale et approuve les bilans financiers en ce qui concerne le respect des orientations. Organe souverain, elle se réunit une fois l'an en session ordinaire et lorsque les conditions l'exigent en session extraordinaire sur convocation de son président. Elle est composée des représentants de la pyramide sanitaire du pays (Autorités de décision & représentants des formations sanitaires publiques et privées à but non lucratif).

B- Le Comité de Concertation(CC)

Il s'agit d'un Comité paritaire Gouvernement-Bailleurs de fonds. Le CC évalue la gestion de La CAME en ce qui concerne le respect des orientations et la réalisation des objectifs aux niveaux administratif, financier et social. Il transmet toutes ses observations et conclusions à l'AG et se réunit une fois l'an et en cas de besoin sur convocation de son Président qu'est le Ministre de la Santé.

C- Le Comité de Gestion(COGES)

Dans son rôle d'Administration, le COGES est investi par l'AG des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la CAME. Son rôle est d'élaborer des projets de politique générale et de contrôle de gestion. Il détient entre autre, les pouvoirs ci-après :

- Reçoit directement du Directeur Général les tâches à exécuter, les rapports financiers et tous autres rapports ;
- Soumet chaque année, à l'Assemblée Générale pour approbation le programme d'activités de la CAME pour l'exercice suivant, les comptes et les rapports de l'exercice écoulé ;
- Approuve les procédures d'achats et en contrôle la régulation ;
- Approuve les prix de cession de produits pharmaceutiques et consommables médicaux proposés par la direction.

Notons par ailleurs que le COGES se réunit une (01) par trimestre sur convocation de son président.

II- LES ORGANES DE GESTION ET UNITES D'APPUI

Ce sont des organes qui assurent l'exécution quotidienne des activités de la CAME conformément au manuel de procédures. Ils sont chargés de l'application des décisions et recommandations issues de l'AG, du CC et du COGES. Il s'agit de :

A- L'organe de gestion : la Direction Générale(DG)

La CAME est dirigée par un Directeur assisté d'un adjoint, tous deux pharmaciens de profession. La Direction détient les pouvoirs de gestion et de direction de la CAME. A ce titre, la Direction Générale :

- ordonne et veille à l'exécution du budget de la Centrale aussi bien en dépenses qu'en recettes ;
- assure la gestion financière et matérielle des produits pharmaceutiques ;
- met en place et assure le bon fonctionnement de l'ensemble des services.

B- Les Unités d'appui

Les Unités d'appui sont des services ayant rang de département, qui sont positionnés en staff sur l'organigramme et dont la fonction est d'accompagner transversalement les départements opérationnels dans l'exécution de leurs missions. Au nombre de quatre (4), ils sont rattachés directement à la Direction. Il s'agit de l'Unité de Contrôle de Gestion et de Suivi-Evaluation, de l'Assistance Juridique et de Direction, de l'Unité de Gestion des Programmes Spécifiques, Unité d'Assurance Qualité et de l'Administration du Système informatique.

≈ Unité de Contrôle de Gestion et de Suivi-Evaluation (*UCGSE*)

L'Unité de Contrôle de gestion et de Suivi-Evaluation est une entité de conseil et d'aide à la prise de décision par la Direction. Elle est chargée d'une part, de la détermination chiffrée des objectifs stratégiques et opérationnels de la structure et d'autre part, du suivi de l'exécution satisfaisante des activités planifiées. Par ailleurs, dans le cadre de la mise en œuvre des activités contractuelles convenues avec les programmes et Partenaires au Développement, l'UCGSE assure le suivi du cadre de performance et l'évaluation des indicateurs de performance de façon périodique conformément aux obligations de la CAME. Cette unité est composée de deux (2) divisions :

- La Division Suivi des Procédures de Gestion ;
- La Division Suivi-Evaluation.

≈ Assistance Juridique et de Direction (*AJD*)

L'AJD est chargée, sous l'autorité du Directeur Général, principalement d'apporter une assistance juridique à la Direction Générale dans l'appréciation des documents notamment contractuels, de collaborer avec l'Avocat Conseil de la CAME, d'examiner l'aspect juridique des dossiers de consultation (consultations restreintes, appel d'offres, ...) et contrats et leur apporter au besoin des corrections, d'élaborer en collaboration avec les Départements techniques de la CAME, les projets de Marchés devant régir les approvisionnements en produits pharmaceutiques et d'aider à la rédaction des contrats entre la CAME et les Programmes ou autres Partenaires.

≈ Le Secrétariat Administratif (*SA*)

Le secrétariat administratif est chargé sous l'autorité du DGA de la gestion des correspondances, du suivi, de l'enregistrement et du classement des courriers départ, la tenue du standard téléphonique et des appels, l'organisation des réunions et la gestion des rendez-vous du directeur.

≈ Unité de Gestion des Programmes Spécifiques (*UGPS*)

L'Unité de Gestion des Programmes Spécifiques est une unité d'appui dont la mission est d'assurer l'exécution des différentes activités contractées avec les Programmes verticaux du Ministère de la Santé et des Partenaires Techniques et Financiers intervenant dans le Secteur Santé. Elle organise pour le compte de ces derniers l'approvisionnement, le stockage, la gestion et la distribution des produits médicaux acquis sur financement extérieur et destinés aux populations pris en charge gratuitement par l'Etat béninois. Cette Unité comporte deux (2) Divisions à savoir :

- La Division Gestion des Stocks et Coordination de la Distribution ;
- La Division finances et Suivi des budgets des Programmes Partenaires.

≈ Unité d'Assurance Qualité (*UAQ*)

Elle est chargée du respect des procédures liées à la gestion des stocks pour une meilleure traçabilité des produits.

≈ Administration du Système d'Information (*ASI*)

Ce service est chargé d'administrer la base de données de la CAME et de garantir le bon fonctionnement du système information. En ce qui concerne la gestion des bases de données, il assure la sécurité des informations par leur sauvegarde périodique sur des bandes magnétiques. Entre autre, il doit communiquer à la Direction Générale toute situation de

nature à compromettre le bon fonctionnement du système. Il est composé de deux (2) divisions à savoir :

- La Division Réseau et Maintenance ;
- La Division Suivi des Applications.

C- Les départements opérationnels

Les départements opérationnels sont :

☞ Le Département Administratif, des Ressources Humaines et du Matériel (*DARHM*)

Ce département est chargé de la gestion du patrimoine de la CAME au plan administratif, assure la paie et la gestion des carrières du personnel. Il entretient des relations avec les collaborateurs extérieurs tels que les services publics (sécurité sociale, direction du travail...). Il est composé de trois divisions à savoir : la Division Affaires Sociales, Hygiène et Santé, Division Administratif et du Matériel, la Division paie, Gestion des Carrières et Formation.

☞ Le Département Comptable et Financier (*DCF*)

Il s'occupe des opérations comptables et financières à travers ses différentes divisions que sont :

➔ *La Division Comptabilité*

Elle est chargée de restituer l'intégralité des opérations comptables et financières dans les comptes appropriés. A ce titre, elle assure l'imputation des pièces comptables et leurs enregistrements. Elle produit le grand livre, la balance des comptes et procède à l'établissement du bilan en fin d'exercice.

➔ *La Division Finances*

Cette division est chargée de suivre la trésorerie et de préparer les ordres de paiements. A ce titre, le chef de division a pour mission de vérifier la conformité des pièces qui sous-tendent le règlement (bons de commande, factures, bordereaux de livraison, procès-verbaux de réception), de préparer le règlement des factures fournisseurs des produits pharmaceutiques et de liquider les factures fournisseurs de biens, de services et de produits pharmaceutiques.

☞ Le Département Unité de Promotion(*UP*)

Il est sous la coordination d'un pharmacien et est chargé d'assurer l'organisation de la cession des produits pharmaceutiques et de la relation avec la clientèle. Il s'occupe de la facturation, des commandes des clients, de la gestion théorique des stocks, de la préparation des achats, de la garde matérielle des produits en stocks, de la réception des produits pharmaceutiques et consommables médicaux, de la livraison des produits aux clients, du

rangement des articles dans les magasins et des inventaires tournants des stocks. Il est composé de trois divisions à savoir : la Division Magasin, Division Suivi des Stocks et de la Statistique et la Division Facturation.

☞ Le Département Approvisionnement et Logistique (*DAL*)

Ce département assure l'approvisionnement de la CAME en produits pharmaceutiques. A cet effet, il est chargé de préparer les cahiers de charges de présélection des fournisseurs et d'appels d'offres, de gérer les échantillons fournis par les fournisseurs, de définir les objectifs d'achats, de planifier les approvisionnements et de proposer à la direction les prix de cession à soumettre à l'approbation du COGES. Par ailleurs, il prépare les commandes des fournisseurs (adjudicataires, notification, bon de commande), réceptionne les produits commandés et livre les produits au magasinier.

En dehors des Unités et Départements qui assistent la Direction Générale au quotidien, le stockage et la distribution des produits médicaux est assuré par trois (3) agences régionales dont une à Cotonou, une à Parakou et une à Natitingou.

SECTION 2 : ENVIRONNEMENT DE LA CAME ET TRAVAUX EXECUTES

Dans cette section, nous présenterons d'une part, l'environnement de la CAME et d'autre part des travaux exécutés durant notre période de stage.

Paragraphe 1 : ENVIRONNEMENT DE LA CAME

L'environnement de la CAME est constitué de deux sous-ensembles à savoir : le microenvironnement et le macro-environnement.

I- Le Microenvironnement

Le microenvironnement est l'ensemble constitué de tous les éléments qui ont une influence sur les activités de l'entreprise et sur lesquels cette dernière peut agir. Il s'agit de la concurrence, de la clientèle et des fournisseurs.

A- La concurrence

En matière de concurrence, il est aisé de dire qu'au plan formel la CAME n'a pas de concurrent de taille sur le marché des génériques. La véritable concurrence à la quelle fait face la CAME est celle de la « pharmacie de rue ». A côté de celle-là existe d'autres structures chargées de l'approvisionnement et de la gestion des produits de spécialité qui parfois se trouvent en situation de fournisseurs. On peut citer :

- GAPOB ;

- UBPHAR ;
- PROMOPHARMA ;
- SOPAB qui fournit des consommables médicaux tels que le coton et d'autres objets de pansement à la CAME ;
- PHARMAQUICK qui fournit la plupart des médicaments génériques en comprimés.

En raison de la perméabilité des frontières, de nombreux produits en provenance des pays voisins ont envahi le marché béninois, ceci malgré tous les risques que présentent ces médicaments. S'il est vrai que le prix des produits n'est pas exorbitant, leur qualité demeure très douteuse.

Malgré cela, il ne sera pas exagéré d'affirmer que la CAME occupe la place de leader sur le marché béninois des produits génériques, position qu'elle doit savoir affronter.

B- La clientèle

Les clients de la CAME sont essentiellement des personnes morales telles que: les pharmacies, les Hôpitaux de Zone(HZ), les Centres de Santé Communautaires(CSC), les Centres National Hospitaliers Universitaires(CNHU), les Centres Hospitaliers Départementaux, les Unités Villageoises de Santé(UVS), ONG, les cliniques coopératives, les projets humanitaires et sanitaires, les cliniques... etc.

La CAME reçoit aussi des commandes des Centrales d'Achat de Médicaments Génériques des pays de la sous-région comme le Togo, le Niger, le Burkina et le Cameroun.

Les médicaments cédés par la CAME sont essentiellement destinés aux clients cités ci-dessus.

C- Les fournisseurs

La CAME s'approvisionne auprès de multiples fournisseurs tant nationaux qu'internationaux, mais il faut avouer que plus de 90% des fournisseurs sont basés à l'étranger.

Tableau 5 : Liste des fournisseurs de la CAME.

<i>NOMS DES FOURNISSEURS</i>	<i>NATIONALITE</i>
ETHICON	France
CIPLA Limited	Inde
EQEER	Togo
LABORATOIRES TETRA MEDICAL	France
MISSION PHARMA A/S	Danemark
LABO LAFRAN	France
NCPC INTERNATIONAL COPR	Chine
IDA	Netherlands
SPRUKFIELD (U.K.) S.A.	Togo
MYLAN LABORATORIES Limited	Inde
MULTI-G BVBA	Belgique
LDI INTERNATIONAL N. V.	Belgique
EQUIMEX Sarl	Togo
HETERO LABS limited	Inde
PHARMANOVA LIMITED	Ghana

SOURCE : CAME /Decembre2016

Sur le plan national nous avons la PHARMAQUIK, la SOPAB, KODAMA, et SOCIETE DE PRODUCTION ET DE PROMOTION PHARMACEUTIQUE.

La CAME dispose aussi d'autres partenaires comme : la Bank of Africa (BOA) qui fournit des prestations, la Société Béninoise d'Electricité et d'Energie qui fournit de l'énergie (SBEE), Société Nationale des Eaux du Bénin (SONEB) qui fournit de l'eau, la Postes et Télécommunications (PTT) qui fournit les prestations, les librairies Notre Dame et SONAEC, fournisseurs des fournitures de bureau.

II- LE MACRO-ENVIRONNEMENT

Il s'agit de l'environnement sur lequel l'entreprise a des moyens d'actions limités ou nuls. Le macro-environnement de la CAME comprend : l'environnement juridique, l'environnement économique, socioculturel, politique et démographique.

A- Environnement juridique

La CAME est créée par décret N°89-307 du 28 Juillet 1989 portant approbation de ses statuts, conformément aux politiques sanitaires élaborées par le gouvernement béninois et les partenaires au développement. Par ailleurs, pour lui permettre d'assurer efficacement sa mission, une convention a été signée avec le gouvernement le 30 Avril 1997 lui accordant des facilités fiscales et douanières (Exonérations fiscales sur les importations des médicaments et autres biens entrant dans le cadre des activités de la CAME).

La CAME est régie par les dispositions du droit privé et par conséquent dotée d'une personnalité morale et jouit d'une autonomie financière. Cependant elle est soumise à l'obligation de contrôle du gouvernement avec une autorité de tutelle qu'est le Ministère de la Santé.

La CAME est membre de l'Association Africaine des Centrales d'Achats des Médicaments Essentiels (ACAME). Cette dernière a pour vocation d'une part, d'optimiser la gestion de centrales existantes et de promouvoir la politique des médicaments essentiels génériques en Afrique.

B- Environnement économique

Le Bénin, comme bien d'autres pays sous-développés, connaît une économie d'un faible niveau. C'est pourquoi les pays développés, conscients des difficultés des pays en voie de développement dans le domaine sanitaire, essayent d'encourager la fabrication par les grandes firmes pharmaceutiques et la distribution à large échelle des médicaments sous nom générique.

En effet, la cession des médicaments sous nom générique se fait à concurrence d'un prix social, qui répond bien à la bourse de la quasi-totalité de la population.

C- Environnement socioculturel

Pays très conservateurs des croyances traditionnelles et des coutumes ancestrales, le Bénin connaît un taux de non fréquentation d'hôpital et d'achat de médicaments très importants.

En effet, le manque d'hygiène, l'utilisation abusive des tisanes, le climat, la pauvreté sont à l'origine de plusieurs maladies.

D- Environnement politique

La vie politique au Bénin depuis l'avènement de l'ère démocratique dans les années 1990, est considérée comme stable.

En effet, en dépit du droit de regard dont dispose l'Etat béninois sur les activités et la gestion de la CAME il est très important de noter que la CAME exerce ses activités sans souffrir d'une quelconque ingérence.

Les statuts de la CAME, sont bien clairs à tel enseigne qu'il n'y a pas d'amalgame possible. La CAME jouit d'une autonomie financière et administrative depuis 1996, date à laquelle elle cesse d'exister sous forme de projet de développement des services de santé.

E- Environnement démographique

Avec une population d'environ 10 954 229 Habitants sur une superficie territoriale de 114 763 Km² le Bénin connaît une démographie galopante. Vu l'évolution croissante de la population avec son niveau de pauvreté et de misère, la CAME aura davantage de demande à satisfaire au fil des années.

Ajoutons aussi que la pollution atmosphérique cause fréquemment des maladies à la majorité de la population béninoise à cause de son mode de vie précaire.

Paragraphe 2 : TRAVAUX EXECUTES

Avec une expérience de vingt-cinq (25) ans dans le domaine de la cession des produits pharmaceutiques, la CAME dispose d'un manuel de procédures qui régit le fonctionnement de tous ses services. L'ensemble des textes juridiques qui régissent la CAME ont été réactualisés et adoptés par les structures compétentes.

I- Les Acquis du stage et les difficultés rencontrées

A- Les Acquis du stage

Notre stage au Département Approvisionnement et Logistique (DAL) s'est déroulé sur une période de six (03) mois. Ce stage nous a permis de comprendre comment la gestion pratique des approvisionnements et des stocks est faite. Nous avons eu à effectuer diverses tâches.

- Taches exécutées

Au cours de notre stage, nous avons procédé comme suit :

- * **Montage des dossiers**

Dans le cadre de l'acheminement des produits commandés par la CAME du port ou de l'aéroport, les fournisseurs envoient les documents tels que la liste de colisage, la facture, le connaissement ou la lettre de transport aérien. Ces documents nous permettent de monter le

dossier (le nom du fournisseur, le numéro de la commande, le nombre de colis, le poids, le BL/LTA, le numéro de la facture, le montant, transit etc.), c'est à partir du dossier, le DAL rédige la demande d'admission en franchise (DAF), la demande d'autorisation d'importation des médicaments (DPMED) et la demande d'autorisation d'enlèvement par procédure simplifiée et exonération des droits et taxes (EXO).

* **Enregistrement des dossiers montés et les retours DAF, DPMED et EXO dans le registre de la gestion des arrivages**

Les dossiers montés sont enregistrés dans le registre où toutes les informations sont notées (le nom du fournisseur, le numéro de la commande, le nombre de colis, le poids, le BL/LTA, le numéro de la facture, le montant, le volume et l'incoterm).

Les retours de la DPMED, DAF et EXO sont aussi enregistrés dans le même registre, ce qui permet au chef de service de contacter les fournisseurs pour le retrait de ces documents afin de permettre l'enlèvement des colis.

* **Formalités administratives et douanières d'enlèvement des produits**

Le DAL rédige une demande d'autorisation d'importation des produits dont la CAME a besoin à la DPMED. Cette demande sera jointe par un certain nombre de documents envoyés par le fournisseur (la liste de colisage, BL/LTA, la facture et le certificat d'analyse) et une fiche de la DPMED. La demande sera paraphée par le C/DAL et signée par le DG ou le DGA ensuite elle suit sa procédure administrative.

La demande d'admission en franchise est adressée au ministère de la santé qui sera paraphée par le C/DAL et signée par le DG ou le DGA. La demande doit mentionner la nature, la valeur, l'origine, le poids, le nombre de colis, le nom et l'adresse du fournisseur ou expéditeur.

Quant à l'EXO elle est adressée à la douane pour l'exonération des produits commandés par la CAME suite à l'accord de siège entre le gouvernement et la CAME. Cette demande sera jointe au dossier (la liste de colisage, BL/LTA, la facture et le certificat d'analyse) et une photocopie de l'accord de siège.

Après quelques jours nous allons à la douane et à la DPMED pour le retrait des demandes envoyées au préalable par la CAME ce qui permet de faciliter le processus d'enlèvement des produits commandés.

– **Participation à la réception des commandes aux magasins de la CAME**

Lors de la livraison des commandes le fournisseur envoie un bordereau de livraison ce qui permet au logisticien d'établir un procès-verbal (PV) de réception qui permet la réception

des produits au magasin et leur dépouillement. Le nom, le dosage, la quantité, le numéro de lot des produits réceptionnés doivent être en conformité avec celui mentionné sur le PV.

– **Dépouillement et stockage des produits réceptionnés aux magasins**

Le dépouillement des produits réceptionnés consiste à la vérification de la quantité et l'état des produits.

Les produits sont stockés au magasin dans les rayons, sur les palettes métalliques ou en bois non standardisés selon la nature (comprimé, soluté etc.) des médicaments et par lots. Les produits sont rangés de façons aléatoires. Il n'y a pas de technique d'identification ils sont soit basés ou pilés.

– **Archivage des courriers administratifs (arrivée, départ, note de service etc.).**

B- Difficultés rencontrées

Ces trois mois de stage ont été pour nous une opportunité de prendre connaissance des réalités de la vie en entreprise. De même ce séjour a été pour nous l'occasion de mettre en pratique certaines de nos connaissances théoriques qui nous ont été enseignées.

Grâce aux travaux effectués nous avons pu toucher du doigt les réalités inhérentes à la gestion des stocks et approvisionnement dans une entreprise.

Malgré ces moments passionnants, on ne saurait affirmer que nous les avons passés sans difficultés. Nous avons été confrontés à quelques difficultés. Nous pouvons citer entre autre :

- L'adaptation aux horaires de travail de la CAME qui n'a pas été chose facile. En effet, les activités commencent à 08h et prennent fin à 17h avec une heure de pause comprise.
- L'exécution des tâches au-delà des heures normales prévues pour répondre à certaines exigences de la Direction.

Outre ces difficultés, nous n'avons pas rencontré des difficultés majeures au cours de notre séjour à la CAME. Dans notre département d'accueil, le personnel fait preuve d'une abnégation dans son travail. Au sein de ce personnel, règne une franche collaboration qui nous a permis d'effectuer notre stage dans une ambiance conviviale. Toutefois, la collecte des informations relatives à la rédaction de notre mémoire n'a pas été aisée, mais a été favorisée par la disponibilité de certains responsables à répondre à nos préoccupations.

II- Inventaire des atouts et des problèmes

A- Inventaire des atouts

FORCES	OPPORTUNITES
<ul style="list-style-type: none"> - La fixation de l'objectif global servant de référence à l'identification des objectifs spécifiques pour chaque responsable ; -Existence d'un manuel de procédure ; - existence d'un personnel jeune et dynamique ; - participation de chaque responsable à l'élaboration du budget ; -Diversité des fournisseurs nationaux et internationaux ; - existence d'un système de sécurité renforcé par des vidéos caméras ; - Rigueur dans l'accomplissement des tâches 	<ul style="list-style-type: none"> -Imposition faite aux formations sanitaires publiques de s'approvisionner prioritairement à la CAME ; -Exonération de tous les droits et taxes douanières sur produits pharmaceutiques entrant dans le cadre de son projet ; -Exonération de tous impôts ou taxes directes à l'exception de l'IPTS à la charge des employés ; -Mise à disposition de la CAME des immeubles nécessaires à l'accomplissement de sa mission ;

Source : CAME/ Décembre 2016

B- Inventaire des problèmes

FAIBLESSES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> -Existence d'un fort taux des produits périmés ; -Inexistence des mesures de protection ; -Retard de livraison des fournisseurs ; - Fréquence des ruptures de stocks ; -Lent cycle de réapprovisionnement ; -Insuffisance d'espace dans les magasins ; -Lenteur du transfert des produits arrivés des magasins de la ville vers les magasins commerciaux ; -Lenteur de la mise à jour des nouveaux arrivages de produit dans le logiciel de 	<ul style="list-style-type: none"> - La concurrence effrénée des trafiquants illicites ; -La largesse observée dans la lutte contre les faux médicaments.

gestion ; -Logiciel de gestion sous exploitée.	
---	--

Source : CAME/Décembre 2016



CHAPITRE II :
**CADRE THEORIQUE ET
METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Ce chapitre présente le cadre théorique de l'étude et sa méthodologie de recherche.

Section 1 : Problématique, objectif et intérêt de l'étude.

Cette section sera consacrée à l'exposé de la problématique ; des objectifs ; des hypothèses et intérêt de l'étude.

Paragraphe 1 : Problématique et Objectifs de l'Etude

I- Problématique de recherche

Les médicaments essentiels tels que définis par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) sont ceux qui satisfont aux besoins de la majorité de la population. Ils doivent être disponibles à tout moment, dans les quantités adéquates et dans les formulations appropriées, à un prix abordable pour les individus et pour la communauté. Au Benin cette lourde responsabilité a été confiée à la CAME seul institution ayant un monopole de fait sur la distribution des médicaments génériques et produits médicaux aux centres de santé, aux pharmacies et aux couches les plus défavorables à un cout accessible à tous.

Comme toute entreprise commerciale la CAME n'est pas en marge de difficultés telles que, le retarde de livraison; les ruptures de stock, la stagnation de certains produits dans les magasins ; la présence de produit périmé ;l'insuffisance d'espace dans les magasins ; l'avarie de certains médicaments; la casse de certains produits en emballage cassable ; la non concordance entre le stock réel et le stock théorique quelques fois ; le défaut de livraison de certificat d'analyse par certain fournisseur.

Nous avons noté que la persistance de ces problèmes causent d'énormes désagréments en matière de performance économique à ladite entreprise. Pour contribuer à l'amélioration de la rentabilité de la CAME et de la mission qui lui a été confié, nous avons jugé utile d'apporter notre modeste contribution à travers une étude sur la gestion des stocks qui est un maillon dans toute entreprise commerciale comme la CAME.

Ainsi notre préoccupation de recherche s'articule autour de la question suivante :

Quel est l'impact de la gestion des stocks sur les entreprises du secteur pharmaceutique ?

De la question centrale il ressort trois (3) questions spécifiques :

- ✓ Les mesures mises en place pour la protection des stocks de la CAME sont-ils efficace ?
- ✓ Les produits sont-ils livrés à temps à la CAME ?
- ✓ Existe-t-il des indicateurs de suivi des stocks à la CAME ?

II- Objectifs de recherche

Notre étude consiste à :

Objectif général

- Analyser le système de gestion des stocks de la CAME.

Objectifs spécifiques

De façon spécifique cette étude consistera respectivement à :

- ✓ Apprécier les mesures mise en place pour la protection des stocks de la CAME
- ✓ Analyser le délai de livraison des produits approvisionnés à la CAME
- ✓ Proposer des indicateurs de suivi de stock à la CAME.

Paragraphe 2 : Intérêt de l'étude

I- Intérêt de l'étude

Ce travail pourra être bénéfique à la CAME en ce sens que les résultats qui découleront de cette étude pourront permettre à cette firme d'améliorer la gestion de ses stocks afin de répondre plus favorablement aux demandes des clients en un temps record et de façon un peu plus satisfaisante.

Pour nous c'est un privilège de rédiger un sujet du domaine de la gestion des stocks car nous estimons que les recherches sur ce sujet concourent à élargir notre champ de connaissance et moderniser notre expérience au travail.

Section2 : Revue de littérature, Hypothèses

Paragraphe 1 : Revue de littérature

I- Clarification conceptuelle

A. Définitions

- De stock

Le Larousse définit le stock comme étant l'ensemble des marchandises disponibles sur un marché ou dans un magasin. Il s'agit de l'ensemble des marchandises qui sont la propriété de l'entreprise. On peut simplement dire qu'un stock est une provision de produits en instance

de consommation. Le stock est utilisé pour faciliter ou pour assurer la continuité de l'activité. Le stock permet de faire en sorte que tout ce qui peut être nécessaire à un moment donné soit disponible. On identifie les produits comme étant des matières premières : produits qui servent de base à la fabrication. Pour le gestionnaire de stock, un produit est consommé dès qu'il est sorti du stock. Les stocks permettent à l'entreprise de coordonner temporairement ses activités d'achat et de vente. (Cité par MARQUIS L. (2013))

Pour D.Bellala et al. (2012 :3,1) les stocks constituent à la fois une nécessité et une contrainte financière importante pour les entreprises, c'est pourquoi la gestion des stocks va devoir être traitée sérieusement par les entreprises.

Quand à Henning (1980) et Housley (1997), les stocks sont considérés comme un poste de dépenses qui peuvent être une source d'économies si l'on considère le niveau de financement, les espaces utilisés ou les pertes occasionnées par leur désuétude et leur détérioration (Giunipero et Law, 1989). Des gains appréciables pourraient être obtenus compte tenu du niveau élevé de stocks conservés dans plusieurs établissements de santé (Cité par Jean-Philippe BLOUIN et al.)

- Définition de la gestion des stocks

Selon Brunet et al. (2005 :89), « Bien gérer les stocks, c'est atteindre deux objectifs : minimiser les coûts pour l'organisation et d'éviter la rupture de stock. » En d'autres termes, une saine gestion des stocks doit être profitable à l'entreprise, tout en permettant, la satisfaction maximale de ses clients et de ses fournisseurs (Mocellin, 2011 :221). De ce qui précède la gestion des stocks consiste à planifier, organiser, diriger et contrôler les activités relatives à tous les stocks de matières gardés dans l'entreprise. De ce fait Javel (2004 :27) affirme que, « s'il n'existe pas, celle-ci peut conduire à des difficultés et s'il est trop important, il entraîne de lourdes contraintes financières ». Une bonne gestion des stocks est indispensable, qui dit bonne gestion des stocks, dit efficacité du contrôle interne. (Cité par MIEZAN Calixte (2005)).

Pour ZERMATI P. (2001) et ALCYON (2003) dans leur ouvrage la gestion de stock consiste à gérer les entrées et les sorties des produits au sein de la structure. Gérer un stock, c'est s'organiser de façon à toujours pouvoir répondre aux besoins des clients et utilisateurs des produits stockés, c'est aussi éviter le sur stockage. (Cité par Christine LESIEUR (2005)).

Anne GRATACAP et Pierre MEDAN (2005) font une analogie très pertinente, entre le stock et un réservoir. Je cite : « à l'image d'un réservoir, le stock provient, de la différence de débit entre le flux entrant et le flux sortant, c'est pourquoi le niveau de stock, peut être

évalué par une durée d'écoulement. Ainsi, du fait même de la définition du stock, la gestion des stocks est indissociable de la gestion des flux, et toutes les deux dépendent de l'organisation physique de l'approvisionnement, de la production, de la logistique et de la commercialisation ». (Cité par Françoise AYISSI NDONGO (2010)).

Il ressort essentiellement du point de vue de ces auteurs que **la gestion des stocks consiste à planifier, organiser, diriger et contrôler les activités relatives à tous les stocks de matières gardés dans l'entreprise, de façon à toujours pouvoir répondre aux besoins des clients et utilisateurs des produits stockés, tout en évitant le sur stockage. De ce fait elle est indissociable de la gestion des flux, et toutes les deux dépendent de l'organisation physique de l'approvisionnement, de la logistique et de la commercialisation. Aussi faut-il prévoir une organisation des magasins et des tâches administratives s'y rapportant.**

La gestion des stocks de médicaments est une question qui relève à la fois du niveau stratégique ou il s'agit de définir un niveau de stock (Prashant, 1991), ou de choisir un mode de gestion de stock avant de le mettre en place (Rivard-Royer, Landry, & Beaulieu, 2001) et du niveau opérationnel lorsque (Burns & Tucker, 2001) étudie l'impact sur les stocks de 3 politiques de gestion des stocks. (Epstein, 2000) proposent une étude financière stratégique sur deux modes d'inventaires (le juste à temps et la quantité économique de commande) qui ont un impact direct sur le mode de gestion des stocks.

B. Les types de stock et Organisation du cycle des stocks

- Les types de stock

On distingue en général quatre types de stocks, dont le rôle et l'importance stratégique, dépendent beaucoup de l'activité de l'entreprise, et des relations qu'elle entretient avec ses fournisseurs et clients.

- * **Les matières premières**
- * **Les en-cours et les composants**
- * **Les produits finis et les marchandises**
- * **Les fournitures.**

La CAME étant une entreprise commerciale, il s'y retrouve uniquement les stocks de marchandises.

Les stocks associés à cette dernière, sont appelés « stocks de distribution ». Les caractéristiques habituelles de la demande de ces produits, autorisent la construction de modèle dans le but d'optimiser la gestion des stocks. Malgré la nécessaire distinction, entre composants et produits finis, il faut cependant préciser que certains stocks d'en-d'en-cours,

pourront être traités comme des stocks de marchandises, c'est le cas à peu près des pièces de rechange dans l'industrie automobile

- Organisation du cycle des stocks

L'organisation du cycle des stocks s'entend tant sur le plan opérationnel que sur le plan comptable

- * **Sur le plan opérationnel**

Le plan opérationnel des stocks début par l'identification des besoins et se termine par la dépréciation des stocks en passant par les commandes, le traitement des entrées et des sorties, la protection des stocks et la prise d'inventaire.

- * **Identification des besoins**

L'identification des besoins est relative d'une part à l'identification par article du stock minimum de sécurité à détenir et à partir duquel la commande doit être déclenchée et du stock maximum à atteindre et ne pas dépasser pour éviter le sur stockage et les stocks dits dormants et d'autre part, l'estimation des quantités optimum à commander comme tenu des contraintes de productions et des délais de rotation par article.

- * **Passation des commandes d'approvisionnement**

Elle vise à la sélection des fournisseurs, le déclenchement des commandes et le suivi, les relances périodiques de ces commandes.

D'après le dossier technique de médecin sans frontière la commande de médicaments est établie pour que le service de gestion des stocks dispose d'un stock suffisant pour couvrir la consommation jusqu'à la réception de la commande suivante. Les quantités à commander dépendront du stock restant, du délai entre le moment où la commande est établie et le moment où les médicaments seront livrés, de l'estimation des besoins pour la période à couvrir et de la constitution d'un stock de sécurité.

La formule générale est la suivante :

COMMANDE = estimation besoins (période à couvrir incluant le délai livraison) + stock sécurité - stock restant.

Le stock restant est fourni par l'inventaire physique du stock, l'estimation des besoins pour la période à couvrir correspond à la prévision de la consommation. On se servira de la consommation moyenne mensuelle du passé et le stock de sécurité qui est estimé nécessaire pour faire face à une éventuelle augmentation des consommations (non prévues au départ) et/ou un éventuel prolongement du délai de livraison.

* **Traitement des entrées de stocks**

Les entrées en stock sont régulées par les flux de sorties. Elles impliquent les opérations suivantes :

- réception des articles / catégorie commandés par les personnes indiquées et visa d'un bon de livraison. Ce dernier justifie le transfert de propriété et déclenche le paiement de la facture commerciale sur la base des termes du contrat passé avec le fournisseur ;
- contrôle des commandes réceptionnées par le contrôleur et visa du bon de commande réception.
- rangement des articles ;
- mise à jour des fiches de stocks après chaque entrée ;
- établissement de l'état récapitulatif des entrées en stock ;
- informations des services comptables.

* **Traitement des sorties de stocks**

Les sorties en stock traitent des opérations :

- D'établissement des bons de sorties et visa par le demandeur ou le magasinier ;
- De livraison des articles au service demandeur et aux clients
- D'établissement de l'état récapitulatif des valeurs sorties ;
- D'informations des services comptables.

* **Protection des stocks**

Il s'agit des mesures mises en place par l'entreprise pour sauvegarder les articles ou catégories en stocks (protection contre les pénuries, les aléas de production ou de transport, les vols, la détérioration, l'obsolescence, la périssabilité, etc...). A cet effet voici quelques mesures relatives à la gestion des péremptions mise en place par une pharmacie :

Le service de la pharmacie dispose d'une procédure de gestion des produits proches périmés maitrisée par l'ensemble du personnel de la pharmacie et qui prévoit un certain nombre de mesures :

Les dates de péremptions sont enregistrées systématiquement au moment de la réception sur les fiches de stocks avec le respect de la règle FEFO (First Expiration First Out) à chaque sortie ; un registre de suivi des proches périmés est mis en place. Dans ce dernier sont enregistrés, à l'occasion des tournées de vérification, tous les produits dont la durée de validité restante est inférieure ou égale à 9 mois. Nous accordons une attention particulière au suivi des dates de péremptions depuis l'étape de la réception, ou nous contrôlons systématiquement les dates de tous les produits reçus et le suivi à travers le registre. Lorsque

nous n'arrivons pas à consommer les articles avant échéance nous essayons de les céder à titre d'échange ou de don.

* **Prise d'inventaire physique des stocks**

L'entreprise procède à la fin de chaque exercice au recensement et à l'évaluation de ses biens, créances et dettes à leur valeur effective du moment, dite valeur actuelle. L'inventaire physique des stocks est le décompte périodique des quantités de marchandises stockées et en leur valorisation. Il existe deux (2) méthodes d'inventaire : « l'inventaire permanent et l'inventaire intermittent (Gouadain et al. 2002 :54) ».

* **Dépréciation des stocks**

Selon Gouadain et al. (2002 :245), « il n'existe pas de mode de calcul précis des provisions (dépréciations) comparables à ceux utilisés pour les amortissements. Les provisions (dépréciations) sont constatées en fin d'exercice par comparaison entre la valeur indiquée par la comptabilité ou valeur comptable et la valeur actuelle estimée ». Autrement dit, si la valeur d'inventaire (valeur de réalisation nette des stocks) est inférieure au cout d'achat (marchandises) une dépréciation doit être constituée à hauteur de l'appauvrissement calculé.

II- Objectif, Outil et Risque lies à la gestion des stocks

A. Objectif, Utilités, et inconvénient de la gestion des stocks

❖ **Objectif**

L'objectif de la gestion des stocks est de réduire le cout de possession (stockage, gardiennage), et de passation des commandes tout en conservant le niveau de stock nécessaire pour éviter une rupture de stock pouvant entrainer une perte d'exploitation préjudiciable. Pour cela, l'entreprise doit définir des indicateurs et contrôler le mieux possible les mouvements de stocks et leur état réel.

❖ **Utilité des stocks**

Le stock présente beaucoup d'utilités :

- Il sert à parer à la pénurie,
- Il peut être constitué dans un but spéculatif : on achète à bas prix pour revendre à la bourse par exemple.
- Un stock permet d'assurer une consommation régulière d'un produit bien que sa production soit régulière : en achetant par grande quantité on bénéficie d'une réduction de prix

- L'existence d'un stock se justifie par le souci légitime de parer aux aléas de la consommation même si celle-ci reste à peu près constante.
- Le stock sert également à se prémunir des aléas de la livraison, on constitue donc un stock qui permet de fonctionner quelques jours au ralenti si nécessaire, pour parer à ces aléas.
- Un stock permet de parer rapidement aux conséquences fâcheuses d'accidents possibles comme les incidents, les éboulements et les inondations, etc.
- Lorsqu'un produit n'est pas disponible immédiatement le stock permet d'en disposer dès que le besoin s'est fait sentir et d'éviter ainsi l'attente parfois longue de la livraison
- L'existence d'un stock évite le dérangement du a des achats ou des livraisons trop fréquentes.

❖ **Inconvénients des stocks**

- Le caractère périssable de certains produits fait que leur stockage peut être source de problème notamment la survenue de péremptions ou de détériorations.
- La présence d'invendus qui ont mobilisé une part plus ou moins importante de la trésorerie sans aucun profit et la vente au rabais de ces articles ne permet guère que la récupération d'une partie de la trésorerie, ce qui se traduit par une perte enregistrée en comptabilité. Les invendus encombrant le magasin, accapare en pure perte le temps des magasiniers qui en font l'inventaire et pèsent sur les stocks.
- La rupture de stock constitue un inconvénient de taille, par exemple dans le commerce la rupture entraîne un manque à gagner important et si elle se produit souvent, elle lui fera perdre sa clientèle (Mademba SOW (2006).

B. Les outils de gestion des stocks

Il existe plusieurs outils de gestion des stocks. Cependant nous retiendront d'une part le coefficient et la durée de rotation des stocks et, d'autre part la méthode **ABC**

* **Le coefficient et la durée de rotation des stocks**

Le coefficient et la durée de rotation des stocks sont des indicateurs important de gestion

* **Le coefficient de rotation des stocks**

« Les coefficients de rotation mesure l'efficacité de gestion de fonds de roulement d'exploitation pour ce qui concerne les créances et les stocks par rapport aux vente et au cout d'achat des marchandises vendues » (Damodaran et al. 2006 :154)

Autrement dit, il détermine le nombre de fois ou le stock est complètement renouveler pour réaliser un chiffre d'affaire donné dans une période donnée. Le calcul est effectué en deux étapes :

- Calculer le **stock moyen** de la période : (stock initial + stock final) /2
- Calculer le **coefficient de rotation** des stocks (**CR**) : Achat en quantité ou en valeur /Stock moyen en quantité ou en valeur

Par ailleurs, si les achats sont exprimés en quantité le stock moyen doit être exprimé en quantité. Si les achats sont exprimés en prix d'achat ou prix de vente, le stock moyen doit être exprimé en prix d'achat ou prix de vente. D'où la formule suivante :

$$\text{Rotation des stocks} = \frac{\text{Cout d'achat des marchandises vendues}}{\text{Stock moyen}}$$

* **La durée de rotation des stocks**

Aussi appelé couverture de stock, la durée de rotation des stocks est un indicateur très important pour la pointe des ventes. Elle s'obtient par « 12 mois divisé par le taux de rotation (rapport du total des sorties de l'exercice au stock moyen en quantité) avec :

$$\text{Durée moyenne d'écoulement} = \frac{12 \text{ mois}}{\text{Taux de rotation des stocks}}$$

$$\text{Taux de rotation des stocks} = \frac{\text{Total des sorties de l'exercice en quantité}}{\text{Stock moyen de l'exercice en quantité}}$$

De ce qui précède, la connaissance de la durée de rotation des stocks permet de savoir combien de jour il faut pour renouveler le stock moyen.

Contrairement à la mensualité observée plus haut, dans le calcul de la durée moyenne d'écoulement, le critère journalier est aussi retenu. Ainsi, Dehnin et al. (2007 :52) propose :

$$\text{Durée moyenne d'écoulement} = \frac{360 \text{ jours}}{\text{Taux de rotation des stocks}}$$

-Si la période de référence est un an la formule est : 360 jours / coefficient de rotation

-Si la période de référence est un mois la formule est : 30 jours/ coefficient de rotation, et ainsi de suite

* **La méthode ABC**

Cette méthode est la plus connue des méthodes de classification. Elle a extrêmement le même but que la loi de Pareto. Selon Ghedira (2006 :32), « Elle répartie les produits en trois classes selon leur importance : classe A (forte importance), classe B (moyenne importance), et classe C (faible importance). Toutefois, notons que l'importance tient compte du contexte

De ce fait, le stock est subdivisé en catégorie en fonction de la valeur de consommation.

Ainsi cette méthode permet de classer le stock. Cependant, « il faut qu'il y ait une homogénéité des articles classés (Marc, 2003 :1). »

C. Les risques liés à la gestion des stocks de médicaments

Le risque opérationnel est observé dans l'entreprise de manière transversale. Ainsi Bale (2001 :1) le définit comme le risque des pertes provenant de processus internes inadéquats ou défectueux, de personnes et systèmes ou d'événements externes. Une synthèse (tableau) de différents auteurs présente les risques opérationnels liés à la gestion des stocks suivis de leurs conséquences

Activités	Risques	Conséquences
-Identification des besoins	-Rupture de stocks -Sur stockage -Accroissement du BFR -Stock sans objet	-Coût de stock -Méconnaissance des besoins -Immobilisation de trésorerie
-Passation des commandes et réapprovisionnement	-Retard de livraison des commandes -Commandes non conformes -Livraisons non conformes -Litiges avec des tiers	-Coûts supplémentaires -Pertes de marchés -Pertes de valeurs
-Traitement des entrées et des sorties des stocks	-Détournement des stocks -Non-respect de la césure des exercices -Perte de maîtrise sur les quantités physiques en stock -retard dans la comptabilisation -Absence de saisie des sorties de stock -omissions de la comptabilisation	-Perte financières -Résultats comptable biaisés -Difficultés dans la mise à jour des fiches de stocks -Déphasage entre les mouvements physiques de stocks et leur enregistrement comptable -Ecart entre les soldes comptables et les soldes des fiches de stocks.
-Protection des stocks	- Incendies -Vols -Détériorations -Prélèvements exagérés -Péremption	-Pertes financières -Arrêts d'activité

-Prise d'inventaire des stocks	-Inventaires non fiables -Absences d'inventaires -Incertitude sur les montants réels des stocks -Altération de la marge commerciale	-Résultats comptables erronés -Reserve dans la certification des comptes -Méconnaissances du niveau réel des stocks
-Valorisation et dépréciation des stocks	-Absence de constitution de provisions -Calculs de provisions erronées	-Réserves sur les provisions -Complément de provisions -Résultats comptables inexacts

Source : Maders et al (2009), Camara (2009), Barry (2004), et Schisk (2002) cité par MIEZAN Calixte (2005).

Vu l'importance du volet Approvisionnement dans la gestion des stocks, on ne peut pas mener une étude dans ce contexte sans l'aborder.

D. Les approvisionnements

Les approvisionnements dans une entreprise, peuvent se définir, comme l'ensemble des activités en amont du stockage et de la production de cette entreprise, visant l'acquisition de marchandises, nécessaires à son fonctionnement, chez des fournisseurs, selon une planification bien définie.

La gestion des approvisionnements est l'ensemble des opérations qui permettent de mettre à la disposition d'un utilisateur un bien ou un service non disponible dans l'entreprise correspondant à un besoin défini en quantité et en qualité dans un temps déterminé à un cout minimum (Olivier BRUEL, cité par Mademba SOW (2006)).

Selon Liece KHALFAOUI (2009), l'approvisionnement est une activité qui planifie, organise, dirige et contrôle les achats des biens et services nécessaires au fonctionnement de l'organisation. Elle assure leur bonne sélection en termes de coûts et de qualité et supervise leur déplacement géographique selon les besoins et les avantages de l'entreprise. C'est une activité qui vient pour aider les services internes de l'organisation et pour répondre aux besoins de la clientèle externe de celle-ci.

D'après Compton (1974) l'approvisionnement relève de la branche de la direction générale qui prend en charge la politique, le contrôle, la procédure, la planification et l'administration de tout ce qui est nécessaire au fonctionnement de l'entreprise. Il fait référence aux stocks, aux composantes, au matériel neuf, à l'outillage et aux services.

La planification des approvisionnements, est un processus d'optimisation qui consiste à identifier les besoins réels sur une période (en général annuelle), et à programmer le réapprovisionnement des magasins, en quantité et suivant un calendrier, de manière à générer

le moins de charges possibles pour l'entreprise. Définir une politique d'approvisionnement consiste donc, à identifier les matières à réapprovisionner dans le stock, établir un calendrier de passation des commandes, et enfin les quantités à commander. Ces deux derniers éléments, dates et quantités, sont ceux sur lesquels repose le choix de la politique d'approvisionnement.

E. Contribution des études antérieures

1. Sur la gestion optimale des stocks

La question de la gestion des stocks a été abordée par plusieurs auteurs. Globalement, on retient que les conclusions issues des diverses études menées dans ce domaine tournent autour de certaines mesures évoquant l'importance du stock dans le cycle d'exploitation. Ainsi l'importance de la gestion des stocks dans l'entreprise est soulignée dans les travaux de MBAMBU (2004). Il met en relief les différentes fonctions de l'entreprise, qui concourent à une gestion optimale des stocks. Au nombre de ces dernières, nous avons des conflits marketing, finance, production, cession, et la gestion proprement dite des stocks. Donc l'importance de chaque fonction accorde à la réalisation de ses propres créés des contraintes à la gestion des stocks.

2. Etude liée à la mauvaise gestion des espaces pour stockage des marchandises dans les magasins

Bernard Credo GBEHOUN dans son mémoire portant sur la dynamisation des opérations d'entrepôt et de préparation de commande de produits pharmaceutique (année 2011- 2012) a proposé comme solution face à la gestion de l'espace dans le magasin1 :

- Utiliser la règle de Pareto comme méthode de rangement des produits en rayon afin que les produits à fort taux de rotation occupent les emplacements proches de la sortie ;
- Transformer le magasin en cross dock dès réceptions des travaux de construction des magasins de quarantaine afin que le magasin1 renferme uniquement les besoins hebdomadaires ;
- Subdiviser le magasin en quatre zones indépendantes les unes des autres
- Ranger les produits suivent leur forme galénique ;
- Respecter la hauteur de 2,5 comme de gerbage ;

- Ranger les produits pharmaceutiques ayant une date de péremption selon la méthode « FEFO ».

Mais ceci ne suffit pas pour résoudre le problème de gestion de stock à la CAME. La CAME fournit non seulement les médicaments génériques mais s'approvisionne aussi en vaccin, en soluté et en consommables. Ce qui pousse donc à disposer de grand magasin pour le stockage de chaque type de produit. Pour que les produits soient rangés dans un ordre donné il faut tout d'abord que les manœuvres chargés de décharger les produits à leur arrivée aient reçu une formation sur les méthodes de rangement des produits et les dimensions à respecter et chaque magasin doit disposer des allées pouvant faciliter le déplacement à l'intérieur. La CAME doit disposer d'un mode spécial de rangement de ses produits pour faciliter la tâche et renforcer les capacités de stockage.

Paragraphe 2 : Hypothèses et Méthodologie de recherche

I- Hypothèses de l'Etude

En réponse aux questionnements exprimés dans la problématique, nous avons établis trois hypothèses :

- ☞ Bale (2001 :1) définit les risques liés à la gestion des stocks des médicaments comme des pertes provenant de processus internes inadéquats ou défailants, de personnes et systèmes ou d'événements externes. D'où l'hypothèse de recherche suivante :

Hypothèse N°1 : L'inexistence des mesures de protection des stocks impacte négativement la gestion efficace des stocks de la CAME.

- ☞ D'après Maders et al (2009), Camara (2009), Barry (2004), et Schisk (2002) ; la passation des commandes et réapprovisionnement a pour risque le retard de livraison des commandes ; commandes non conformes ; Livraisons non conformes ; litiges avec des tiers. D'où l'hypothèse de recherche suivante :

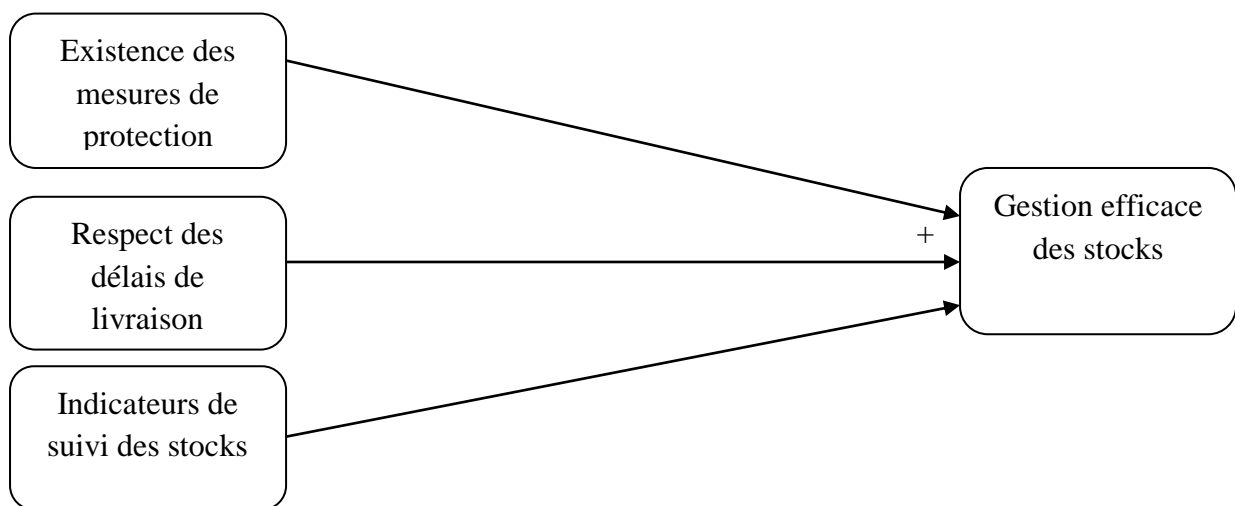
Hypothèse N°2 : Les retards de livraison entravent la gestion efficace des stocks à la CAME.

☞ Les indicateurs de gestion de stocks sont des outils qui contribuent à une gestion efficace des stocks. D'où l'hypothèse de recherche suivante :

Hypothèse N°3

- Les indicateurs de suivi de stocks déterminent la gestion efficace des stocks de la CAME.

Figure 1 : Schéma du modèle explicatif de l'analyse de la gestion des stocks : cas de la CAME.



II- Méthodologie de l'Etude

La méthodologie de recherche est un élément important dans un travail de recherche. En effet il permet de mieux identifier l'outil approprié pour l'analyse des données récoltées et ainsi produire des résultats pertinents. Dans le cadre de notre recherche sur l'analyse de la gestion des stocks de le CAME, nous avons travaillé sur l'existence des mesures de protection des stocks, l'appréciation des délais de livraison et les indicateurs de suivi de stock.

Cette approche méthodologique comporte deux grandes parties à savoir la collecte des données et ensuite l'analyse des données (la revue documentaire et l'enquête auprès des clients retenus dans l'échantillon) pour recueillir des informations qualitatives et quantitatives.

A. Collecte des données

Pour la collecte des données généralement on se base sur trois approches que sont :

- L'approche documentaire

- L'approche qualitative
- L'approche quantitative
- Approche documentaire

Dans cette approche il est question de faire une exploitation des documents existants. A travers la consultation de documents ayant rapport avec notre thème de recherche ou traitant du même sujet. Ainsi donc pour notre étude nous avons consulté des rapports de stages ; des livres et autres documents ou revu traitant du même sujet. Ceci nous a permis de mieux comprendre notre thème et d'ainsi mieux le rédiger.

➤ Approche qualitative

Pour effectuer cette recherche, nous avons recueilli des informations par entretiens qui nous ont permis de mieux comprendre l'objectif de notre recherche et de compléter nos informations.

- Entretien

L'entretien est « une des méthodes qualitatives les plus utilisées en sciences de gestion. Il est vu comme une conversation avec un objectif, un dispositif de face-à-face où un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un enquêté la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche » (Gavard-pierret & Gotteland & Haon & Jolibert, 2008).

Dans le cadre de notre étude, nous avons utilisé l'entretien non directif et semi-directif.

- Entretien non directif :

Encore qualifié d'entretien libre ou en profondeur, il est caractérisé par son ouverture et sa souplesse. Le chercheur définit un thème général qu'il propose au répondant sans intervenir sur l'orientation du discours. « Ses interventions se limitent à une facilitation du discours, à la manifestation d'une attitude de compréhension ».

Dans le cas de notre étude, le thème de notre entretien non directif est « l'analyse de la gestion des stocks à la CAME ».

Cet entretien est suivi de l'entretien semi directif.

- Entretien semi-directif

« L'entretien semi-directif n'est pas un questionnaire ouvert, mais s'articule autour des points ou thèmes à aborder et approfondir qui forment le guide d'entretien. Il nécessite les mêmes interventions de types non directifs visant à faciliter le discours ». (Yves Evrard, Bernard Pras, Elyette Roux, 1997).

En effet cet entretien a été fait l'aide d'un guide d'entretien comportant les thèmes importants dans la gestion des stocks de la CAME.

L'ordre de discussion n'a pas été imposé et nous nous sommes appuyés sur l'enchaînement des idées pour mieux appréhender la logique du personnel ayant fait l'objet de cet entretien.

➤ Approche quantitative

Dans cette approche nous avons réalisé un sondage qui a porté sur un échantillon du personnel. Contrairement à un recensement notre sondage ne prend pas en compte tous les éléments de la population. Après réception de tous les formulaires du sondage le dépouillement se fera de façon manuelle. Cette approche comporte deux éléments que sont :

B. Échantillonnage

Afin d'étudier au mieux les propriétés caractéristiques d'un ensemble, dont on ne dispose pas encore de données il est nécessaire d'examiner et d'observer des éléments de cet ensemble. La manière de recueillir ces données fait l'objet d'une théorie mathématique appelée théorie des sondages ou encore théorie de l'échantillonnage. L'une des interrogations principales pour recueillir est les données est celle-ci : Combien de personnes devons-nous interroger pour qu'une enquête soit crédible ? En plus de la question du nombre de répondants, il est approprié de s'interroger sur la manière de choisir ces derniers, sur l'utilisation à faire des données recueillies et sur le type d'analyse à privilégier. Toutes ces dimensions auront un impact sur les résultats d'une recherche qui se base sur une enquête.

➤ Mode d'échantillonnage

Du point de vue statistique, nous avons opté pour une population finie qui est une population dont on connaît la taille au départ et elle est généralement petite (Bruno Marien et Jean-Pierre Beaud, 2003). Dans le cadre de notre étude la taille de notre population mère est de 104 personnes. En ignorant les caractéristiques de cette population donc écart type inconnu, nous avons accepté une marge d'erreur de + - 5%. Pour déterminer le nombre des répondants nécessaires, nous avons utilisé la formule suivante :

$$n = 1/E^2;$$

$$\text{Soit } n = 1/0.05^2 = 400 \quad \text{avec } E = 0.05$$

Nous avons donc besoin de 400 répondants. Avec ce nombre les résultats ne s'écarteront pas de plus de 5%. Comme notre population est $N = 33$ personnes inférieur à la taille de la population mère, nous avons appliqué le facteur de correction. Ce dernier suit la formule suivante :

$$n' = (N*n) / (N+n)$$

Où, n = échantillon corrigé

N = la taille de la population (ici : 33 personnes)

$$\text{Donc, } n' = (33*400) / (33+400) = 30$$

Ainsi, pour une population mère de 30 personnes, les calculs ont prouvé qu'un échantillon corrigé de 82 répondants est représentatif pour une marge d'erreur de 5%.

Questionnaire

Pour conduire à thème le questionnaire, une démarche chronologique a été suivie :

- Dans un premier temps, nous avons élaboré la rédaction du questionnaire
- Dans un deuxième temps nous avons procéder l'organisation du questionnaire.
- Dans un troisième temps, nous avons procéder à son administration auprès des personnes cibles.

III- Analyse des données

Nous avons procédé à l'analyse des données recueillies en passant par diverses analyses que sont :

A. Analyse du contenu des documents

Pour (Bardin, 2003), l'analyse de contenu est « un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de descriptions du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception de ces messages ». Dans ce cas, elle nous a permis d'explorer le champ de ce mémoire, les théories et autres travaux déjà élaborés ou effectués sur la gestion des stocks de médicament. Les centres de documentation, bibliothèques et l'internet nous ont permis d'avoir accès à des publications. Nous nous en sommes servis pour élaborer la revue de la littérature. De manière interactive, nous nous sommes servis également pour la partie empirique de ce travail. Aussi, sur la base des travaux antérieurs, nous nous sommes inspiré des publications scientifiques et ouvrages traitant des problématiques.

B. Analyse de contenu des discours du personnel de la CAME.

L'analyse du contenu des discours est faite essentiellement des données issues de nos entretiens :

- Non directif dont le thème général est : « l'analyse de la gestion des stocks de la CAME »
- Semi directif qui tourne autour des thèmes : l'existence des mesures de protection des stocks, l'appréciation des délais de livraison et les indicateurs de suivi de stocks.

Cette analyse nous a permis de faire une confrontation entre les contenus et les réalités au sein de l'entreprise afin de mieux comprendre les déterminants qui concourent à la meilleure gestion des stocks.

C. Analyse quantitative

Les analyses descriptives et explicatives des données recueillies par questionnaire envisagées. Les outils de statistiques descriptives et explicatives ont été mobilisées notamment les fréquences, les graphiques et les régressions linéaires simples.

Les coefficients a et b encore appelés coefficients de régression ont été calculés (Confère annexe N° 3 ; 4 ; 5.). D'autres indicateurs comme le coefficient de corrélation (r), ou le coefficient de détermination r^2 , la variance résiduelle etc ... sont utilisés pour apprécier la qualité de la régression. R est un indicateur complet du sens (par son signe) et de l'intensité (par son carré) de la liaison linéaire. Une valeur absolue de 0,6 pour R correspond à une liaison admissible ; 0,85 à une liaison correcte et 0,95 à une bonne liaison selon une préconisation de Garden Lino. Ces seuils seront pris en compte pour le test de nos hypothèses de recherches.

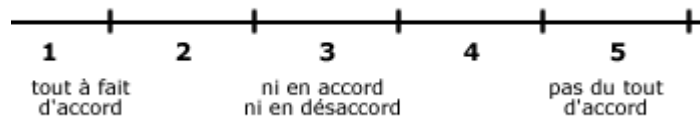
D. La mesure des variables

La mesure des variables est un préalable à la compréhension et à l'interprétation des résultats surtout pour un travail empirique. Cette étude repose sur trois variables indépendantes (Existence des mesures de protections ; appréciation des délais de livraisons ; indicateur de suivi des stocks) et une variable dépendante (efficacité de la gestion des stocks) chacune mesurées par une échelle de Likert à cinq niveaux savoir

- 1 = Tout à fait d'accord
- 2 = D'accord
- 3 = Indécis
- 4 = Pas d'accord
- 5 = Pas du tout d'accord

L'échelle de Likert

- C'est un ensemble de propositions évaluatives d'un objet ou d'un concept, positives ou négatives, pour lesquelles le répondant exprime une opinion d'approbation ou de désapprobation, en se référant à une échelle comportant n valeur(s) numérique(s).
- L'échelle de Likert fait apparaître la notion d'accord qui doit apparaître.



En utilisant une échelle paire, on force la personne à basculer sur un côté de la balance. En utilisant des chiffres positifs, on obtient des moyennes positives, ce qui simplifie les hypothèses.

Les logiciels Excel et SPSS 18.0 (Statistical Package for Social Sciences) ont été utilisés pour le traitement des données.

E. Conditions de vérification des hypothèses

Cette partie est consacrée essentiellement aux seuils de décision, c'est-à-dire la règle qui est suivie pour conclure qu'une hypothèse est confirmée ou non.

Après le calcul du coefficient de corrélation linéaire "R", lorsque, selon une préconisation de Garden Lino, la valeur absolue de R est :

- Inférieur à **0,63** ; il n'y a **pas de liaison** ;
- Comprise entre **0,63** et **0,85** ; la liaison correspond à une **liaison admissible** ;
- Comprise entre **0,85** et **0,95** ; à une **liaison correcte** ;
- Supérieur à **0,95** la liaison correspond à une **bonne liaison**.

Ces seuils seront pris en compte pour la vérification de nos hypothèses de recherches.

CHAPITRE III :

PRESENTATION DES DONNEES, ANALYSE DES
DONNEES ET RECONMMANDATIONS

CHAPITRE III : PRESENTATION DES DONNEES, ANALYSE DES DONNEES ET RECONMMANDATIONS

Ce chapitre permet entre autres de présenter d'analyser les données issues de l'enquête puis de faire la validation des hypothèses et de formuler des suggestions au vu des résultats obtenus.

Section 1 : Présentation et analyse des résultats

Cette section sera consacrée à la présentation et à l'analyse des résultats issus de l'enquête.

Paragraphe 1 : Présentation des données

- **Appréciation du lien entre l'existence des mesures de protection et l'efficacité de la gestion des stocks.**

Le tableau ci-dessous présente l'avis des enquêtés sur la relation entre l'existence des mesures de protection et l'efficacité de la gestion des stocks de la CAME.

Tableau :1

Modalités	Effectifs	Pourcentages (%)
Tout à fait d'accord	03	10%
D'accord	07	25,3%
Indécis	01	3,3%
Pas d'accord	14	46,7%
Pas du tout d'accord	05	16,7%
Total	30	100%

Source : Résultats d'enquêtes (Septembre2016)

L'analyse de ce tableau révèle que 33,3% des agents enquêtés ont reconnu que les mesures mises en place pour la protection des stocks sont efficaces. Tandis que 63,4% des agents enquêtés pensent que les mesures de protection mise en place pour la protection des stocks sont peu efficace. Les 3,3% des agents restants sont restés indécis par rapport à l'affirmation.

- **Appréciation du lien entre les délais de livraison et l'efficacité de la gestion des stocks.**

Le tableau ci-dessous présente l'avis des enquêtés sur la relation entre les délais de livraison et l'efficacité de la gestion des stocks de la CAME.

Tableau :2

Modalités	Effectifs	Pourcentages (%)
Tout à fait d'accord	01	3,3%
D'accord	03	10%
Indécis	02	6,7%
Pas d'accord	19	63,3%
Pas du tout d'accord	05	16,7%
Total	30	100%

Source : Résultats d'enquêtes (Septembre2016)

L'analyse de ce tableau révèle que 13,3% des agents enquêtés ont reconnu que les commandes sont livrées à temps à la CAME. Tandis que 80% des agents enquêtés pensent que les commandes ne sont pas livrées à temps. Les 16,7% des agents restants sont restés indécis par rapport à l'affirmation.

- **Appréciation du lien entre les indicateurs de suivi des stocks et l'efficacité de la gestion des stocks.**

Le tableau ci-dessous présente l'avis des enquêtés sur la relation entre l'existence des mesures de protection et l'efficacité de la gestion des stocks de la CAME.

Tableau :3

Modalités	Effectifs	Pourcentages (%)
Tout à fait d'accord	08	26,7%
D'accord	17	56,7%
Indécis	04	13,3%
Pas d'accord	01	3,3%
Pas du tout d'accord	00	0%
Total	30	100%

Source : Résultats d'enquêtes (Septembre2016)

L'analyse de ce tableau révèle que 83,4% des agents enquêtés ont reconnu que la CAME dispose d'indicateur de suivi des stocks. Tandis que 3,3% des agents enquêtés pensent que la CAME ne dispose d'indicateur de suivi des stocks. Les 13,3% des agents restants sont restés indécis par rapport à l'affirmation.

Appréciation de l'efficacité de la gestion des stocks

Le tableau ci-dessous présente l'avis des enquêtés sur l'efficacité de la gestion des stocks de la CAME.

Tableau :4

Modalités	Effectifs	Pourcentages (%)
Tout à fait d'accord	13	43,3%
D'accord	10	33,3%
Indécis	01	3,3%
Pas d'accord	06	20%
Pas du tout d'accord	00	00%
Total	30	100%

Source : Résultats d'enquêtes (Septembre2016)

L'analyse de ce tableau révèle que 76,6% des agents enquêtés ont reconnu que la pérennisation de la CAME dépend de la meilleure gestion de ses stocks. Tandis que 20% des agents enquêtés pensent que la pérennisation de la CAME ne dépend pas de la meilleure

gestion de ses stocks. Les 3,3% des agents restants sont restés indécis par rapport à l'affirmation.

Paragraphe 2 : Vérification de nos hypothèses

A. Appréciation du lien entre les variables et vérification des hypothèses

Le coefficient de corrélation entre deux variables aléatoires réelles X et Y ayant chacune une variance est définie par la formule :

$$\text{Cor}(X, Y) = \frac{\text{Cov}(X, Y)}{\sigma_X \cdot \sigma_Y}$$

- Cor(X, Y) désigne le coefficient de corrélation linéaire et sera noté ici R
- Cov(X, Y) désigne la covariance des variables x et y
- σ_X et σ_Y les écarts types

➤ Appréciation du lien entre l'existence des mesures de protection et l'efficacité de la gestion des stocks

$$Y = ax + b$$

$$a = 1,135$$

$$b = -0,585$$

Le coefficient de corrélation R entre ces deux variables est de 0,877. Il y a donc une **liaison correcte entre l'existence des mesures de protection et l'efficacité de la gestion des stocks.**

Nous pouvons alors en déduire que l'hypothèse n°1 qui dit : « L'inexistence des mesures de protection des stocks explique la mauvaise gestion des stocks de la CAME » est confirmée.

➤ Appréciation du lien entre les délais de livraison et l'efficacité de la gestion des stocks.

$$Y = ax + b$$

$$a = 9,49$$

$$b = 0,001$$

Le coefficient de corrélation R entre ces deux variables est de 0,868. Il y a donc une **liaison correcte entre les délais de livraison et l'efficacité de la gestion des stocks.**

Nous pouvons alors en déduire que l'hypothèse n°2 qui dit « les retards de livraison expliquent la mauvaise gestion des stocks à la CAME » est confirmée.

- **Appréciation du lien entre les indicateurs de suivi des stocks et l'efficacité de la gestion des stocks.**

$$Y = ax + b$$

$$a = 0,685$$

$$b = 1,711$$

Le coefficient de corrélation R entre ces deux variables est de 0,714. Il y a donc une **liaison admissible entre les indicateurs de suivi des stocks et l'efficacité de la gestion des stocks**. Nous pouvons alors en déduire que l'hypothèse n°3 qui stipule que « La non prise en compte des indicateurs de suivi des stocks expliquent la mauvaise gestion des stocks de la CAME » est confirmée.

Paragraphe 2 : Suggestions et condition de mise en œuvre

Cette portion est consacrée aux suggestions et les conditions de mise en œuvre.

I- Suggestions

Le but de cette étude est de contribuer à l'amélioration de la gestion des stocks. La vérification des hypothèses émises à travers des analyses à la CAME ont permis d'apprécier ce qui se fait au niveau de la gestion de ses stocks. A partir de cette appréciation on peut suggérer par rapport aux problèmes spécifiques identifiés ce qui suit :

A. Pour la mise en place des mesures de protection des stocks contre la périssabilité

- Faire la promotion des produits de la CAME ;
- S'approvisionner en tenant compte de la consommation moyenne mensuelle.

B. Pour réduire les retards de livraison

- Commander un peu plus tôt pour éviter les retards de livraison ;
- Mettre les fournisseurs devant leurs responsabilités ;
- Mettre en place un système qui permet de pénaliser les fournisseurs qui ne respectent pas le délai de livraison convenu dans le contrat.

C. Pour la prise en compte des indicateurs de suivi de stocks

- Former le personnel magasinier sur les paramètres de gestion optimal des stocks ;
- Informatiser et mettre à jours les logiciels de gestion de stocks ;
- Toutes ces mesures permettront à la CAME d'améliorer la gestion de ses stocks

☞ Quelques indicateurs

- * Délai moyen de livraison aux clients ;
- * Délai moyen d'approvisionnement/fournisseur ;
- * Retards de livraisons/fournisseur (en jours, en valeur) ;
- * Nombre de ruptures de stocks ;
- * Taux de remplissage des magasins.

II- Condition de mise en œuvre

La prise en compte de ses suggestions exige de la CAME certains préalables au nombre desquels on peut citer :

- La mise en place d'un service de calcul des couts de lancement des commandes et stockage ;
- La prise en compte des paramètres de gestion des stocks ;
- Renforcer les compétences du personnel de gestion des stocks par des formations ;
- Développer un programme informatique pouvant favoriser le suivi des stocks.



CONCLUSION

La gestion des stocks est un enjeu permanent, auquel les responsables d'approvisionnement et gestionnaires des stocks sont constamment confrontés. Cette étude conduite dans une entreprise commerciale de la place comme la CAME a permis de faire lumière sur la situation de gestion des stocks dans cette entreprise afin d'en apporter quelques approches de solutions. En effet, les problèmes ont été décelés grâce à un inventaire effectué à la CAME puis au moyen d'un guide d'entretien. Pour l'essentiel l'inefficacité des mesures de protection, les retards de livraison et la non prise en compte des indicateurs de suivi des stocks ont été plus remarquables. Sur la base de causes relatives à chacun des problèmes, il ressort à travers une enquête que l'inefficacité des mesures de protection, les retards de livraison et la non prise en compte des indicateurs de suivi des stocks impactent négativement la gestion des stocks de la CAME. Il s'avère donc indispensable d'apporter des solutions car la CAME est une entreprise qui s'investit dans un secteur très sensible et capital.

Ceci étant toute gestion des stocks pour être efficace, doit éviter les pertes de médicaments, qui ont à la fois une valeur monétaire et une valeur pour la santé publique. Les pertes doivent absolument être surveillées afin d'être réduites. Il était donc important d'analyser les problèmes relatifs à la gestion des stocks de façon à prendre des mesures pour y remédier.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

OUVRAGES

- MOCELLIN Fabrice (2011) « Gestion des stocks et des magasins » Edition Dunod, Paris, 336 pages ;
- JAVEL Georges (2010) « Organisation et Gestion de la production » 4 édition, Edition Dunod, Paris, 456 pages ;
- BRUNET et al. (2005) « Management des organisations » édition Breal, Paris, 167 pages ;
- GOUADAIN Daniel et al. (2002) « Comptabilité générale : Synthèse comptable de l'OHADA » édition ESTEM, Paris, 378 pages ;
- DAMODARAN Aswath (2006) « Finance des entreprises : Théorie et pratique » 2eme édition, édition de Boeck, USA, 1352 pages ;
- GHEDIRA Khaled (2006) « Logistique de la production » édition FECHNIP, 140 pages ;
- MADERS Henry et al. (2009) « Control interne des risques » 2eme édition, édition Eyrolle, Paris, 261 pages ;
- SCHICK Pierre (2002) « Guide self audit » Edition d'organisation, Paris, 261 pages ;
- CAMARA Moussa (2009) « L'essentiel de l'audit comptable et financier » édition l'Harmattan, Paris, 154 pages ;
- BARRY Mamadou (2009) « Audit et control interne » 3eme édition, Dakar, 371 pages ;
- BARRY Mamadou (2004) « Audit et control interne » 2eme édition, Dakar, 267 pages ;
- SAMBE et al. (2005) « Pratique Comptable » 3édition, Dakar, 1055 pages ;
- SIMON Patrick (2007) « Economie de droit : BTS 2eme année » édition Breal, Paris, 239 pages ;

MEMOIRES

- Lauréna MARQUIS (2013) « MISE EN PLACE D'UNE GESTION DE STOCK AU SEIN D'UNE ENTREPRISE D'AMENAGEMENT PAYSAGER » 55 P ;
- Calixte N'Gnoan MIEZAN (2005) « Elaboration d'un manuel de procédures de gestion des stocks : cas de ROADLEER Sarl » CESAG ;
- François AYISSI NDONGO (2010) « Gestion des stocks à POSTEFINANCES » IST, Dakar ;

- Mademba SOW (2006) « Contribution à l'amélioration de la gestion des approvisionnements et des stocks à la pharmacie de l'hôpital générale Grand Yoff » 72 P ;
- LIECE KHALFAOUI (2009) « Impacts de la libéralisation commerciale sur la performance de l'approvisionnement en fournitures médicales : le cas du centre hospitalier universitaire de Constantine » (Algérie) ; 195 P ;
- Arnaud GOVOEYI et Méchac ZONHADE (2013) « Analyse de la politique d'approvisionnement et suivi des stocks dans une entreprise commerciale : cas de la CAME » FASEG, UAC ;

Sites web consultés

www.google.com

www.memoireonline.org

www.camebenin.org



ANNEXES

ANNEXE 1 : Guide d'entretien

❖ **Guide d'entretien Non directif**

Le thème général est :

« Analyse de la gestion des stocks de la CAME »

❖ **Guide d'entretien semi-directif**

Thème 1 : Existence des mesures de protection à la CAME

Thème 2 : Appréciation des délais de livraison à la CAME

Thème 3 : Indicateurs de suivi de stocks à la CAME

ANNEXE 2 : Questionnaires

Dans le cadre de la recherche sur l'analyse de la gestion des stocks mise en place par la centrale d'achat des médicaments essentiels et consommables médicaux (CAME), le présent mémoire est élaboré pour certifier la fin de formation en licence professionnelle en entrepreneuriat et gestion des petites et moyennes entreprises (EGPME). A cet effet nous souhaiterons recueillir quelques informations sur notre analyse. Votre aide ou contribution est vivement souhaitée ; le présent questionnaire va traiter des préoccupations pour lesquelles nous vous prions de bien vouloir répondre pour permettre de faire des propositions aux responsables ayant en charge les mêmes activités, afin de faciliter la gestion des approvisionnements au sein de leur entreprise.

Ces informations reçues seront prises comme secrets statistiques et ne seront utilisées pour d'autres fins que les objectifs.

Catégorie :

Service.....

Poste de responsabilité.....

Questionnaires pour l'analyse de la gestion des stocks

Existence des mesures de protection

1- Les mesures mises en place pour la protection des stocks sont efficaces.

Entendez par mesures de protection celles qui prennent en compte, la périssabilité, la détérioration, les vols etc.

Tout a fait d'accord

D'accord

Indécis

Pas d'accord

Pas du tout d'accord

Appréciation du délai de livraison

2- Les commandes sont livrées à temps à la CAME

Tout a fait d'accord

D'accord

Indécis

- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

Indicateur de suivi des stocks

3- La CAME dispose d'indicateur de suivi des stocks.

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Indécis
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

Efficacité de la gestion des stocks

4- La pérennisation de la CAME dépend de la meilleure gestion de ses stocks.

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Indécis
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

Nous vous remercions de votre participation à cette enquête, et vous assurez que nous tiendrons parfaitement compte de vos réponses.

ANNEXE 3 : EXISTENCE DES MESURES DE PROTECTIONS

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	Existence des Mesures de Protection ^a	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : Efficacité de la Gestion des Stocks

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,877 ^a	,769	,761	,905

a. Valeurs prédites : (constantes), Existence des Mesures de Protection

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	76,445	1	76,445	93,380	,000 ^a
	Résidu	22,922	28	,819		
	Total	99,367	29			

a. Valeurs prédites : (constantes), Existence des Mesures de Protection

b. Variable dépendante : Efficacité de la Gestion des Stocks

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,508	,472		-1,075	,292
	Existence des Mesures de Protection	1,135	,117	,877	9,663	,000

a. Variable dépendante : Efficacité de la Gestion des Stocks

ANNEXE 4 : APPRECIATION DELAI DE LIVRAISON

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	Appréciation du Délai de Livraison	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : Efficacité de la Gestion des Stocks

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,868 ^a	,753	,744	,937

a. Valeurs prédites : (constantes), Appréciation du Délai de Livraison

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	74,779	1	74,779	85,158	,000 ^a
	Résidu	24,587	28	,878		
	Total	99,367	29			

a. Valeurs prédites : (constantes), Appréciation du Délai de Livraison

b. Variable dépendante : Efficacité de la Gestion des Stocks

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,001	,442		,002	,999
	Appréciation du Délai de Livraison	,949	,103	,868	9,228	,000

a. Variable dépendante : Efficacité de la Gestion des Stocks

ANNEXE 5 : INDICATEUR SUIVI DE STOCKS

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	Indicateur de Suivi des Stocks ^a	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : Efficacité de la Gestion des Stocks

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,714 ^a	,510	,493	1,318

a. Valeurs prédites : (constantes), Indicateur de Suivi des Stocks

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	50,704	1	50,704	29,174	,000 ^a
Résidu	48,663	28	1,738		
Total	99,367	29			

a. Valeurs prédites : (constantes), Indicateur de Suivi des Stocks

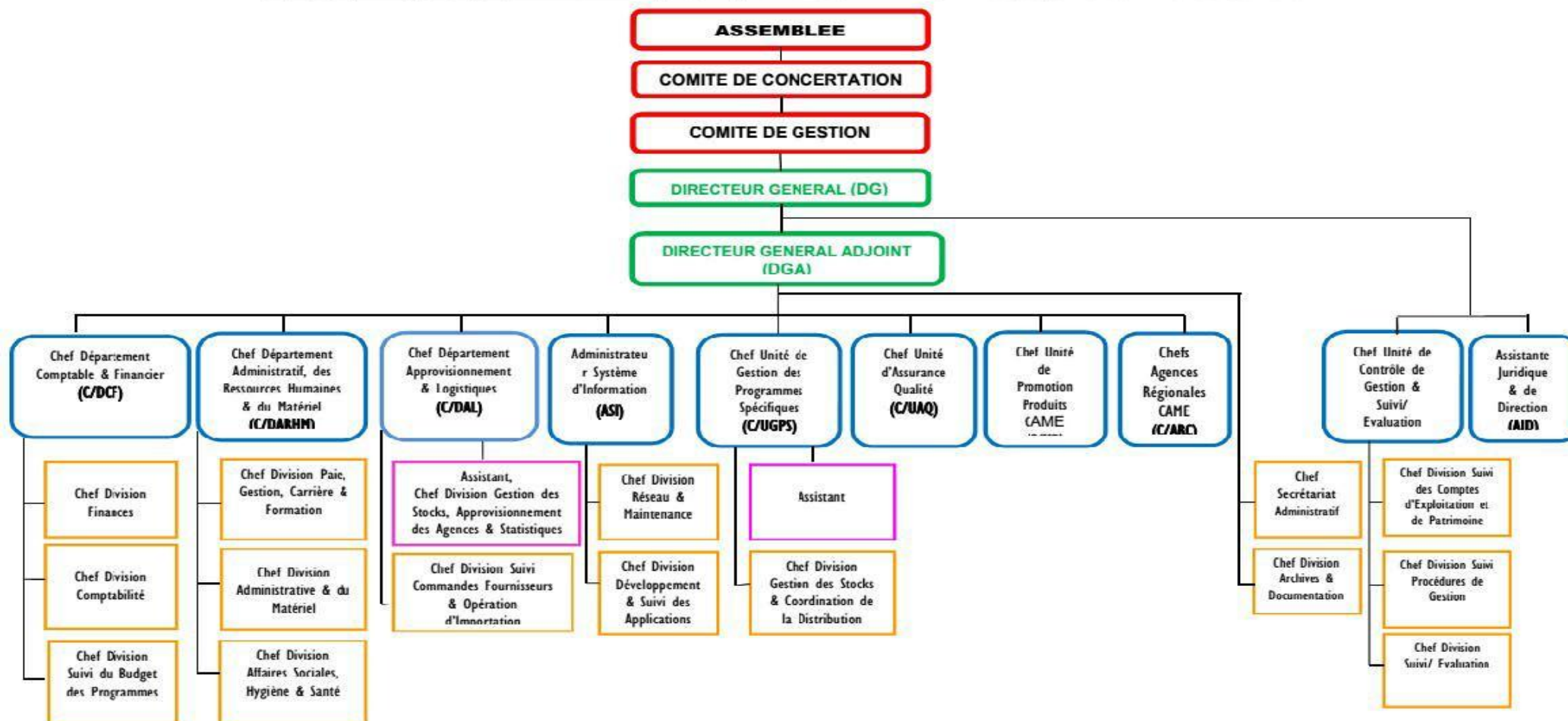
b. Variable dépendante : Efficacité de la Gestion des Stocks

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
		1 (Constante)	1,711	,450		
Indicateur de Suivi des Stocks	,685	,127	,714	5,401	,000	

a. Variable dépendante : Efficacité de la Gestion des Stocks

ORGANIGRAMME DE LA CAME — Adopté par le CODIR le 8 Octobre 2014



ANNEXE 6

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT.....	i
DEDICACE	ii
DEDICACE	iii
REMERCIEMENT	iv
LISTE DES SIGLES.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
SOMMAIRE.....	vii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : PRESENTATION DU CADRE DE L'ETUDE ET DOURELEMENT DU STAGE.....	4
SECTION 1 : PRESENTATIONDU CADRE DE STAGE ET SASTRUCTURE ORGANISATIONNELLE.....	5
Paragraphe 1 : Historique, Missions et Ressources de la CAME	5
I- Historique et Missions de la CAME	5
A- Historique de la CAME	5
B- Missions de la CAME.....	6
II- RESSOURCES DE LA CAME.....	6
A- Les ressources humaines.....	7
B- Les ressources matérielles.....	8
C- Les Ressources financières	8
D- Cadre juridique de la CAME	9
Paragraphe 2 : Structure organisationnelle de la came	10
I- LES ORGANES D'ADMINISTRATION.....	10
A- L'Assemblée Générale(AG)	10
B- Le Comité de Concertation(CC)	10
C- Le Comité de Gestion(COGES).....	10
II- LES ORGANES DE GESTION ET UNITES D'APPUI	11
A- L'organe de gestion : la Direction Générale(DG).....	11
B- Les Unités d'appui	11
C- Les départements opérationnels.....	13
SECTION 2 : ENVIRONNEMENT DE LA CAME ET TRAVAUX EXECUTES.....	14
Paragraphe 1 : ENVIRONNEMENT DE LA CAME.....	14

I-	Le Microenvironnement.....	14
A-	La concurrence.....	14
B-	La clientèle.....	15
C-	Les fournisseurs	15
II-	LE MACRO-ENVIRONNEMENT	17
A-	Environnement juridique	17
B-	Environnement économique	17
C-	Environnement socioculturel	17
D-	Environnement politique.....	18
E-	Environnement démographique	18
	Paragraphe 2 : TRAVAUX EXECUTES	18
I-	Les Acquis du stage et les difficultés rencontrées	18
A-	Les Acquis du stage	18
B-	Difficultés rencontrées	20
II-	Inventaire des atouts et des problèmes.....	21
A-	Inventaire des atouts	21
B-	Inventaire des problèmes	21
	CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	23
	SECTION 1 : PROBLEMATIQUE, OBJECTIF ET INTERET DE L'ETUDE.....	23
	Paragraphe 1 : Problématique et Objectifs de l'Etude.....	23
I-	Problématique de recherche.....	23
II-	Objectifs de recherche.....	24
	Paragraphe 2 : Intérêt de l'étude	24
I-	Intérêt de l'étude	24
	SECTION2 : REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESES	24
	Paragraphe 1 : Revue de littérature.....	24
I-	Clarification conceptuelle	24
A.	Définitions.....	24
B.	Les types de stock et Organisation du cycle des stocks.....	26
II-	Objectif, Outil et Risque lies à la gestion des stocks	29
A.	Objectif, Utilités, et inconvénient de la gestion des stocks.....	29
B.	Les outils de gestion des stocks	30
C.	Les risques liés à la gestion des stocks de médicaments	32
D.	Les approvisionnements.....	33

E. Contribution des études antérieures	33
Paragraphe 2 : Hypothèses et Méthodologie de recherche	35
I- Hypothèses de l'Etude	35
II- Méthodologie de l'Etude.....	36
A. Collecte des données.....	36
B. Échantillonnage.....	38
III- Analyse des données	39
A. Analyse du contenu des documents	39
B. Analyse de contenu des discours du personnel de la CAME.....	39
CHAPITRE III : PRESENTATION DES DONNEES, ANALYSE DES DONNEES ET RECONMMANDATIONS.....	43
SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	43
Paragraphe 1 : Vérification de nos hypothèses	46
A. Conditions de vérification des hypothèses.....	41
B. Appréciation du lien entre les variables et vérification des hypothèses	46
A. Pour la mise en place des mesures de protection des stocks contre la périssabilité ..	47
- Céder les produits proches de la préemption à moindre cout ou en faire des dons ;	
Erreur ! Signet non défini.	
B. Pour réduire les retards de livraison.....	47
C. Pour la prise en compte des indicateurs de suivi de stocks.....	47
II- Condition de mise en œuvre	48
CONCLUSION.....	48
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	51
ANNEXES	A